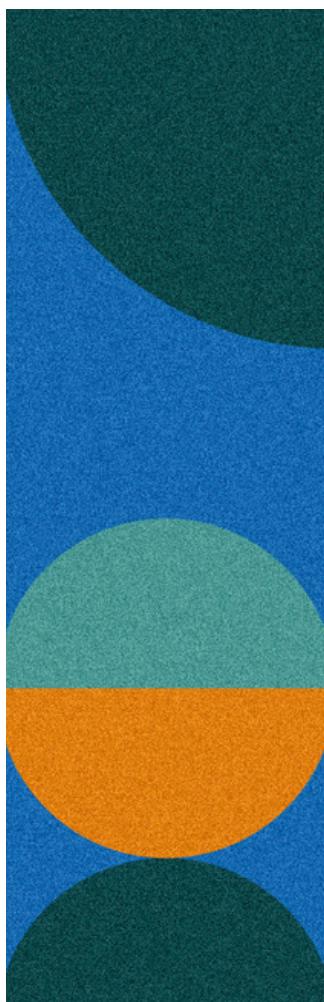


# Archipel &Co. ÉVALUATION D'IMPACT

## Prouver, améliorer, convaincre : Pourquoi l'évaluation d'impact est devenue incontournable pour les associations en 2025 ?



Chez Archipel&Co, agence d'innovation et d'entrepreneuriat à impact, nous accompagnons depuis près de 15 ans les associations, fondations, entreprises et acteurs publics à mesurer, valoriser et démultiplier leur impact social.

Ces derniers mois, nous avons vu croître l'intérêt des associations pour les démarches d'évaluation d'impact, dans un contexte de pression budgétaire accrue et d'exigence renforcée de redevabilité de la part de leurs financeurs.

Dans ce contexte, il nous a semblé utile d'analyser cette dynamique. Cette note vise à apporter des repères concrets pour mieux comprendre les opportunités et les limites de l'évaluation d'impact social, et contribuer ainsi – on l'espère – à la réflexion collective.

Nous y abordons plusieurs questions clés :

- En quoi l'évaluation peut-elle aider à convaincre et rassurer ses financeurs ?
- Quels sont les écueils à éviter pour les structures qui se lancent ?
- Quelles approches sont les plus pertinentes selon les ressources disponibles ?
- Que penser des méthodes de monétarisation comme le SROI ou le calcul de coûts évités, qui, selon les cas, séduisent ou divisent ?

Pour enrichir cette analyse, nous avons voulu donner la parole à plusieurs associations\* (l'Adie, Apprentis d'Auteuil, la Croix-Rouge française et la Réserve des Arts). Merci à elles pour leur témoignage !

\* Alice ROSADO, Directrice Générale Adjointe, Adie (Association pour le Droit à l'Initiative Economique)  
Camille DUJONCQUOY, cheffe de projet parentalité, Apprentis d'Auteuil  
Sandrine BONIN, Ph.D., responsable de l'évaluation d'impact social, la Croix-Rouge française  
Lucie BONAFONTE, chargée de communication, la Réserve des Arts

## DANS UN CONTEXTE DE FINANCEMENT INCERTAIN, DÉMONTRER SA VALEUR DEVIENT VITAL

La situation financière des associations françaises est de plus en plus préoccupante : près d'un tiers des associations employeuses ont moins de trois mois de trésorerie et 28% déclarent diminuer leur activité<sup>1</sup>. Début 2025, 45% des financements attribués par des bailleurs publics et privés étaient en baisse comparé à l'année précédente<sup>2</sup>.

Le contexte d'austérité budgétaire (le budget de l'Etat pour l'année 2026 prévoit -54% pour le soutien à l'économie sociale et solidaire) vient renforcer cette précarité financière, suscitant beaucoup d'inquiétude au sein du secteur, comme l'a montré la récente mobilisation « Ça ne tient plus ! » d'octobre dernier, qui visait à défendre le monde associatif français.<sup>4</sup>

