



DIERENARTSEN | VETERINAIRES
ZONDER GRENZEN | SANS FRONTIÈRES

BELGIUM

RAPPORT 2013 FINANCIER

WWW.VETERINAIRESSANSFRONTIERES.BE

RAPPORT FINANCIER

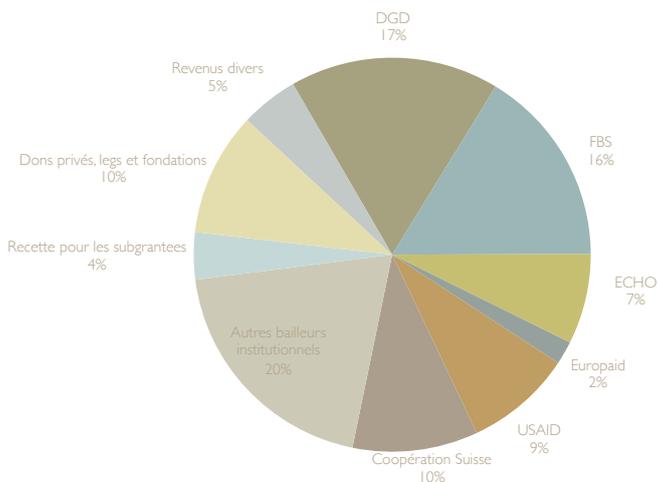
Ce rapport financier concerne les comptes consolidés de Vétérinaires Sans Frontières incluant toutes les activités réalisées entre le 1er janvier et le 31 décembre 2013. Les comptes ont été contrôlés et certifiés par notre commissaire aux comptes KPMG Vias. Ils peuvent être consultés via le site de la Banque Nationale de Belgique (www.bnb.be).

RECETTES

Les dons sont essentiels pour que Vétérinaires Sans Frontières atteigne ses objectifs. En 2013, la récolte de fonds a rapporté 958.789 € (contre 880.944 € en 2012 et 719.926 € en 2011). Certes, ceci ne représente que 10,1% 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 62% des recettes de l'association (en 2012 : 61%). La diversité de nos bailleurs nous donne une certaine indépendance en tant que ONG.

RÉPARTITION DES RECETTES 2013



DÉPENSES

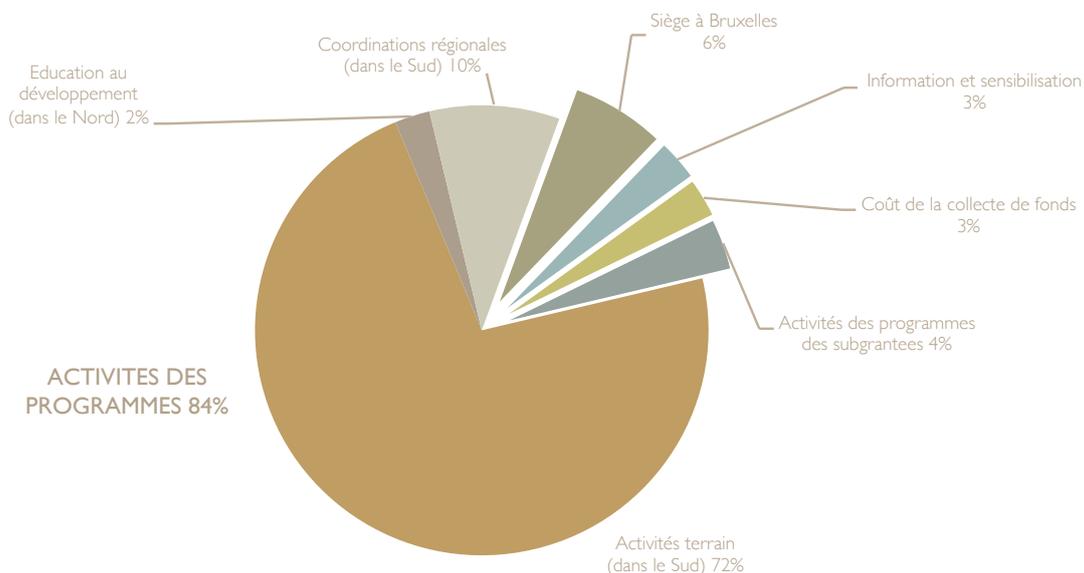
La mise en œuvre de nos programmes représente 8.622.222 € soit 84,3% des dépenses (en 2012 : 12.049.442 €, soit 83,8%). Le reste est lié au fonctionnement du siège de Bruxelles (6,6%), aux coûts de la collecte de fonds (2,7%) et de l'information du public (2,8%), et aux activités sous-traitées en consortium (3,6%).

