



**RAPPORT DES CONSEILLERS BENEVOLES
POUR LE COMITE LABEL
15 Décembre 2025
1^{er} label**

Conseillers IDEAS et coordonnées :

VIRELLO HELENE
Helene.virello@outlook.com
06 65 29 22 83

AUDEON STEPHANIE
stef.audeon@gmail.com
06 14 51 92 90

Table des matières

1.	Présentation de l'organisme	3
1.1.	Objet.....	3
1.2.	Historique	3
1.3.	Organisation	5
1.4.	Missions sociales.....	8
1.5.	Modèle économique	9
1.6.	Stratégie de développement (plan stratégique à 3-5 ans).....	16
2.	Rapport sur l'accompagnement.....	18
2.1.	Expliquer comment s'est déroulée la démarche de labellisation :	18
2.2.	Évolution des 14 grands objectifs du Guide IDEAS	18
2.3.	Commentaires des conseillers bénévoles sur l'appropriation des exigences du guide.....	21
3.	Conclusions des conseillers à l'issue de leur accompagnement :	24
3.1.	Les points forts sur lesquels l'organisme pourra construire son futur	24
3.2.	Les points d'amélioration qui devront être traités durant la phase Post Label	24

1. Présentation de l'organisme

1.1. *Objet*

1.1.1. Projet associatif

Clowns Sans Frontières (CSF) est une association artistique de solidarité internationale qui intervient pour apporter un soutien psychosocial à des populations victimes de crises humanitaires ou en situation de grande précarité.

Le nouveau projet associatif défini en 2025 précise que CSF œuvre pour que chacun et chacune, et tout particulièrement l'enfant en situation traumatique, précaire ou d'exil, puisse faire l'expérience de l'art. En permettant l'accès aux arts vivants et au rire, CSF participe à renforcer les liens sociaux et culturels. Le rire est universel, il permet de libérer les tensions, réduit la souffrance psychique, participe à l'expression, la reconstruction et la valorisation de l'individu.

1.1.2. Les activités

Les activités de CSF sont culturelles et basées sur le rire et le spectacle.

1.1.3. Zone d'intervention et public cible

CSF intervient partout dans le monde y compris en France

Dans le contexte de la pandémie Covid, CSF a décidé de réorienter une partie de ces activités en France au travers d'ateliers, avec des artistes rémunérés. Cette évolution est désormais ancrée dans le modèle de CSF.

Le public cible est en premier lieu les enfants mais pas seulement.

1.2. *Historique*

1.2.1. Le développement

Fondée il y a trente ans, l'association Clowns Sans Frontières s'illustre par une idée simple et puissante : mettre l'art du clown et du spectacle vivant au service de l'action humanitaire. À l'instar d'autres ONG « sans frontières », cette initiative mobilise des artistes bénévoles pour apporter rire, espoir et réconfort aux populations les plus vulnérables, en particulier les enfants, dans des contextes de crise.

Sous l'impulsion du clown Antonin Maurel, l'association Clowns Sans Frontières voit le jour en décembre 1993 à Paris. Antonin Maurel s'entoure de quelques proches passionnés (dont plusieurs membres de sa famille ainsi que des artistes comme Malik Nahassia ou Sidonie Pigeon) pour lancer cette initiative inédite en France.

Ses 7 membres fondateurs sont :

FAGGIANI-MAUREL Janine,

LE MOIGNE Marie,

MAUREL Antonin,

MAUREL Edouard,

MAUREL Julien,

NAHASSIA Malik,

PIGEON Sidonie.

Les premières années de Clowns Sans Frontières sont marquées par l'enthousiasme pionnier de ses fondateurs. Très vite, l'idée fait écho au-delà des frontières : dès 1994, une mission conjointe d'artistes canadiens et français part en Bosnie-Herzégovine afin de prolonger l'élan initial né en Croatie.

Ses sept cofondateurs restent impliqués pendant plus de vingt-cinq ans dans la gouvernance et l'animation de la structure.

Depuis, Clowns Sans Frontières France n'a cessé d'intervenir « partout dans le monde pour apporter, à travers le spectacle vivant, un soutien moral » aux enfants et populations en détresse. Trois décennies plus tard, elle s'impose comme une référence de « l'humanitaire par le rire », forte d'un héritage ancré dans le cirque et la solidarité.

L'activité à l'étranger de CSF a été fortement impactée par la crise sanitaire, ce qui l'a conduit à développer des projets en France. Depuis, l'association a pu reprendre ses projets à l'étranger tout en poursuivant ses activités en France.

Depuis sa création, CSF a assuré plus de 180 missions dans quarante-deux pays en Afrique, Amérique du Sud, Asie, Europe de l'Est et France avec 2 890 spectacles pour plus de 950 000 bénéficiaires.

1.2.2. La démarche de labellisation IDEAS : pourquoi, quels objectifs ?

CSF a demandé à être labellisé IDEAS en 2018 et a donné lieu à diagnostic (sous l'ancien référentiel IDEAS) mais la démarche a été mise en suspend pendant le Covid.

L'arrivée en 2022 d'une nouvelle Déléguée Générale a permis de redonner un élan à la volonté du Président d'avancer sur le Label IDEAS. La démarche a donc été reprise en 2023.

L'objectif est de solidifier les fondamentaux pour assurer la pérennité de l'association : une vision stratégique clarifiée, une transparence garantie, une structure plus solide, des donateurs en confiance.

1.2.3. Les habilitations administratives

Clowns Sans Frontières est une association loi 1901 à but non lucratif, déclarée en Préfecture le 21 décembre 1993, à Paris, sous le numéro W751112975.

1.2.4. Les labels et agréments obtenus

CSF dispose de l'agrément service civique (renouvelé tous les 3 ans).
L'association ne dispose pas de label.

A noter que l'association bénéficie du soutien de l'AFD depuis mai 2025, ce qui signifie une mise en conformité préalable aux exigences de celle-ci.

1.3. *Organisation*

1.3.1. Les adhérents

L'Association compte un nombre restreint d'adhérents : 50 en 2025.

Typologie des adhérents :

- En grande majorité des artistes CSF bénévoles ou salariés (80%) : les artistes sont fortement incités à adhérer pour pouvoir participer aux projets de CSF
- Des personnes issues du monde associatif et/ou clowns amateurs
- Les membres du CA

CSF a prévu dans son plan stratégique d'augmenter le nombre de ses adhérents mais l'évolution sera progressive pour éviter une surcharge en termes de travail administratif pour l'équipe salariée. Dans un premier temps l'association va commencer par rendre l'adhésion obligatoire pour les artistes de CSF.

1.3.2. L'organe de gouvernance et les comités associés

Le Conseil d'Administration (CA) est composé de membres actifs élus en qualité d'administrateurs par l'Assemblée Générale, au nombre de 4 au minimum et 21 au maximum. Le mandat est de trois ans, renouvelable trois fois consécutivement ou non.

Le CA assure la gestion de l'association. Il en définit les principales orientations et arrête notamment le budget et les comptes annuels.

L'Assemblée Générale (AG) réunit au moins une fois par an les adhérents de l'association, notamment en vue de l'approbation des comptes. Le Conseil d'Administration (CA), qu'elle élit, y présente ses rapports sur la gestion, les activités de l'association ainsi que le rapport financier annuel.

Le CA élit en son sein, poste par poste, un bureau pour un mandat de 3 ans :

- un président ;
- un vice-président ;
- un trésorier ;
- un secrétaire.

Le Bureau met en œuvre la politique définie par le CA.

Le CA peut décider d'une gouvernance avec co-présidence et compléter le Bureau par trois autres membres (vice-président, trésorier, secrétaire) au maximum. C'est le choix qui a été fait en juin 2025 suite à la démission de Michel Guilbert et de Marine Louvigny de la présidence et vice-présidence. Le CA a approuvé à l'unanimité la nomination en son sein de deux coprésidents (Anne Quentin et Sébastien Bris).