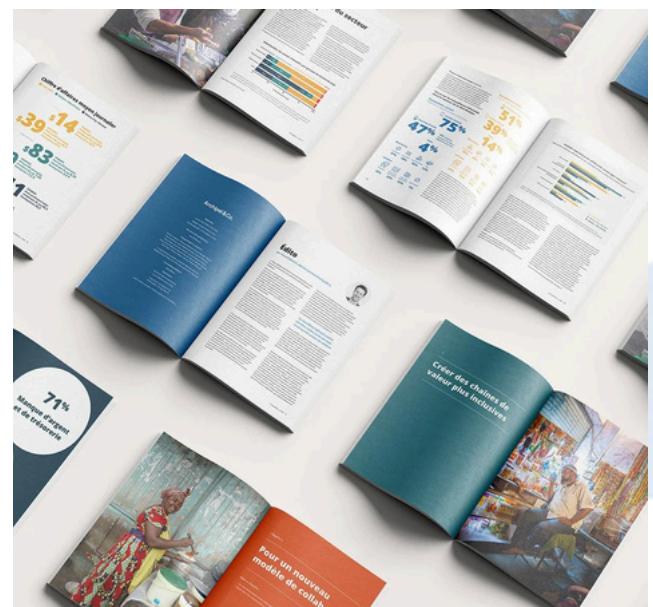
Dans un récent rapport de l'Inspection Générale des Finances (IGF)<sup>5</sup>, les économies publiques envisagées dans les financements aux associations visent explicitement les actions pour lesquelles les résultats d'évaluation sont jugés « négatifs » ou « mitigés ». Le message des pouvoirs publics est clair : les dispositifs les moins bien évalués seront les premiers exposés aux arbitrages budgétaires.

Dans ce contexte, l'évaluation d'impact social n'est plus un luxe : elle devient vitale pour défendre et pérenniser son action.

En plus de permettre aux porteurs de projets de mieux piloter leurs activités et de rendre des comptes de manière rigoureuse, elle est un excellent outil de plaidoyer pour convaincre de la pertinence et de l'utilité sociale de leurs actions. Elle agit en effet comme un levier de crédibilité auprès de l'ensemble de leur écosystème : partenaires, financeurs, territoires et grand public.

*« On voit un intérêt croissant pour la mesure d'impact, à la fois au niveau de nos financeurs qui demandent plus de visibilité et de preuve de l'impact, mais aussi de la part de notre gouvernance qui veut pouvoir suivre les résultats des projets menés. C'est une tendance récente – en effet sûrement liée à la situation budgétaire actuelle. »*

LA CROIX-ROUGE FRANÇAISE



Exemple de publication réalisée par Archipel&Co - ©M. Bialon, Archipel&Co

<sup>1</sup> Voir [La santé financière des associations : un constat alarmant – Le Mouvement associatif](#)

<sup>2</sup> Voir [Associations : face aux difficultés, des risques de liquidation ? | Carenews INFO](#)

<sup>3</sup> Voir [PLF et PLFSS pour 2026 - Les propositions de l'ESS face au désengagement de l'Etat](#)

<sup>4</sup> Voir <https://www.canetientplus.org/>

<sup>5</sup> Voir [Revue des dépenses publiques en direction des associations - Inspection Générale des Finances](#)

## UNE PRATIQUE DÉSORMAIS INTÉGRÉE DANS LES PRATIQUES DES ASSOCIATIONS ET DES FINANCEURS, ET APPELÉE À SE GÉNÉRALISER PLUS ENCORE

Les retombées bénéfiques d'une mesure d'impact sont désormais connues de tous ou presque : les associations ne fuient plus l'évaluation. Le Panorama de l'évaluation d'impact social publié par Impact Tank en 2024<sup>6</sup> souligne que plus de **85% des structures de l'ESS** interrogées ont mis en place une démarche d'évaluation au cours des 5 dernières années.

Pour les **financeurs**, l'évaluation devient en effet un outil clé pour s'assurer que leurs soutiens vont aux dispositifs qui apportent le plus de valeur sociale. Même les projets les plus délicats à évaluer n'y échappent pas. Le besoin de preuves s'impose et l'intuition de terrain ne suffit plus.

**L'évaluation d'impact devient absolument centrale, vitale pour le développement et la survie de nos projets.**  
APPRENTIS D'AUTEUIL

Mais l'évaluation ne sert plus seulement à convaincre en externe : elle devient une épreuve de vérité interne, un outil pour **valoriser, mobiliser, arbitrer et prioriser**, notamment au sein de grandes structures qui portent de nombreux programmes et projets.

