

RAPPORT FINANCIER 2014



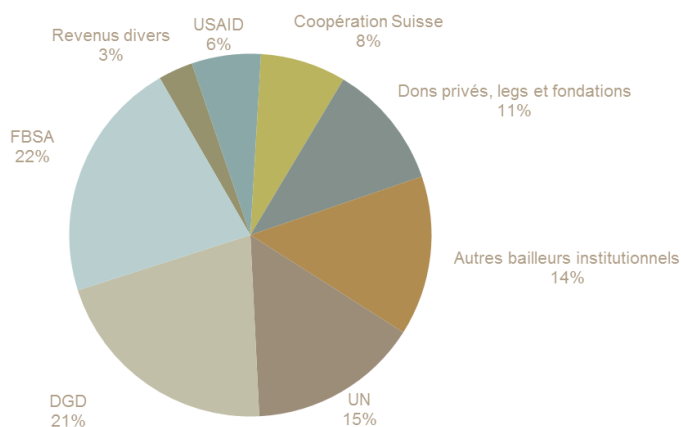
Ce rapport financier est lié aux comptes consolidés de Vétérinaires Sans Frontières, incluant toutes les activités réalisées entre le 1er janvier et le 31 décembre 2014. Les comptes ont été contrôlés et certifiés par notre commissaire aux comptes KPMG Vias. Ils sont disponibles sur le site de la Banque Nationale de Belgique (www.bnb.be).

RECETTES

Les dons sont essentiels pour que Vétérinaires Sans Frontières atteigne ses objectifs. En 2014, la récolte de fonds a rapporté 924.325 € (contre 911.521 € en 2013 et 880.944 € en 2012). Ceci ne représente certes que 11% des revenus de Vétérinaires Sans Frontières mais ces petites sommes, cumulées, permettent à travers le système de cofinancement d'obtenir des subsides importants tant au niveau belge qu'international.

Sur le plan institutionnel, nous pouvons compter depuis de nombreuses années sur l'appui important de différents gouvernements. Nos principaux bailleurs de fonds sont le gouvernement belge (1.759.285 € de la DGD et 1.822.871€ du FBSA, soit 3.582.156 € utilisés en 2014), les Nations Unies (1.282.909 €), la Coopération Suisse (645.230 €) et USAID (521.149 €). Ils représentent, à eux cinq, 71% des recettes de l'association. La diversité de nos bailleurs nous donne une certaine indépendance en tant qu'ONG.

RÉPARTITION DES RECETTES 2014



DÉPENSES

La mise en œuvre de nos programmes représente 7.559.561 €, soit 86% de nos dépenses en 2014, le reste étant lié aux dépenses d'information et de sensibilisation, au fonctionnement du siège à Bruxelles et aux coûts de la collecte de fonds. En 2014, des mesures exceptionnelles de restructuration ont été prises pour faire face à la décroissance de nos programmes observée depuis 2013.

En 2013 et 2014, l'association a vu son volume de financement de programmes diminuer respectivement de 30% et 11%. Des décisions de restructuration devenaient nécessaires pour aligner notre appareil de gestion à la taille actuelle des programmes. Nos deux plus petites régions - Afrique Centrale et Afrique de l'Est - ont été fusionnées pour économiser les coûts d'un bureau régional. Au siège, les coûts ont également été réduits suite au licenciement de 4 employés.

