



DIERENARTSEN | VETERINAIRES  
ZONDER GRENZEN | SANS FRONTIÈRES

BELGIUM

# RAPPORT 2011 FINANCIER

[www.veterinairesansfrontieres.be](http://www.veterinairesansfrontieres.be)

# Rapport financier

Ce rapport financier concerne les comptes consolidés de Vétérinaires Sans Frontières incluant toutes les activités réalisées entre le 1er janvier et le 31 décembre 2011. Ces comptes annuels ont été contrôlés et certifiés par notre commissaire aux comptes KPMG Vias. Ils peuvent être consultés via le site de la Banque Nationale de Belgique ([www.bnb.be](http://www.bnb.be)).

## Recettes

Les dons sont essentiels pour que Vétérinaires Sans Frontières atteigne ses objectifs. En 2011, la récolte de fonds a rapporté 719.926 euros. Ce montant ne représente certes que 6% des revenus de Vétérinaires Sans Frontières mais ces petites sommes, cumulées, permettent, à travers le cofinancement, d'obtenir des subsides importants tant au niveau belge qu'international.

En ce qui concerne les bailleurs de fonds institutionnels, nous pouvons compter depuis de nombreuses années sur l'appui important de différentes instances. Nos principaux bailleurs de fonds sont le gouvernement belge (€ 2.455.890 utilisés en 2011, DGD et Fonds belge pour la sécurité alimentaire), la Commission européenne (€ 2.633.869, EuropeAid et ECHO), USAID (€ 1.485.190) et la Coopération suisse (€ 1.031.369). Ils représentent, à eux quatre, 63% des recettes de l'association.

## Dépenses

La mise en œuvre de nos activités dans le Sud représente 10.360.231 euros, soit 81% des dépenses en 2011, en plus des 11% pour les activités des consortia menées par Vétérinaires Sans Frontières (€ 1.357.058). Le reste est affecté aux programmes d'éducation au développement au Nord, au fonctionnement du siège de Bruxelles et aux coûts de la collecte de fonds.

55% de nos dépenses dans le Sud sont destinées à l'Afrique de l'Est, 8% à l'Afrique Centrale et 37% à l'Afrique de l'Ouest.

## Bilan et résultat final

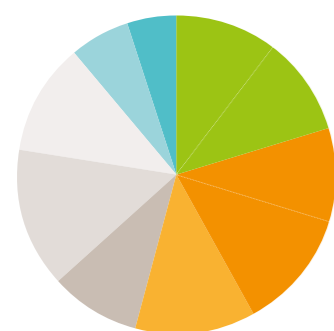
Le total du bilan s'élève à 16.776.848 euros. Il se caractérise par des masses importantes de créances et de reports de subsides. Les règles comptables obligent en effet à comptabiliser la totalité des contrats de financement pluriannuel, ce qui explique les

montants importants figurant à l'actif en créances et au passif en comptes de régularisation (pour la partie des subsides qui n'a pas encore été utilisée par les projets).

Le résultat final de l'exercice 2011 est un déficit de € 803.084 qui se compose de € 495.000 de corrections sur les années antérieures, € 230.000 liés à la faiblesse de l'euro (dont € 130.000 de réévaluations comptables non-réalisées) et d'un déficit opérationnel de € 75.000 sur le financement de nos programmes.

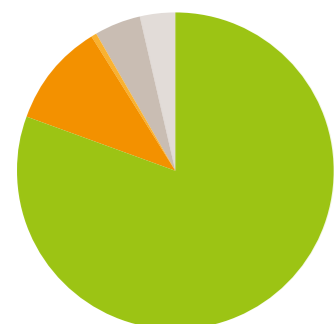
Le fonds social s'élève à € 1.129.509. Il représente 7% du total du bilan.

