



**Bibliothèques
Sans Frontières**
Libraries Without Borders

RAP- PORT **financier** 2023

Rapport du trésorier

1. Le rapport financier de BSF

L'ensemble des comptes de BSF est arrêté par le Conseil d'Administration et approuvé par

l'Assemblée Générale. Les comptes de BSF, leurs annexes et les rapports des commissaires aux comptes, sont disponibles sur notre site internet (www.bibliosansfrontieres.org) et sur demande, auprès de notre siège social.

2. Bilan financier 2023 des activités de BSF et de leur financement

2.1 Une première année réussie pour le lancement de la stratégie Horizon 2030

COMPTES DE RÉSULTAT 2023 et 2022

	2023	2022	Evolution	% du total (2023)
Produits				
Ventes de biens et prestations de services	608 229	986 830	-38%	5%
Concours Publics et Subventions d'exploitation	7 214 271	4 278 504	69%	59%
Ressources Liées à la GP	1 224 624	1 407 500	-13%	10%
Contributions financières	2 342 133	2 079 808	13%	19%
Cotisations	6 140	1 850	232%	0%
Report des ress. non utilisées des exercices antérieurs	815 746	1 122 414	-27%	7%
Autres Produits	7 040	7 109	-1%	0%
TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION	12 218 182	9 884 015	24%	
Achats, variation de stock et autres charges externes	5 788 114	4 979 064	16%	46%
Impôts, taxes et versements assimilés	409 480	280 610	46%	3%
Rémunération du personnel et les charges sociales	4 101 250	3 348 345	22%	33%
Subventions accordées par l'association	270 151	352 062	-23%	2%
Dotation aux amortissements, dépréciations et prov.	5 633	28 936	-81%	0%
Engagements à réaliser sur ressources affectées	1 871 370	946 919	98%	15%
Autres charges	40 102	2 552	1471%	0%
TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION	12 486 101	9 938 488	26%	
RESULTAT D'EXPLOITATION (1)	-267 918	-54 473	392%	
Produits Financiers	27 294	75 220	-64%	100%
Charges Financières	74 849	188 903	-60%	100%
RESULTAT FINANCIER (2)	-47 555	-113 683	-58%	
Produits exceptionnels	739	1 693 915	-100%	100%
Charges exceptionnelles	2 148	842 352	-100%	100%
RESULTAT EXCEPTIONNEL (3)	-1 409	851 563	-100%	
TOTAL DES PRODUITS	12 246 215	11 653 150	5%	
TOTAL DES CHARGES	12 563 097	10 969 743	15%	
EXCEDENT OU DEFICIT (1)+(2)+(3)	-316 882	683 407	-146%	

L'année 2023 est la première année pleine de la Stratégie Horizon 2030. Cette stratégie vise à une multiplication par trois de notre impact et de notre volume opérationnel d'ici 2030 et se construit autour de trois axes :

- **Faire plus**, à travers notamment la décentralisation de l'organisation et une implantation plus forte sur les terrains.
- **Faire mieux**, à travers le renforcement de notre capacité de recherche et développement, de la qualité de nos projets et de nos fonctions support pour accompagner la croissance.
- **Faire savoir et convaincre**, à travers le déploiement d'une communication internationale et de campagnes de plaidoyer autour des sujets qui nous animent.

Cette ambition a été financée en grande partie par l'émission de Titres Associatifs en 2022, à hauteur de 1,95M€, ce qui a permis de renforcer substantiellement les fonds propres de l'association afin d'investir dans la croissance. Le plan financier adopté par le Conseil d'Administration, puis l'Assemblée Générale de 2022 projette deux années de déficit en 2023 (objectif de - 630k€) et 2024 (objectif de - 320k€) résultant des investissements initiaux nécessaires à notre développement. Les années suivantes (à partir de 2025 jusqu'en 2030) doivent permettre de générer des résultats positifs afin de rembourser les Titres Associatifs au terme de la période de 7 ans.

Dans ce contexte, l'année 2023 était particulièrement importante pour démarrer la stratégie et démontrer notre capacité à assurer la croissance et l'accompagner.

