



J'engagerai ce rapport financier par deux chiffres qui caractérisent le résultat de l'année 2017 :

- un résultat comptable qui ressort à hauteur de -131 253 euros ;
- une baisse du nombre d'adhérents : 8 693 à la fin de l'année 2017 au lieu de 9 291 en 2016, soit 598 en moins ;
- une augmentation du poste « salaires et charges » de 171 949 € par rapport à 2016 et de 113 002 € par rapport à 2015. Cet écart est lié notamment aux salaires et charges associés aux « projets Open Society discriminations et Open Society état d'urgence » (pour 88 500 €) et au départ de Christine Jacomet (indemnités de départ et tuilage de son remplacement, soit 30 000 € environ) ;
- une augmentation du poste « Charges externes » de 103 000 euros par rapport à 2016, poste qui intègre notamment le déficit du congrès et des dépenses liées au suivi des projets Open Society (discriminations et état d'urgence) ;
- nous attendons le produit d'un legs qui ne se réalisera qu'au premier semestre 2018. Le produit de ce legs immédiatement mobilisable sera de 265 000 euros environ, compensant ainsi largement le déficit de résultat de l'année 2017.

## Un mouvement à la baisse du nombre d'adhérents à inverser

Après une hausse en 2015 puis un maintien en 2016, le nombre d'adhérents baisse significativement pour atteindre 8 693 à la fin de l'année 2017, au lieu de 9 291 en 2016 (-6,5 %) et 9 310 en 2015. Cette année, contrairement à 2016, le nombre des nouvelles adhésions ne compense pas les départs. 1 026 nouveaux adhérents contre 1 624 adhésions non renouvelées en 2017, qui représentent le départ de 17 % du total des adhésions de 2016. Nous avons évoqué, lors de notre dernier congrès de Grenoble, la nécessité de s'attaquer à ce mouvement récurrent (adhésion/départ) en allant notamment vers celles et ceux qui arrivent et qui ne trouvent pas toujours leur place. C'est un travail qui doit mobiliser toutes les instances, sections, fédérations, comités régionaux et national. Une réflexion sur les outils pédagogiques, sur les pratiques d'information et de contact devrait être engagée.

Le montant des cotisations pour l'année 2017 atteint 696 757 €, en baisse de 13 630 € par rapport à 2016. Une baisse de 2 %, inférieure au pourcentage de baisse des adhésions qui est de 6,5 %. Ceci s'explique par une augmentation de la cotisation moyenne de 4,8 %, qui passe de 76,46 € en 2016 à 80,15 € en 2017. On peut observer une hausse de la cotisation moyenne pour la troisième année consécutive et qui dépasse, pour la première fois, la moyenne record de 2014 qui était de 77,73 €. L'alignement des tarifs entre les cotisations numériques et celles

du formulaire est certainement un facteur de ce redressement amorcé l'an dernier. La générosité des ligueuses et des ligueurs, attachés aux combats de la LDH, en est plus certainement la raison principale. Je les en remercie.

Cependant pour conjuguer cette baisse de ressources, gage de notre indépendance, nous pouvons réfléchir à plusieurs orientations non exclusives les unes des autres.

Le moyen le plus évident est d'augmenter le nombre des adhérents. Ceci a déjà été évoqué, et sa mise en œuvre doit être une priorité pour toutes et tous.

L'augmentation des tranches de cotisation supérieures (tranches de 4 à 9 par exemple) permettrait de proposer un engagement financier légèrement plus important (représentant le coût d'un café par an à un café par trimestre, selon les tranches et après déduction fiscale) pour une augmentation des recettes de cotisation de l'ordre de 60 000 €. Cette proposition pourrait être débattue lors de notre prochaine convention.

