



DIERENARTSEN | VETERINAIRES  
ZONDER GRENZEN | SANS FRONTIERES  
BELGIUM

# RAPPORT 2012 FINANCIER

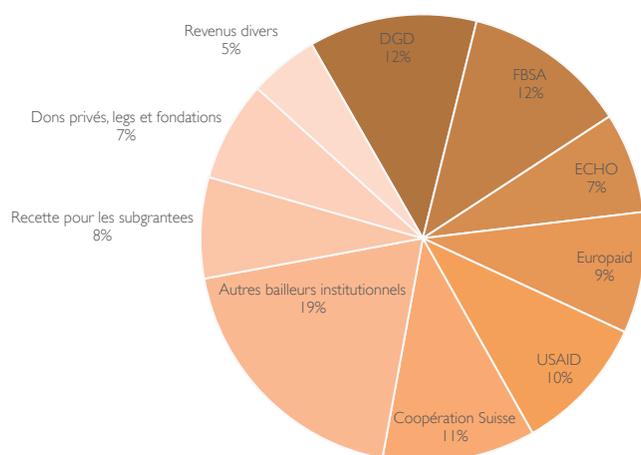
Ce rapport financier concerne les comptes consolidés de Vétérinaires Sans Frontières-Belgium incluant toutes les activités réalisées entre le 1er janvier et le 31 décembre 2012. Les comptes ont été contrôlés et certifiés par notre commissaire aux comptes KPMG Vias. Ils peuvent être consultés via le site de la Banque Nationale de Belgique ([www.bnb.be](http://www.bnb.be)).

[WWW.VETERINAIRESSANSFRONTIERES.BE](http://WWW.VETERINAIRESSANSFRONTIERES.BE)

## RECETTES

Les dons sont essentiels pour que Vétérinaires Sans Frontières atteigne ses objectifs. En 2012, la récolte de fonds a rapporté 880.944 € (contre 719.926 € en 2011). Certes, ceci ne représente que 7% des revenus de Vétérinaires Sans Frontières mais les petites sommes cumulées permettent, à travers le système du cofinancement, d'obtenir des subsides importants tant au niveau belge qu'international.

Sur le niveau institutionnel, nous pouvons compter depuis de nombreuses années sur l'appui important de différentes instances. Nos principaux bailleurs de fonds sont le Gouvernement belge (DGD et Fonds Belge pour la Sécurité alimentaire), la Commission européenne (EuropeAid et ECHO), USAID et la Coopération suisse. Ils représentent à eux seuls 61% des recettes de l'association. La diversité de nos bailleurs nous donne une certaine indépendance en tant que ONG.



## BILAN

Le total du bilan s'élève à € 14.613.350. 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 consommée par les projets).

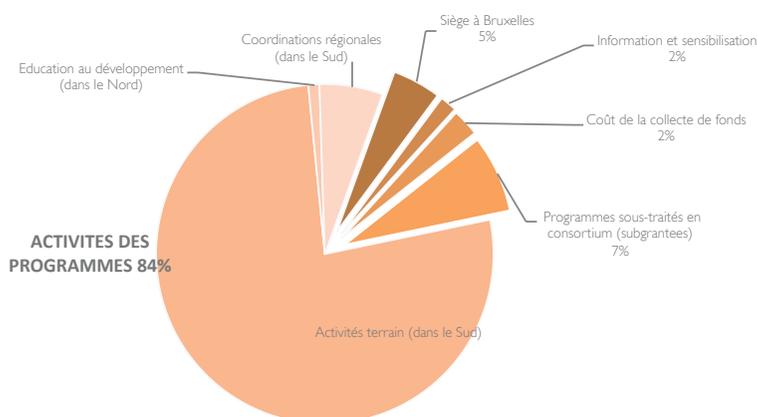
Le fonds social est aujourd'hui revenu au niveau que connaissait Vétérinaires Sans Frontières en 2009. Il s'élève à € 1.098.845 et représente 8% du total du bilan. Autant que possible, la perte reportée sera progressivement apurée au cours des prochaines années.