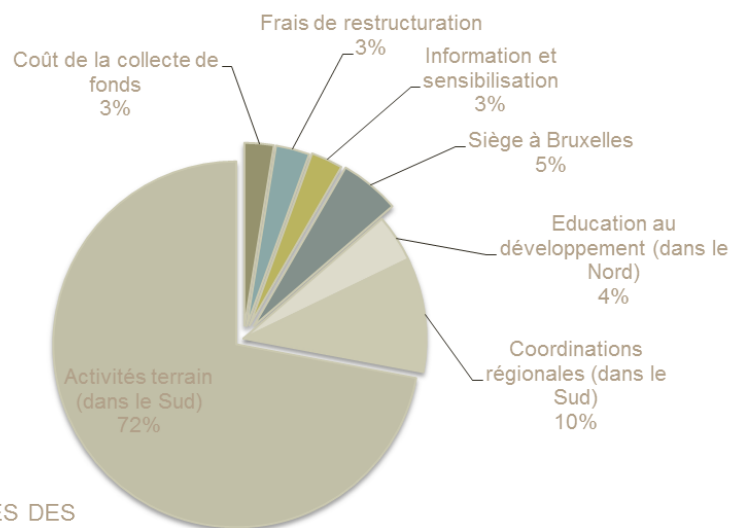
Les charges exceptionnelles de restructuration (314.245 €) actées dans nos comptes correspondent aux coûts (non-récurrents) de la fermeture des programmes au Sud Soudan et au Kenya. Ces programmes ont été arrêtés principalement parce que leurs financements s'articulaient sur des contrats à court terme et qu'ils présentaient dès lors trop de risques financiers pour l'organisation, dont les fonds non liés sont restreints.

Ces charges exceptionnelles de restructuration expliquent le déficit 2014, tandis que le résultat opérationnel de l'organisation affiche un surplus de 199.534€.

Par ailleurs, la mise en œuvre de financements et de programmes en devise non-européenne influence chaque année le résultat financier de l'organisation. Différentes mesures coexistent pour limiter ce risque de change, de sorte que, habituellement, les gains et pertes sur change se compensent mutuellement. Cependant, en 2014, ces fluctuations se sont avérées plus lourdes et ont absorbé le résultat opérationnel de l'organisation.

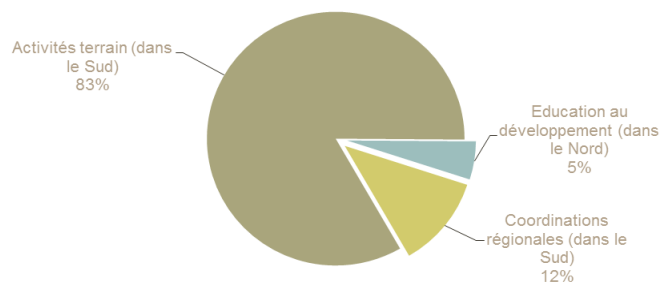
Ainsi le résultat final de l'exercice 2014 est un déficit de 316.883 €, alors que le budget initialement voté prévoyait un surplus de 40.237 €.

DÉPENSES 2014

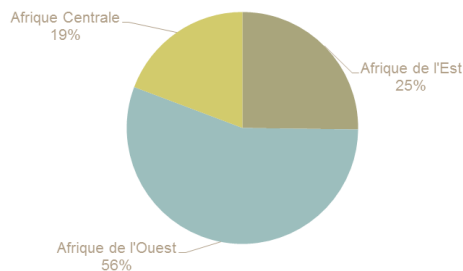


ACTIVITES DES
PROGRAMMES
86%

ACTIVITÉS DES PROGRAMMES (86%)



ACTIVITÉS TERRAIN (DANS LE SUD)



BILAN

Le total du bilan s'élève à 12.305.314 €. 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, expliquant les montants importants qui figurent 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).

Ajouté au déficit 2013 (778.502 €), le déficit 2014 réduit le fonds social de l'association, qui est à présent négatif (122.525 €). Après la décroissance observée en 2013 et 2014, les perspectives pour 2015 et 2016 se montrent plutôt positives, avec la signature de nouveaux financements pluriannuels, dont un financement sur 5 ans signé par le Fonds belge pour la Sécurité Alimentaire en Tanzanie, et 3 nouveaux contrats pluriannuels en Afrique de l'Ouest (provenant de DFID UK Government, USAID US Government et Swiss Cooperation).

L'administration considère que les mesures de redressement prises et les contrats de financement signés pour les années à venir soutiennent l'utilisation des règles d'évaluation dans une perspective de continuité. Les surplus attendus pour 2015 et 2016 permettront petit à petit à l'organisation de reconstruire ses réserves.