D'un point de vue opérationnel, le défi est relevé avec en particulier :

- **Pour l'axe faire plus :**
 - L'ouverture du bureau régional au Sénégal, l'élargissement du périmètre Grands Lacs avec l'ouverture du bureau en République Démocratique du Congo, le réamorçage des activités au Moyen-Orient (en vue de l'ouverture d'un bureau régional en 2024) et l'établissements de bureaux en Moldavie et en Ukraine. Ces ouvertures multiples sont conformes avec les objectifs fixés par le plan stratégique et témoignent de notre volonté de nous ancrer solidement dans nos terrains d'intervention.
 - La consolidation des associations nationales, en particulier la remise à plat de la stratégie aux Etats-Unis et une croissance forte de l'association italienne qui réussit à décrocher des projets importants et sécurisent leur budget à moyen terme. L'association belge continue de se développer et une branche suisse a officiellement été créée.
 - La Création d'une cellule dédiée au siège au développement de partenariats et de réponses à des appels à projets.
- **Pour l'axe faire mieux :**
 - La réorganisation et le renforcement de l'équipe de direction avec la création des postes de Directeur Général Délégué, Directrice de l'Administration et des Finances, Directrice de la Communication et Directrice des Ressources Humaines qui viennent consolider le pilotage de l'organisation et renforcer notre capacité à grandir

- La refonte de la politique et de la grille salariale pour fidéliser nos équipes et gagner en attractivité
- La refonte de nos outils Ideas Cube et Ideas Box
- La réorganisation de nos outils de pilotage financier avec notamment l'acquisition d'un logiciel de comptabilité et contrôle de gestion et la refonte de notre tableau de bord financier.
- **L'axe faire savoir et convaincre** est quant à lui encore en chantier mais le recrutement d'une directrice de la communication d'une part et l'élargissement des fonctions de la direction de l'éducation vers des fonctions de recherche, d'évaluation et de plaidoyer d'autre part, vont nous permettre d'accélérer sur ces sujets en 2024.

D'un point de vue financier, l'année est également une réussite avec :

- **Des produits d'exploitation en augmentation de 24% par rapport à 2022** avec 12,2M€ de ressources (Vs 9,9M€ en 2022). À noter que ce volume est supérieur de 15% aux prévisions du plan financier H2030 (10,7M€ initialement prévus)
- **Grâce à cette forte croissance des ressources, un résultat de -317k€ beaucoup plus favorable que celui prévu dans le plan financier H2030 (-630k€ initialement prévu).**

Des produits d'exploitation en forte croissance

Les subventions d'exploitation sont en très forte augmentation (+69%).

Ceci témoigne de notre capacité croissante à gagner des appels à projet et à contractualiser avec des bailleurs de fonds publics et privés. Il s'agit là d'une hypothèse importante de la Stratégie Horizon 2030 qui est donc largement validée par cette première année de mise en œuvre et qui devrait continuer à se développer dans les prochaines années. A ces subventions obtenues en 2023 s'ajoutent le report des ressources non utilisées lors des exercices précédents pour un total de 816k€.

Les ressources privées sont en développement pour s'établir à 3,6M€ :

- **Les contributions financières** (financements et dons fléchés et non fléchés directement sur des projets) **sont en augmentation de 13% conformément au plan stratégique.** Ces ressources sont essentielles car elles permettent notamment d'investir dans la R&D et la qualité et garder des marges de manœuvre pour lancer de nouveaux projets ou déclencher des opérations d'urgence.
- **Les ressources liées à la Générosité du Public (GP) apparaissent en légère contraction (-13%),** en grande partie à cause de la réallocation de certains dons de grands donateurs vers la catégorie "contributions financières". Le street marketing se développe de +20% et devrait continuer de croître en 2024 grâce aux investissements consentis.

La vente de biens et de services est naturellement en baisse à la suite de la filialisation de nos activités de vente de livres d'occasion fin 2022 avec la création de la société Solibri. Le montant de 608K€ reste néanmoins substantiel et s'explique par le fait que BSF fonctionne par contrat de service sur une partie des projets mis en œuvre (collectivités principalement), par la facturation de services à

notre filiale Kajou et à Solibri (management fees) et par la vente d'items autres que des livres à Solibri pour lui permettre d'étoffer son offre.