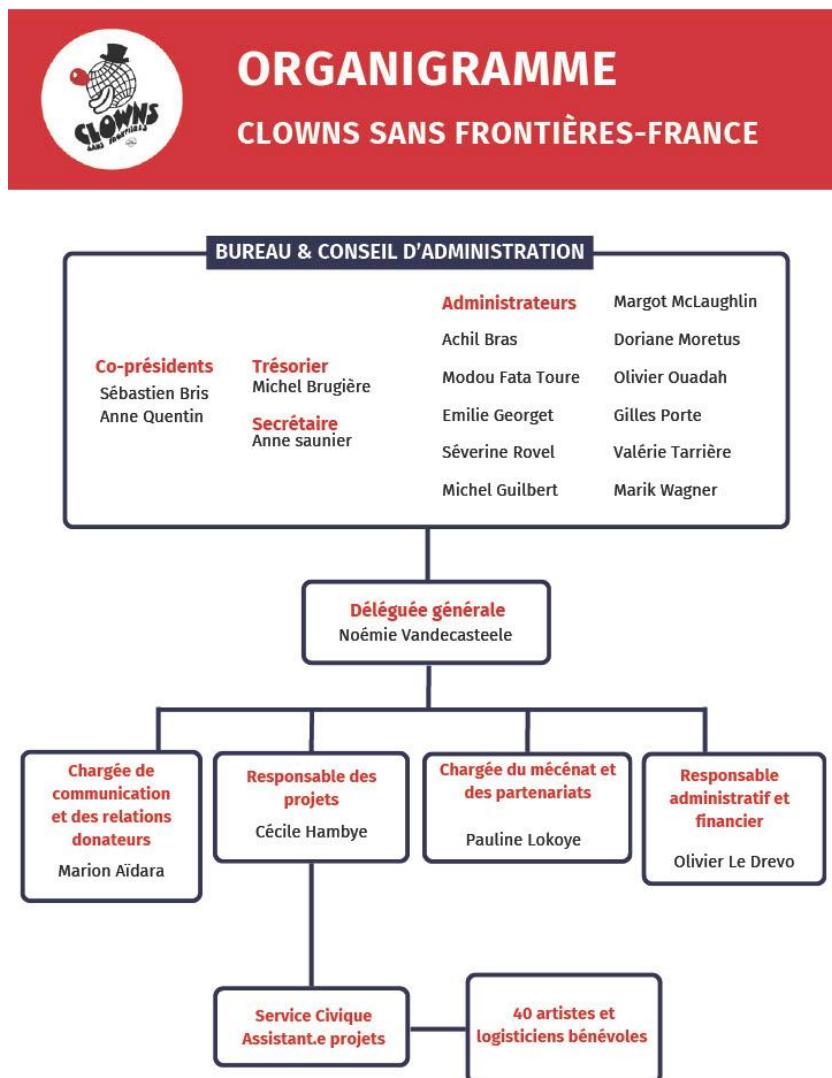
Les coprésidents sont coresponsables des actes qu'ils signent, la signature de l'un engage celle de l'autre. Les rôles n'ont pas été répartis, les coprésidents souhaitant dans un premier temps démarrer leur prise de fonction sans forcément délimiter leur mission. Un point d'étape sera effectué début 2026.

Comités :

- Le comité de veille est nommé par le CA qui en approuve la fiche de mission. Cette instance est composée de trois personnes, dont deux membres du conseil d'administration et une personnalité extérieure, choisie par le conseil d'administration pour ses compétences et son indépendance, pour une durée de 3 ans renouvelable une fois. La participation au comité de veille est bénévole.
- Le conseil d'administration peut créer et dissoudre tout groupe de travail ou comité local, dont il détermine la composition et les règles de fonctionnement ainsi que les missions.
 - A ce jour, 3 groupes de travail existent : groupe projet – groupe ressources – groupe image.
 - Les comités locaux sont en cours de constitution mais ne sont pas encore officiellement créés.

La gestion opérationnelle est assurée par une Déléguée Générale et une équipe salariée de trois personnes (voir 1.3.3)

Ci-dessous l'organigramme à date de CSF



1.3.3. L'organigramme opérationnel

Sur délégation du CA, la gestion opérationnelle est assurée par Déléguée Générale, salariée de CSF dont les principales responsabilités sont :

- Mettre en œuvre le projet associatif et le plan stratégique ;
- Garantir la bonne gestion des aspects humains, administratifs, financiers et juridiques ;
- Proposer et piloter la stratégie de recherche de fonds ;
- Assurer la coordination générale des différents acteurs œuvrant dans et pour l'association (salariés, bénévoles, adhérents, parrains, etc.).

Les missions sont précisées dans une fiche de poste Adhoc.

La DG s'appuie sur une équipe de trois salariés (hors alternants) :

- Une responsable des projets ;
 - Une chargée de communication et relations donateurs ;
 - Un responsable administration et finances à mi-temps (depuis le 1^{er} septembre),
- Les membres de l'équipe permanente sont régulièrement épaulés par des volontaires en service civique / alternants / stagiaires.

1.3.4. Appartenance à une fédération, à une structure plus complexe, à un réseau, ...

CSF est membre du réseau international « Clowns Without Borders » (CWBI) qui existe dans 13 pays.

CWBI est enregistré en Espagne et adhère à la réglementation espagnole du secteur à but non lucratif. CWBI est composé de 13 associations opérationnelles à travers le monde : Belgique, Brésil, Canada, Finlande, France, Allemagne, Espagne, Suède, Inde, Afrique du Sud, Suisse, Royaume-Uni, États-Unis.

Le conseil d'administration du CWBI est composé de représentants de chaque section nationale et se réunit tous les trois mois. Une Assemblée Générale a lieu une fois par an.

Au-delà de CWBI, CSF renforce son implication dans les réseaux de développement des Industries Culturelles et Créatives grâce à des programmes comme Accès Culture. La participation à des collectifs tels que Coordination SUD et la Coordination Humanitaire et Développement (CHD), témoigne de son engagement pour une solidarité internationale efficace de ses actions artistiques.

1.3.5. Liens juridiques existants avec les autres entités de ce groupement

Il n'y a pas de lien juridique.

1.3.6. Le périmètre de la labellisation

L'Association elle-même.

1.4. Missions sociales

1.4.1. Les actions et projets majeurs récents

En 2024, CSF a assuré 40 spectacles et 96 ateliers de pratiques artistiques touchant près de 15 000 personnes. Ces « prestations » ont été assurées par 53 artistes et logisticiens ou logisticiennes assurant plus de 2 000 heures de bénévolat. CSF est intervenu dans 7 pays en partenariat avec 46 structures.

Les projets les plus marquants sont les suivants :