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), Vétérinaires Sans Frontières implémente une stratégie de cofinancement institutionnel. En 2014, l'organisation a mobilisé 542.978 € (583.302 € en 2013 et 582.509 € en 2012). La recherche de cofinancements reste une préoccupation majeure pour notre association.

FLUX DE TRÉSORERIE

L'association veille à toujours disposer de 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 voulu aux bailleurs de fonds institutionnels et réduire ainsi les délais de paiement. Cependant, en raison de la politique de financement des bailleurs institutionnels et des calendriers de paiement, nous recevons une partie des fonds après que ceux-ci aient déjà été 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 ont été exceptionnellement élevés pour le premier semestre de 2014, mais les lignes de crédit sont ensuite revenues à des niveaux normaux, soit entre 10 et 15%.

PROGRÈS RÉALISÉS ET DÉFIS À RELEVÉR

En dépit du résultat négatif de l'exercice 2014, des améliorations majeures en termes de gestion financière et administrative sont à souligner :

- Des clôtures périodiques (trimestrielles, semestrielle) avec des états financiers intermédiaires et une clôture provisoire de fin d'année anticipée ;
- Des budgets prudents basés sur la réalité du terrain, confirmés par les régions et révisés trimestriellement ;
- La réactivité de l'association afin d'optimiser la trajectoire financière ;
- 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. D'autres mesures de prévention contre le risque de change sont également étudiées. A côté de l'amélioration continue de notre contrôle interne, ces défis font partie des priorités de l'organisation.

BILAN

ACTIF	2014	2013
Actifs immobilisés	798.254	748.604
Immobilisations incorporelles	251.203	201.882
Immobilisations corporelles	486.859	493.192
Immobilisations financières	60.192	53.530
Actifs circulant	11.507.061	9.695.833
Créances à plus d'un an	4.262.518	3.475.542
Créances à moins d'un an	6.351.702	4.850.857
Valeurs disponibles	823.571	1.220.218
Comptes de régularisation	69.270	149.216
TOTAL ACTIF	12.305.314	10.444.437

PASSIF	2014	2013
Fonds social	-122.525	223.419
Moyens permanents	959.268	959.268
Bénéfice reporté	-1.441.806	-1.124.923
Subsides en capital	360.014	389.074
Provisions	224.007	201.978
Dettes	12.203.831	10.019.040
Dettes à plus d'un an	0	0
Dettes à moins d'un an	2.050.241	2.408.583
Comptes de régularisation	10.153.591	7.610.457
TOTAL PASSIF	12.305.314	10.444.437

COMPTE DE RÉSULTAT

	2014	2013
Ventes et prestations	8.310.160	9.237.656
Coût des ventes et prestations	-8.110.625	-9.778.745
Bénéfice d'exploitation	199.535	-541.089
Produits financiers	117.676	179.995
Charges financières	-330.022	-293.055
Résultat courant	-12.811	-654.149
Produits exceptionnels	10.172	35.875
Charges exceptionnelles	-314.245	-160.229
Résultat de l'exercice	-316.883	-778.503

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 ASBL 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 sous le numéro 3020. Ils ont été modifiés en dernier lieu par l'Assemblée Générale du 16 avril 2005 et publiés aux annexes du Moniteur belge du 5 septembre suivant sous le numéro 05125517. Le numéro d'entreprise de Vétérinaires Sans Frontières est le 0442.168.263. Elle 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 suivie d'une décroissance en 2013 et 2014 qui, comme expliqué plus haut, a conduit à la fermeture de nos programmes au Sud Soudan et au Kenya et à la restructuration de nos bureaux, tant au siège qu'en Afrique de l'Est et Centrale, où ils ont été fusionnés pour diminuer les coûts.

