

RAPPORT FINANCIER

ADOPTÉ À L'UNANIMITÉ

Notre résultat comptable ressort, pour l'année 2014, à hauteur de -37 563 €. C'est la troisième année consécutive que nous enregistrons une perte : - 6603 en 2012, - 59 028 € en 2013. Cette situation qui reste contenue marque avant tout l'étroitesse de nos marges de manœuvre. En effet ce sont à chaque fois des dépenses exceptionnelles qui nous font plonger dans le rouge. Pour l'année 2014, l'indemnisation de RTT non prises sur plusieurs années pour un montant de 66 000 € nous fait passer d'une position qui aurait été positive à un résultat négatif.

A l'opposé, deux facteurs encourageants agissent pour conforter notre assise financière. Le premier porte sur le résultat des sections qui retrouve des couleurs, à + 65 943 €, contre 10 434 € en 2013. Il pourrait résulter d'une activité moindre mais s'explique en réalité par une collecte plus importante de subventions (280 590 € contre 248 417 € l'année précédente), et donc une dynamique plus forte.

Le second ouvre sur des perspectives qui ne demandent qu'à se confirmer, il s'agit des adhésions. En 2014 nous avons rattrapé le retard en nombre d'adhérents par rapport au niveau constaté fin 2013. Ainsi, l'effectif d'adhérents compte 8 706 ligueurs contre 8 650 l'année précédente. Ce rattrapage s'est effectué corrélativement à la campagne d'adhésion et illustre donc des premiers résultats encourageants.

On ne peut que saluer une démarche structurée et son double volet interne et externe, assortie d'outils de communication complets. Cette campagne amorce en effet un changement culturel et de pratiques qui nous voit passer de l'accueil et de l'implication de nouveaux adhérents à leur recrutement aujourd'hui proactif.

L'autre vertu de cette campagne est de nous faire comprendre qu'en agissant, ainsi nous préservons notre indépendance en faisant reposer notre pérennité financière sur des ressources propres sans pour autant renoncer aux subventions publiques. Enfin, elle conjugue la volonté politique et la vitalité militante de l'ensemble de la LDH, du Comité central aux sections, pour faire face à un triple enjeu de visibilité, de nombre de militants et de rajeunissement de notre organisation.

Reste que nous sommes soumis, sans action volontariste, à des aléas conjoncturels puisqu'en 2005 nous comptions 6 937 adhérents et qu'un pic fut atteint en 2012, avec 9 268 adhérents. Ce qui pose à l'évidence le sujet de la fidélisation, bien appréhendée avec la campagne d'adhésion, laquelle élargit son objectif au thème global de l'adhérent et à la question : qu'est-ce de nos jours être un ligueur ?

Des charges et des produits sous contraintes

Le total de nos charges et de nos produits délivre à lui seul une information qui fait sens. Ce montant est d'une année sur l'autre à peu près constant : 2,2 millions d'euros en 2012, 2,4 millions en 2013, 2,3 en 2014. Les variations sont liées aux projets obtenus, aux campagnes menées, aux années avec ou sans congrès, au montant des legs recueillis.

Cette capacité financière relativement stable n'est pas sans conséquence sur notre aptitude à développer des actions d'envergure, voire à stabiliser un positionnement généraliste et consommateur en moyens. D'autant plus que la situation politique, sociale, économique particulièrement préoccupante exige de « la vigie de la République » qu'elle tienne pleinement son rôle. Il apparaît alors un lien évident entre recherche de financement, recrutement de nouveaux adhérents, produits pédagogiques et efficacité politique. Déjà délivré, ce message commence à être entendu comme condition première du déploiement de notre organisation.

De 2013 à 2014, le montant de nos charges au niveau du siège baisse de 5 % (1,8 million d'euros en 2014 contre 1,9 million en 2013). Dans le même temps les produits, connaissent un infléchissement plus marqué, puisqu'ils baissent de 7 %.

