



association
artistique
de solidarité
internationale
depuis 1994

**CLOWNS
SANS
FRONTIÈRES**

70 bis, rue de Romainville 75019 PARIS
www.clowns-sans-frontieres-france.org



Termes de référence

Accompagner la définition de la nouvelle stratégie de Clowns Sans Frontières-France

1. Présentation de l'association et du contexte

L'association

Créée en 1993, Clowns Sans Frontières France (CSF-France) est une association artistique de solidarité internationale. Elle intervient auprès d'enfants, de familles et de personnes victimes de crises humanitaires, en situation d'exil ou de grande précarité. En France et dans le monde, des artistes professionnels jouent des spectacles et mènent des ateliers artistiques pour offrir une parenthèse imaginaire, susciter le rire et l'émerveillement.

Objet et public cible : Apporter, en France et dans le monde, un soutien moral aux populations victimes de crise humanitaire, en situation d'exil ou d'exclusion, au moyen de missions artistiques de spectacle vivant à caractère humanitaire ou de solidarité. Son action est plus particulièrement destinée aux enfants.

Activités : spectacle d'art de la rue – atelier de pratique artistique – formation et échanges d'expériences pour les artistes et les professionnels du champ social – sensibilisation du grand public à l'importance de l'effectivité des droits culturels et du Droit à l'enfance.

Pays d'intervention : France métropolitaine et Outre-Mer (Mayotte) – Sénégal – Madagascar – Egypte – Turquie.

Historique et principales phases de développement :

1993 : création de l'association par un artiste Clown Antonin Maurel à la suite d'une mission dans les camps de réfugiés au Kosovo pendant la guerre

1994 – 2001 : Lancement des premiers projets de l'association sur la base du bénévolat des artistes et logisticiens.

2001 – 2006 : Audit interne et structuration : embauche du 1^{er} salarié (coordination de l'association et de ses bénévoles).

2007 – 2020 : L'association se développe : une équipe de 3 salariés permanents est recrutée, des locaux sont loués à Paris (siège de l'association)

2021 : Suite à la pandémie de COVID-19 l'association se restructure : les fondateurs quittent le CA de l'association, les missions des salariés sont recomposées.

Insertion dans les réseaux :

Clowns Sans Frontières-France est membre de la Fédération internationale Clowns without borders (CWBI) qui regroupe 15 associations dans le monde portant le même nom.

CSF est aussi membre de la Coordination Humanitaire et Développement (CHD) et de Coordination Sud.



association
artistique
de solidarité
internationale
depuis 1994

CLOWNS SANS FRONTIÈRES

70 bis, rue de Romainville 75019 PARIS
www.clowns-sans-frontieres-france.org



Organisation

et

Gouvernance : L'association est composée d'un CA bénévole de 15 membres avec un bureau (4 personnes : Président – Vice-Président – Trésorier – Secrétaire). Le CA est divisé en groupes de travail sur 3 thématiques : groupe projet – groupe ressources – groupe image. L'assemblée générale réunit les membres adhérents de l'association.

L'équipe salariée est composée : d'une Déléguée générale, une responsable des projets, une chargée de communication et des relations donateurs, une alternante en comptabilité-gestion, une volontaire en service civique, assistante des projets. L'association n'a pas d'antennes locales ni de salariés sur d'autre territoire que la France.

Les artistes sont rémunérés pour les activités menées en France depuis 2020 mais restent bénévoles sur les actions à l'international. Ils sont une cinquantaine chaque année.

Contexte de la mission

Clowns Sans Frontières a connu deux évolutions majeures depuis 2020 :

- la démission des sept membres fondateurs du Conseil d'Administration ;
- le développement des actions en France avec la rémunération des artistes intervenants sur la réalisation d'ateliers de pratique artistique (versus bénévolat).