Pays	Partenaire	Projet	Public
Mayotte	Apprentis d'Auteuil Mayotte, Comcom de Petite Terre, Association Georges Hourdin, Cité Éducative de Petite Terre, Fondation Foujita, Préfecture de Mayotte, Matis, ANCT	Novembre 2024, Résidence artistique immersive à la Villa Ravoay de Kani Keli 4 artistes et 1 logisticienne	Jeunes de 14 à 17 ans en situation de grande précarité Spectacle joué à 7 reprises dans l'île
Madagascar	Grandir dignement, Ministère de la Justice, SOS Village d'enfants, Réseau Sahaza, Enfants du Soleil, Réseau Oscape	Soutien à la professionnalisation des artistes locaux : les artistes malgaches, rassemblés sous le nom de « Gasy Mihabo », ont conçu et joué un spectacle sur la thématique du VIH avec l'appui de partenaires comme Mad'Aids. 9 représentations ont eu lieu	3 100 spectateurs, en situation de vulnérabilité, Les artistes qui gagnent en autonomie, ouvrant la voie à une diffusion plus large de leurs créations
Égypte	Relance projet « exploration » en renforçant la collaboration avec des partenaires locaux	En cours	
Turquie	Fond Culturel Franco-Allemand, Goethe Institut, Institut Français-Turquie, Sirkhane, CSF-Allemagne	A Mardin, auprès de du cirque social Sirkhane pour proposer une formation artistique à ses étudiants, dans l'objectif de créer un spectacle et d'offrir plusieurs représentations	Enfants de Mardin et Adiyaman, touchés par le séisme de février 2023.
Bénin	Igbala, Institut Français, Accès Culture, AFD	Premier projet Rencontre de du futur partenaire local	Personnes souffrant de troubles psychiques et aux enfants orphelins à travers les pratiques artistiques.
Tchad	Médecins Sans Frontières Suisse	6 artistes et 1 logisticien A Ndjamena, dans les camps de réfugiés et à l'hôpital Adré 10 jours de projet, 12 spectacles	Enfants et femmes (publics traumatisés par la guerre) 9 500 spectateurs et 6 500 enfants touchés
France	Centre Primo Levi, Emmaüs Solidarité, le Samu social de Paris, Médecins du Monde, le Secours Catholique et Médecins Sans Frontières.	Plus de 65 ateliers de pratiques artistiques ont été organisés pour les bénéficiaires des structures partenaires	Enfants, familles, jeunes adultes en situation d'exil et de grande précarité
France	MSF France, France Terre d'Asile (FTDA)	Ateliers artistiques pour des Mineurs Non Accompagnés notamment soudanais, à Calais et dans des structures d'accueil de Saint-Omer et Longuenesse.	Mineurs Non Accompagnés (MNA) souvent en transit
Sénégal	Sencirk – AFD	Kaddu Xaleyi : les arts vivants pour l'inclusion des jeunes marginalisés au Sénégal + renforcement de capacités de Sencirk	Enfants et jeunes en situation de rue ou de privation de liberté au Sénégal.

1.4.2. Les résultats obtenus

« Les clowns soutiennent le droit de rire de la douleur et de la peur, le droit d'oser rêver, même quand l'heure est grave. » - Catherine Dolto, médecin & écrivaine.

Au-delà des chiffres, ces projets, bien que différents, illustrent une réalité commune : qu'ils soient dans un camp de réfugiés ou en France, ces hommes, femmes et enfants portent en eux des blessures profondes. Le rôle de CSF est alors de leur offrir un espace d'humanité, où le rire devient une forme de résistance face à la brutalité du monde.

CSF a mené une étude d'impact pour évaluer et valoriser ses actions, au Sénégal et à Madagascar, avec le bureau d'étude Prospective et Coopération.

Cette évaluation a mis en évidence les effets significatifs des interventions artistiques sur le bien-être psychique des publics bénéficiaires, en :

- facilitant leur réinsertion sociale, en renforçant leur estime de soi et leurs compétences interactionnelles,
- favorisant la création de liens sociaux, la promotion des droits culturels et l'inclusion sociale, notamment pour les jeunes filles,
- structurant et professionnalisant les acteurs locaux, consolidant les synergies entre artistes, éducateurs et institutions partenaires.

Selon CSF et les études menées, les actions ont un impact éducatif significatif, transmettant des messages de solidarité et favorisant l'autonomie. Les témoignages montrent que les enfants envisagent l'avenir différemment grâce à ces interventions. CSF permet aux populations vulnérables d'accéder à des pratiques artistiques essentielles pour leur reconstruction.

CSF souligne l'impact du spectacle vivant comme outil de résilience et de soutien psychosocial, renforçant son engagement envers les personnes fragilisées et ouvrant la voie à de futures actions dans des contextes d'urgence humanitaire.

1.4.3. L'activité lucrative (éventuellement)

Elle est limitée :

- En 2023 : vente de dons en nature pour 6 239 € (tee-shirt Marche des Nez et vente de goodies sur les stands)
- En 2024 : prestation de services pour 13 000 € (rétribution des associations partenaires pour l'intervention de CSF)

1.5. **Modèle économique**

1.5.1. Les composantes du modèle socio- économique

1.5.1.1. Les leviers financiers (financements publics, privés, revenus d'activités, ...)

Avant le Covid la principale ressource de CSF était le bénévolat (valorisée à 240K€ en 2019). En 2025, à partir des chiffres du budget, le modèle économique évolue avec une prépondérance des contributions financières privées suivies par les subventions et les ressources de la générosité du public.

Les principales sources de financements de CSF en 2024 étaient les dons manuels, le mécénat et les contributions financières de fondations ainsi que les subventions publiques.

Le poids de chacune de ces typologies de financements sur les trois derniers exercices au regard du budget annuel de CSF est resté relativement stable hors évènement particulier comme la Marche des Nez et son financement en 2023.

Répartition des ressources en 2024 (source : Rapport Annuel 2024)

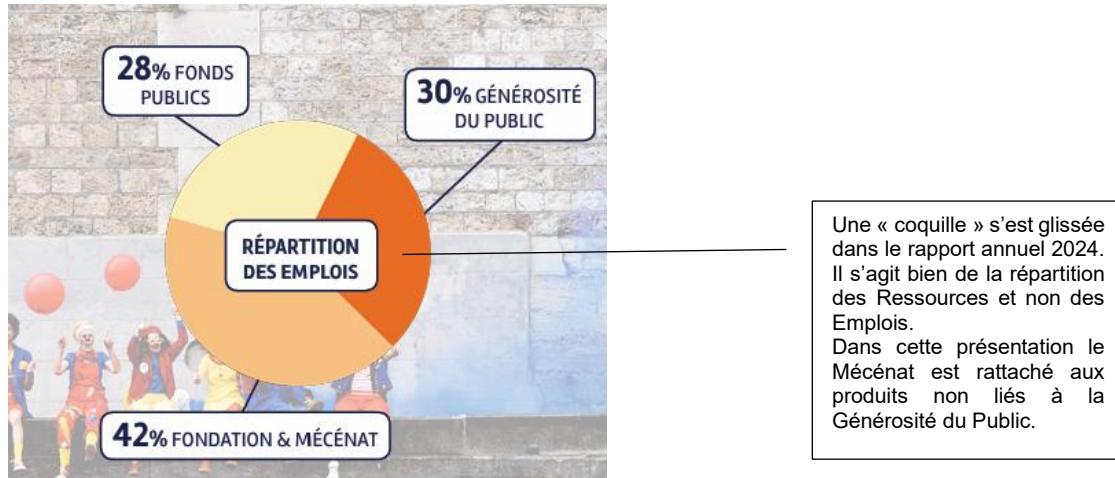


Tableau de détail de la répartition des ressources par origine en 2024 :

Montants en €	2024	2024 en %
Ressources liées à la GP	119 097	34%
Dons Manuels	100 797	29%
Mécénat	18 300	5%
Ressources non liées à la GP	126 369	37%
Cotisations avec contrepartie	616	0,2%
Contributions financières	95 455	28%
Autres produits non liés à la GP	30 298	9%
Subventions	96 310	28%
Reprises sur prov. et dépréciations	3 280	1%
Utilisation des FD antérieurs	440	0,1%
Total des Ressources	345 495	100%

Les activités et produits accessoires sont non significatifs.

En 2025, CSF a prévu une nette augmentation de ses ressources aussi bien privées (dons des particuliers et financements de fondations) que publiques (avec le financement accordé par l'Agence Française de Développement).

Le financement de l'AFD (financement à 80% du projet de 560 K€ soit 425 K€ du 1/07/2025 au 30/06/2028) dès 2025 a un impact sur le modèle économique de CSF ainsi que sur la structuration de l'association pour qu'elle soit en conformité avec les attentes de ce nouveau bailleur.