En 2013, 47% de nos dépenses projets ont été réalisés en Afrique de l'Ouest (Niger, Mali et Burkina Faso), 12% en Afrique centrale (RDC et Rwanda), 40% en Afrique de l'Est (Kenya, Soudan du Sud et Ouganda), et 1% en Belgique (programme d'éducation au développement).

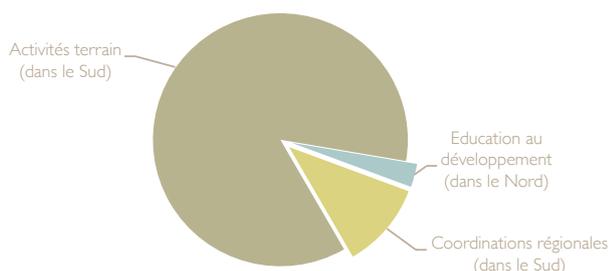
Le résultat final de l'exercice 2013 est un déficit de 778.502 € tandis que le budget initialement voté prévoyait un bénéfice de 9.867 €.

Deux éléments majeurs sont à l'origine de cette situation. D'une part, VSF-B a eu 30% de nouveaux programmes en moins que prévu. La signature de ces contrats de projets, bien que quasi assurée en 2012, n'a pas été accordée en 2013 par nos bailleurs de fonds institutionnels (également soumis à des coupes budgétaires en réaction différée à la crise économique). Cela ne nous a pas causé un problème de 3 millions € (puisque les programmes qui ne sont pas financés ne sont pas mis en œuvre), mais nous a privé des coûts d'administration et gestion prévus sur ces 3 millions € (environ 15% ou 450.000 € anticipé) pour couvrir les coûts fixes de nos bureaux nationaux, régionaux et du siège. D'autre part, les programmes au Soudan du Sud n'ont pas été bien gérés sur le plan programmatique et financier. Cela a résulté en des coûts plus élevés qu'initialement prévu, coûts qui n'étaient pas couverts par des fonds institutionnels.

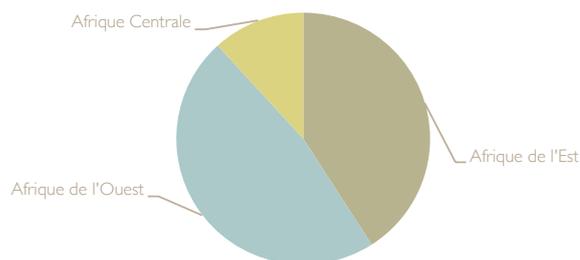
DÉPENSES 2013



ACTIVITÉ DES PROGRAMMES



ACTIVITÉS TERRAIN DANS LE SUD



BILAN

Le total du bilan s'élève à 10.444.437 € (en 2012 : 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 total des actifs est inférieur à celui de 2012, principalement parce que le programme tri-annuel de notre plus grand bailleur – la DGD – venait à échéance en 2013 de sorte qu'aucune créance n'existait pour 2014. Le nouveau programme tri-annuel d'un montant de 6.045.309 € a été approuvé début 2014.

Le fonds social s'élève à 223.419 € et représente 2% du total du bilan. Autant que possible, la perte reportée sera progressivement apurée au cours des prochaines années.

COFINANCEMENTS ET FONDS PROPRES

Afin de compléter nos fonds propres pour couvrir la portion des budgets qui n'est pas financée par nos principaux bailleurs de fonds (jusqu'à 20% et 10% en moyenne), VSF implémente une stratégie de cofinancement institutionnel. En 2013, VSF a mobilisé 583.302 € (582.509 € en 2012 et 482.012 € en 2011). La recherche de cofinancements reste une préoccupation majeure pour notre association.