Elle permet de mettre en lumière la valeur générée par un programme, de la comparer à d'autres projets, et d'alimenter des décisions stratégiques sur l'allocation des ressources disponibles, à l'heure où des arbitrages doivent être faits.

**Nous avons conçu avec les équipes un référentiel transverse pour que chaque projet puisse se positionner et prioriser son impact. Les indicateurs sont comparables et aident au suivi et à la prise de décision. Ils forment un langage commun sur l'impact.**  
LA CROIX-ROUGE FRANÇAISE

C'est ce que montre l'exemple des relais parentaux Coup d'Pouce 92 d'Apprentis d'Auteuil, évalués par Archipel&Co en 2025.<sup>7</sup> Cette évaluation a permis de rendre visible un modèle jusque-là méconnu au sein de l'association, de structurer un argumentaire mobilisateur, et de montrer la valeur ajoutée du dispositif par rapport à d'autres :

**L'évaluation d'impact a permis de faire prendre conscience en interne du bien-fondé de l'initiative et a convaincu que ça valait le coup qu'on se mobilise et qu'on aille chercher de l'argent pour ça. [...] C'est la première fois que le discours apparaît aussi clair en interne : l'organisation assume, alors que les financements baissent, de 'comparer' les projets portés par la fondation. On compare les résultats pour savoir où mettre le poids du corps, et sur quoi nous concentrer à l'avenir.**  
APPRENTIS D'AUTEUIL

Pour nombre d'associations, l'enjeu aujourd'hui est d'**aller plus loin** : plus de robustesse, plus de lisibilité, plus d'harmonisation des pratiques pour pouvoir se comparer (à travers des référentiels communs), une meilleure intégration dans les arbitrages et le pilotage interne, et un meilleur alignement avec les obligations externes.

<sup>6</sup>Voir Panorama de l'évaluation d'impact social en France édition 2024 - publication | Impact Tank

<sup>7</sup>Voir Evaluation d'impact du dispositif Coup d'Pouce 92

## LA MONÉTARISATION : UNE APPROCHE QUI SÉDUIT DE PLUS EN PLUS

C'est notamment dans ce contexte que l'on voit émerger un intérêt grandissant pour les **approches de monétarisation**, qui traduisent les effets sociaux en unités monétaires. Des méthodes comme les coûts évités ou le SROI (Social Return on Investment, qui évalue de manière monétaire l'impact social ou environnemental généré pour chaque euro investi dans une initiative) gagnent en popularité, du fait notamment de leur **lisibilité** et de la **synthèse** qu'ils permettent : l'euro parle à tous, facilite les comparaisons, et donne une apparente objectivité aux arbitrages. Ces méthodes sont de plus en plus valorisées, notamment par les pouvoirs publics, qui demandent aux structures financées de **démontrer l'utilité des fonds engagés** et d'être en mesure de prouver que chaque euro investi génère des retombées concrètes.

*Les approches monétisées, c'est souvent ce qu'il faut pour convaincre des financeurs. [...] Les approches plus qualitatives, bien que très riches, ne convainquent pas tout le monde. Les coûts évités, ça convainc tout le monde.*

APPRENTIS D'AUTEUIL

*Nous aimerais intégrer cette méthodologie dans notre plan de développement et notre argumentaire de demande de subventions [...] pour convaincre de notre valeur ajoutée et de la légitimité de nos actions.*

LA RÉSERVE DES ARTS

Pour autant, ces méthodes soulèvent aussi des questions :

**1. Des approches plus adaptées à certains types de projets qu'à d'autres**

La monétarisation n'est pas pertinente dans tous les contextes.

Certaines associations, comme l'Adie, dont l'activité est naturellement orientée vers des résultats économiques mesurables (le cœur d'activité de l'Adie étant le financement et l'accompagnement d'entrepreneurs, via le microcrédit), y trouvent une réelle plus-value. D'autres, engagées sur des enjeux plus subjectifs ou relationnels, peuvent difficilement faire entrer leurs effets dans une logique financière sans appauvrir leur propos. Le recours à des outils de monétarisation doit donc s'inscrire dans une réflexion plus large sur la nature des impacts à valoriser, et sur la meilleure manière de les rendre visibles.