Le nombre d'adhérents mensualisés repasse, pour la première fois depuis 2014, sous celui des adhérents annualisés. Il est de 4 142, contre 4 551 annualisés. Il était de 4 985 l'an dernier et 4 978 en 2015. On constate que 843 personnes ont décidé, en 2017, de stopper ce moyen de règlement de leur cotisation. Elles ne sont plus que 48 % à choisir ce moyen de paiement, contre 53,6 % en 2016. Ce moyen de paiement garantit un versement des cotisations étalé sur l'année et probablement conforte les adhésions. Mais ces résultats interrogent cette assurance de pérennité, qui semblait durablement établie. L'absence de liens, de contacts ou d'échanges avec ces personnes qui prennent une décision d'annulation d'un versement mensuel nous empêche de comprendre les motivations de leur choix. Ce recul est un signal qu'il nous faut entendre pour repenser les liens que nous avons avec celles et ceux qui, souvent, nous soutiennent sans participer à la vie des sections. Il faut néanmoins continuer à convaincre des ligueuses et ligueurs d'opter pour ce moyen de paiement qui participe à sécuriser la gestion et l'action de notre association.

## Les adhésions numériques

Nous continuons à développer les outils permettant les adhésions et désormais les ré-adhésions numériques, comme nous nous en étions engagés lors du congrès de Grenoble. L'ouverture du nouveau système à partir du 20 octobre 2017 a déjà permis de collecter 318 adhésions via notre site et ses applications mobile. Il permet un contrôle en interne des paramètres et devrait améliorer la collecte des infor-

mations nécessaires pour le contact avec les adhérents, ainsi que le demandent les sections depuis deux ans. Dépasser le lien numérique pour aboutir au contact réel est aussi l'enjeu de ce chantier. Le siège comme les sections doivent s'en emparer pour le mener à bien. L'enjeu est important puisque ces deux dernières années, les adhérents numériques représentent près de 50 % des nouveaux membres.

La question qui se pose à nous c'est comment arrêter cette hémorragie de départs qui, chaque année, hypothèque le travail de contact et de conviction mené à tous les étages de notre association. Une première relance mail pour la ré-adhésion devrait être faite plus tôt dans l'année par les sections, avant les vacances d'été, afin d'être accompagnée si besoin d'une seconde relance mail à la rentrée par le national. Comme évoqué à Grenoble, il est difficile de savoir qui sont ces personnes qui ne renouvellent pas leur adhésion, et pourquoi. Nous nous étions engagés au dernier congrès de tenter d'avancer ensemble, le service administratif et les sections qui le voudraient, sur ce chantier, afin d'essayer de comprendre l'attente des nombreuses personnes qui adhèrent, souvent sans être militantes, et qui, pour certaines, finissent par partir sans que nous sachions ce qu'elles pouvaient attendre et apporter en ouvrant la porte de notre association, ni même les éventuels désaccords portant sur un des nombreux combats de la LDH. Cette année fut compliquée pour le service administratif qui dut courir après le temps pour absorber tous les aspects qu'il traite après le départ de Christine Jacomet, l'intérim infructueux avec Thomas Barbier et son remplacement par Marion Gret en septembre 2017.

### **Le résultat des sections, fédérations et comités régionaux**

Comme chaque année, le résultat des sections, fédérations et comités régionaux intervient dans le résultat final de la LDH (résultat consolidé). Le résultat remonté par vos comptes fait apparaître un total des charges à hauteur de 593 270 €, chiffre stable depuis trois ans, et un total des produits (recettes) à hauteur de 639 800 €. Le solde positif se monte, pour l'année 2017, à 46 430 €, inférieur à l'année 2016 où il était de 74 471 €. Ce solde positif améliore le résultat consolidé, sans lequel le résultat national est de -177 683 €.

Cette année, la collecte de subventions des sections, fédérations et comités régionaux est en très léger tassement : 266 407 € contre 269 659 € en 2016.

Les subventions provenant des collectivités (communes, départements, régions) sont aussi en légère baisse, passant de 183 220 € en 2016 à 181 007 € en 2017. Cette baisse des subventions des collectivités, nous la constatons depuis 2015. Les subven-

tions d'Etat perçues par les sections, fédérations et comités régionaux atteignent 59 550 € contre 61 758 € en 2016.