FLUX DE TRÉSORERIE

L'association veille à avoir toujours suffisamment de liquidités pour répondre à ses obligations à court terme. Elle surveille l'exécution rigoureuse de ses contrats afin de fournir les rapports en temps opportun aux bailleurs de fonds institutionnels et ainsi réduire les délais de paiement. Mais, en raison de la politique de financement des bailleurs institutionnels et les calendriers de paiement, nous recevons une partie des fonds après les avoir déjà dépensés, ce qui signifie que l'association doit préfinancer. En 2013, le conseil d'administration a autorisé des emprunts bancaires (prêts à terme fixe et lignes de crédit) à hauteur de 15%, ce qui correspond au besoin historique de crédit moyen de l'organisation. Les besoins de trésorerie sont exceptionnellement élevés pour le premier semestre de 2014, mais ensuite nous pourrions réduire les lignes de crédit aux niveaux normaux, soit entre 10 et 15%.

MODIFICATION DES RÈGLES

D'ÉVALUATION

Les coûts pour le recrutement de nouveaux donateurs individuels sont proportionnellement plus élevés que pour le maintien de relations existantes. Dans le passé, tous les coûts de collecte de fonds ont été intégralement imputés en charges dans l'année en cours ; c'étaient, pour la plupart, des coûts liés à la fidélisation de nos donateurs. En 2012, 2013 et 2014, il a été décidé d'investir davantage dans la collecte de fonds afin d'augmenter le nombre de nos donateurs, ce qui s'est traduit par des coûts de recrutement plus élevés que les années précédentes.

Ces frais de recrutement (faits en majorité en 2013 et 2014) peuvent être considérés comme un investissement sur le long terme, qui à son tour va générer des revenus sur les 4 à 8 prochaines années. Cela a un impact sur notre bilan 2013, car cela reflète correctement nos actifs (plus d'adresses) et répartit l'investissement sur 4 ans. L'impact net sur notre résultat 2013 s'élève à 187.798 euros comptabilisés en actifs au lieu de charges.

PROGRÈS RÉALISÉS ET DÉFIS À RELEVER

En dépit du résultat négatif de l'exercice 2013, des améliorations majeures en termes de gestion financière et administrative sont à souligner :

- Une clôture formelle à mi-année avec les états financiers intermédiaires et une clôture provisoire de fin d'année anticipée;
- Des budgets révisés sur base de la réalité du terrain et confirmés par les régions;
- La réactivité de l'association afin d'optimiser les perspectives budgétaires;
- L'accord sur les principes stratégiques de la viabilité financière de l'organisation (p.ex. augmentation des réserves).

Des défis restent à relever au niveau de nos outils de gestion (outils budgétaires, logiciel de comptabilité) et d'une compréhension commune de la réalisation du budget sur le terrain. Aussi au niveau du contrôle interne afin qu'il soit exécuté aux niveaux corrects. Ces défis font partie des priorités de l'organisation.

BILAN

ACTIF	2013	2012
Actifs immobilisés	748.604	647.319
Immobilisations incorporelles	201.882	934
Immobilisations corporelles	493.192	606.806
Immobilisations financières	53.530	39.579
Actifs circulant	9.695.833	13.966.031
Créances à plus d'un an	3.475.542	3.321.574
Créances à moins d'un an	4.850.857	9.201.602
Valeurs disponibles	1.220.218	1.342.207
Comptes de régularisation	149.216	100.648
TOTAL ACTIF	10.444.437	14.613.350

PASSIF	2013	2012
Fonds social	223.419	1.098.845
Moyens permanents	959.268	959.268
Bénéfice reporté	-1.124.923	-346.421
Subsides en capital	389.074	485.998
Provisions	201.978	157.386
Dettes	10.019.040	13.357.119
Dettes à plus d'un an	0	0
Dettes à moins d'un an	2.408.583	3.089.900
Comptes de régularisation	7.610.457	10.267.219
TOTAL PASSIF	10.444.437	14.613.350

COMPTE DE RÉSULTAT

	2013	2012
Ventes et prestations	9.237.656	12.940.505
Coût des ventes et prestation	-9.778.745	-12.830.158
Bénéfice d'exploitation	-541.088	110.347
Produits financiers	179.995	381.525
Charges financières	-293.055	-385.780
Résultat courant	-654.148	106.092
Produits exceptionnels	35.875	193
Charges exceptionnelles	-160.229	-2.895
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	-778.502	103.390

ADDENDUM profil de l'organisation, gouvernance et qualité, respect de l'environnement

PROFIL DE L'ORGANISATION

(qui sommes-nous et comment sommes-nous structurés ?)