Ce simple décalage nous met en situation déficitaire. 41 % de nos charges, ratio classique, sont dues à la masse salariale ; celle-ci, diminuée des transferts de charges (IJ) et des aides à l'emploi, est quasi constante entre 2013 et 2014 (916 000 €). Cette masse salariale, élevée en 2013 en raison des coûts liés aux remplacements de congés maladie, congé maternité, et aussi à l'augmentation de la provision pour congés payés, aurait dû baisser en 2014. Cependant, la mise en conformité de notre fonctionnement avec l'accord RTT a engendré un rattrapage de salaires d'un montant de 66 000 €. Il a été décidé d'effectuer ce règlement en une seule fois, pour apurer la situation. La mise en place d'une déclaration du temps de travail, une plus grande vigilance dans le sens d'un intérêt commun bien compris éviteront que ne s'accumulent des congés en lien avec une charge de travail conséquente.

Le deuxième poste de charges (29 %) regroupe les autres services extérieurs (honoraires, publications, déplacements, frais de congrès...). Il est en baisse par rapport à 2013, en passant de 690 346 € à 677 662 €. La principale explication réside dans le fait que 2014 est une année sans congrès. Ce poste comprend les frais de déplacement et de mission des membres du BN et du CC. Ils sont en baisse de 10 000 € d'une année sur l'autre (42 708 €). C'est la résultante d'une rigueur de gestion qui connaît sa limite du fait d'une nécessaire présence auprès des sections et de partenaires.

Nos recettes, entre ombre et lumière

Nos produits sont en diminution, en raison essentiellement de la réduction des montants liés aux projets subventionnés.

Il convient d'analyser nos recettes dans leur structure et leur évolution, pour éviter de conclure sur la base d'un seul exercice. Le tableau suivant permet cette analyse.

| | Année 2009 | Année 2010 | Année 2011 | Année 2012 | Année 2013 | Année 2014 |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Cotisations | 604 500 | 649 600 | 666 100 | 677 430 | 641 020 | 676 563 |
| Nombre d'adhérents | 8 833 | 9 293 | 9 254 | 9 268 | 8 650 | 8 706 |
| Abonnements | 80 100 | 84 300 | 82 100 | 73 300 | 67 200 | 81 910 |
| Subventions (siège) | 780 500 | 564 400 | 490 000 | 501 200 | 634 700 | 539 415 |
| Subventions sections/fédés/régions | 277 643 | 318 262 | 282 686 | 318 566 | 248 417 | 280 590 |
| Dons (siège) | 47 973 | 41 492 | 65 647 | 66 590 | 82 768 | 64 061 |
| Legs | | 159 417 | 10 142 | 80 207 | | 91 000 |
| Contributions mécénat | 89 220 | 59 480 | 79 740 | 100 000 | 100 000 | 100 000 |

La structure de nos recettes fait apparaître un ratio de ressources propres (sur lesquelles la LDH peut avoir une relative maîtrise) de l'ordre de 64 %, quand on cumule cotisations, dons, legs, produits divers, ventes. De plus, ce type de ressources peut être accru par une politique volontariste et avec une maîtrise relative de mise en œuvre, à contrario des subventions, dont l'octroi nous échappe, et qui sont d'ailleurs tendanciellement en baisse.

Les subventions représentent 36 % de nos recettes. Il faut donc déduire de ces chiffres que notre financement préserve notre indépendance, pour peu que nous accroissions nos ressources propres, et parce que celles-ci offrent une marge de progression. Ce pourcentage relativement faible est une garantie de notre indépendance. Il est important que ce ratio continue à diminuer par un accroissement de nos ressources propres tout en ne baissant pas la garde sur la recherche de subventions publiques. A cet effet un guide réactualisé va être mis à disposition de nos structures locales.

Voyons maintenant dans le détail les différentes catégories de recettes :

Nos cotisations sont en hausse, en raison d'une évolution de la cotisation moyenne et du gain en adhérents. Ceux qui adhèrent par Internet le font la première année à un coût minoré, ils devraient ensuite passer à la cotisation normale. L'évolution de la cotisation moyenne, de 73,88 € en 2013 à 77,73 € en 2014, est certes la conséquence de la hausse appliquée en 2014, mais aussi des changements de niveaux en cas de modifications de revenus, preuve du militantisme des ligueurs.