1.5.1.2. Les richesses humaines mobilisées (salariés, bénévoles, volontaires, ...)

Historique de la valorisation du bénévolat et de l'effectif des permanents de 2019 à 2024 :

Evolution des contributions volontaires en nature

Nature des CVN	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Personnel bénévole	239 585 €	32 130 €	97 030 €	193 805 €	125 260 €	106 655 €
Heures de bénévolat valorisées	5 603	686	1 298	4 182	2 860	2 180

Evolution de l'effectif moyen

Personnel salarié	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Cadres	2	2	2	2	2	2
Employés	1	1	1	1	2	2
Total	3	3	3	3	4	4

Depuis le 1^{er} Septembre 2025 l'effectif est de 5 personnes avec l'arrivée d'un RAF.

A ces équipes, s'ajoutent des stagiaires et services civiques.

La baisse du bénévolat est en partie liée au fait qu'un nombre moins important d'artistes partent sur les projets à l'international. Dans une dynamique de renforcement des capacités des partenaires locaux, certains projets intègrent des volets de formation ne nécessitant le déplacement que d'un ou 2 artistes et non d'une équipe de 5 ou 6 personnes.
De plus, le développement des activités rémunérées en France concourt à cette évolution.

1.5.1.3. La stratégie d'alliances (acteurs publics, acteurs privés, pairs, ...)

CSF a développé une approche partenariale avec différents types d'acteurs privés ou publics :

- CSF bénéficie de l'appui de Parrains et Marraines, artistes célèbres tels que Mathieu Chédid, Fabrice Drouelle, Anne Pacéo, Arthur H qui mettent leur notoriété au service de l'association.
- Des partenariats financiers avec des fondations (Fondation de France, Fonds Inkerman, Fondation Poule Rousse, Fondation Wavestone, Fondation Worldline, Fondation du Grand Orient de France), des ministères (principalement le Ministère de la Culture) et l'AFD (Agence sous la double tutelle du Ministère des Affaires étrangères et de l'économie).
- Afin de mener ses actions, CSF a également une stratégie partenariale avec des acteurs du monde artistique tel que l'académie Fratellini, le cirque Phénix, des scènes nationales comme le Prato, le Manège de Reims... ou d'autres acteurs de la solidarité. Les projets sont toujours menés en partenariat avec des structures du champ humanitaire et/ou social : Médecins du Monde, MSF-France, MSF-Suisse, Samu social France, Samu social international, Centre Primo Lévi, CICR (Comité international de la Croix-Rouge) ...

- Enfin CSF fait partie du réseau international de Clowns Without Borders qui est une organisation non opérationnelle qui agit comme structure de coordination et regroupe les 13 sections nationales indépendantes. Elle facilite la communication, la coopération et le partage de bonnes pratiques entre ses membres tout en préservant l'identité artistique de chacun. L'adhésion est annuelle en fonction du budget de la structure (1300 €/an pour CSF). Une adhésion donne le droit de vote au CA et à l'AG de la Fédération (une organisation = 1 voix).

Ainsi le réseau représente :



- CSF est également membre de différentes coordinations d'ONG comme Coordination Sud et la Coordination Humanitaire et Développement (CHD). L'adhésion est commune pour ces 2 entités.

Pour déployer ses actions, notamment internationales, CSF collabore étroitement avec des **partenaires locaux** qui peuvent être de différents types :

- **Structures culturelles locales** : compagnies artistiques, centres culturels, artistes.
- **Organisations humanitaires ou de solidarité** : ONG locales, associations communautaires.
- **Institutions éducatives ou sociales** : écoles, centres d'accueil, hôpitaux.

Peuvent être cités par exemple les partenariats avec Sencirk' au Sénégal (1^{ère} et unique compagnie de cirque au Sénégal), Mad'Aids à Madagascar, les Apprentis d'Auteuil Mayotte ou encore l'Association Igbala au Bénin.

L'ensemble de ces différents types d'alliances ou de partenariats est absolument stratégique pour CSF et fait partie intégrante du plan 2025/2030 développé au point 1.6 de ce rapport.

1.5.2. Les ressources par type (subventions, dons, legs, cotisations, ...), (origine et évolution sur les 3 dernières années + prévisionnel de l'année en cours - commentaires sur ces évolutions)

Evolution des Ressources par origine

Montants en €	2021	2022	2023	2024	BI2025	Var. BI2025/2024	
						Var. montant	Var. %
Ressources liées à la GP	106 413	110 961	109 991	119 097	155 033	35 936	30%
Dons Manuels	89 413	88 961	89 525	100 797	120 033	19 236	19%
Mécénat	17 000	22 000	20 466	18 300	35 000	16 700	91%
Ressources non liées à la GP	58 743	61 380	164 189	126 369	218 508	92 139	73%
Cotisations avec contrepartie	335	310	515	616	500	116	-19%
Contributions financières	39 900	42 365	151 565	95 455	213 508	118 053	124%
Autres produits non liés à la GP	18 508	18 705	12 109	30 298	4 500	- 25 798	-85%
Subventions	47 000	56 500	104 400	96 310	165 335	69 025	72%
Reprises sur prov. et dépréciations				3 280		3 280	-100%
Utilisation des FD antérieurs	27 980	142 950	70 997	440		440	-100%
Total des Ressources	240 136	371 791	449 577	345 495	538 876	193 381	56%

L'utilisation importante des fonds dédiés antérieurs (principalement en 2022 et aussi en 2023) traduit la reprise des activités à l'étranger à la suite de la sortie de crise du Covid avec l'utilisation des ressources privées et publiques collectées sur les années précédentes.

L'évolution des ressources collectées au cours des 4 dernières années, hors utilisation des fonds dédiés antérieurs et corrigées des ressources collectées et affectées au projet exceptionnel réalisé en 2023 (la Marche des Nez), traduit une évolution constante des ressources sur ces 3 composantes principales, avec des croissances contrastées.

- Dons des particuliers et mécénat : 119 K€ en 2024 vs 106 K€ en 2021.
- Contributions financières de Fondations : 95 K€ en 2024 vs 40 K€ en 2021.
- Subventions : 96 K€ en 2024 vs 47 K€ en 2021.

Il est également à noter que la principale ressource de l'association en 2019 avec un montant de 240 K€, à savoir la valorisation du bénévolat, ne représente plus que 107 K€ en 2024.

A signaler enfin le développement en 2024 (13 K€ vs 1,2 K€ en 2023) des ventes de prestations de service auprès des associations partenaires pour rétribution des interventions de CSF.

Le budget 2025 a fixé des objectifs très ambitieux de développement des ressources au regard de l'évolution historique de celles-ci sur les 4 dernières années.

- + 36 K€ (+30%) sur les ressources de la générosité du public ;
- + 118 K€ (+124%) sur les contributions des Fondations ;
- + 69 K€ (+72%) sur les subventions.

Avec l'arrivée du nouveau RAF, une prévision d'atterrissement pourra être réalisée sur le dernier trimestre 2025.