## Recettes



Gouvernement belge 20,4% (DGD 10,5% - FBSA 9,9%)
Commission européenne 21,9% (ECHO 9,6% - EuropeAid 12,3%)
USAID 12,3%
Coopération suisse 9%
Autres bailleurs institutionnels 14,4%
Recette liée aux consortia 11,3%
Dons privés, legs et fondations 6,1%
Revenus divers 5,0%

## Dépenses



Activités dans le Sud 80,7%
Activités des consortia 10,6%
Education au développement 0,6%
Siège à Bruxelles 4,7%
Coût de la collecte de fonds 3,5%

## Activités dans le Sud (80,7%)



Afrique de l'Est 55%
Afrique de l'Ouest 36,6%
Afrique Centrale 8,3%

# Bilan

ACTIF	2011	2010
<b>Actifs immobilisés</b>	<b>825.010</b>	<b>780.022</b>
Immobilisations incorporelles	2.110	5.645
Immobilisations corporelles	777.660	718.820
Immobilisations financières	45.240	55.557
<b>Actifs circulant</b>	<b>15.951.838</b>	<b>16.531.680</b>
Créances à plus d'un an	5.110.858	4.327.771
Créances à moins d'un an	8.093.559	8.218.586
Valeurs disponibles	2.549.894	2.755.397
Comptes de régularisation	197.527	1.229.926
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>16.776.848</b>	<b>17.311.702</b>

PASSIF	2011	2010
<b>Fonds social</b>	<b>1.129.509</b>	<b>1.883.297</b>
Moyens permanents	959.268	959.268
Bénéfice reporté	-449.811	353.272
Subsides en capital	620.052	570.758
<b>Provisions</b>	<b>156.467</b>	<b>109.288</b>
<b>Dettes</b>	<b>15.490.872</b>	<b>15.319.117</b>
Dettes à plus d'un an	0	0
Dettes à moins d'un an	2.219.256	2.331.823
Comptes de régularisation	13.271.616	12.987.293
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>16.776.848</b>	<b>17.311.702</b>

# Compte de résultat

	2011	2010
<b>Ventes et prestations</b>	<b>11.844.967</b>	<b>8.543.041</b>
<b>Coût des ventes et prestations</b>	<b>-12.402.543</b>	<b>-8.458.912</b>
<b>Bénéfice d'exploitation</b>	<b>-557.576</b>	<b>84.129</b>
Produits financiers	187.527	67.434
Charges financières	-403.912	-124.946
Résultat courant	-773.960	26.617
Produits exceptionnels	3.904	0
Charges exceptionnelles	-33.028	0
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>-803.084</b>	<b>26.617</b>

# ADDENDUM: risques, solutions et éthique

## Note explicative sur le déficit

L'exercice comptable 2011 est marqué par le changement du commissaire aux comptes. La volonté de bénéficier d'un regard neuf sur notre organisation a motivé ce choix afin de continuer à professionnaliser notre structure comptable et financière.

Les comptes annuels 2011 sont marqués par un important déficit comptable d'environ € 800.000 dont € 495.000 sont directement liés aux années précédentes, tandis que € 230.000 découlent d'une faiblesse de l'euro sur les marchés internationaux. Ces éléments mis à part, le déficit de nos activités en 2011 s'élève à environ € 75.000.

En ce qui concerne le déficit lié aux années précédentes, nos comptes présentaient une série de montants à recevoir ou à payer qui se sont accumulés au cours des années antérieures. Ces montants gonflaient fictivement notre bilan et leur apurement, bien que n'affectant pas notre trésorerie actuelle, passe par des corrections comptables dont l'impact négatif est estimé à € 115.000.

D'autre part, deux erreurs de comptabilisation des subsides 2010 ont été identifiées au moment de la clôture des comptes 2011 : les recettes 2010 ont été indûment surestimées et la correction passée en 2011 implique un mouvement comptable de € 380.000 contribuant également au déficit.

L'autre élément imprévu et participant au déficit provient de la fluctuation défavorable de l'euro par rapport aux devises étrangères telles que le dollar et les devises nationales de l'Afrique de l'Est. Au cours de l'année 2011, que ce soit à la réception des fonds de nos bailleurs ou lors des transferts bancaires vers nos programmes en Afrique, près de € 100.000 ont été perdus sur le change.

Autre conséquence de notre faiblesse monétaire : les réévaluations comptables qui pèsent pour € 130.000 dans le déficit 2011. La loi comptable belge impose que tous nos comptes en devise autre que l'euro soient réévalués au taux du 31 décembre 2011. Ces réévaluations fictives ne constituent donc pas des pertes réalisées pour l'association mais représentent simplement l'obligation de refléter une image figée à un taux unique de clôture.

