

## Comment VSF-Suisse se finance-t-elle et quels défis doit-elle relever ?

Dans l'éditorial de l'édition de mai de ce magazine, le Président de Vétérinaires Sans Frontières, Ueli Kihm, mettait l'accent sur l'un des plus grands défis financiers auquel doit faire face son organisation humanitaire vétérinaire : l'organisation ne cesse de croître et devient un partenaire de plus en plus demandé auprès des donateurs institutionnels pour assurer la mise en œuvre de projets de développement. Les dépenses liées aux projets augmentent, mais pas le capital organisationnel.



[www.vsf-suisse.org](http://www.vsf-suisse.org)

**Texte:**  
Philipp Hayoz

**Images et graphiques:**  
VSF-Suisse

Nous avons parlé de l'importance du capital organisationnel (capital propre) ainsi que du fonctionnement du financement d'une organisation humanitaire avec Jorge Pascual, Responsable finances chez VSF-Suisse.

Jorge Pascual explique : « L'aggravation de la crise climatique, la recrudescence de l'incertitude alimentaire en Afrique subsaharienne avec ses conséquences meurtrières et le lien avéré entre la santé animale et la santé humaine rendent les services tels que ceux fournis par VSF-Suisse de plus en plus importants. » C'est la raison pour laquelle l'organisation a pu croître et se professionnaliser au cours des dix dernières années.

« L'augmentation du financement des projets témoigne de l'excellente réputation dont bénéficie VSF-Suisse auprès des grands donateurs institutionnels », Pascual poursuit : « Toutefois, cela nous met face à un grand défi : étant donné qu'une très petite part, voire aucune, des contributions ne permet de constituer des réserves, l'augmentation de notre capital organisationnel ne suit pas la même progression que celle des dépenses liées aux projets. » Il devient donc urgent de consolider la base financière de l'organisation.

**Image:** L'un des missions principales de VSF-Suisse est de fournir des services vétérinaires dans les régions reculées du Soudan du Sud.



## Comment se finance VSF-Suisse ?

En réponse à la question sur le financement d'une organisation humanitaire telle que VSF-Suisse, Pascual répond : « Le financement de nos activités dépend de plusieurs sources de revenu, qui se distinguent en deux parties. D'une part, nous recevons des dons destinés au financement de projets de la part de gouvernements ou d'organisations internationales ainsi que de fondations, de communes ou de cantons. Ceux-ci représentent 86 % et constituent la plus grande partie de nos revenus. Le reste est assuré par ce que nous appelons des dons libres, émanant de particuliers, d'entreprises ou d'associations, ainsi que par les cotisations annuelles de nos membres. »

*« Le grand défi : l'augmentation de notre capital organisationnel ne suit pas la même progression que celle des dépenses liées aux projets. »*

La différence, comme le laisse entendre la description, réside dans les possibilités d'utilisation de ces dons. Alors que les financements de projets ne peuvent être investis que dans des projets spécifiques, les dons libres peuvent être mis à contribution de façon plus flexible. Ceux-ci permettent à VSF-Suisse, par exemple, de développer et financer ses propres projets ou de mettre en place, rapidement et de façon autonome, une aide d'urgence durant les situations de crise.

Une partie des dons libres est également affectée au fonctionnement du siège administratif. Pascual souligne que dans ce domaine, VSF-Suisse se montre extrêmement efficace : « 89 % de nos dépenses totales sont dédiées aux projets, et seuls 11 % à l'administration et la recherche de fonds. C'est un excellent taux, bien en dessous de la limite admise par la Zewo, et témoigne de la gestion responsable des fonds qui nous sont confiés. »

## Le développement financier au cours des 10 dernières années

Au cours des dix dernières années, VSF-Suisse a subi des transformations importantes. Après les années difficiles de 2010–2014, la situation a pu être rétablie en 2014 grâce notamment à une collecte de dons exceptionnelle, des legs généreux, des prêts subordonnés et exempts d'intérêts ainsi que la constitution d'un fonds pour le financement anticipé de projets. Depuis lors, le capital organi-

sationnel reste positif et les bilans d'exploitation annuels présentent de légers excédents. Il a ainsi été possible, au cours des dix dernières années, d'économiser plus d'un million de CHF et de constituer un capital organisationnel qui s'élève, à l'heure actuelle, à CHF 700 000.

« Nous sommes fiers de l'évolution financière de ces dernières années. La comparaison des bilans d'exploitation, avec leurs légers excédents, démontre que notre modèle de financement est viable, et qu'il nous permet de poursuivre les activités de notre organisation et de couvrir les frais qui y sont associés. », explique Pascual, avant de préciser : « Toutefois, il apparaît également qu'une augmentation du capital organisationnel, c'est à dire des réserves, n'est pas envisageable sur la base de nos comptes d'exploitation courants. »