De manière générale, cette forte croissance des ressources montre la capacité de BSF à se développer et attirer de nouveaux financements. L'association est sur la trajectoire fixée par la stratégie Horizon 2030.

Le montant total des produits en 2023 s'est ainsi établi à 12,2 M€, en progression de 5% par rapport à 2022.

Une progression des charges en cohérence avec celle des produits

La progression globale des charges est en cohérence avec celle des Produits, avec une évolution de +26%, atteignant 12,5 M€

La masse salariale est en augmentation de 22% pour s'établir à 4,1M€ soit un tiers des charges. Cette augmentation est conforme avec la stratégie et se compose d'une part d'un recrutement très fort pour assurer la croissance des projets (fonctions opérationnelles) et le pilotage de la croissance (fonctions supports et techniques) et, d'autre part, d'une révision de la grille salariale de BSF pour fidéliser nos équipes et attirer de nouveaux talents. Le gros des investissements H2030 passent dans les moyens humains.

Les achats augmentent de 16% en ligne avec la croissance du volume opérationnel. A noter que de plus en plus d'achats sont effectués directement sur les terrains, ce qui vient soutenir les économies locales et nous permet de réduire notre empreinte carbone en matière de transport.

Les engagements à réaliser sur ressources affectées sont en très forte augmentation

(+98%) pour s'établir à 1,8M€. Il s'agit des financements obtenus en 2023 (ou sur les années antérieures), fléchés sur des projets spécifiques, mais qui n'ont pas encore été dépensés. Cette augmentation importante s'explique par trois facteurs :

- Une augmentation naturelle due à l'augmentation du volume opérationnel : de nombreux projets sont sur plusieurs années et une partie des ressources doit être reportée sur l'année suivante.
- Une augmentation plus problématique due à des retards d'exécution, la croissance du volume opérationnel ayant pu entraîner des embouteillages pour délivrer certains projets. Mais le gros des retards est souvent dû à d'une part des problèmes de recrutement (chefs de mission, responsable de projets) et d'autre part à des contraintes sécuritaires et/ou politique dans les pays d'exécution, BSF agissant sur des terrains de plus en plus complexes (Afghanistan, Burundi, Burkina Faso, Niger, Nigeria, etc.).

Si cette augmentation n'a pas de conséquence trop importante en 2023, elle pèse néanmoins sur l'organisation et un certain nombre de mesures ont été prises en 2024 pour limiter au maximum les « fonds dédiés » dans les années à venir.

Un résultat déficitaire mais qui reste bien meilleur que celui prévu dans le Business Plan Horizon 2030

L'association dégage un résultat déficitaire de - 316 K€, qui se décompose comme suit :

- -267 K€ au titre de son résultat d'exploitation. Ce résultat s'explique par les investissements sur fonds propres réalisés par BSF pour le développement de ses opérations, et prévu dans son business plan.
- -48 K€ de résultat financier, principalement dû aux écarts de change entre les

subventions reçues et les transferts en devises dans les pays de mise en œuvre, en particulier avec une forte fluctuation du Franc Burundais, devise utilisée dans notre plus gros pays d'intervention. BSF a entrepris en 2023 des démarches pour se couvrir davantage contre les effets de change et mieux gérer sa trésorerie en devises.

Un ratio de fonds propres qui reste élevé

BSF a conclu en novembre 2022 une levée de titres associatifs de 1950k€ (dont 800 K€ souscrits par la société INCO, 550 K€ par l'établissement ECOFI, 400 K€ par Crédit Mutuel Asset Management et 200 K€ par France Active) qui a permis d'augmenter significativement les fonds propres de l'association et d'absorber les déficits liés aux investissements en vue de la réalisation de ses objectifs de développement.

A la clôture de l'exercice 2023, les fonds propres s'élèvent à 2,6 M€, contre 2,9 M€ fin 2022, établissant **le ratio de Fonds Propres/Passif à 16% vs 18% en 2022.**

Le montant des dettes financières est en baisse. Les dettes Fournisseurs s'établissent à 808 K€, dont 526 K€ de fournisseurs créditeurs, les 3 plus importants étant Solibri, CELERIS et KAJOU.