L'action conjuguée de sections et de fédérations auprès des parlementaires commençait à porter ses fruits. 12 000 € avait été collectés en 2015, 21 400 € en 2016 et 25 150 € en 2017, au titre de la réserve parlementaire. Celle-ci a été supprimée, et les fonds seront fléchés vers des actions associatives sur les territoires. Nous vous ferons parvenir une analyse et un vade-mecum sur les démarches envisageables pour faire appel à ces fonds.

Les dons directement collectés par les sections, fédérations et comités régionaux baissent légèrement, par rapport à 2016 : 60 520 € contre 66 989 € en 2016. Nous pouvons certainement faire mieux, en réfléchissant aux financements de certaines actions par ce moyen.

Dans un contexte difficile après les élections municipales de 2014, régionales de 2015 et nationales de 2017 qui ont apporté des changements importants dans les interlocuteurs des territoires, il est nécessaire que les présidents et trésoriers des sections, fédérations et comités régionaux poursuivent l'effort de recherche de financements de leurs actions, par le biais de subventions associées à leurs projets.

Une réflexion pour une évolution de fonctionnement : la recherche de subventions au niveau local et déconcentré se limite souvent aux seuls coûts de l'action envisagée, sans intégrer les frais du siège. Ce qui amène les collectivités à considérer que le projet d'action ne serait le fait que de bénévoles, sans tenir compte que ceux-ci profitent du travail et des activités du siège. La possibilité de répartir tout ou partie des frais de fonctionnement du siège selon des clés de répartition analytique, à préciser dans les budgets des différents étages de la LDH, permettrait de faire état de ces frais dans les demandes de subvention et de faire remonter une partie de ces produits au national, stabilisant ainsi ses coûts de fonctionnement.

### **Le résultat national consolidé : des charges et des produits en augmentation mais qui ne permettent pas un développement pérenne**

Le total de nos charges et de nos produits fait apparaître, comme indiqué au début de ce rapport, un solde négatif de -131 253 euros. Pourtant les produits sont en augmentation sensible, notamment pour les subventions d'exploitation (liées à des actions), qui atteignent le total de 893 062 € contre 767 622 € en 2016. Ceci est dû principalement aux subventions provenant du fond privé Open Society, pour trois projets (Paris 12<sup>e</sup> violences policières, lutte contre les discriminations dans les quartiers, lutte contre l'état d'urgence), pour un total de 346 000 €.

Ces montants de subventions importants s'accompagnent de dépenses supplémentaires quasiment du même montant. Au bilan, trois projets au cœur des combats de la LDH, mais qui ne permettent pas de financer notre activité générale, et ce paradoxe : une année « record » pour le montant global des subventions d'actions, accompagnée du plus mauvais résultat depuis longtemps. Ce qui ne remet pas en cause, bien sûr, la pertinence des projets Open Society mais nous devons chercher à développer des ressources qui permettront de faire face aux dépenses de fonctionnement et, en même temps, interroger notre organisation, notamment dans les réponses à projet.

## Nos recettes, un développement nécessaire pour retrouver des marges d'action

Nos produits sont en augmentation, en raison principalement des subventions du fond privé Open Society. Les subventions publiques sont toujours en lente érosion. Les subventions européennes sont quasiment inexistantes, faute de projet (solde d'un programme antérieur de 6 071 €).

Le tableau ci-dessous permet d'analyser nos recettes dans leur structure et leur évolution, pour éviter de conclure sur la base d'un seul exercice.