## Augmentation des réserves pour un futur stable et durable

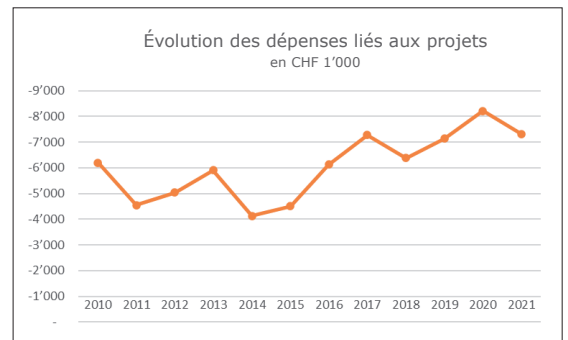
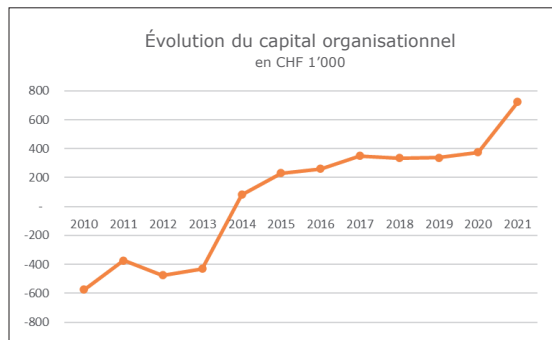
Selon Pascual, il existe des facteurs concrets qui rendent l'augmentation des réserves financières indispensable à son fonctionnement sur le long terme :

1. Sa bonne réputation : toujours plus de donateurs institutionnels souhaitent collaborer avec VSF-Suisse. Afin d'être en mesure d'honorer la demande, l'organisation a besoin d'augmenter ses ressources, également financières.
2. Fluctuations monétaires : VSF-Suisse œuvre dans huit pays et doit mener ses activités dans plusieurs devises monétaires locales, parfois très instables. Une base financière renforcée permettrait de mieux absorber ces fluctuations monétaires.
3. Activités dans des contextes dangereux : les activités de projet de VSF-Suisse se déroulent souvent dans des contextes dangereux. D'une part, cela entraîne des risques élevés pour la mise en œuvre des projets (p. ex. interruption temporaire d'un projet en raison de situation sécuritaire) engendrant des coûts supplémentaires. D'autre part, la confrontation à des coûts supplémentaires prévisibles ou imprévisibles, dans le domaine de la gestion du personnel (p. ex. assurance de guerre, formations à la sécurité, évacuations temporaires de collaborateurs, etc.). Le déploiement dans ces régions touchées par le conflit ou les catastrophes comporte des risques supplémentaires qui nécessitent des réserves solides pour être bien maîtrisés.
4. Baisse du pourcentage des montants libres dans le financement des projets : les marges (c. à d. les contributions dont nous pouvons disposer librement) diminuent par rapport aux contributions attribuées à des projets. Il nous est ainsi difficile de constituer des réserves à partir de fonds attribués à des projets, qui suffisent uniquement à couvrir les frais courants. →



**Image :** Jorge Pascual, Responsable finances chez VSF-Suisse.

**Diagrammes:** Évolution du capital organisationnel et des dépenses liés aux projets.



5. Facteurs fondés sur des études, qui rendent la constitution de réserves difficile: selon une étude réalisée par l'entreprise de conseil PPCmetrics et le Center for Philanthropy Studies de l'Université de Bâle, une organisation en Suisse sur quatre, dont les activités se déroulent à l'étranger, ont des réserves insuffisantes.<sup>1</sup> L'organisme Zewo relève elle-aussi, dans un rapport datant de janvier 2021<sup>2</sup>, des facteurs qui compromettent la constitution de réserves (parmi lesquels figurent: la croissance, l'activité en contexte fragile, le statut juridique). VSF-Suisse est concernée par tous ces points.

– et pour le futur des personnes vivant dans les huit pays Africains dans lesquels nous intervenons. Nous vous en remercions de tout cœur!».

*« Des efforts particuliers doivent être engagés pour renforcer nos réserves, tels que l'actuelle campagne de capital. »*

«Cela signifie que la constitution d'une réserve est importante pour notre organisation, mais en même temps particulièrement difficile et pratiquement inconcevable à partir des comptes d'exploitation courants. Des efforts particuliers doivent être engagés pour renforcer nos réserves, tels que l'actuelle campagne de capital. », explique Pascual.

## Campagne pour renforcer le capital organisationnel

Afin de se préparer au mieux aux éventualités futures et pouvoir intervenir de façon flexible et autonome en situation de crise, VSF-Suisse a lancé cette année une campagne destinée à consolider son capital organisationnel. Pascual conclut: «Chaque don en faveur du capital organisationnel est un don pour le futur de l'organisation

### Comment faire un don

[www.vsf-suisse.org/campagnecapital](http://www.vsf-suisse.org/campagnecapital)

#### Dons en ligne

avec carte de crédit, carte PostFinance ou Twint:  
[www.vsf-suisse.org/faireundon](http://www.vsf-suisse.org/faireundon)

#### Virements bancaires

Compte: 30-24633-4  
IBAN: CH78 0900 0000 3002 4633 4

#### Dons par bulletin de versement:

Nous serons heureux de vous envoyer des bulletins de versement par la poste ou par e-mail. Contactez-nous à [service@vsf-suisse.org](mailto:service@vsf-suisse.org) ou tél. 031 332 77 65

<sup>1</sup> [https://www.ppcmetrics.ch/files/7216/0692/4467/2020-12-02\\_Jahrbuch\\_der\\_Hilfswerke\\_2020.pdf](https://www.ppcmetrics.ch/files/7216/0692/4467/2020-12-02_Jahrbuch_der_Hilfswerke_2020.pdf)

<sup>2</sup> <https://swissfundraising.org/neue-zewo-studie-hilfswerke-haben-stabile-kosten-und-reserven/>, <https://zewo.ch>