Le montant des abonnements à *Hommes & Libertés* s'accroît, en passant de 47 986 € en 2013 à 64 235 € en 2014. Il faut y voir la conséquence directe de la hausse de l'abonnement à la revue, qui est passé de 10 à 15 €. Le déficit a été réduit de 10 845 € à 2 954 €. C'était bien l'objectif d'autofinancer cette publication, qui fait office de vitrine de la LDH. Mais, proportionnellement à l'augmentation, l'opération n'atteint pas complètement son résultat et, en même temps le nombre d'abonnés a diminué de 9 %, à hauteur de 4 666. Cela s'explique-t-il par la hausse du coût de l'abonnement (5 €), ou par le fait que les nouveaux adhérents ne sont pas abonnés, contrairement à ceux qui nous quittent ?

LDH Info est considéré par le Comité central comme le lien indispensable entre les organes centraux, les différents échelons locaux et les ligueurs. En vertu de quoi, il a décidé que cette publication serait gratuite dans sa version numérique, et avec une participation aux frais, pour sa version papier, en visant un passage progressif du papier au numérique. Ainsi, 6 791 ligueurs sont destinataires de la version numérique, et 1 818 de la version papier. Pour l'heure, *LDH Info* génère un déficit de 34 497 € dont 29 583 € de charges salariales qui subsisteraient même si la version papier disparaissait, car elles correspondent à la réalisation du support. De fait, le gain serait seulement de 4 914 € alors que certains ligueurs restent très attachés à une publication classique.

Les subventions perçues par le siège sont en baisse de 28 % depuis 2009 (de 780 520 à 539 415 €). Cette réalité frappe de façon dramatique l'ensemble du secteur associatif et entraîne une concurrence délétère entre les acteurs. Alors que le gouvernement cherche des solutions à la crise civique que nous rencontrons et des points d'appui associatifs, ceux-ci sont amoindris par la disette budgétaire qu'ils subissent. Et nous en faisons partie.

Dans le détail, sur la même période, les subventions d'Etat perçues par le siège chutent de 27 %, celles des collectivités de 24 %. Le niveau des subventions européennes est conditionné par les projets auxquels nous répondons, et qui sont retenus. Il est donc très variable, il a pu atteindre par le passé jusqu'à 208 000 €, et se situe, pour 2014, à hauteur de 121 328 €.

Si la tendance structurelle est à la diminution des financements publics pour le siège, il n'en est pas de même pour les sections/fédérations/comités régionaux. Il n'y a pas de tendance véritablement discernable, mais des variations annuelles. Après l'étiage de 2013 (248 000 € de subventions), le niveau des subventions pour les structures décentralisées revient à 280 000. Il faut saluer le dynamisme de ceux qui ont déposé des dossiers de demande de subventions au niveau local auprès de l'Etat, ou auprès de leur parlementaire : de ce fait, jamais le niveau de subvention de la part de l'Etat ou des parlementaires n'a été aussi élevé au niveau local. C'est une des options de recherche de financement pour les projets développés à cette échelle ou pour le relais de nos campagnes nationales.

Le recours aux dons, la recherche de legs deviennent pour certaines associations, en dehors des adhésions, la principale source de financement. La période de fin d'année donne le tournis aux donateurs, le choix est vaste, les bonnes causes se valent et se parent des meilleurs atours. Que peut faire la LDH ? Observons que sans attitude offensive, notre volume de dons/legs est passé de 47 973 € en 2009 à 155 000 € en 2014. S'en satisfaire revient à pratiquer une lecture en trompe l'œil car en 2010 ce montant était de 200 909 €. Cela reste insuffisant par rapport à notre potentiel, il convient d'adopter une démarche volontariste, tout en évitant le « syndrome caritatif ». Déjà parce que les ligueurs font eux-mêmes des dons à leur association ; ensuite, parce que celui qui donne soutient notre action, et qu'il milite par délégation.