	Année 2010	Année 2011	Année 2012	Année 2013	Année 2014	Année 2015	Année 2016	Année 2017
<b>Cotisations</b>	649 600	666 100	677 430	641 020	676 563	708 180	710 387	696 757
<b>Nombre d'adhérents</b>	9 293	9 254	9 268	8 650	8 706	9 310	9 291	8 693
<b>Abonnements</b>	84 300	82 100	73 300	67 200	81 910	79 156	76 994	73 541
<b>Subventions (siège)</b>	564 400	490 000	501 200	634 700	539 415	463 225	497 963	626 655
<b>Subventions sec°/fédés/régions</b>	318 262	282 686	318 566	248 417	280 590	285 285	269 659	266 407
<b>Dons (siège)</b>	41 492	65 647	66 590	82 768	64 061	120 751	73 360	69 075
<b>Legs</b>	159 417	10 142	80 207		91 000	0	0	30 000
<b>Contributions mécénat</b>	59 480	79 740	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000

L'ensemble des salaires et cotisations sociales est le plus gros poste de charges. Il s'élève à 946 421 € contre 774 442 € en 2016 et 833 419 € en 2015. Il représente 40 % de nos charges globales, contre 36 % en 2016. Les variations de ce poste sont dues aux actions qui nécessitent d'engager des personnes qui travaillent sur les projets, comme ceux d'Open Society, présentés plus avant. Plus en détail, pour les salaires et charges des services qui apparaissent dans le compte de résultat 2017, l'écart 2017/2016 de +73 000 €, qui apparaît dans la partie « Fonctionnement siège + administratif », provient de plusieurs facteurs. La prise en charge d'une partie de certains salaires sur des projets avait réduit ce poste en 2016, les indemnités de départ de Christine Jacomet, un double salaire lors du tuilage avec son remplaçant et le passage d'un poste à plein temps en 2017.

Le deuxième poste de charges (28,5 %), appelé « Autres services extérieurs », se monte à 709 403 € contre 633 192 € en 2016. Il se partage entre des frais à la charge du national (62 %) et le reste à la charge des sections, fédérations et comités régionaux (38 %). Pour cette dernière partie nous retrouvons les frais de missions et de déplacements, frais de conventions, sessions de formation, réunions publiques, les frais postaux, télécom et Internet, qui apparaissent dans les bilans des sections.

Les frais de déplacement et de mission des membres du BN et du CC (37 656 €) ne changent pas, comparés à 2016 (37 197 €).

Nous pouvons isoler un ensemble de ressources propres sur lesquelles nous avons des moyens d'actions (cotisations, dons, legs, produits divers, ventes). Cet ensemble représente environ 60 % de nos recettes, en légère baisse par rapport à 2016 (64 %), à cause principalement de l'importance des subventions des projets Open Society, qui augmente le total général des produits sur 2017 sans que nos ressources propres augmentent en proportion.

Il faut donc déduire de ces chiffres que notre financement préserve une certaine indépendance, puisque 60 % de nos ressources proviennent de ligueuses, ligueurs ou sympathisants, en lien avec l'activité générale de la LDH.

Les subventions (publiques et privées) représentent 40 % de nos recettes. C'est un moyen de financer les actions particulières que nous conduisons (éducation, antiracisme, discriminations, laïcité, par exemple), de produire des outils de travail partageables (films pour le projet Open Society état d'urgence). L'objectif est aussi de pouvoir dégager des marges par la valorisation du travail bénévole qui les accompagne, ce qui n'a pas été suffisamment le cas en 2017.

Voyons maintenant dans le détail les différentes catégories de recettes.

Les cotisations, à hauteur de 696 750 €, représentent 32 % de nos recettes, en légère baisse par rapport à 2016, comme décrit plus avant.

Le déficit de la publication *Hommes & Libertés* augmente légèrement (+1 500 €). L'érosion régulière du nombre d'abonnés à cette revue de qualité continue. Comme évoqué chaque année, la promotion dans les sections, lors de la sortie d'un nouveau numéro, pourrait élargir son public et faire l'objet de débats, en s'appuyant sur un article ou le dossier du numéro. Mais ceci ne semble pas avoir eu d'écho dans la plupart des sections.

