



## Rapport financier de l'exercice 2013

Les finances : clôture de l'exercice 2013 et comparaison par rapport aux résultats 2012

### **Bilan**

Le total bilantaire a chuté de 500.000 € de 2012 à 2013. Ceci est expliqué à raison de 473.868 € par la diminution des autres créances vis-à-vis de la DGD. Rien d'anormal à ceci. En effet, la DGD signe des programmes triennaux avec Echos Communication. En année 1, la créance est représentée par les engagements signés des années 2 & 3 ; en année 2, la créance est l'année 3 et en année 3 la créance disparaît. L'année 2013 est en année 3 et voit donc sa créance tomber à zéro. L'année 2014 verra réapparaître la créance vis-à-vis de la DGD.

Quelques éléments remarquables :

### *Actif*

- Le mobilier et le matériel roulant arrive en fin de période d'amortissements. Cela signifie que nous devons être conscients que certains renouvellements n'ont pas été effectués. Est-ce que cela veut dire que de nouveaux investissements doivent être consacrés ? En interne, le renouvellement du parc informatique se fait de manière graduelle, d'année en année, et ne pose pas de problème particulier. Le gros du matériel immobilisé est du mobilier de bureau qui ne nécessite pas de remplacement imminent. La politique d'investissement ne doit dès lors pas être fondamentalement revue. Pour le compte de résultats de l'année 2013, l'impact des amortissements diminue : charges d'amortissements fortement allégées (9 000 € / an) et impact positif sur le compte de résultats.
- Autres créances : En effet, le subside à recevoir DGD tombe logiquement à zéro.
- Autres créances : à noter qu'en 2013, le CGLUA qui avait une créance depuis plusieurs années envers Echos Communication a apuré ses dettes.
- Echos Communication a transféré trop de cash vers ses partenaires opérationnels au Maroc et se verra rembourser le surplus, ce qui est reflété dans la rubrique «Avances aux partenaires ». A noter que cette année le réviseur a audité les comptes des partenaires d'Echos Communication au Maroc et arrive à la conclusion que les comptes sont bien tenus.

### *Passif*

- Le bénéfice engrangé durant les années précédentes à été reporté, sans affectation particulière, jusqu'à présent.

- Une décision d'affectation doit être prise concernant l'affectation du bénéfice de l'année 2013 qui s'élève à 5 883,52 €
- Le montant des dettes à un an au plus a été résorbé entretemps et est exceptionnellement élevé pour des raisons conjoncturelles. En effet, début décembre 2013 a eu lieu le colloque-atelier qui propose l'état des lieux de la réflexion concernant l'Ownership. De nombreuses factures liées à cet événement n'ont pas encore été émises au 31/12/2013 ou ont été à peine reçues. Ces dettes fournisseurs sont entretemps complètement résorbées.

### Compte de résultats

Le bénéfice de l'année s'élève à 5 882,52 €. Cela fait maintenant la 5<sup>ème</sup> année que l'association termine son exercice soit en bénéfice (sauf en 2012 où il était à 0€). C'est une bonne nouvelle. Ce résultat final ne reflète pourtant pas de grandes différences par rapport à l'exercice 2012.

D'abord, le chiffre d'affaires (les recettes) est plus important : 752 243 € contre 678 182 € en 2012, soit une augmentation des recettes de 11%. Quelques explications :

- La dotation de la DGD est traditionnellement plus importante en année 3 du plan triennal car l'organisation du colloque est tri-annuelle et l'effet de l'accroissement automatique des dépenses à l'inflation (+ 2%) y joue pleinement. Total de l'accroissement cumulé : + 21%
- La diversification des ressources est enclenchée : les nouvelles sources de financement initiées en 2012 ont pu être reconduites (WBI) et d'autres s'y sont rajoutées (Fonds 4 S qui subventionne des formations et la Fondation Roi Baudouin pour une bourse d'appui allouée aux lauréats Harubuntu). Les efforts de diversifications sont cependant loin d'être plafonnés et il s'agit de la première priorité pour 2014.
- Une dotation exceptionnelle provient du remboursement d'une créance de longue date
- La dotation de la Fondation M, fidèle supporter de l'association, a également fortement diminuée : de 189 800 € en 2012 à 126 589 € en 2013 : - 33%. Cette tendance va être poursuivie.
- Enfin, le colloque-atelier a permis de générer des droits d'entrée à concurrence de 2 295 €.

Ensuite, les dépenses sont nettement plus importantes en 2013 qu'en 2012 : une augmentation de 118 000 €, soit + 60%.

- Sans surprise, c'est l'organisation du Colloque-atelier qui représente une importante dépense additionnelle par rapport à 2012, de 58 000 €.
- Les Honoraires pour Prestations de Services sont liées à concurrence de 10 000 € au colloque (les intervenants des ateliers, le travail de mise en page et d'impression, les actes du colloque et des conseils externes), 10 000 € à des évaluations des projets, 7 000 € à des appuis ponctuels du magazine n'GO et 3000 € à des inventaires de personnalité dans le cadre des formations du Coaching Territorial.
- Les honoraires liés au traitement de la comptabilité par Axyom s'élèvent à 11 000 €, comparé à 14 700 € l'année dernière ; 19 000 € d'appui de consultant pour l'accompagnement et l'évaluation du programme de Coaching Territorial au Maroc et 5 000 € d'accompagnement

pour la refonte du site internet d'Echos Communication, qui devrait être mis en ligne sous sa nouvelle version en juin 2014.

- Les honoraires du réviseur ont augmenté car elles comprennent cette année l'audit des partenaires du sud, avec satisfaction d'ailleurs.
- L'avocat a réalisé un travail de protection *a minima* de l'appellation Coaching Territorial au Maroc.
- Le nombre de formations a considérablement augmenté, notamment grâce au soutien du Fonds 4 S qui contribue grandement à leur financement (10 000 €), à un coaching d'un membre de l'équipe (1 200 €).
- L'association a fait beaucoup plus recours à l'appui de bénévoles, dans la plupart des projets pour des appuis ponctuels pour des travaux à périmètre délimité ou pour des événements tel le colloque-atelier qui demande plus de ressources ponctuelles : de 8 360 € en 2012, le montant est passé à 13 000€. Les expériences avec les bénévoles sont par ailleurs excellentes.
- La baisse de la masse salariale entre 2012 et 2013 est due au départ d'un membre du personnel en septembre 2012 dont les effets se font pleinement sentir en 2013 : - 40 000 €

## Conclusions

De manière générale, ces éléments d'analyse financière mènent aux réflexions suivantes :

- La politique de mise en concurrence des fournisseurs récurrents, qui concernent surtout les frais de structure peu financés par la DGD, porte ses fruits et sera maintenue ;
- Le suivi budgétaire est bon mais peut être encore amélioré en se calquant plus sur les données réelles de la comptabilité plutôt que sur des fichiers Excel parallèle (avec l'inconvénient que les données sont moins complètes et moins actualisées). Ceci sera rigoureusement appliqué dès le début 2014 auprès des différents coordinateurs de projet.
- La diversification des sources de financement peut être substantiellement améliorée, ce qui améliorera les ressources propres de l'association.
- Tout porte à penser qu'augmenter les marges de manœuvre de fonds propres, est un objectif atteignable en 2014.