En 2014, dix coopérants (dont plus de 50% d'Africains) ont travaillé aux côtés de nos partenaires locaux dans le cadre du renforcement de capacités. Une assistante junior financée par la Coopération belge (CTB) a également renforcé notre équipe au Karamoja (Nord Ouganda).

Fin 2014, le siège compte au total 13 personnes (9 femmes et 4 hommes), soit 11,9 ETP. En cours d'année, une entrée à mi-temps et cinq sorties ont été enregistrées dans le cadre de la restructuration. 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-livrouvert.be ou sur le site de la Banque Nationale de Belgique www.bnb.be (centrale des bilans).

Vétérinaires Sans Frontières est membre fondateur du réseau VSF International, composé de dix organisations autonomes basées en Autriche, au Canada, en Belgique, en France, en Allemagne, en Italie, aux Pays-Bas, en Espagne, en Suisse et au Portugal : www.vsf.org.

Outre son adhésion aux 4 coupoles/ fédérations des ONG en Belgique (CNCD, 11.11.11, ACODEV, NGO FEDERATIE), Vétérinaires Sans Frontières est aussi membre actif de différentes plateformes et coalitions:

- ✶ Belgian platform on tropical animal health and production (www.be-troplive.be)
- ✶ Coalition of European Lobbies for Eastern African Pastoralism (CELEP) (www.celep.info)
- ✶ Coalition contre la faim (www.coalitioncontrelafaim.be)
- ✶ Plate-forme Souveraineté Alimentaire (www.pfsa.be)

GOUVERNANCE

Qui décide et qui est impliqué ?

Vétérinaires Sans Frontières compte quatre niveaux de pouvoir décisionnel: l'Assemblée générale, qui est l'organe suprême, le Conseil d'Administration, le Directeur général (assisté par la Directrice financière) et les Directeurs régionaux.

L'**Assemblée Générale** (AG) de Vétérinaires sans Frontières est composée en 2014 de 30 personnes en ordre de cotisation. L'AG statutaire se tient une fois par an. Elle approuve le cadre stratégique, les budgets annuels et la reddition de comptes (rapport d'activités et rapport financier) envers l'ensemble des parties prenantes de l'organisation, comme les membres du CA et le commissaire aux comptes. Elle veille à la cohérence des programmes avec la vision, la mission et les valeurs de l'organisation.

Suite à l'AG de 2014, ayant entériné 2 départs, le **Conseil d'Administration** (CA) se compose de 7 personnes indépendantes agissant sur base d'un engagement volontaire (voir liste en encadré). 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 2014, il s'est impliqué dans le suivi de la gestion financière et de la restructuration de l'organisation, et s'est informé des évolutions majeures de la coopération internationale avec Mr Jean Bossuyt, président de ngo-federatie. Le CA assure le suivi et évalue la performance de l'organisation dans son ensemble, la gestion des risques et l'efficacité pour atteindre les objectifs stratégiques. Il est responsable du recrutement du 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, conformément à 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 trois régions d'intervention (Afrique de l'Ouest, Afrique des Grands Lacs et Belgique/Europe), 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.

La **Directrice financière** est mandatée par le Directeur général, auquel elle rapporte. Elle élabore et propose un cadre motivant de gestion financière, comptable et de contrôle interne pour toute l'organisation et fait en sorte qu'il soit traduit dans les différents pays d'intervention en politiques, procédures et bonnes pratiques. Elle veille à ce que l'organisation dispose de tableaux de bord financiers fiables et pertinents et en assure la communication aux parties prenantes internes (y inclus le CA finance) ou externes (banques, auditeurs). Elle veille à ce que les rapports financiers soient produits et soumis de manière conforme aux exigences des bailleurs de fonds et assure le bon déroulement des audits financiers.

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** », organe consultatif composé de 7 personnes (4 directeurs, 1 manager et 2 experts), se réunit mensuellement (en partie en web meetings). Il assiste les directeurs et managers dans la prise de décisions structurées et transparentes, fait le point sur la gestion des risques et les plans d'amélioration de la qualité, et prépare la reddition de comptes vis-à-vis des parties prenantes. C'est aussi un lieu de partage des connaissances, expériences et leçons tirées.