## DÉPENSES

La mise en œuvre de nos programmes représente € 12.049.442, soit 83,8% des dépenses. Le reste est lié au fonctionnement du siège de Bruxelles (5%), aux coûts de la collecte de fonds (2%) et de l'information du public (2%), et aux activités sous-traitées en consortium (7%).

En 2012, 47% de nos dépenses projets ont été réalisés en Afrique de l'Ouest (Niger, Mali et Burkina Faso), 9% en Afrique centrale (RDC et Rwanda), 44% en Afrique de l'Est (Kenya, Soudan du Sud et Ouganda), et 1% en Belgique (programme d'éducation au développement).

Le résultat final de l'exercice 2012 est un surplus de € 103.390 tandis que le budget initialement voté prévoyait un déficit de € 65.036. Cela s'explique par les investissements réalisés au cours de l'année dans l'organisation administrative et financière de notre association. Ces investissements ont facilité une meilleure gestion de nos fonds propres : grâce à une meilleure utilisation des contrats de financement ou grâce aux meilleurs résultats obtenus dans la recherche active des cofinancements, en toute transparence et conformité avec les règles de nos bailleurs de fonds. En effet le déficit de l'exercice précédent nous impose d'absorber progressivement les pertes reportées pour reconstruire nos réserves et assurer la pérennité de l'association.



## NOTE EXPLICATIVE SUR LE DÉFICIT 2011

Les comptes annuels 2011 étaient marqués par un important déficit comptable d'environ 800.000 €. De ce déficit, 495.000 € sont directement liés aux années précédentes puisque des corrections comptables ont été nécessaires d'une part sur les montants à recevoir ou à payer de notre bilan, et d'autre part sur les subsides à recevoir puisqu'en 2010, les recettes institutionnelles avaient été indûment surestimées. Leur régularisation a été passée en 2011. Ces corrections comptables, bien que contribuant au déficit 2011, n'affectent pas notre trésorerie actuelle.

L'autre élément imprévu, et participant au déficit pour 230.000 €, découle d'une faiblesse de l'euro sur les marchés internationaux. Ce change défavorable s'est répercuté dans nos comptes 2011 sous la forme de pertes réalisées (100.000 €) et de réévaluations comptables (130.000 €). Tous ces éléments mis à part, le déficit de nos activités en 2011 s'élevait à environ 75.000 €, une perte opérationnelle inférieure à 1% de nos activités.

## UNE CROISSANCE MAÎTRISÉE

En 2012, nos programmes présentent une croissance de 17% par rapport à 2011. Mais d'ores-et-déjà une stabilisation des programmes est budgétisée pour 2013 puisqu'il est prévu d'avoir une croissance de 2% sur nos activités terrain. Cela nous permettra de respecter une croissance moyenne stratégique de 10% au cours des trois années 2011, 2012 et 2013.

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

- Les fonds propres par rapport au bilan, soit 7% en 2012 (comme en 2011 mais contre 11% en 2010). Lors de la planification stratégique, l'association finalisera en 2013 sa stratégie financière pour fixer un nouvel objectif clair en matière de réserves.
- Les flux de trésorerie : l'association doit rester attentive à disposer en permanence de suffisamment de liquidités pour répondre à ses obligations à court terme. 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. En 2012, le Conseil d'administration

a autorisé des crédits bancaires (straight loans et ligne de crédit) à hauteur de 10%, qui peuvent être utilisés pendant les périodes à faible flux de trésorerie. Ceux-ci ont permis à l'association de maintenir une bonne réalisation des programmes. L'association doit également contrôler l'exécution rigoureuse de ses contrats afin de fournir rapidement les rapports aux bailleurs de fonds et réduire ainsi les délais de paiement. 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.