*LDH Info* est considéré par le Comité central comme le lien indispensable entre les organes centraux, les différents échelons locaux et les ligueurs. Cette publication est gratuite dans sa version numérique, et avec une participation aux frais pour sa version papier. Son résultat présente un déficit de 31 100 € en 2017 contre 27 762 € en 2016, 32 209 € en 2015 et 34 496 € en 2014. Une légère érosion du résultat lié à la baisse des ventes qui devrait se poursuivre avec la généralisation tendancielle de sa diffusion par internet.

Aucun projet européen n'est en cours pour 2017. Nous restons vigilants vis-à-vis des appels à projets européens, concernant les thématiques propres à la LDH (racisme, discriminations, genre, Roms...), mais là aussi nous rencontrons des difficultés pour y répondre et les accompagner.

La collecte de dons au siège se monte, pour l'année 2017, à 69 075 € contre 73 360 € en 2016 et 120 751 € en 2015. En 2017, nous avons mis en place des outils pour appel à dons qui devraient permettre, en 2018, une gestion améliorée et plus transparente lors des prochaines campagnes.

Nous attendons la réalisation d'un legs important au cours du premier semestre 2018, comme évoqué au début de ce rapport qui devrait libérer 265 000 € environ mais qui ne peuvent apparaître dans le résultat 2017. Cependant cette recette à venir est mentionnée dans le rapport du commissaire aux comptes. Nous avons ouvert une information spécifique sur notre site, afin que les personnes puissent prendre plus souvent des dispositions en ce sens.

Le recours aux dons et la recherche de legs deviennent, pour certaines associations, en dehors des adhésions, la principale source de financement. Nous avons choisi d'adopter une démarche volontaire qui s'appuie sur la visibilité de la LDH dans le combat pour la défense des libertés et l'égalité des droits pour tous. Pour cela nous avons engagé en 2017 une demande de certification auprès du Comité de la Charte du don en confiance qui a labellisé la LDH, comme l'information vous a été transmise par le communiqué de presse du 15 février 2018. Cette labellisation a été obtenue après un long audit sur les statuts et pratiques de notre association. La LDH est ainsi reconnue comme respectueuse des quatre

grands principes du Comité de la Charte : fonctionnement statutaire et gestion désintéressée, rigueur de sa gestion, qualité de la communication et des actions de collecte de fonds et transparence financière. Pour 2018, nous allons relancer une campagne d'appel à dons et adhésions appuyée par le clip de présentation de la LDH projeté lors du congrès de Grenoble. Elle contribuera à conforter notre indépendance financière et soutenir les actions que nous menons. Nous aurons besoin pour cela de l'appui et du soutien de toutes les sections, fédérations et comités régionaux.

La convention de partenariat avec la Macif est stable, à hauteur de 100 000 € en 2017. Mais la convention signée en 2008, renouvelée en 2014, est arrivée à échéance fin 2017. La prolongation d'une nouvelle convention est en cours, dans des conditions financières et contractuelles différentes. C'est un partenariat important pour la LDH car il permet, dans le respect de l'indépendance de chacun des partenaires, de travailler ensemble sur des sujets liés aux discriminations, sur la santé ou les écarts de rémunération entre genres. Dans ce partenariat, l'implication des sections, des fédérations et des comités régionaux sera aussi nécessaire.

Notre situation patrimoniale que décrit le bilan est altérée par le résultat 2017. Nos fonds propres diminuent de 12 % entre 2016 et 2017, du fait du résultat négatif de l'exercice. Ils passent de 1,315 à 1,159 million d'euros. Le fonds de roulement se dégrade de 108 000 €, pour la même raison. Notre trésorerie suit le même mouvement et passe de 695 000 € en 2016 à 547 000 €, ce qui représente trois mois de charges décaissables. Cette trésorerie sera abondée par la perception du legs attendu à la fin du premier semestre 2018 et retrouvera un niveau comparable aux années précédentes. Mais la trésorerie est principalement localisée dans les sections et donc rend le national dépendant de la bonne gestion des sections.