D'une façon générale, le **style de management** chez Vétérinaires Sans Frontières est de type collégial, basé sur les valeurs de l'organisation (respect, transparence et durabilité). L'accent est mis sur la responsabilisation des employés, leur développement professionnel et la concertation.

APPROCHE QUALITÉ

Comment cherchons-nous à améliorer la qualité de notre gestion interne et de nos programmes ?

Le secteur des ONG belges, *via* leurs deux Fédérations (ngo-federatie et ACODEV) qui offrent un appui substantiel, a 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 de performance supérieurs qui satisfont les attentes de toutes leurs parties prenantes. Après l'obtention du label C2E (Committed to Excellence) en juillet 2012, d'autres cycles d'amélioration ont été mis en œuvre, aussi en 2014. À terme, l'organisation se donne pour objectif 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 (GCP) 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 2014, un travail de réactualisation et d'harmonisation des indicateurs de performance pour l'ensemble des programmes a été finalisé. Notons d'autre part qu'aucune infraction grave à notre code éthique n'est à déplorer.

PRISE EN COMPTE DU GENRE

Comment essayons-nous de promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes ?

Le secteur de l'agriculture est sous-performant dans les pays du Sud où nous travaillons, notamment parce que les femmes sont désavantagées par rapport aux hommes pour ce qui est de l'accès aux facteurs de production et du contrôle des revenus de leurs activités. La marginalisation des femmes coûte cher à la société en termes de pertes de production agricole, de bien-être du ménage, de sécurité alimentaire et nutritionnelle, et plus globalement de croissance économique.

L'élevage est une porte d'entrée intéressante pour promouvoir l'égalité des sexes. Depuis une dizaine d'années, une attention particulière est portée à l'intégration des femmes dans les projets d'élevage mis en œuvre par Vétérinaires Sans Frontières, qui reconnaît que toute intervention affecte différemment les hommes et les femmes. L'approche genre vise à améliorer l'accès des femmes aux ressources productives de l'élevage, la maîtrise du revenu

des activités économiques et la capacité d'influencer les décisions qui impactent leur vie quotidienne. Elle valorise l'implication des femmes dans la gestion de la santé animale de proximité et d'autres services de base ainsi que leurs rôles dans les organisations paysannes.

En 2014, la mise à jour des indicateurs de suivi des projets permettra dans le futur de désagréger les données recueillies par sexe là où c'est pertinent, afin d'avoir une vue plus précise sur les résultats et effets des projets obtenus respectivement pour les femmes et pour les hommes, et d'en tirer les leçons avec les populations concernées.

Sur le plan institutionnel, Vétérinaires Sans Frontières constate qu'au siège, comme dans tout le secteur ONG, les femmes sont plus nombreuses que les hommes, alors que la tendance inverse est observée dans ses deux bureaux décentralisés en Afrique. Aux niveaux de pouvoir, en revanche, ce sont les hommes qui sont les plus représentés en ce moment, tant au Nord qu'au Sud. Cependant, des postes de direction ont été occupés par des femmes jusqu'à il y a peu et la gestion financière et des ressources humaines est majoritairement aux mains de femmes dans toute l'organisation. La politique de gestion des ressources humaines de Vétérinaires Sans Frontières prévoit les mesures nécessaires afin d'offrir les mêmes opportunités aux femmes et aux hommes en matière de recrutement, de responsabilités, de formation permanente et de combinaison vie familiale/ vie professionnelle. La politique de communication de Vétérinaires Sans Frontières est également sensible au genre.

RESPECT DE L'ENVIRONNEMENT

Comment essayons-nous de diminuer notre empreinte écologique ?

Les pays riches industrialisés ou à croissance économique rapide sont les principaux responsables du réchauffement climatique, et les pays pauvres en sont les principales victimes. À ce titre, la première manière d'appuyer le « Sud » n'est-elle pas de réduire les émissions de gaz à effet de serre au « Nord » ? Une partie des actions d'éducation au développement menées par Vétérinaires Sans Frontières s'inscrivent dans cette réflexion (quel développement agricole, quelle croissance, quel mode de consommation ?).