Par ailleurs, conformément aux dispositions du règlement n° 2018-06 du 5 décembre 2018 relatif aux comptes annuels des personnes morales de droit privé à but non lucratif, la fraction des subventions d'exploitation pluriannuelle rattachée à des exercices futurs a été inscrite au passif en « Produits constatés d'avance ». Ces derniers sont à un niveau élevé (voir les annexes de compte pour le détail), avec des projets conséquents signés fin 2023 dont le démarrage est prévu pour 2024, par

exemple un programme sur 5 ans pour l'entrepreneuriat des jeunes au Burkina Faso (coopération hollandaise) ou encore une initiative d'appui au secteur de la justice au Burundi (3,3 M€) financée par l'Union Européenne.

Une année de renforcement de l'écosystème BSF

Cette dynamique de croissance se retrouve dans tout l'écosystème BSF :

- **Chez nos associations sœurs qui se développent :**
 - BSF Italie augmente ses ressources de 1000% pour s'établir à 1M€ ;
 - BSF US de 125% pour s'établir à 1,8M\$;
 - BSF Belgique connaît une légère contraction sur son budget propre (1,7M€ en 2023 contre 1,8M€ en 2022) mais son volume global est en croissance avec l'hébergement des activités d'Europe Prykhystok (accueil d'enfants ukrainiens en Europe pour des séjours de vacances) pour s'établir à 2M€.

La création de BSF Suisse est également un bon signal en matière de levée de fonds avec la capacité de mobiliser des ressources dans le pays dès 2024.

- **Dans nos deux entreprises :**
 - Kajou multiplie par 3 son chiffre d'affaires pour atteindre 630 K€. L'entreprise est encore déficitaire en 2023 mais devrait atteindre l'équilibre au 4e trimestre 2024. Une nouvelle levée de fonds est en perspective pour la fin 2024 - début 2025.

- Solibri fait une belle première année d'exercice avec 763 K€ de CA. L'entreprise est en léger déficit mais devrait être équilibrée dès 2025.

2.2 L'emploi des fonds

Sur 100 euros dépensés par BSF en 2023, 88 euros l'ont été pour les missions sociales (incluant 15 euros qui ont été reportés en fonds dédiés pour être utilisés sur le prochain exercice), 6 euros pour la recherche de fonds et 6 euros pour le fonctionnement de l'association

Missions sociales

Les missions sociales de BSF s'établissent en 2023 à 9 231K€, pour un total de charges de 12563 K€, soit 73% des dépenses. Les missions sociales représentaient 8 623 K€ en 2022 (79% des charges). Les charges totales sont en progression de 15% par rapport à 2022. La somme des dépenses projets et des fonds dédiés porte le pourcentage à **89% des fonds affectés à des missions sociales**.

Les Missions Sociales se répartissent entre les opérations de BSF en France et à l'international pour assister les populations et améliorer les compétences locales, l'information et la sensibilisation du public, la recherche et le développement, notamment pour développer les technologies d'« internet offline ». La totalité de l'activité de traitement et de redistribution de livres a été transférée à Solibri, filiale de BSF.

Les opérations de BSF en France et à l'international constituent la majeure partie de ses missions sociales. Par rapport à 2022, les opérations en France sont légèrement en retrait de 20%, tandis que les opérations à l'international progressent de 16%.

En France, la baisse des opérations est liée à l'arrêt de l'activité de traitement et redistribution de livres, qui est partiellement compensée par une progression des activités d'assistance aux populations

Les charges du compte de résultat par destination (Montants en KEUR)

	2023	% du total	2022	% du total	Evol.
Missions Sociales	9 231	73%	8 623	79%	7%
Assistance aux populations et amélioration des compétences locales					
- Réalisées en France	2 210		1 294		71%
- Réalisées à l'étranger	6 525		5 574		17%
Traitement et redistribution de livres					
- Réalisées en France			1552		-100%
Information et sensibilisation					
- Réalisées en France	138		109		26%
Recherche et développement					
- Réalisées en France	349		55		541%
- Réalisées à l'étranger	9		39		-76%
Frais de recherche de fonds	751	6%	694	6%	8%
Frais de Fonctionnement	710	6%	706	6%	1%
Reports en Fonds dédiés de l'exercice	1 871	15%	947	9%	
TOTAL	12 563		10 970		15%