Enfin, notre capacité d'autofinancement se maintient par le biais des produits des cotisations et des dons, mais reste insuffisante. Notre situation demeure tendue car nous n'avons pas, pour l'instant, généré suffisamment de recettes supplémentaires pour desserrer l'étau budgétaire qui nous bride et empêche tout développement.

93 % des sections ont fait remonter leurs comptes 2017. C'est bien mais un peu moins qu'en 2015, qui était à un niveau historique de 97 %. C'est cela que nous devons viser et, d'avance, je remercie les trésoriers des sections pour leur vigilance et leur soutien dans l'exercice partagé de la bonne gestion de notre association.

Nous avons lancé cet année la première phase d'un chantier nécessaire : rendre plus visibles l'engage-

ment et le bénévolat des ligueuses et des ligueurs dans les actions que mènent les sections, les fédérations et les comités régionaux. L'objectif est de valoriser ce bénévolat, véritable richesse de la LDH. Nous intégrerons ces données dans nos comptes 2018. Une note d'information et un vade-mecum ont été transmis aux présidents et trésoriers des sections pour engager ce travail sur la base de l'année 2017. L'objectif est de valoriser le bénévolat, c'est-à-dire l'action militante que mènent les sections vers l'extérieur. Pour cela un tableau très simple à remplir vous est proposé. Je vous demande de prendre moins d'une heure pour le remplir et nous le faire parvenir. D'avance merci.

Nous avons également échangé l'an dernier, sur les recommandations de notre commissaire aux comptes, sur la nécessité de réduire les avoirs des sections au siège qui apparaissent dans le passif du bilan au poste « Autres dettes », et dégrade ce bilan. Ces avoirs sont le fruit de cotisations perçues par le siège et non reversées parfois depuis de nombreuses années. Cela permettait aux sections de faire des achats à la boutique du siège et le montant était déduit de leur avoir. Il n'y a plus de boutique au siège depuis deux ans, et la trésorerie du siège ne permet pas le remboursement de ces avoirs aux sections. La proposition est la suivante : réduire ce compte progressivement en proposant aux sections de solder leur avoir par un don au national. Pour cela le trésorier national et le service administratif sont à votre disposition pour échanger et organiser cette opération qui sera conduite sur plusieurs exercices, pour éviter une variation trop importante sur un seul exercice.

Nous avons souhaité développer la recherche de mécénat de compétences, système qui permet à des entreprises de mettre à la disposition d'associations un ou une salariée tout en continuant la prise en charge de ses rémunérations et cotisations sociales. La Poste a répondu favorablement et Stéphanie Missir nous a rejoints pour une durée de trois ans. Elle est en charge, en lien avec les comités régionaux Bretagne, Normandie et Pays de Loire, d'intervenir en appui aux actions dans la grande région Ouest. Elle travaille notamment à la recherche de moyens financiers pour développer les actions des sections et fédérations de ces territoires. C'est un développement que nous souhaitons étendre. Si vous êtes en relation avec de grandes entreprises, je vous invite à prendre contact avec le Bureau national afin de rechercher d'autres possibilités.

Ce développement entre dans une réflexion plus générale. Comment mieux valoriser les actions de la LDH, comment trouver les financements qui permettent le développement d'actions au cœur de nos combats pour les droits de toutes et tous. Nous constatons la difficulté de répondre à des projets na-

tionaux ou européens par la difficulté à mobiliser les ligueuses et ligueurs bénévoles, surtout en amont. Nous souhaiterions étoffer l'équipe autour de la déléguée générale, afin d'être plus réactif et efficace dans ce domaine. Mais les moyens actuels ne nous le permettent pas.

Le service administratif s'est doté d'une nouvelle base de données en 2017. La prise en main de cet outil indispensable, et véritable interface entre le siège et l'ensemble de la LDH piloté, est en cours.