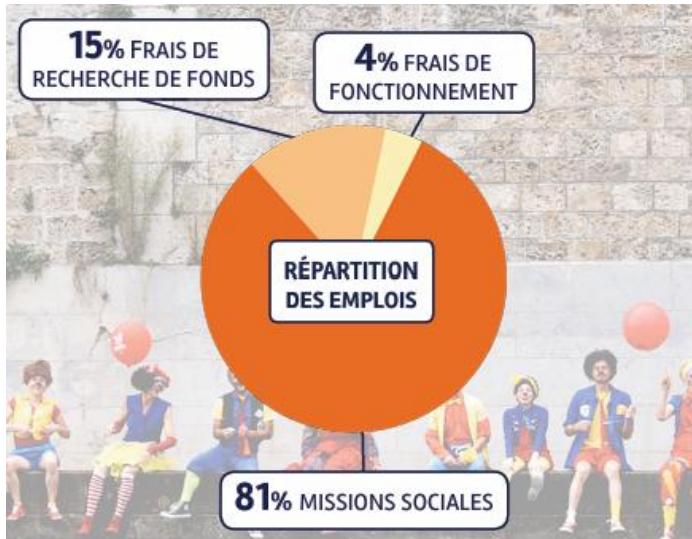
1.5.3. Les emplois par type (missions sociales (France/Etranger), fonctionnement, collecte) (évolution sur les 3 dernières années + prévisionnel de l'année en cours - commentaires sur ces évolutions)

Evolution des Emplois par destination

Montants en €	2021	2022	2023	2024	2024 en %
<i>Missions sociales</i>	156 681	296 939	417 454	288 550	78%
Actions réalisées en France	83 653	111 573	295 461	105 077	28%
Actions réalisées à l'étranger	73 028	185 366	121 993	183 473	49%
<i>Frais de recherche de fonds</i>	28 656	34 622	52 212	54 422	15%
Frais d'appel à la GP	14 328	17 311	26 106	27 211	7%
Frais de recherche d'autres fonds	14 328	17 311	26 106	27 211	7%
Frais de fonctionnement	17 753	14 351	14 609	15 333	4%
Dotations aux prov. et dépréciations			3280	1 099	0%
Reports en FD	36 000	4 192	-	11 768	3%
Total des Emplois	239 090	350 104	487 555	371 172	100%

Le budget 2025 de CSF ne présente pas les charges prévisionnelles par destination mais uniquement par nature.

Répartition des emplois en 2024 (source : Rapport Annuel 2024)



Les évolutions des emplois par missions sociales sur les dernières années sont fortement impactées par deux évènements :

- La crise Covid et sa sortie ont permis la reprise des actions de l'association à l'étranger en 2022 (utilisation des fonds dédiés antérieurs pour 143 K€ en 2022) après une très forte réduction en 2021 (73 K€ vs 196 K€ en 2019) ; la décision de l'association de développer les actions en France a été prise en réaction à cette crise inédite (19 K€ en 2019 vs 105 K€ en 2024).

- La mise en œuvre d'un projet d'envergure en France en 2023 : la Marche des Nez. Ce projet a été réalisé en maintenant le même niveau d'activité à l'étranger et en France sur les autres projets.

1.5.4. Les flux financiers entre entités (fédérations, réseaux, implantations internationales, ...)

Non applicable.

1.5.5. Les évolutions significatives du modèle socio-économique sur les 3 dernières années

Le rapport financier 2019 indiquait : « L'association affiche cette année un résultat excédentaire de 11 473 euros, affecté à ses réserves. Ce résultat positif permet d'affronter, au moment où nous écrivons ce rapport, la crise financière engendrée par la pandémie du Covid19 en 2020 avec plus de sérénité ».

Les déficits cumulés de 2023 et 2024 (64 K€) ont réduit les fonds propres de l'association de presque 60% : 46 K€ au 31/12/2024 vs 109 K€ au 31/12/2022.

La marge de sécurité de CSF pour faire face à des imprévus est donc amputée.

Ces déficits ne sont pas la traduction de baisses de ressources (hormis celles liées au projet exceptionnel la Marche des Nez) mais sont liés à des coûts imprévus par rapport aux financements affectés sur des projets.

Le déficit de l'année 2024 s'explique par plusieurs éléments :

a) Des éléments conjoncturels :

- Une baisse en volume des dons réguliers (- 12 000 €)
- Une baisse en volume des dons ponctuels (- 8 000 €)
- Une légère augmentation des charges courantes de l'association : factures d'énergie, revalorisation des salaires ...

b) L'association a investi dans la refonte de son plan associatif et stratégique (et la démarche IDEAS) financé à 70% par le Fonds de renforcement institutionnel et organisationnel de Coordination Sud (FRIO). Un séminaire regroupant les membres de l'équipe et du CA a notamment été organisé en décembre 2024 sur fonds propres de l'association.

c) Enfin, un reliquat de subvention de l'Institut français d'un montant de 4 000 € n'a pas été perçu au motif de dépenses déclarées inéligibles par le bailleur.

Le déficit de l'année 2023 relève d'une décision du conseil d'administration de poursuivre le projet de la Marche des Nez même si les ressources n'y étaient pas affectées.

Cette baisse significative des fonds propres de l'association se répercute également au niveau de la trésorerie. Cette baisse de la trésorerie est amplifiée par le développement des financements institutionnels (Fondations et Subventions) entraînant des décalages de trésorerie défavorables entre les dépenses effectuées et les paiements encaissés. La trésorerie était de 120 K€ fin 2019 (avant crise Covid). Elle n'est plus que de 22 K€ fin 2024.

Il est important que l'évolution du modèle économique (baisse de bénévolat, augmentation de l'activité, croissance des financements institutionnels et du BFR lié) se traduise en 2025 et dans les années suivantes par la capacité à générer des excédents maîtrisés afin d'augmenter les réserves et pouvoir ainsi accompagner sereinement la croissance souhaitée.

1.6. Stratégie de développement (plan stratégique à 3-5 ans)

En 2024 CSF a obtenu un financement de Coordination Sud dans le cadre du dispositif FRIO pour être accompagné par un conseil externe (la Maison de l'intelligence collective) pour les aider à formaliser le plan stratégique 2025-2030. Ce plan stratégique a été approuvé au CA du 27 mars 2025.

Objectif général de ce plan :

Déployer des projets artistiques et humanitaires pour les populations affectées par les crises, tout en renforçant la reconnaissance, la notoriété et la gouvernance de l'association.

1.6.1. Les axes stratégiques

Les 5 axes stratégiques définis dans ce plan sont :

- **Axe 1** : Créer des spectacles et mettre en place des ateliers de pratiques artistiques pour les populations affectées par les crises humanitaires ou la précarité.
- **Axe 2** : Soutenir et accompagner des initiatives artistiques à l'international et en outre-mer dans le champ social et humanitaire dans une dynamique d'échange interculturel.
- **Axe 3** : Faire reconnaître les bienfaits du rire et des arts vivants dans le champ social et humanitaire par la recherche, la publication, les témoignages et l'évaluation des actions.
- **Axe 4** : Renforcer la notoriété de CSF et susciter des fonds.
- **Axe 5** : Faire vivre l'engagement associatif et structurer notre réseau pour une gouvernance collégiale et responsable.

Les projets qui concrétisent ces axes

AXE 1 : *Création artistique et intervention humanitaire*

Objectif : Créer des spectacles et ateliers pour les populations vulnérables

Actions clés :

- Projets de développement internationaux (3 à 5 projets/an, 70% du budget) : Sénégal, Égypte, Bénin, Madagascar.
- Projets en France auprès des personnes exilées (2 à 4 projets/an, 30%) : Calais, Mayotte...en associant si possible des artistes exilés.
- Création d'un Fonds d'urgence : 20 000 €/an dès 2026.
- Développement de formations internes : logistique et artistique.
- Rédaction d'un Vademecum : méthodologie partagée avec partenaires locaux.
- Modélisation de la journée de préparation au départ : format revu et appliqué chaque année.
- Développement des temps d'échanges et notamment la journée des binômes : échanges annuels entre artistes et logisticiens.

AXE 2 : *Soutien aux initiatives artistiques interculturelles*

Objectif : Favoriser les échanges et l'autonomie des partenaires locaux.

Actions clés :

- Séjours exploratoires systématisés pour identifier les besoins.
- Formations à l'interculturalité pour les différents acteurs de CSF
- Partage de pratiques artistiques (Nord/Sud, Sud/Sud).
- Appui à la structuration de partenaires (SenCirk, Bénin, Égypte).
- Rencontre interculturelle à Paris en 2027.

 *AXE 3 : Reconnaissance des bienfaits du rire et des arts vivants*

Objectif : Valoriser l'impact des actions par la recherche et la publication.

Actions clés :

- Évaluations externes (Sénégal, France).
- Livrable pour les 35 ans de CSF (2029).
- Colloque avec partenaires (2028–2029).
- Recherche-action avec un centre de recherche.