- Le cofinancement institutionnel des programmes: afin de compléter les fonds propres pour couvrir la partie des budgets non financée par les bailleurs principaux (jusqu'à 25% mais 7% en moyenne), Vétérinaires sans Frontières met en œuvre une stratégie de cofinancement institutionnel. En 2012, le résultat a été un cofinancement total de 582.509 €, bien meilleur que les 482.012 € de 2011. En termes de pourcentage, il s'agit d'une réalisation remarquable pour notre association. La recherche de cofinancements restera à l'avenir une préoccupation majeure.

## BILAN

ACTIF	2012	2011
<b>Actifs immobilisés</b>	<b>647.319</b>	<b>825.010</b>
Immobilisations incorporelles	934	2.110
Immobilisations corporelles	606.806	777.660
Immobilisations financières	39.579	45.240
<b>Actifs circulant</b>	<b>13.966.031</b>	<b>15.951.838</b>
Créances à plus d'un an	3.321.574	5.110.858
Créances à moins d'un an	9.201.602	8.093.559
Valeurs disponibles	1.342.207	2.549.894
Comptes de régularisation	100.648	197.527
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>14.613.350</b>	<b>16.776.848</b>

PASSIF	2012	2011
<b>Fonds social</b>	<b>1.098.845</b>	<b>1.129.509</b>
Moyens permanents	959.268	959.268
Bénéfice reporté	-346.421	-449.811
Subsides en capital	485.998	620.052
<b>Provisions</b>	<b>157.386</b>	<b>156.467</b>
<b>Dettes</b>	<b>13.357.119</b>	<b>15.490.872</b>
Dettes à plus d'un an	0	0
Dettes à moins d'un an	3.089.900	2.219.256
Comptes de régularisation	10.267.219	13.271.616
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>14.613.350</b>	<b>16.776.848</b>
Niveau des réserves (moyens permanents et bénéfice reporté)	612.847	509.457

## COMPTE DE RÉSULTAT

	2012	2011
Ventes et prestations	12.940.505	11.844.967
Coût des ventes et prestations	-12.830.158	-12.402.542
<b>Bénéfice d'exploitation</b>	<b>110.347</b>	<b>-557.575</b>
Produits financiers	381.525	187.527
Charges financières	-385.780	-403.912
Résultat courant	106.092	-773.960
Produits exceptionnels	193	3.904
Charges exceptionnelles	-2.895	-33.028
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>103.390</b>	<b>-803.084</b>

# ADDENDUM Profil de l'organisation, gouvernance et qualité, respect de l'environnement

## 1. PROFIL DE L'ORGANISATION (QUI SOMMES-NOUS ET COMMENT SOMMES-NOUS STRUCTURÉS ?)

Vétérinaires Sans Frontières-Belgium est une a.s.b.l. de droit belge fondée en 1990 par un petit groupe de vétérinaires désirant mettre leur expertise au service des populations défavorisées dépendant de l'élevage dans les pays du Sud. Les statuts de constitution ont été publiés au Moniteur belge le 22 février 1990 et actualisés le 1er juin 1995 et le 05 septembre 2005. Vétérinaires Sans Frontières a été agréée comme ONG le 13 novembre 1997, puis comme ONG-programme le 14 avril 2007 pour une période de dix ans, par le Service fédéral belge de la Coopération au Développement. L'organisation a connu une croissance constante. Elle gère actuellement des programmes d'appui à l'élevage dans huit pays d'Afrique et un programme d'éducation au développement en Belgique.

Vétérinaires Sans Frontières-Belgium a une structure en grande partie décentralisée, comprenant un siège de taille modeste (12,3 ETP) par rapport au budget global géré (près de 13 millions EUR) et deux bureaux régionaux sis à Niamey et à Nairobi, pour la coordination de ses programmes respectivement en Afrique de l'Ouest et en Afrique de l'Est. Les programmes en Afrique centrale sont restés jusque fin 2012 coordonnés par le siège. En 2012, onze coopérants, dont une majorité d'origine africaine, ont travaillé auprès de nos partenaires locaux dans le cadre du renforcement de capacités. Trois experts juniors financés par la CTB ont également renforcé nos équipes en Ouganda, au Rwanda et au Mali.