A l'international, la croissance des opérations est notamment liée à l'intervention de BSF en Ukraine, au développement des activités du nouveau bureau régional d'Afrique de l'Ouest et à la consolidation de nos activités en Afrique centrale. Les activités d'information et de sensibilisation du public recouvrent notamment les activités de plaidoyer et de sensibilisation du grand public (conférences, événements et participation à des colloques). Elles sont stables par rapport à 2022.

Les fonds alloués à la recherche et au développement sont en progression par rapport à 2022. Ceux-ci viennent principalement financer le développement d'une nouvelle version de notre logiciel d'internet offline OLIP et le démarrage de travaux de recherche sur l'intelligence artificielle.

Frais d'appel à la générosité du public et de recherche de fonds

Les frais de recherche de fonds sont stables par rapport à 2022, et restent à 6% de l'ensemble des Charges.

En 2023, nous avons notamment poursuivi notre investissement pour développer les campagnes de collecte de rue, en lien avec les objectifs de croissance des ressources prévus dans le cadre de la stratégie Horizon 2030. Cet investissement devrait se traduire par une augmentation des ressources issue de la générosité publique en 2023.

Frais de fonctionnement

Les frais de fonctionnement s'établissent à 6 % des emplois. Ils regroupent les coûts d'administration générale de l'association. Leur maîtrise traduit les efforts menés par l'association pour les maintenir à un niveau limité malgré la progression de ses missions sociales.

Reports en Fonds Dédiés de l'exercice

Ce poste correspond à la partie des ressources dédiées par des tiers financeurs à des projets définis qui, à la clôture de l'exercice, n'a pas été utilisée. Pour les projets s'étalant sur plusieurs exercices, les sommes inscrites en fonds dédiés correspondent à la part non consommée de la partie du financement qui était prévue d'être utilisée au cours de l'exercice.

Au total, le montant des engagements à réaliser sur ressources affectées s'élève à 1 871 K€, en forte progression par rapport à celui de l'exercice précédent (947 K€). Cette progression s'explique principalement par la signature de projets importants notamment en Afrique de l'Ouest et des Grands Lacs, qui ont pris du retard au démarrage et un contexte sécuritaire complexe qui nous a obligé à décaler certaines interventions.

2.3 Les ressources

En 2023, BSF a poursuivi le développement de ses financements institutionnels, tout en maintenant une diversification de ses ressources, la part des produits liés à la générosité du public et de ceux qui n'y sont pas liés représentant respectivement 10% et 24% (12% et 27% hors produits exceptionnels en 2022) des Ressources de BSF.

Les subventions et autres concours publics ont fortement progressé, dépassant le seuil de 50%, pour atteindre 59% des Ressources.

- Par ailleurs, à la suite du transfert des activités de collecte, traitement et vente de livres à une société par actions simplifiées (SAS) créée à cet effet (Solibri) et détenue par BSF, les Ventes ont baissé de 100%.

Les Produits du compte de résultat par origine (Montant en KEUR)

	2023	% du total	2022	% du total	Evol.
Produits liés à la GP	1 231	10%	1 409	12%	-13%
Cotisations	6		2		232%
Dons Manuels	837		804		4%
Mécénat	388		603		-36%
Produits non liés à la GP	2 982	24%	4 841	42%	-38%
Contributions financières sans contrepartie	2 342		2079,8		13%
Ventes	3		544		-100%
Prestation de services	606		443		37%
Autres produits de gestion courante	4		6		-35%
Produits financiers	27		75		-64%
Produits exceptionnels	1		1 694		
Subventions et autres concours publics	7 214	59%	4 279	37%	69%
Reprises sur Provisions et dépréciations	3	0%	2	0%	124%
Utilisation des Fonds dédiés	816	7%	1 122	10%	-27%
TOTAL	12 246		11 653		5%

Les produits liés à la générosité du public

Les produits liés à la générosité du public (GP) représentent en 2023 un montant de 1,2 M€. Conformément à la réglementation, ces produits sont composés des dons manuels (837 K€) et du mécénat (388 K€).