### 2. Un risque de lecture réductrice de l'impact social

Le recours à une unité unique, l'euro, facilite la lisibilité, mais peut conduire à une forme de simplification excessive. Certains impacts intangibles comme la confiance en soi, le sentiment d'utilité ou les liens créés ne peuvent pas être monétarisés facilement. S'ils ne sont pas suffisamment mis en valeur par ailleurs (à travers du récit qualitatif notamment), ils risquent d'être négligés. Comme le soulignait récemment un article de La Croix<sup>8</sup> auquel nous avons contribué, ces approches, qui reposent sur des logiques de performance économique, peuvent aussi générer des effets pervers si elles deviennent un critère d'arbitrage unique dans l'allocation des financements.

### 3. Un dispositif exigeant, qui vient en complément d'autres démarches

Une analyse monétaire sérieuse suppose une base d'évaluation préalable, des données solides, et souvent un accompagnement méthodologique spécifique.

<sup>8</sup>Voir [L'économie sociale et solidaire doit-elle toujours mesurer l'impact de ses actions ?](#)

Il ne s'agit pas d'une étude « à la place de » mais bien d'un complément de l'évaluation d'impact : une brique supplémentaire qui, logiquement, mobilise du temps, des compétences et des moyens. Cela en limite l'accès à certaines structures, notamment les plus petites ou celles moins équipées pour produire et exploiter ce type d'approches.

#### 4. Une absence de normes qui complique l'interprétation

Les approches de monétarisation manquent encore de cadres de référence partagés. D'une structure à l'autre, les périmètres, les hypothèses et les méthodes peuvent fortement varier, rendant les comparaisons difficiles et parfois trompeuses. Ce flou méthodologique peut susciter des malentendus, voire un certain scepticisme, y compris du côté des financeurs. D'où l'importance de toujours contextualiser les résultats, de les présenter avec transparence, et de les articuler avec d'autres formes de preuve.



© Coup d'Pouce 92 - Apprentis d'Auteuil

Ces approches, si elles deviennent un passage obligé, **risquent donc d'exclure certains acteurs**, au premier rang desquels les petites structures, celles dont les effets sont plus intangibles, ou celles qui mettent en place des projets innovants. Non pas faute d'impact, mais faute de capacité à le démontrer selon les standards attendus. À terme, cela pourrait entraîner une concentration des financements au profit des organisations les mieux armées pour démontrer leur impact, indépendamment de la pertinence de leurs actions. Côté financeurs, il est donc essentiel de manier l'évaluation avec discernement, pour qu'elle reste un **outil d'éclairage, et non d'exclusion**.



*Les grandes structures ont une longueur d'avance : elles peuvent se permettre les évaluations les plus solides, les plus visibles. Mais quid des plus petites structures qui innovent et font du super travail sur le terrain ?*

#### APPRENTIS D'AUTEUIL

Dès lors, la vraie question devient : comment construire une évaluation crédible, rigoureuse, et proportionnée aux ressources disponibles, tout en s'assurant qu'elle reste accessible à tous, notamment aux petites structures ?



© Coup d'Pouce 92 - Apprentis d'Auteuil

## CONSTRUIRE UNE ÉVALUATION CONVAINCANTE ET À COÛT RAISONNÉ : NOS CONVICTIONS

Chez Archipel&Co, nous sommes convaincus qu'une évaluation utile doit rester proportionnée et pragmatique. Voici les quatre principes qui guident notre approche :

### 1. Le cadrage initial est essentiel

Il ne s'agit pas de tout mesurer, mais **d'identifier les impacts les plus stratégiques**. Ceux où l'action a un réel pouvoir transformateur et qui peuvent convaincre les financeurs. Cette étape passe par la co-construction du référentiel d'impact (théorie du changement et indicateurs) avec l'équipe et les parties prenantes clés. Cette étape joue un double rôle **à la fois structurant et pédagogique**, en offrant aux équipes un cadre clair qui facilite la formalisation de leur intention sociale.

### 2. Combiner quantitatif et qualitatif : un duo gagnant

Les données chiffrées rassurent, les témoignages touchent. Contrairement à certaines idées reçues, la collecte de données quantitatives n'est pas forcément plus coûteuse, et vient en complément plutôt qu'en substitut de la collecte qualitative (entretiens, focus-groups, récits de vie). L'articulation d'indicateurs quantitatifs et de récits issus du terrain permet de construire des analyses à la fois solides, incarnées et mobilisatrices.