Dès 2019, les membres ont entamé une réflexion sur le plan stratégique 2021-2023. Ils ont également décidé de faire appel à IDEAS pour améliorer les pratiques internes en vue de l'obtention du label IDEAS, dans une dynamique notamment de développer la collecte de fonds privés. A noter que l'accompagnement d'IDEAS n'est pas un accompagnement à la rédaction du plan stratégique ou autre document interne à l'association. IDEAS réalise un audit de la structure sur plusieurs critères (guide des 90 bonnes pratiques). L'existence d'un projet associatif et d'un plan stratégique font partie de ces critères (bonnes pratiques 3 et 8), mais IDEAS n'accompagne pas la formalisation de ces documents.

Après plusieurs séances de travail (groupes de travail au sein du Conseil d'Administration) les travaux internes à l'association ont abouti (entre autres) à la formalisation du projet associatif et à la proposition de 3 scénarios de développement stratégique. Malheureusement, l'arrivée de la pandémie de COVID-19 et le départ de la Déléguée générale n'ont pas permis de faire aboutir ces démarches (choix d'un scénario, approbation du projet associatif et stratégique en CA puis en AG, présentation au comité Label d'IDEAS...).

L'arrivée de la nouvelle et actuelle Déléguée générale a permis de relancer certaines actions : l'accompagnement avec IDEAS a repris en septembre 2023 et les membres de l'association souhaitent reprendre les travaux sur le projet associatif et le plan stratégique. Plusieurs raisons motivent ce choix :

- L'association souhaite sortir du « choix opportuniste » dans la réalisation des projets avec un positionnement lui permettant d'incarner une volonté politique et sa vision au travers des actions déployées.
- Le projet associatif et surtout les missions de l'association ne sont pas assez lisibles en externe : l'action de l'association est souvent confondue avec celle d'autres associations (Clowns à l'hôpital), la spécificité de l'intervention de CSF n'est également pas assez valorisée.
- Le travail réalisé en interne sur le projet associatif et le plan stratégique n'intègre pas les parties prenantes externes à l'association, or leurs contributions pourraient être enrichissantes.



association
artistique
de solidarité
internationale
depuis 1994

**CLOWNS
SANS
FRONTIÈRES**

70 bis, rue de Romainville 75019 PARIS
www.clowns-sans-frontieres-france.org



- Reclarifier le projet associatif permettra de réaffirmer les valeurs de l'association ainsi que la réflexion sur une éventuelle évolution de sa gouvernance (coprésidence).

Cependant, il existe une documentation sur les travaux réalisés entre 2019 et 2021 qui pourront servir de base pour poursuivre la réflexion.

Ainsi, l'arrivée de nouveaux salariés (DG et récemment une nouvelle chargée de communication) et la recomposition du Conseil d'Administration qui aura lieu lors de l'assemblée annuelle de juin 2024 pose le besoin de **mener une réflexion interne concernant la refonte du projet associatif et la déclinaison des valeurs et des missions de l'association en une stratégie concrète et fédératrice.**

2. Objet de la mission :

2.1 Objectifs de l'action

Objectif général

Accompagner l'association dans la définition de sa vision de long terme avec l'élaboration du plan stratégique 2025 – 2030 à partir d'un projet associatif actualisé et formalisé.

Objectifs spécifiques

1. Mettre à jour le projet associatif, notamment clarifier la vision de l'association et sa mission
2. Fixer le plan stratégique à l'horizon 2030 et la déclinaison du plan d'action des 3 premières années (partenariats, modèle économique, ressources humaines)

2.2 Résultats attendus et indicateurs.

R1. Le projet associatif est actualisé et formalisé, il rend plus lisible l'ambition collective de l'association et ses missions. Il est approuvé et approprié par l'ensemble des membres de l'association (CA + AG + équipe salariée)

Indicateur 1 : Les différents membres de l'association (internes) sont impliqués dans le processus d'actualisation du projet associatif (nombre de participants aux réunions /groupes de travail) et chaque « catégorie » de membre est représentée (administrateur, bénévole, artiste, salarié).