Le siège en 2012 compte au total 13 personnes (9 femmes et 4 hommes). La rotation du personnel est faible : on n'a enregistré qu'une entrée et une sortie. Plus de la moitié du staff se situent dans la catégorie d'âge 26-35 ans. La formation professionnelle continue est stimulée par l'organisation. Les détails concernant le bilan social de Vétérinaires Sans Frontières peuvent être consultés sur les sites [www.ong-livreouvert.be](http://www.ong-livreouvert.be) ou sur le site de la Banque Nationale de Belgique [www.bnb.be](http://www.bnb.be). En 2012-2013, la politique du personnel basée sur le principe du « Total Staff Reward » et les manuels de procédures financières font l'objet d'une actualisation et harmonisation, en étroite collaboration avec les bureaux régionaux et les partenaires. Dans le Sud, en raison des contextes géopolitiques dans lequel les programmes sont mis en œuvre, Vétérinaires sans Frontières a développé un plan de sécurité pour son personnel, qui est régulièrement actualisé en fonction de l'évolution des facteurs de risque. En 2012, des dispositions ont été prises pour évacuer les coopérants pendant un mois et demi au Nord-Kivu et pour une période plus courte au Mali. Au Niger et aussi au Soudan du Sud, les mesures de sécurité ont été renforcées.

Vétérinaires Sans Frontières-Belgium est un membre fondateur du réseau Vétérinaires Sans Frontières-Europa. VSF Europa est une association internationale à but non lucratif composée de neuf organisations autonomes basées en Autriche, Belgique, France, Allemagne, Italie, Pays bas, Espagne, Suisse et Portugal.

## 2. GOUVERNANCE (QUI DÉCIDE ET QUI EST IMPLIQUÉ ?)

Vétérinaires Sans Frontières-Belgium a quatre niveaux de pouvoir décisionnel: l'Assemblée générale qui est l'organe suprême, le Conseil d'Administration, le Directeur général et les Directeurs régionaux.

L'**Assemblée générale** (AG) de Vétérinaires sans Frontières est composée de 26 personnes qui paient une cotisation annuelle. L'AG statutaire se tient une fois par an. Elle approuve le cadre stratégique, les plans annuels et la reddition de comptes envers l'ensemble des parties prenantes de l'organisation, et nomme le commissaire aux comptes. Elle veille à la cohérence des plans stratégiques avec la vision, la mission et les valeurs de l'organisation.

Après l'AG de 2012 qui a entériné 2 départs, 1 réélection et 1 nomination, le **Conseil d'Administration** (CA) se compose de 7 personnes indépendantes agissant sur base d'un engagement volontaire ; il sera renforcé en 2013 en fonction des besoins du nouveau plan stratégique « Horizon 2025 ». Il se réunit en moyenne 6 fois par an. Le CA est délégué par l'AG pour définir les plans stratégiques à long terme de

l'organisation. En 2012, il s'est impliqué dans l'élaboration du nouveau plan stratégique à long terme de VSF intitulé « Horizon 2025 ». Le CA fait le suivi et évalue la performance de l'organisation dans son ensemble, la gestion des risques et l'efficacité pour atteindre les objectifs stratégiques. Le CA est celui qui engage le Directeur général, et assure le suivi de ses performances.