 *AXE 4 : Renforcement de la notoriété et collecte de fonds*

Objectif : Accroître la notoriété et développer les ressources financières.

Actions clés :

- Refonte du logo et de l'identité visuelle.
- Nouveau site internet et supports de communication.
- Stratégie de communication sur 2 ans.
- Témoignages et livret.
- Mobilisation des parrains/marraines et porte-paroles.
- Boutique solidaire relancée.
- Campagnes de dons réguliers et mécénat d'entreprise.
- Dossier de labellisation IDEAS.

 *AXE 5 : Engagement associatif et gouvernance*

Objectif : Structurer le réseau bénévole et renforcer la gouvernance.

Actions clés :

- Parcours adhérent-bénévole clair.
- Séminaires annuels CA/équipe salariée.
- Création de comités locaux (3 en 2026).
- Réforme des statuts et charte éthique.
- Plan de prévention des risques psychosociaux.

1.6.2. La prévision budgétaire correspondante

 *Budget prévisionnel et évolution sur les 5 ans du plan*

- Projets internationaux : 300K€ (2025) → 450K€ (2030)
- Projets France : 100K€ (2025) → 190K€ (2030)

- Communication : 10K€ (2025) → 25K€ (2030)
- Collecte de fonds : 7K€ (2025) → 15K€ (2030)
- Animation réseau : 6K€ – 10K€/an

2. Rapport sur l'accompagnement

2.1. *Expliquer comment s'est déroulée la démarche de labellisation :*

- Par qui est-elle portée (dirigeant salarié, élu, bénévole ... ?)

La démarche a été portée par le Président et la Déléguée Générale. Des renforts ont été trouvés pour assurer le travail de fond (plan stratégique, revue des statuts principalement) de manière appropriée.

- Comment est-elle perçue / connue en interne, en externe ?

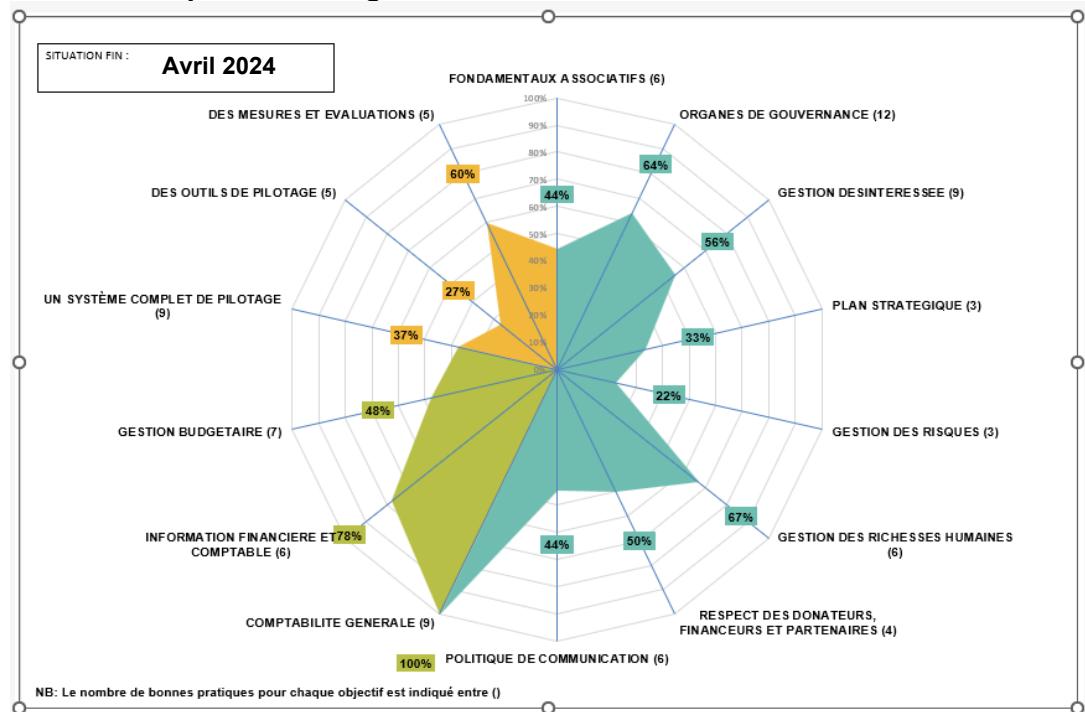
La démarche a fait l'objet de présentations au CA en 2023-24 : si quelques interrogations sur la pertinence de la démarche ont été perçues pour certains membres du CA, celle-ci a finalement été bien adoptée par l'ensemble de ses membres. Les membres dubitatifs sur la mission IDEAS et plus généralement sur les évolutions stratégiques de CSF ont quitté l'association depuis.

L'approche menée en 2024-25, inclusive et collective (groupes de travail) a permis d'associer l'ensemble des parties prenantes et d'intégrer cette démarche commune comme une opportunité de solidifier l'Association et de lui garantir une pérennité.

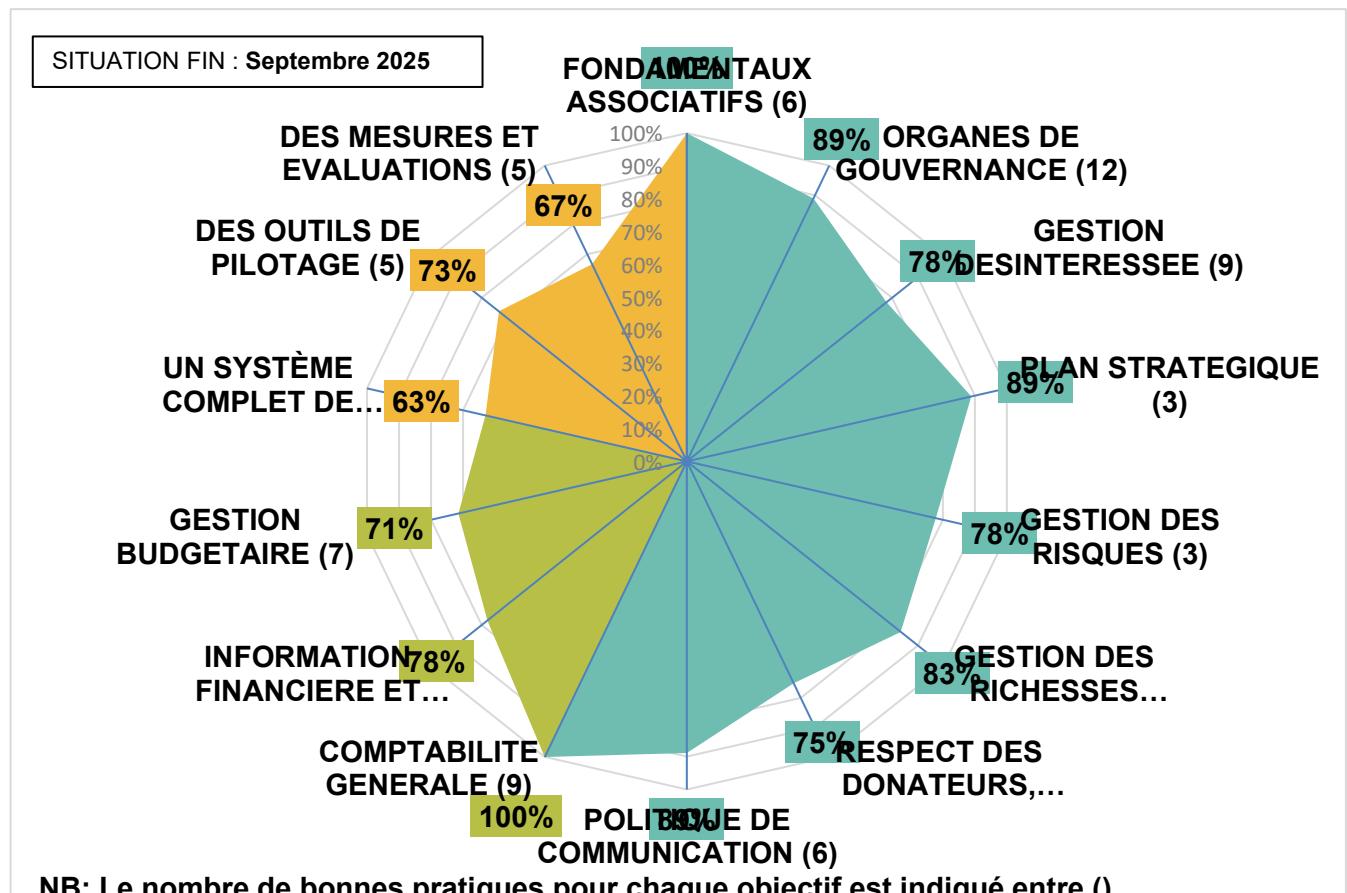
2.2. *Évolution des 14 grands objectifs du Guide IDEAS*