En tant qu'ONG, nous avons, et pas seulement dans nos projets, une responsabilité vis-à-vis de la protection de l'environnement. Au siège, des mesures sont prises depuis quelques années pour diminuer notre empreinte écologique: utilisation de papier recyclé labellisé (Blaue Engel ou Nordic Swan), promotion des transports en commun (85% des employés les utilisent pour se rendre au travail), rationalisation des visites de terrain, utilisation de produits de consommation et d'entretien bio, achat des articles de papeterie *via* Ecobos, recyclage des cartouches d'encre *via* Het Punt, responsabilisation du personnel dans la consommation de l'électricité et du gaz (chauffage).

Depuis 2 ans, nous pouvons suivre l'évolution de notre empreinte écologique via <http://climateneutralgroup.com> et compenser nos émissions de CO². Celles-ci prennent en compte l'énergie consommée (gaz et électricité), les voyages en avion et l'utilisation de papier recyclé. En 2013, la quantité de CO² produite s'élevait à 59,72 tonnes et en 2014 à 60,93 tonnes ; des émissions que l'ONG s'efforce de compenser en s'acquittant d'une somme d'environ 500 € utilisée par Climate Neutral Group pour financer des projets en faveur de l'environnement dans le Sud (construction d'éoliennes, projets de biogaz, etc.).

Dans nos programmes, la lutte contre les inégalités implique une gestion durable et améliorée des ressources naturelles. En tant qu'ONG spécialisée dans l'élevage, Vétérinaires Sans Frontières 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 entre 12 et 18%. Cependant, ces émissions sont étroitement liées au mode d'élevage utilisé, et découlent principalement d'un mode d'élevage industriel. Vétérinaires Sans Frontières, quant à elle, soutient le développement d'un élevage à petite échelle qui, s'il est bien géré, est moins nocif pour l'environnement. L'élevage paysan permet à de nombreuses familles défavorisées de mener une vie décente, utilise les ressources locales pour l'alimentation des animaux, englobe des mesures de protection de la nature et promeut le respect du bien-être animal.

LISTE DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE VÉTÉRINAIRES SANS FRONTIÈRES

Adresse e-mail : board@vsf-belgium.org

NOM	ANNÉE(S) D'ÉLECTION *	PROFESSION	VILLE
Bart Balis (Président)	1995, 1998, 2002, 2006, 2010, 2014	Docteur en Médecine Vétérinaire, Directeur scientifique, MSD-AH	Rhode-Saint-Genèse
Guy Hendrickx	2010, 2014	Docteur en Médecine Vétérinaire, Directeur général, AVIA-GIS	Zoersel
Sarah Gabriels	2012	Docteur en Médecine Vétérinaire, Assistante de recherche postdoctorale, IMT, département d'Helminthologie vétérinaire	Meise
Jos Van der Steen	2013	Commissaire aux comptes émérite certifié, Partenaire fondateur de VDV consultants	Anvers
Johan Van Dijk	2013	Comptable qualifié et fiscaliste-conseil, Directeur financier, MSD-AH	Borsbeek
Cecile Appels	2013	Master en droit, Directrice des Ressources Humaines, GHX Europe	Bruxelles
Marianne Raes	2014	Ingénieure agronome, chercheuse à PURVI, Université de Namur	Gesves

* Les membres du conseil sont élus pour un mandat de 4 ans renouvelable.

VÉTÉRINAIRES SANS FRONTIÈRES

www.veterinairessansfrontieres.be

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

Coordination Régionale / Afrique de l'Ouest

06 BP 9508 Ouagadougou 06 Burkina Faso
T +226 25 36 06 62, E s.pil@vsf-belgium.org

Coordination Régionale / Afrique Centrale et Afrique de l'Est

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