Le **Directeur général** est chargé de diriger et de gérer l'organisation dans le respect des lois belges et internationales et des procédures des différents bailleurs, en ligne avec la stratégie approuvée par le Conseil d'Administration. Il veille à ce que la stratégie globale soit correctement traduite en plans opérationnels au niveau des quatre régions et des deux départements au siège (Finances, Ressources humaines), et à ce que l'organisation dispose des moyens humains et financiers nécessaires pour atteindre ses objectifs. Le Directeur a également un rôle de représentation auprès des parties prenantes. En 2012, une bonne partie de son temps a été consacrée à la coordination de l'exercice de planification stratégique « Horizon 2025 » impliquant des représentants de la plupart des parties prenantes de l'organisation.

Les **Directeurs régionaux** assument les mêmes rôles dans leur région que le Directeur général. Sur le terrain, chaque projet est géré sur le plan technique et budgétaire par un chef de projet affecté et encadré par le partenaire local. Dans les pays qui ont un programme important, un directeur pays a été nommé. En appui à ces organes décisionnels, le « Management Team » composé de 9 personnes (3 directeurs, 4 managers et 2 experts) est un organe consultatif qui se réunit mensuellement (virtual meetings). Il assiste les directeurs et managers à prendre les décisions de façon structurée et transparente et prépare la reddition de comptes vis-à-vis des parties prenantes. C'est aussi un lieu de partage des connaissances, expériences, et leçons apprises.

D'une façon générale, le **style de management** est de type collégial, basé sur les valeurs de l'organisation (respect, transparence, durabilité). L'accent est mis sur la responsabilisation des employés, leur développement professionnel et la concertation. En 2013, une enquête sera menée pour évaluer le degré de satisfaction de l'ensemble du personnel.

En 2013, suite au nouveau plan stratégique, Vétérinaires sans Frontières entreprendra un audit organisationnel et adaptera si nécessaire la structure afin de pouvoir répondre à ses nouveaux défis.

## 3. APPROCHE 'QUALITÉ' (COMMENT CHERCHONS-NOUS À AMÉLIORER CONSTAMMENT LA QUALITÉ DE NOTRE GESTION INTERNE ET DE NOS PROGRAMMES ?)

Le secteur des ONG belges via leurs deux Fédérations (ngofederatie et ACODEV) qui offrent un appui substantiel, ont opté pour le modèle d'Excellence dans le Management « EFQM », largement utilisé en Europe tant dans le secteur public que privé ([www.efqm.org](http://www.efqm.org)). Le système a pour objectif de stimuler les entreprises ou associations afin qu'elles obtiennent et maintiennent des résultats supérieurs de performance qui satisfont les attentes de toutes leurs parties prenantes. A partir d'une auto-évaluation organisationnelle menée en 2011, Vétérinaires Sans Frontières-Belgium a entrepris un premier cycle de trois actions d'amélioration de la gestion dont les résultats, évalués par B-Best, ont permis d'obtenir le label C2E (Committed to Excellence) en juillet 2012. Un autre cycle d'amélioration a été mis en œuvre et d'autres suivront. Après quoi, l'organisation s'engagera vers l'étape suivante afin d'obtenir le label R4E « Recognised for Excellence ».

Dans la gestion de ses programmes, Vétérinaires Sans Frontières s'efforce d'appliquer les principes d'une « organisation apprenante » sur base de la gestion participative du cycle de projet et de l'approche « GAR » (Gestion Axée sur les Résultats). Celle-ci, grâce à l'élaboration d'indicateurs de résultats et d'effets pertinents et à un suivi-évaluation régulier, permet d'apprendre de ses succès et de ses erreurs, et de partager les leçons tirées avec toutes les parties prenantes. En 2012, une synthèse des évaluations des programmes sur 10 ans menés en Afrique de l'Est a été effectuée. En 2013, il est prévu tout un travail de réactualisation et d'harmonisation des indicateurs de performance pour l'ensemble des

programmes.