Indicateur 2 : Le projet associatif est validé par le CA puis approuvé par l'AG

R2. Le plan stratégique de l'association à l'horizon 2030 est partagé, discuté puis formalisé. Il décline des axes opérationnels sur les 3 premières années qui permettent de piloter l'association autour d'une vision commune.

Indicateur 1 : Au moins 4 partenaires externes de l'association ont participé à la réflexion (partenaires institutionnels, opérationnels, financeurs, donateurs)

Indicateur 2 : Le plan stratégique est rédigé, validé par le CA puis approuvé par l'AG.

Indicateur 3 : L'équipe salariée s'approprie le plan d'action pour suivre sa mise en œuvre et rendre compte aux différentes instances de l'association (monitoring).

2.4. Activités à mettre en place et parties prenantes impliquées



Sont présentées ci-dessous les différentes activités envisagées par Clowns Sans Frontières. La consultance reste libre de proposer une méthodologie adaptée à sa compréhension de cet appel d'offres.

L'accompagnement sollicité doit permettre à Clowns Sans Frontières de construire une vision concertée :

- Des améliorations et mises à jour à apporter à son projet associatif
- De son plan stratégique 2030
- Du plan d'action des 3 premières années qui en découle

La consultation d'autres parties prenantes (partenaires opérationnels, partenaires institutionnels, financeurs...) est envisagée dans la conduite de cet accompagnement.

Activité 1 – Diagnostic Cadrage de l'accompagnement Réalisation d'entretiens collectifs et/ou individuels Revue documentaire pour un état des lieux >Réalisation du R1 et R2	Parties prenantes <u>ONG :</u> Equipe salariée, administrateur-trices, artistes bénévoles ou salariés <u>ONG : Déléguée générale, parties prenantes (à sélectionner avec le consultant)</u> <u>Consultant :</u> Etude des documents mis à disposition / Animation et synthèse des entretiens / 5 jours
Activité 2 – Concertation et analyse croisée autour de la mise à jour du projet associatif Analyse des évolutions du projet associatif (regards croisés entre les membres historiques et les nouveaux) Actualisation du projet associatif, appui à la rédaction et validation en CA puis AG >R1	Parties prenantes <u>ONG :</u> Equipe salariée, administrateur-trices, artistes bénévoles ou salariés <u>Consultant :</u> Animation d'ateliers actualisation du projet asso Consultation complémentaire auprès des partenaires opérationnels/terrain de CSF et éventuellement des principaux partenaires financiers. / 5 jours
Activité 3 – Elaboration du plan stratégique Elaboration du plan stratégique – identifier les compétences RH nécessaires pour le mettre œuvre – arbitrage en CA > R2	Parties prenantes <u>ONG :</u> Equipe salariée, administrateur-trices, artistes bénévoles ou salariés <u>Consultant :</u> Animation d'ateliers sur le plan stratégique 2030 / 5 jours
Activités 4 – Formalisation et approbation finale Rédaction du plan stratégique 2030 sur la base du scénario validé Appui à la définition du plan d'action des 3 premières années Approbation du plan stratégique 2030 en AG >R2	Parties prenantes <u>ONG :</u> Equipe salariée, administrateur-trices, artistes bénévoles ou salariés <u>Consultant :</u> Appui à la rédaction concertée du plan stratégique 2030 Consultation complémentaire auprès des partenaires opérationnels, institutionnels et financiers Mise en page des livrable, rapport et recommandations. / 5 jours



3. Durée de la mission et modalités financières

La consultance disposera d'un budget de 16 700€ pour effectuer sa mission. Ce budget intègre également ses frais de déplacements, de restauration et d'hébergement éventuel. La mission de la consultance est prévue sur une durée de 9 à 11 mois maximum selon le planning prévisionnel ci-dessous :

Activités	2024							2025					
	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Dec	Janv	Fev	Mars	Avril	Mai	
Recrutement du consultant													
Démarrage de l'accompagnement													
Phase 1 : Diagnostic													
Phase 2 : Concertation et analyse autour du projet asso													
Présentation du projet Asso à l'AG (extraordinaire)													
Phase 3 : Elaboration du plan stratégique													
Phase 4 : Formalisation plan stratégique et plan d'action													
Présentation du plan stratégique et plan d'action au CA et AG													

Cet accompagnement fait l'objet d'un cofinancement du Fonds de renforcement institutionnel et organisationnel (FRIO) de Coordination SUD. A ce titre, un bilan tripartite ONG, consultance et chargé-e de mission FRIO sera à prévoir à l'issue de la mission.