- Les deux graphiques de type Radar (fin Diagnostic et fin Optimisation)

Situation en phase de diagnostic - Avril 2024



Situation en phase de phase d'optimisation - Septembre 2025



Les principaux points d'amélioration identifiés lors du diagnostic ont été traités :

- ✓ Reprendre les fondamentaux associatifs (mettre à jour les statuts et la gestion des comités)
- ✓ Faire la cartographie des parties prenantes
- ✓ Mettre à jour la cartographie des risques
- ✓ Définir et formaliser le plan stratégique

Ainsi les livrables identifiés dans la convention d'optimisation ont été produits et validés :

Thématique GOUVERNANCE

1) Fondamentaux associatifs clairement définis et suivis

- Livrable 1 : Formalisation du projet associatif
- Livrable 2 : Actualisation des statuts
- Livrable 3 : Cartographie des parties prenantes

2) Organes de Gouvernance au fonctionnement effectif

- Livrable 4 : Mise en place d'un comité de vigilance (cf. comité de veille prévu au Titre 8 – article 10 des statuts + BP 9 et 10 du guide IDEAS)
- Livrable 5 : Inclusion dans le rapport annuel d'une synthèse du plan stratégique

3) Gestion désintéressée et transparente, un encadrement des activités lucratives

NA

4) Plan stratégique à moyen terme réfléchi

- Livrable 6 : Rédaction d'un plan stratégique à moyen terme (3 à 5 ans)

5) Une politique dynamique de Gestion des Risques

- Livrable 7 : Mise à jour de la cartographie des risques
- Livrable 8 : Rédaction de scenarii de gestion de crise

6) Une politique de Gestion des Richesses Humaines inspirée par une recherche d'exemplarité sociale

NA

7) Dans la recherche de ressources, respect des Donateurs, Financeurs, Partenaires

NA

8) Une communication animée par une volonté de transparence

- Existence d'une version synthétique du plan stratégique (cf. livrable 5)

Thématique FINANCES

NA

Thématique PILOTAGE & EVALUATION

- Livrable 9 : Tableaux de bord (stratégique/opérationnel et projets/gestion)

- Commentaires sur la nature du travail à réaliser pour combler les écarts restants
Se référer au point 3.2

2.3. *Commentaires des conseillers bénévoles sur l'appropriation des exigences du guide*

- **Cohérence de la vision stratégique (projet associatif, charte éthique, missions, ...)**

La vision stratégique est cohérente, s'appuyant sur les trente ans d'existence de l'association mais se projetant également dans le futur avec des évolutions qui renforcent les valeurs fondatrices de l'association.

Les principaux axes :

Le financement AFD a conduit à un audit par Grant Thornton (GT) qui a mis en lumière certains axes d'amélioration notamment sur le plan éthique. La concrétisation de ces progrès en 2025 sera importante pour l'avenir de CSF.

Recommandations de GT :

- « Formaliser une politique/procédure qui encadre la lutte contre le financement du terrorisme et portant sur les sanctions financières.
- Mettre en place des contrôles d'intégrité pour les prestataires/fournisseurs, les partenaires de mise en œuvre ainsi que les bénéficiaires de rétrocessions.
- Formaliser une procédure/politique visant à encadrer la lutte contre la corruption et la fraude »

Les points de vigilance sont

- La contrainte et les risques sur les moyens : financements, équipe de salariés
- Le risque de dispersion : l'association doit rester dans sa lignée, pouvant certes saisir des opportunités mais éviter de disperser ses forces au gré des idées d'un membre du CA
- L'importance des efforts en matière de contrôle interne et la gestion du changement (culturel) que cela implique.

- **Fonctionnement des organes de gouvernance**

Les organes fonctionnent de façon satisfaisante. Cependant des évolutions importantes ont eu lieu nous conduisant aux points de vigilance suivants :

- Co-présidence : la cohabitation de deux coprésidents peut être source de difficultés, en même temps que d'opportunités. La répartition des rôles doit faire l'objet de précisions. Nous n'avons pas à ce jour de recul sur le fonctionnement de cette nouvelle gouvernance.
- Comité de veille = comité d'audit : s'assurer que les missions se superposent bien et que sa composition respecte la bonne pratique IDEAS avec la présence d'une personnalité externe.

- **Mobilisation des parties prenantes internes et externes (cf. cartographie et plan d'action)**

Les parties prenantes sont bien identifiées et l'association a cœur de les associer à son développement. A ce titre l'idée de créer des « structures » régionales doit permettre de mieux mobiliser celles-ci.

Point de vigilance

- Équipe salariée restreinte pour mener toutes ces actions
 - **Maîtrise des risques (cf. cartographie des risques, dispositif de contrôle interne, comité d'audit)**

Le travail de cartographie des risques a été mené avec minutie. Il permet d'identifier les éléments nécessitant une vigilance accrue.

Les scénarios et dispositif de crise ont été formalisés, ils devront faire l'objet de répétition pour être efficaces le jour J.

Point de vigilance

La culture de gestion des risques n'est pas très développée au sein de CSF. Le dispositif de contrôle interne est naissant ainsi que l'organe de contrôle. Ce point est à surveiller pour le futur.

- **La qualité de l'information financière**

CSF donne une lecture transparente de ses états financiers. Ces derniers sont publiés au JO. Le rapport financier est intégré au rapport annuel qui est disponible sur le site internet.

Toutefois, l'absence de RAF s'est faite parfois sentir pour assurer la cohérence des éléments diffusés et éviter les coquilles et chiffres mal repris.

- **L'approche analytique et le contrôle de gestion**

CSF dispose d'une comptabilité analytique, lui permettant de suivre ses différents projets nationaux ou internationaux ainsi que d'avoir une vision entre ses missions sociales et son fonctionnement. Le financement de l'AFD a permis à nouveau de pouvoir disposer d'un poste de RAF à mi-temps à partir de septembre 2025 (recrutement finalisé). Ce poste va permettre de développer le contrôle de gestion et d'être un véritable appui à la décision pour la Direction Générale & le Conseil d'Administration.

- **Le pilotage de l'activité (recherche d'efficacité, d'efficience) et évaluation de l'action**

Même sans contrôleur de gestion, CSF a un plan d'action décliné par année (avec des indicateurs), qui constitue la feuille de route des collaborateurs pour le suivi des actions et projets. Une grille de critères a également été mise en place pour la sélection des projets. La gestion opérationnelle des projets est assurée pendant toutes les phases de la vie du projet. Des fichiers de suivi des améliorations des retours d'expérience existent.