L'amélioration de la qualité des programmes comprend aussi l'amélioration de l'articulation entre les programmes d'urgence (court terme) et de développement structurel (long terme). Dans les écosystèmes fragiles, les projets d'urgence sont parfois nécessaires pour aider momentanément les populations à faire face à une crise grave, mais ils devraient toujours venir en soutien à des programmes de développement structurels (futurs ou en cours). Vétérinaires Sans Frontières n'intervient pas de façon isolée dans des programmes d'urgence mais le fait là où l'exige la situation des populations avec lesquelles elle travaille sur le long terme. L'articulation « Urgence- Réhabilitation et Développement » est une approche prônée fortement par l'Union Européenne (Linking Relief, Rehabilitation and Development). En moyenne, l'association réalise 20 % de programmes d'urgence et 80 % de programmes de développement structurel.

## 4. RESPECT DE L'ENVIRONNEMENT (COMMENT ESSAYONS-NOUS DE DIMINUER NOTRE EMPREINTE ÉCOLOGIQUE ?)

En tant qu'ONG, nous avons également une responsabilité vis-à-vis de la protection de l'environnement. Au siège, depuis quelques années, des mesures sont prises progressivement pour diminuer notre empreinte écologique:

- Papier : le personnel est encouragé à imprimer seulement quand c'est nécessaire, sur papier recyclé et recto-verso. Le papier commandé dispose d'un label Blaue Engel ou Nordic Swan. Idem dito en ce qui concerne le courrier envoyé à notre base sociale.
- Trajets : l'organisation ne dispose pas de véhicule de fonction. 85% du personnel utilise les transports en commun pour se rendre au travail.
- Voyages en avion : les déplacements en avion sont nécessaires dans une organisation internationale mais doivent être bien réfléchis. Pour compenser l'émission de gaz à effet de serre, Vétérinaires sans Frontières commande ses billets d'avion auprès d'une agence qui pratique le système « Greenseat ». Dans la mesure du possible, nous cherchons à combiner visites de terrain, ateliers techniques et rencontres officielles pour réduire le nombre de voyages.
- Boissons : nous achetons des produits bio et/ou fairtrade. Par exemple, nous utilisons une machine à café et du café Puro issu du commerce équitable. En 2012, nous avons obtenu un premier « Havelaar » en reconnaissance de notre engagement « Fairtrade ».
- Matériel de bureau : les articles de papeterie sont achetés via Ecobos. Les cartouches d'encre des imprimantes sont recyclées par Thomson Recycling Centre via Het Punt.
- Produits d'entretien : les savons et produit de vaisselle sont de marque Ecover.
- Chauffage et éclairage : en tant que locataire, la marge de manœuvre de Vétérinaires sans Frontières pour réduire sa facture de gaz et d'électricité est assez réduite. Au cours des trois dernières années, la consommation est assez stable, par exemple aux bureaux du 2ème étage :  
Electricité : 1396 kWh (en 2011) ; 1652 kWh ; en 2010 : 1597 kWh)  
Gaz : 6681 kWh (en 2011) ; 6.213 kWh ; en 2010 : 6392 kWh).  
Des nouveaux châssis et double vitrages ont été installés par le propriétaire en 2012.

Concernant nos programmes : en tant qu'ONG spécialisée dans l'élevage, Vétérinaires sans Frontières, en collaboration avec les autres membres de VSF-Europa, be-tropivle, CELEP, et d'autres fora, participe aux réflexions sur l'évolution et les impacts positifs et négatifs de l'élevage dans le monde. La responsabilité de l'élevage dans la production des gaz à effets de serre (GES) est actuellement estimée de 12 à 18%. Cependant, le mode d'élevage utilisé intervient très majoritairement dans cette responsabilité. Cela nous laisse une grande marge de manœuvre. Vétérinaires Sans Frontières soutient le développement d'un élevage à petite échelle qui permet à de nombreuses familles défavorisées de mener une vie décente, qui utilise les ressources locales pour l'alimentation des animaux, qui englobe des mesures de protection de la nature et qui promeut le respect du bien-être animal.