Les dons manuels sont restés stables par rapport à 2022. A contrario, le niveau de Mécénat a diminué, mais uniquement en raison d'un transfert des efforts de collecte vers les contributions financières (fondations et associations), qui elles progressent de 13% (+300K€ en valeur absolue)

Parmi les dons issus de la générosité du public, 1 048 K€ ont été fléchés vers des projets spécifiques (Mon Sac de Livres, Ideas Box pour renforcer l'accueil et l'intégration des populations migrantes, Ideas Box en Ukraine), 17 K€ reportés en Fonds dédiés et 543 K€ ont permis de couvrir les frais d'appel à la Générosité du public.

Les subventions et autres concours publics et les produits non liés à la générosité du public

Les subventions publiques s'élèvent à 7,2 M€ en progression de 69% par rapport à 2022.

Les produits non liés à la générosité du public incluent les prestations de services. Ils s'élèvent à 3,1 M€, et sont en recul par rapport à 2022 (- 36 %), d'une part en raison de l'externalisation de l'activité liée à la mission Livres et d'autre part de l'impact en 2022 du Produit Exceptionnel lié au transfert du stock de livres à Solibri.

Hors produit exceptionnel, les Produits non liés à la GP s'élevaient à 3,1 M€ en 2022, ce qui signifie que malgré la perte du CA lié à la vente de livres BSF a réussi à le compenser en développant les contributions des bailleurs privés.

Utilisation des Fonds dédiés

L'utilisation des Fonds Dédiés correspond à la partie des ressources dédiées par des tiers financeurs à des projets définis qui, à la clôture de l'exercice précédent n'avaient pas été utilisée. Pour les projets s'étalant sur plusieurs exercices, les sommes inscrites en fonds dédiés correspondent à la part non consommée de la partie du financement qui était prévue d'être utilisée au cours de l'exercice et qui est reportée sur l'exercice suivant.

Au titre de 2022, le montant de ces ressources reportées non utilisées sur les exercices antérieurs s'élève à 816 K€, soit un montant légèrement inférieur par rapport à celui des fonds dédiés reportés au titre de l'exercice précédent (1 122 K€).

3. Les perspectives de croissance

Les bons résultats de 2023 témoignent de la capacité de BSF à suivre le chemin de croissance de la stratégie Horizon 2030. Les perspectives 2024 viennent valider cette dynamique avec un volume de ressources pondéré validé autour de 12,6M€ à fin juin 2024 (+3% par rapport à l'année 2023) qui devrait continuer d'augmenter sur le deuxième semestre.

L'année 2024 constitue néanmoins une étape importante car elle doit conduire en 2025 à retrouver le chemin de l'équilibre financier. Pour cela, nous sommes particulièrement vigilants sur les points suivants :

- Les risques naturels de trésorerie liés au développement rapide des ressources financières et des dépenses associées. La direction de BSF assurera un pilotage fin de la trésorerie ces prochains mois afin de bien maîtriser les rythmes de dépenses en

lien avec le décaissement des tranches de subvention chez les bailleurs de fonds ;

- La gestion des risques liés à la *compliance* (en particulier l'inéligibilité des dépenses) avec l'augmentation des fonds institutionnels beaucoup plus exigeants en matière de *reporting* et d'audit ;
- La maîtrise des fonds dédiés avec un accent fort sur le *delivery* de projets dans les calendriers impartis ;
- L'ajustement de nos projections financières à Horizon 2030 à l'aune des apprentissages de ces deux premières années, en particulier la part des ressources affectées aux projets qui

peuvent remonter au siège pour financer les coûts fixes. Ce ratio devra être ajusté à la baisse au regard des contraintes croissantes imposées par les bailleurs de fonds institutionnels.

L'équipe de direction de BSF a bien pris en compte ces sujets et nous sommes confiants dans la capacité de l'organisation de continuer à grandir de manière saine et raisonnée dans les prochaines années.

Julien Sérignac
Trésorier