### 3. Oser la monétarisation (quand c'est pertinent !) avec méthode

Les approches de monétarisation peuvent faire peur, mais quand leur utilisation est **pertinente et rigoureuse**, elles peuvent se révéler très puissantes pour démontrer la valeur des actions menées.

Le SROI notamment peut vite devenir fragile si l'on cherche à tout monétariser et si l'on s'appuie sur trop d'hypothèses (qui peuvent mettre à mal la crédibilité de l'exercice). En revanche, sur un **périmètre bien défini** et des indicateurs simples, déjà monétisés ou facilement monétisables, il devient un outil accessible, fiable, et très mobilisateur. À condition bien sûr d'être **transparent sur les partis pris**, les **biais** (de sélection des indicateurs et/ou des bénéficiaires, d'objectivation, de déclaration, etc.) et les **limites** inhérentes à la démarche.

Quoiqu'il en soit, la monétarisation ne constitue qu'une **brique parmi d'autres** dans une démarche d'évaluation d'impact : elle doit être articulée avec des approches qualitatives et narratives, ainsi qu'avec des mesures quantitatives non monétaires, afin de restituer pleinement la diversité et la richesse des effets produits, y compris ceux qui ne se laissent pas facilement monétariser. C'est l'approche que nous avons adoptée dans l'étude menée récemment avec l'ADIE, détaillée dans l'encadré ci-dessous.

## RETOUR SUR LE CALCUL DU SOCIAL RETURN ON INVESTMENT (SROI) DE L'ADIE

En 2025, Archipel&Co a accompagné l'Adie, acteur phare de l'appui à l'entrepreneuriat en France dans le calcul de son SROI.

L'étude<sup>9</sup> a montré que pour 1€ investi dans l'activité de micro-crédit de l'Adie, 4,94€ étaient générés pour la collectivité. Argument puissant s'il en est pour convaincre les partenaires et les financeurs, notamment publics, de l'Adie.

Pour autant, le SROI de l'ADIE ne résume pas, à lui seul, la démarche d'évaluation de l'association.

Celle-ci a d'abord mené, avec notre appui, une étude d'impact globale, qui visait à documenter et quantifier une large palette d'effets et d'impacts, y compris des éléments intangibles, liés à l'épanouissement ou à la confiance retrouvée des entrepreneurs par exemple.

Ce n'est qu'ensuite que l'ADIE a choisi de compléter son analyse par un SROI, en adoptant une approche stricte : **seuls les impacts financiers et économiques**, qui s'expriment naturellement en euros (taxes, cotisations sociales, minima sociaux, achats fournisseurs, consommation, etc.) **ont été inclus**. Certains effets pourtant significatifs, comme la confiance en soi ou la montée en compétence des bénéficiaires, ont volontairement été exclus du calcul, pour préserver la robustesse et la crédibilité du résultat.

Cette rigueur méthodologique s'inscrit dans un positionnement assumé : le SROI n'est qu'une brique, au service d'un ensemble plus vaste. Il ne remplace pas les témoignages ni les analyses qualitatives : il les complète, en apportant (sur un certain périmètre) une **équivalence monétaire** qui peut faire la différence dans un échange avec un financeur.

Pour l'ADIE, cette démarche a contribué à **asseoir son image de sérieux et à maintenir la confiance** de ses financeurs. Elle illustre comment une organisation peut articuler mesure d'impact humaine et exigence comptable, sans tomber dans une vision réductrice de la valeur sociale.



**Notre activité bancaire se prête naturellement à un calcul de type SROI. Par définition, notre activité est très économique et financière et nous avons beaucoup de données. Il est donc 'plus facile' pour nous de nous lancer dans cet exercice. C'est un exercice intéressant, qui complète bien notre démarche d'évaluation globale, dans laquelle nous donnons une grande place à l'humain, aux récits, et aux impacts intangibles (et difficilement monétisables) de notre action.**

**Ce serait faux de dire que nos financeurs nous soutiennent uniquement parce que notre SROI est positif. Mais c'est sûr que cette démarche contribue à l'image de sérieux global de notre structure. Dans le contexte budgétaire actuel, ce qui compte, c'est de montrer qu'on se pose la question, qu'on est vigilants et qu'on a envie de décrypter et d'objectiver notre impact**

**ADIE**

<sup>9</sup>Voir [Etude d'impact socio-économique et SROI de l'Adie](#)

#### 4. Diffuser une culture de l'évaluation au sein des associations

Enfin, renforcer la culture de l'évaluation au sein des associations est un enjeu central. Il ne s'agit pas de viser une uniformisation des méthodes ou de produire des évaluations complexes à tout prix, mais de permettre à chaque structure de s'approprier, à son rythme et selon ses moyens, les outils adaptés pour formaliser ses intentions, documenter ses effets et impacts, apprendre et valoriser son utilité sociale.