4. Modalités d'intervention

Clowns Sans Frontières attend de l'expertise externe une aide dans la réalisation d'un diagnostic ainsi que dans l'élaboration et mise en place de temps d'échanges/travail pluridisciplinaire et mixtes entre le Conseil d'administration, l'équipe salariée et les parties prenantes de l'association et enfin dans la rédaction définitive du projet associatif avec ses déclinaisons en orientations stratégiques.

Un comité de pilotage sera mis en place. Il est envisagé qu'il soit composé comme suit :

- Quatre administrateurs et administratrices (Président, vice-présidente, trésorier, un administrateur)
- Deux salarié.es (Déléguée générale (DG)+ Responsable des projets)
- Un ou deux artistes

Le binôme DG/ président, membres du comité de pilotage est garant de l'animation globale de la dynamique et facilite le travail du ou de la consultant(e). Le comité de pilotage est garant du suivi de la démarche, de sa bonne mise en œuvre et de son aboutissement.

Des réunions seront planifiées avec le comité de pilotage de la mission aux différentes étapes listées ci-dessus. Elles impliqueront l'envoi, avant chaque réunion en distanciel ou présentiel, par le/la consultant.e d'un ordre du jour et des documents de travail utiles pour appuyer le travail du comité (comptes-rendus, tableau de suivi, note d'étape, mise à jour du plan de travail...).

Dans le cas où le/la consultant.e ne serait pas basé.e à Paris, un déplacement à Paris peut être à prévoir sur demande du Copil au cours de la mission en plus des temps de terrain dédiés à la mission. Entre les réunions avec le COPIL, des points de suivi régulier par téléphone ou en présentiel à Paris auront lieu avec le binôme DG/président.

Les partenaires opérationnels (de terrain), institutionnels et financiers pourront être consultés à tout moment pendant la démarche pour compléter les orientations et s'assurer de leur pertinence.



association
artistique
de solidarité
internationale
depuis 1994

CLOWNS SANS FRONTIÈRES

70 bis, rue de Romainville 75019 PARIS
www.clowns-sans-frontieres-france.org



5. Production des livrables

Le prestataire remettra à CSF en cours et en fin de mission :

- Un rapport de diagnostic à la suite de la phase de la phase 1
- Un document décrivant projet associatif (version projet puis finalisée suite aux retours éventuels)
- Un plan stratégique finalisé (version projet puis finalisée suite aux retours éventuels)
- Une présentation PPT résumant le projet associatif et le plan stratégique d'une vingtaine de diapositives
- Compte rendu de la mission (fin de mission)

6. Profil de la consultance

- Expérience dans l'accompagnement de structures de petite taille dans le secteur de la solidarité internationale et plus précisément dans le champ du renforcement de capacités des acteurs locaux.
- Connaissance du secteur culturel (dans le secteur du spectacle vivant serait un plus) et des enjeux de gouvernance associative
- Compétences en technique d'animation participative ou intelligence collective, animation d'atelier, conduite d'entretiens
- Références sur des missions similaires
- Sensibilité à la dimension humaine du projet à l'approche par les sciences sociales
- Langues requises : français et anglais

7. Modalités de remise des propositions

Date limite d'envoi des propositions : 5 juillet 2024

Le contenu de la proposition comportera :

- La proposition technique et financière
- CV actualisé du ou des consultants
- Des références

La consultance ne doit pas avoir assumé de fonction bénévole ou salariée dirigeante dans l'association au cours des 3 dernières années.

Proposition à envoyer à : noemie@clowns-france.org