En retirant tous ces éléments non-prévus budgétairement, c'est un déficit de € 75.000 qui ressort des comptes 2011. Sur un volume total de € 12 millions, la perte opérationnelle reste donc inférieure à 1% de nos activités.

De nouveaux progrès dans la gestion comptable et financière de notre organisation ont été identifiés, certains même en cours d'implémentation immédiate, depuis le début de 2012. A tous les niveaux, les équipes partagent la même volonté de continuer à renforcer nos systèmes administratifs. Les formations et coachings individuels des derniers mois de 2012 facilitent déjà la mise en place de ces améliorations.

Toutes ces démarches, notamment une situation de comptes épurée même si celle-ci coûte comptablement plus cher que prévu, sont indispensables pour que notre association puisse continuer à aller de l'avant. Le fonds social est aujourd'hui revenu au niveau que connaissait Vétérinaires Sans Frontières en 2009. Autant que possible, la perte reportée sera progressivement apurée au cours des prochaines années par une budgétisation et un contrôle interne renforcé.

## Flux de trésorerie et flux des programmes

Vétérinaires Sans Frontières a stabilisé son budget à environ 7 à 8,5 millions d'euros au cours des années 2005-2010. Cette stabilisation était devenue nécessaire après une période de croissance rapide ; en 2004, le budget avoisinait encore les 4 millions d'euros. En 2011, l'organisation a renoué avec la croissance et les recettes ont augmenté de 40 % par rapport à l'exercice 2010, alors que la croissance prévue était de 30 %. La croissance opérationnelle s'est élevée à 30 %, comme prévu, mais une croissance comptable de 40 % a pu être réalisée en raison de l'inscription dans nos comptes d'un montant supplémentaire de 1.357.058 euros. Ce montant provient des programmes de développement que nous réalisons en consortium et pour lesquels Vétérinaires Sans Frontières est le principal responsable vis-à-vis des bailleurs de fonds. Ce montant doit donc être pris en compte pour nous permettre de présenter un bilan fidèle. Le plan triennal pour l'avenir, approuvé par le conseil d'administration, vise une croissance opérationnelle annuelle moyenne de 10 %. La réduction de la croissance en 2012 et 2013 permettra de respecter cette croissance moyenne au cours des trois prochaines années.

Les liquidités limitées à court terme ont obligé Vétérinaires Sans Frontières à adopter une stratégie de flux de trésorerie rigoureuse, avec rapports trimestriels et surveillance, voire, au besoin, de ralentir ou d'accélérer temporairement les activités programmées. Le conseil d'administration a autorisé un maximum de 10 % en crédits bancaires (straight loans), qui peuvent être utilisés surtout en été ou pendant d'autres périodes à faible flux de trésorerie. Ceux-ci ont permis à l'association de réaliser son ambitieux calendrier pour 2011. L'organisation doit rester attentive à disposer en permanence de suffisamment de liquidités pour répondre à ses obligations à court terme. Un don anonyme exceptionnel nous

a toutefois permis de faciliter notre trésorerie avec un apport permanent de 959.268 euros en 2010, reconduit en 2011.

La prudence reste de mise, surtout pour les aspects suivants :

- Les fonds propres par rapport au bilan, soit 7 % en 2011 (contre 11 % en 2010 et 6,5 % en 2009). Lors de la planification stratégique de 2012, l'association révisera sa stratégie pour fixer un nouvel objectif clair en matière de réserves.

- Suite à la politique de financement des bailleurs de fonds et aux délais de paiement souvent longs, ainsi qu'aux retards épisodiques de nos propres rapports, nous recevons souvent l'argent après l'avoir déjà dépensé : l'association doit donc avancer les fonds.

Vétérinaires Sans Frontières vérifie ses programmes afin de réduire les délais de paiement de ses bailleurs de fonds en leur fournissant les rapports le plus vite possible et en vérifiant les délais de paiement avant de commencer. Cela est possible notamment grâce à un système de gestion documentaire centralisé, avec une base de données qui permet à chacun d'assurer le suivi des contrats, des délais et des budgets des programmes. L'association estime aussi le nombre de nouveaux projets en chantier, ainsi que les projets pluriannuels accordés. Les choses se présentent bien pour l'année prochaine et le flux de programmes est stable.