Cela suppose de concevoir des démarches d'évaluation réellement utiles, intégrées au quotidien des projets, et de former, outiller et accompagner les équipes dans cet exercice.

*La priorité du secteur, c'est l'harmonisation des pratiques d'évaluation et la diffusion d'une culture de l'évaluation. Travailler sur nos cadres logiques/théories du changement [...], outiller les équipes, suivre des indicateurs nous permettant d'apprendre à piloter par l'impact. A nos yeux, c'est prioritaire de commencer par là, afin de poser les bonnes bases d'une gestion par les résultats, avant de se lancer dans des démarches plus sophistiquées.*

LA CROIX-ROUGE FRANÇAISE



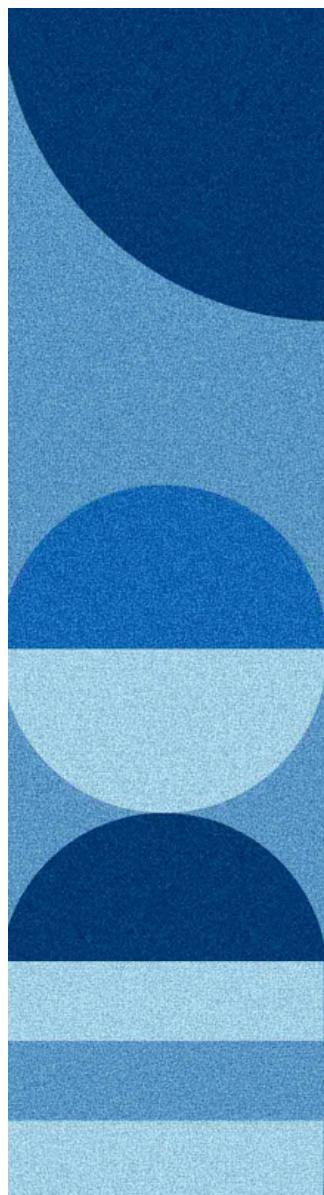
© Enquêteurs collectant des données auprès de bénéficiaires en Inde - Archipel&Co

## PERSPECTIVES POUR L'AVENIR

Chez Archipel&Co, nous pensons que l'évaluation n'est pas un simple exercice technique, mais un **levier stratégique** de transformation et de reconnaissance. Elle permet de rendre visible ce qui ne l'est pas et d'armer tant les associations que les financeurs face à des choix budgétaires de plus en plus contraints.

Selon nous, deux conditions clés permettront à l'avenir de déployer ces pratiques de manière plus juste et plus crédible.

- D'abord, une certaine **standardisation** des cadres méthodologiques (d'évaluation d'abord, de monétarisation ensuite) permettrait de rendre les évaluations plus accessibles, de renforcer la confiance dans la qualité des résultats, de faciliter leur reconnaissance par les financeurs, et de permettre leur mise en perspective. Il ne s'agit bien sûr pas d'uniformiser les approches (l'expérience montre que c'est impossible), mais d'assurer un seuil minimum de rigueur et de robustesse, et de faciliter les comparaisons. Car sans celles-ci, il est difficile d'interpréter la portée d'un résultat ou d'en tirer des enseignements utiles.
- Ensuite, une **stratégie publique plus claire**, avec une vision assumée de la place de l'évaluation d'impact dans les politiques publiques, constituerait un levier puissant pour structurer l'écosystème. Le modèle anglo-saxon, où la logique d'efficacité de la dépense publique a contribué à une intégration plus systématique de l'impact dans les choix budgétaires, tout en créant une **culture commune de l'évaluation**, partagée tant par les acteurs du monde associatif que par les financeurs publics et privés, est de ce point de vue intéressant.



Cet article a été co-écrit par :

- **Maureen Ravily, Directrice associée, co-fondatrice d'Archipel&Co**
- **Florian Poli, Directeur technique du pôle Etudes & Evaluation d'Impact**
- **Capucine Léon, Consultante senior**