Mes remerciements vont à toute l'équipe du service administratif. Je salue l'arrivée de Marion Gret, responsable du service administratif, et désormais votre interlocutrice.

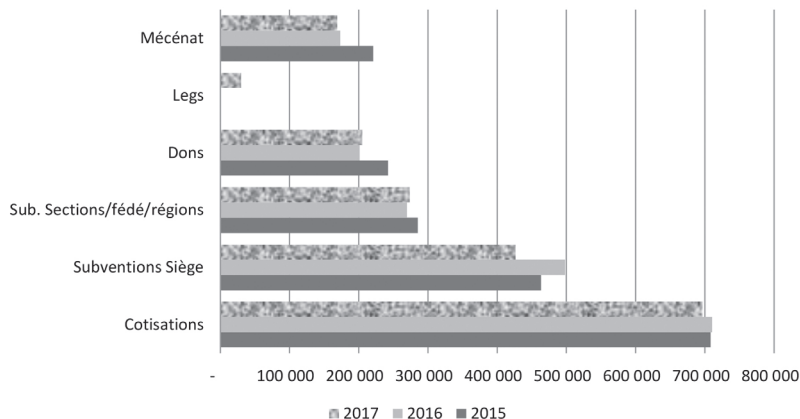
Je remercie également Viviane de Lafond pour son engagement et le plaisir de travailler avec elle.

Pour conclure, comme pour beaucoup d'associations, la recherche de moyens est centrale, voire décisive. Moyens pour développer des équipements nécessaires au fonctionnement de la LDH, moyens pour équilibrer les résultats et, si possible, étoffer l'équipe de professionnels qui travaille au siège et vous accompagne toute l'année, moyens pour inventer et intensifier les coordinations régionales, moyens pour toujours mieux communiquer. La recherche de ces ressources nouvelles doit être l'affaire de toutes et tous, en coordination avec le Comité central.

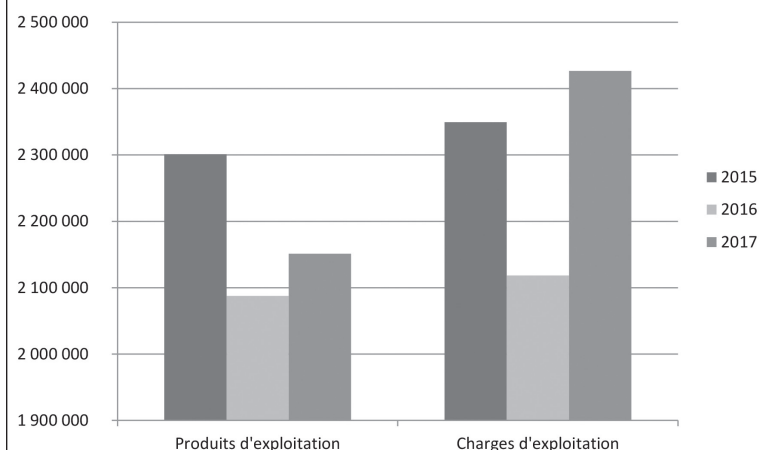
**Alain Esmerly,**  
trésorier national

# ANALYSE GRAPHIQUE DES COMPTES

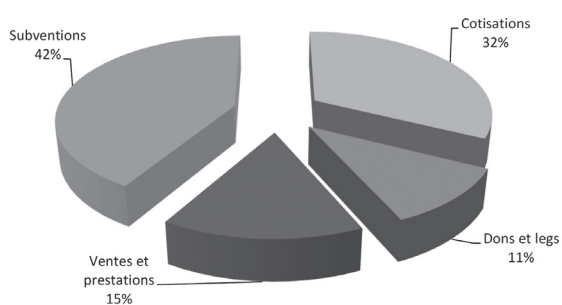
**Origines des ressources financières de la LDH  
Comparatif 2015-2016-2017**



**Comparatif 2017**



**Répartition des produits 2017**



**Répartition des charges 2017**