Le nombre de legs que nous recevons reste très faible, en moyenne moins de trois par an : à l'instar d'autres structures, il nous faut communiquer sur la possibilité de faire un legs à la LDH, afin que les personnes prennent plus souvent des dispositions en ce sens.

C'est pourquoi nous allons créer sur le site un espace d'information sur le don et le legs, et entreprendre des campagnes de dons.

Le mécénat, essentiellement de la part de la Macif, est stable, à hauteur de 100 000 €. Après un premier projet européen mené de concert sur les discriminations touchant les aidants familiaux, la LDH et plusieurs partenaires, dont la Macif, ont entrepris un autre projet sur les écarts de rémunération entre genres, toujours sur cette même population. Quelques opérations conjointes ont lieu également en région, notamment sur le droit à la santé. La Macif et la LDH viennent de renouveler leur convention de mécénat jusqu'en 2017, preuve en est que l'accord initial (2008) basé sur des valeurs communes s'est traduit par des actions concrètes, dans le respect de l'indépendance de chacun des partenaires.

Pour l'instant, un tel partenariat reste unique malgré des contacts pris dans la foulée du congrès de Niort avec des structures de l'économie sociale. Il y a bien à chaque fois une convergence de valeurs mais aussi la difficulté de déterminer des actions communes en lien avec leurs métiers. Toutefois, la réflexion se poursuit car agir en partenariat nous permet de financer nos campagnes. Le matériel utilisé durant les municipales a vu le jour grâce à notre partenariat avec Open Society.

Les ventes en boutiques s'érodent. Les recettes passent de 75 867 € (2009) à 52 909 € (2014) tandis que l'excédent diminue de 34 745 à 27 707 €. Si une externalisation partielle devrait nous dégager de la fonction logistique au profit de l'animation d'un espace militant et de l'enrichissement d'une offre éditoriale, le passage à une véritable boutique en ligne nécessitera dans une autre étape, avec un déblocage de moyens plus conséquents.

L'élaboration de supports pédagogiques répond au besoin d'une « éducation » au vivre ensemble, dans un contexte de fragmentation sociale « révélé » par les attentats de Paris. La LDH s'est dotée d'un groupe de travail sur les interventions en milieu scolaire. Sur le principe, concevoir des supports pédagogiques comme cela été le cas par le passé peut générer des recettes mais contribue surtout à positionner la LDH comme un interlocuteur crédible du monde éducatif. Là encore, une concurrence existe, et s'y confronter est à la lisière de l'action politique, de la stratégie d'influence et de préoccupations économiques, sans que les fins ne se confondent avec les moyens.

Notre situation patrimoniale que décrit le bilan s'altère légèrement puisque nos fonds propres diminuent entre 2013 et 2014 du fait du résultat négatif de l'exercice. Ils passent de 1,451 million à 1,390 million d'euros. Toutefois les fondamentaux restent sains. Si l'endettement varie de plus de 103 000 €, il s'agit en réalité d'avances perçues sur les projets européens que nous devons reverser à des partenaires associés à ces projets. Notre trésorerie progresse légèrement mais, à 774 000 €, elle ne permet de faire face qu'à quatre mois de charges. Le besoin en fond de roulement qui passe de - 449 000 € à - 532 000 € montre que nous encaissons plus vite que nous avons besoin de régler nos dépenses, ce qui est une situation favorable. Enfin, notre capacité d'autofinancement s'améliore. Reste que notre situation demeure tendue car nous n'avons pas généré pour l'instant suffisamment de recettes supplémentaires pour desserrer l'étau budgétaire qui nous bride.

Sur quelques années, une prise de conscience s'est inscrite. Elle recouvre deux dimensions : celle de la nécessité de disposer de plus de moyens pour maintenir et développer notre rôle d'association généraliste de défense des libertés et de promotion des droits. Celle, aussi, de se prendre en main pour générer par nous-mêmes des ressources nouvelles, gages d'une autonomie et d'une indépendance que chacun souhaite voir préservée. En d'autres termes, nous avons notre destinée en main.