## Récolte de fonds

Les fonds propres restent problématiques. En 2011, Vétérinaires Sans Frontières a retiré environ 6 % (10 % en 2010) de ses revenus des récoltes de fonds auprès des particuliers. L'association accorde une attention particulière au cofinancement de ses programmes nouveaux et actuels, car elle estime que les récoltes de fonds non institutionnels ne doivent pas systématiquement servir à (co)financer des programmes, qui nécessitent souvent 10 à 25 % de cofinancement aujourd'hui. Idéalement, les fonds propres devraient être utilisés en partie pour financer des programmes prioritaires pour l'organisation, mais qui ne sont pas facilement financés par des bailleurs de fonds institutionnels. Pour permettre cela, Vétérinaires Sans Frontières a examiné de plus près le cofinancement institutionnel et le financement non institutionnel l'année dernière, le résultat étant un cofinancement total de 482.012 euros (plus ou moins égal aux 490.111 euros de 2010). En termes de pourcentage, il s'agit d'un léger recul, mais le besoin de cofinancement a été relativement moindre en 2011 parce que plus de programmes ont été financés à 100%.

## Bureaux régionaux et siège social

Un autre point nécessitant une attention particulière est la couverture des coûts des deux bureaux régionaux. Pour ce faire, il faut estimer le coût des différents programmes de manière correcte et transparente et les ventiler entre dépenses opérationnelles, gestion des programmes et frais administratifs. La même chose vaut à un autre niveau pour la couverture des frais du siège par des revenus administratifs. Selon l'audit statutaire le plus récent pour 2011, notre organisation administrative n'est pas encore totalement au point, compte tenu de l'ampleur et de la complexité de notre organisation. Nous devons donc encore investir dans une organisation plus efficace.

Dans le cadre de la poursuite de la décentralisation de l'association, qui devra rendre plus autonome le Sud et améliorer l'efficacité et la performance des programmes de la manière la plus réaliste et la plus pertinente possible, tous les postes, descriptions de fonctions, responsabilités et compétences sont réexaminés. Ce processus est déjà clôturé pour le siège et les postes de direction au niveau international. Il sera terminé aussi pour les autres postes en 2012. L'organisation a décidé, en concertation avec toutes les personnes concernées, qu'elle décentralisera moins rapidement et moins radicalement les services administratifs et financiers en vue d'une distribution des tâches rationnelle et d'un meilleur contrôle interne.

## Qualité des programmes

La gestion du cycle de projet est un élément crucial de la gestion des risques de l'organisation. La poursuite de la qualité ne se limite pas au planning et à l'exécution, mais englobe aussi le suivi et l'évaluation. Tous ces composants doivent interagir dans le bon ordre pour permettre à l'organisation d'apprendre et de mettre au point des programmes de qualité ayant un impact aux niveaux adéquats. Cela doit être fait en concertation avec nos partenaires locaux et nos clients finaux sur le terrain. Dans le processus stratégique, prévu en 2012, par exemple, nous prévoyons une évaluation des évaluations, ainsi que la consultation des partenaires locaux et des groupes cibles, afin de favoriser l'implication à tous les niveaux dans cette phase également.

L'une des méthodes que nous introduisons est le Modèle d'excellence de l'EFQM, en étroite collaboration avec Bbest, la fédération flamande des ONG de coopération au développement (ngo-federatie) et Acodex. Pendant le deuxième semestre de 2011, Vétérinaires Sans Frontières a démarré une auto-évaluation et un premier cycle de trois points à améliorer. Bbest évaluera ceux-ci en juin 2012, ce qui nous permettra d'afficher le label de qualité Committed to Excellence (C2Q).

En outre, l'organisation a adhéré à l'Association pour une Éthique dans les Récoltes de Fonds (AERF). L'AERF garantit à la population belge la qualité morale des récoltes de fonds et la transparence

financière : les documents et la publicité requis pour permettre la transparence des comptes, la clarté de l'affectation des fonds et le respect de la volonté du donateur, la qualité des messages et le respect de la dignité humaine, la protection de la vie privée.

Nos programmes d'urgence (court terme) et de développement structurel (long terme) doivent être liés et imbriqués. Les deux volets devraient former un continuum, surtout dans les régions où Vétérinaires Sans Frontières est active. Dans ces écosystèmes fragiles, les programmes d'urgence sont parfois nécessaires, mais ils devraient toujours venir en soutien à des programmes de développement structurels (futurs ou en cours) et relier aide d'urgence, réhabilitation et développement (Linking Relief, Rehabilitation and Development). L'association vise à réaliser en moyenne 20 % de programmes d'urgence et 80 % de programmes de développement structurel, selon les conditions climatologiques, sociales, politiques et économiques dans nos zones d'activité pendant la période de référence.