CSF a mis en place des outils pour recueillir les retours des différents bénéficiaires des projets (bénéficiaires des activités, artistes locaux et organisation partenaires),

- Les retours des ONG partenaires, des centres et lieux qui accueillent les enfants, leurs personnels (travailleurs sociaux, éducateurs) :

- Fiche suivi du spectacle remplie par le partenaire après le spectacle
- Questionnaire envoyé par email quelques jours plus tard
- Les retours des membres de l'équipe CSF
 - Rapport de mission du binôme responsable
 - Questionnaire adressé aux participants bénévoles CSF
 - Questionnaire adressé aux artistes partenaires
 - Retours oraux collectés auprès des accompagnants éventuels (traducteur, chauffeur, etc.)
- Rapport d'experts spécialisés sollicités

Ces démarches doivent encore renforcées et contrôlées par le Comité de Veille.

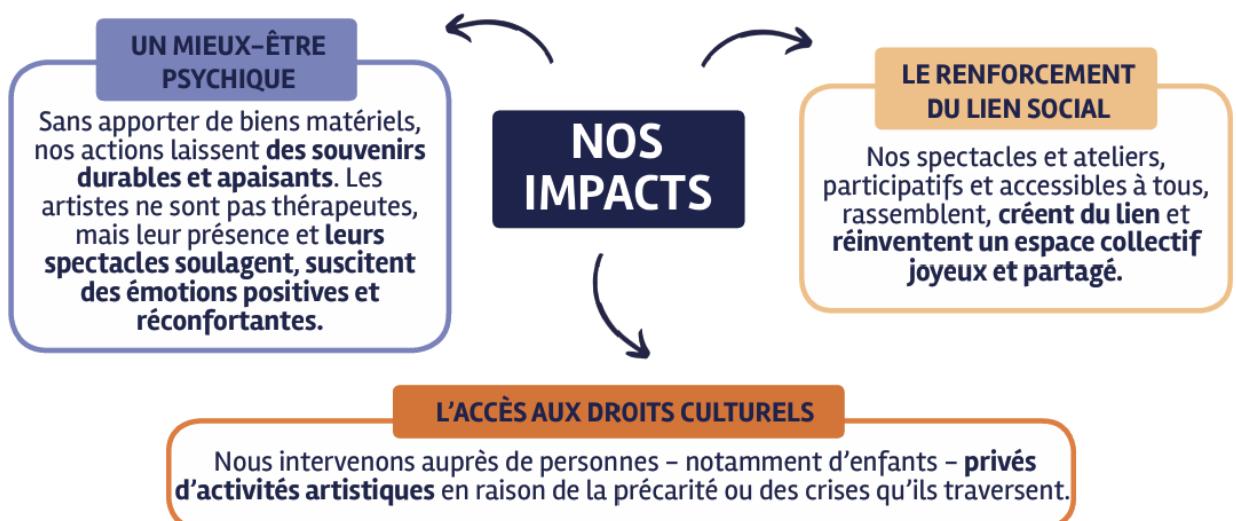
- **La réflexion sur la mesure d'impact**

La mesure d'impact évalue les effets d'un projet ou programme sur ses bénéficiaires et son environnement, en analysant les changements sociaux, économiques, culturels ou psychosociaux qu'il génère.

CSF ne dispose pas de comité ou ressources internes dédiées, pour autant elle intègre cette réflexion en participant aux études d'impact telles qu'une recherche-action menée dans le cadre du programme « Accès Culture » (2020-2023), soutenu par l'Agence Française de Développement (AFD) et l'Institut Français (IF). Ce programme visait à mesurer l'impact des projets culturels sur le renforcement du lien social, en particulier auprès des publics vulnérables en Afrique et dans l'Océan Indien. L'étude s'est concentrée sur le projet sénégalais « Woolu Yakaar », porté par SenCirk et Clowns Sans Frontières (CSF), qui utilise le cirque pour promouvoir l'inclusion sociale, le bien-être et l'accès à la culture.

La conclusion principale et synthétisée est que le projet Woolu Yakaar démontre que le cirque peut être un puissant levier d'inclusion sociale, de transformation personnelle et de développement communautaire. Il contribue à la réalisation des Objectifs de Développement Durable (ODD) en renforçant le lien social et en favorisant l'accès à la culture pour les plus vulnérables.

Dans son rapport annuel 2024, CSF synthétise ses principaux impacts :



D'autre part, CSF peut aussi profiter des réflexions menées en la matière au sein du réseau Clowns Without Borders.

- **Les exigences du guide qui posent le plus de difficultés**
- Les aspects de Responsabilité Sociétale restent assez peu précis au niveau du guide. Les exigences y afférentes le sont également.
- CSF a bien intégré les aspects de responsabilité sous différents angles :
 - Sociaux : gestion RH, gestion des bénévoles, gestion des PP
 - Environnementaux : bilan carbone, développement d'un modèle plus durable, circularité
 - Gouvernances : transparence, inclusion, etc.
- Le dispositif de contrôle interne pose un certain nombre de difficultés à CSF, d'un point de vue culturel d'abord et de connaissance ou d'expérience ensuite. Cependant l'arrivée au comité de veille de personnes compétentes et motivées devrait permettre de mettre en place et d'ancrer ce dispositif dans CSF.

3. Conclusions des conseillers à l'issue de leur accompagnement :

3.1. Les points forts sur lesquels l'organisme pourra construire son futur

- ✓ Un positionnement unique à la croisée de la solidarité, du spectacle vivant et de la santé mentale : la reconnaissance de l'apport thérapeutique du spectacle vivant sur la santé mentale
- ✓ Ses 30 ans d'existence
- ✓ La motivation des membres administrateurs et des permanents
- ✓ Le sérieux de la gestion budgétaire et comptable
- ✓ La communication et le lien avec les donateurs
- ✓ Le bon réseau de partenaires
- ✓ Un effort pour évaluer les actions entreprises
- ✓ L'écoute et la motivation à améliorer la structure de l'association (démarche IDEAS), ses capacités à s'entourer pour faire évoluer CSF.

3.2. Les points d'amélioration qui devront être traités durant la phase Post Label

- ✓ Mettre en œuvre et faire fonctionner sur la durée le Comité de Veille
- ✓ Améliorer le pilotage financier pour, a minima, être à l'équilibre en 2025, voire en léger excédent afin d'améliorer le niveau de réserves & de trésorerie (consommation de presque 60% des réserves de l'association entre 2022 et 2024)
- ✓ Perfectionner le tableau de bord qui en créant des versions révisées du budget initial présenté en AG et en faisant ressortir la situation à date et la prévision d'atterrissement ; plus généralement développer la partie contrôle de gestion.
- ✓ Traduire financièrement le plan stratégique dans un budget prévisionnel pluriannuel (de 3 ans par exemple).

- ✓ Etre attentif à relecture de la communication financière dans le rapport annuel.
- ✓ Finaliser le guide/manuel des procédures
- ✓ Sécuriser la gestion des donateurs en migrant chez Iraiser (prévu 1^{er} trimestre 26)
- ✓ S'assurer que CSF dans son ensemble s'approprie les bonnes pratiques dans la durée

Livrables attendus en fin de phase d'Optimisation

Rapport d'accompagnement des conseillers
Fichier des 90 Bonnes Pratiques Version Fin Optimisation

1. Gouvernance :
 - a. Statuts
 - b. Projet associatif
 - c. Charte Éthique
 - d. Cartographie des parties prenantes
 - e. Plan stratégique
 - f. Cartographie des risques
 - g. Comité d'audit (fiche de mission, PV de CA faits,, la 1^{ère} réunion du Comité est à venir)
2. Finances
 - a. Rapports du CAC (rapport spécial et rapport sur les comptes annuels avec CROD et CER si AGP supérieur au seuil)
 - b. Rapport financier 2024
 - c. Budget prévisionnel 2025
3. Efficacité de l'action / évaluation / mesure de l'impact
 - a. Tableaux de bord de l'OCA/DG
 - b. Bilan de projet incluant son évaluation
 - c. Méthodologie de mesure d'impact – exemple de réalisation
4. Communication
 - a. Rapport annuel (incluant rapports moral, financier et d'activités)