Vétérinaires Sans Frontières 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 jusqu'en 2012. En 2013, elle a géré des programmes d'appui à l'élevage dans huit pays d'Afrique et un programme d'éducation au développement en Belgique.

Vétérinaires Sans Frontières a une structure en grande partie décentralisée, comprenant un siège de taille modeste (14,3 ETP) par rapport au budget global géré (11 millions EUR) et trois bureaux régionaux sis à Niamey, Kigali et à Nairobi, pour la coordination de ses programmes en Afrique de l'Ouest, centrale et de l'Est. En 2013, neuf coopérants, dont une majorité d'Africains, ont travaillé auprès de nos partenaires locaux dans le cadre du renforcement de capacités. Une experte junior financée par la CTB a également renforcé notre équipe au Karamoja (Nord Ouganda).

Le siège en 2013 compte au total 18 personnes (11 femmes et 7 hommes). On a enregistré six entrées et deux sorties. Plus de la moitié du staff se situe 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 ou sur le site de la Banque Nationale de Belgique www.bnb.be. En 2013, la politique du personnel basée sur le principe du « Total Staff Reward » et les manuels de procédures financières faisaient 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.

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

GOUVERNANCE

(qui décide et qui est impliqué ?)

Vétérinaires Sans Frontières 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 programmes avec la vision, la mission et les valeurs de l'organisation.

Après l'AG de 2013 qui a entériné 2 départs, 1 réélection et 4 nominations, le **Conseil d'Administration** (CA) se compose de 9 personnes indépendantes agissant sur base d'un engagement volontaire. 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 2013, il s'est davantage impliqué dans l'amélioration du système de gestion financière de l'organisation. 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.

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.

En appui à ces organes décisionnels, le « **Management Team** » composé de 9 personnes (5 directeurs, 2 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 a été menée pour évaluer le degré de satisfaction de l'ensemble du personnel et les résultats sont modérés à très positifs.

En 2013, suite au nouveau plan stratégique, Vétérinaires sans Frontières a effectué un audit organisationnel mené par un consultant externe pour répondre aux nouveaux défis.

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). 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. Après l'obtention du 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 sa 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 2013, un travail de réactualisation et d'harmonisation des indicateurs de performance pour l'ensemble des programmes a été effectué.

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.

RESPECT DE L'ENVIRONNEMENT

(Comment essayons-nous de diminuer notre empreinte écologique ?)

En tant qu'ONG, nous avons également, et pas seulement dans nos projets, 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 Blauer Engel ou Nordic Swan. Idem dito en ce qui concerne le courrier envoyé à notre base sociale. En 2013, c'est environ 40 kg de papier qui ont été achetés pour le bureau.
- Trajets : l'organisation ne dispose pas de véhicule de fonction. 85% du personnel utilise les transports en commun ou le vélo pour se rendre au travail.
- Voyages en avion : les déplacements en avion sont nécessaires dans une organisation internationale mais doivent être bien réfléchis. 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. Nous avons déjà obtenu un « 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 quatre dernières années, la consommation est stable voire en diminution.

Consommation d'électricité (kWh)			
2010	2011	2012	2013
7146	7380	6474	5365
Consommation de gaz (kWh)			
2010	2011	2012	2013
19693	18463	22024	19356

Des nouveaux châssis et doubles 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-troplive, 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.



SUIVEZ-NOUS



FAITES UN DON EN LIGNE
<http://vsf-donate.org/fr>

BE73-7326-1900-6460
(CREGBEBB)

Vétérinaires Sans Frontières

SIÈGE/ BRUXELLES

Avenue Paul Deschanel 36-38, 1030 Bruxelles, Belgique
T +32 (0)2 539 09 89, F +32 (0)2 539 34 90, E info@vsf-belgium.org
www.veterinaressansfrontieres.be

COORDINATION RÉGIONALE / AFRIQUE DE L'EST

PO BOX 13986, 00800 Lavington, Nairobi, Kenya
T +254 (0)20 273 4518, E vsfb@vsfb.or.ke

COORDINATION RÉGIONALE / AFRIQUE DE L'OUEST

BP 12 632 Niamey, Niger
T +227 20 72 52 01, F +227 20 72 23 95, E s.pil@vsf-belgium.org

COORDINATION RÉGIONALE / AFRIQUE CENTRALE

Kigali, Rwanda
T +250 787 773374, E d.ripoche@vsf-belgium.org