## Personnel

La sécurité est un autre risque auquel est confrontée l'association. En raison des écosystèmes et du contexte géopolitique des activités de Vétérinaires Sans Frontières, tous les programmes ont un plan de sécurité adapté. Toute évolution du contexte nécessite une modification de ces plans. Nous adaptons régulièrement les plans de sécurité, notamment lorsque le risque augmente. En 2011, tous les plans de sécurité ont été vérifiés et ceux du Mali et du Sud-Soudan ont été adaptés. L'association évaluera à nouveau la situation en matière de sécurité lors de son processus de planification stratégique « Horizon 2025 », qui aura lieu dans le courant de l'année 2012.

Les personnes avec lesquelles nous travaillons sont notre principal atout et nous devons gérer la rotation plutôt élevée de notre personnel de manière structurelle. Nous ne pouvons pas entrer en concurrence avec les salaires des grandes ONG internationales ou des organisations internationales – à but lucratif ou non – actives dans notre secteur ou dans des secteurs parallèles. Nous devons donc veiller à proposer un programme de formation solide et à être préparés à faire face aux rotations du personnel. Voilà pourquoi l'organisation doit investir dans une mémoire institutionnelle et veiller à être moins dépendante des individus. En 2012, on réfléchit sur une proposition de « Total Staff Reward Program » pour parvenir à une rémunération plus uniforme et plus solide pour les collaborateurs dans l'ensemble de l'organisation.

## Développement durable et responsabilité sociétale des entreprises

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est une question dont nous avons de plus en plus conscience. En tant qu'ONG nous essayons de faire le plus de « bien » possible par l'intermédiaire de nos programmes. On attend de nous que ce « bien » soit réalisé de la manière la plus durable possible. En 2010 et 2011, l'équipe de Vétérinaires Sans Frontières a fait des brainstormings sur la RSE, qui ont conduit à de nouvelles orientations politiques, ainsi qu'à l'amélioration des politiques existantes. Un exemple simple : au siège, nous avons remplacé la plupart des anciennes imprimantes par une seule imprimante centrale en 2010. Celle-ci est plus économique, peut imprimer en recto-verso et est équipée d'un bac séparé pour le papier brouillon. Pour la plupart des autres documents finaux, y compris nos collectes de fonds, nous utilisons du papier recyclé non blanchi pour rendre plus durable notre consommation de papier. En matière de transports en commun, notre politique était déjà d'encourager leur utilisation. Nous avons encore renforcé celle-ci. Il en résulte que plus de 85 % de nos collègues se rendent au travail en transports en commun ou à vélo. À Bruxelles, nous encourageons le vélo (locations Villo !) ou la marche à pied, pour que nos collaborateurs fassent suffisamment d'exercice physique lors de leurs petits déplacements professionnels. Nous essayons aussi de limiter les déplacements en avion en combinant les visites sur le terrain avec un atelier / une réunion ou vice versa. Cela nous permet de réduire de moitié le nombre de kilomètres aériens parcourus. En outre, nous utilisons des produits écologiques, biologiques et/ou issus du commerce équitable dans la cuisine du siège. Nous essayons en 2012 de gagner un premier « Havelaar », en guise de motivation et de reconnaissance externes supplémentaires pour nos efforts en matière de commerce équitable. Tout cela montre que nous voulons, en tant qu'organisation, « faire le bien de manière durable ». En 2012-2013 nous évaluerons aussi les possibilités de travailler de manière socialement responsable dans les bureaux régionaux.

Vétérinaires Sans Frontières respecte un code éthique, intégré dans la gestion stratégique de notre cycle de programmes. Notre vision, notre mission et nos valeurs sont le reflet de ce code, qui est adapté aux moments opportuns. En 2011, nous n'avons constaté aucun cas de transgression de ce code. Nous adhérons en outre aux codes éthiques de nos organisations de coordination, telles que VSF Europe et Acodex, ainsi qu'au code de l'AERF depuis 2011.