Cour des comptes

ORGANISMES BÉNÉFICIANT DE DONS

ASSOCIATION APF FRANCE HANDICAP

Exercices 2020 à 2024

Juillet 2026

Sommaire

PROCÉDURES ET MÉTHODES **5**

SYNTHÈSE **7**

RECOMMANDATIONS **11**

AVIS DE CONFORMITÉ **13**

INTRODUCTION **15**

CHAPITRE I UNE GOUVERNANCE CENTRÉE SUR LES ACTIONS DE PLAIDOYER ; UN CONTRÔLE INTERNE ET DES ACHATS À OPTIMISER **17**

I - UNE ASSOCIATION MOBILISÉE EN FAVEUR DES DROITS DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP **17**

A - Une activité centrée sur la gestion d'établissements, mais une gouvernance mobilisée sur la mission de plaidoyer financée par l'appel à la générosité du public 17

B - L'organisation et les missions du Siège, des directions régionales et des délégations départementales 19

C - Les relations entre le siège, les directions régionales et les délégations : une gouvernance déconcentrée pour mettre en œuvre le projet associatif 22

II - UN CONTRÔLE INTERNE À DÉVELOPPER ET UNE CARTE DES RISQUES À ACTUALISER **24**

A - Un contrôle interne à développer 24

B - Une carte des risques obsolète à actualiser 24

III - DES ACHATS À OPTIMISER **25**

A - Une maturité achats faible dans l'ensemble 26

B - Les achats financés par la générosité du public doivent être mieux tracés 27

CHAPITRE II UNE ASSOCIATION STRUCTURELLEMENT DÉFICITAIRE DEPUIS 2021, DES PERSPECTIVES DE RETOUR À L'ÉQUILIBRE INCERTAINES **29**

I - UNE SITUATION FINANCIÈRE TENDUE **29**

A - Des comptes de résultats déficitaires qui peinent à se redresser 29

B - Une structure des bilans dégradée par la récurrence des résultats négatifs et par l'augmentation des provisions sur opérations de gestion 32

C - Une trésorerie qui s'érode continuellement, un endettement qui s'accroit du fait des opérations immobilières 33

D - Des placements prudents au rendement corrélativement faible 34

II - DES PERSPECTIVES DE RETOUR À L'ÉQUILIBRE DES COMPTES QUI S'ÉLOIGNENT **34**

A - Les raisons du déficit récurrent depuis 2021 selon APF France handicap 34

B - Le plan de retour à l'équilibre 35

C - Un début de redressement qui reste à confirmer 36

CHAPITRE III LA COMMUNICATION FINANCIÈRE : DES OBLIGATIONS FORMELLES RESPECTÉES, DES RÈGLES D'IMPUTATION DES DÉPENSES À REVOIR **39**

I - DES OBLIGATIONS FORMELLES RESPECTÉES **39**

A - L'obligation respectée de publication des comptes d'emploi des ressources et des comptes de résultat par origine et destination 39

B - Une communication financière conforme, mais peu précise sur les dépenses de missions sociales 40

II - DES RÈGLES D'IMPUTATION QUI NE RENDENT PAS COMPTE DES FRAIS DE FONCTIONNEMENT DES DÉLÉGATIONS 40
A - Des règles de construction délibérées tardivement pour la déclinaison du règlement de 2018..... 40
B - Des principes d'imputation établis principalement en fonction des entités concernées, qui ne rendent pas compte des frais de fonctionnement des délégations 41
C - Les imputations aux différentes rubriques d'emplois du CROD et du CER 45

III - DES RESSOURCES ISSUES DE LA GÉNÉROSITÉ RELATIVEMENT STABLES, UN TRAVAIL SUR LES CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES EN NATURE À ENGAGER..... 51
A - La progression des legs compense la baisse des dons..... 51
B - Une répartition des produits financiers à revoir 52
C - Un travail à engager sur les contributions volontaires en nature..... 53

CHAPITRE IV L'ATTRITION DES DONS MALGRÉ LES EFFORTS ENGAGÉS POUR LA COLLECTE, LA PROGRESSION DES LEGS 55

I - UNE OBLIGATION DE DÉCLARATION PRÉALABLE DE CAMPAGNES D'APPELS À DONS RESPECTÉE..... 55
II - L'ÉCHEC DES STRATÉGIES EMPLOYÉES POUR ENRAYER LA DÉCRUE DE LA COLLECTE DE DONS..... 56
A - Les tentatives de recrutement de nouveaux donateurs entre 2020 et 2022 56
B - L'attention portée à la rentabilité des campagnes, à partir de 2023, au détriment de la prospection ... 58

III - UN TRAITEMENT EXTERNALISÉ DE LA COLLECTE BIEN ENCADRÉ..... 61
IV - DES PRINCIPES D'AFFECTATION DES DONS AUX DÉLÉGATIONS QUI RESPECTENT LA VOLONTÉ DU DONATEUR..... 62
V - UN PRODUIT DES LEGS, DONATIONS ET ASSURANCES-VIE EN PROGRESSION, BÉNÉFICIANT MAJORITAIREMENT AU SIÈGE 62
A - Un poids devenu prépondérant des legs et assurances-vie..... 62
B - Une gestion rigoureuse des dossiers..... 63
C - Des règles respectées d'affectation des produits des legs, donations et assurances-vie entre le siège, les délégations et les établissements et services 66
D - Un produit des legs en augmentation qui bénéficie majoritairement au siège de l'association 67
E - Une rentabilité de la gestion des legs et libéralités en progression 69

CHAPITRE V LES EMPLOIS EN MISSIONS SOCIALES : UN PILOTAGE DES ACTIVITÉS DANS LES DÉLÉGATIONS DÉPARTEMENTALES À RENFORCER..... 73

I - LES MISSIONS SOCIALES DANS LES DÉLÉGATIONS DÉPARTEMENTALES : UNE AMBITION D'HARMONISATION DES ACTIONS MAIS UNE FAIBLE LISIBILITÉ DE CELLES-CI 73
A - Une lisibilité à renforcer sur les actions menées dans les délégations 73
B - Des outils analytiques à exploiter pour un suivi précis et fiable de l'activité des délégations 74
C - Des efforts engagés pour proposer un socle d'offre de services aux personnes en situation de handicap et à leurs proches..... 76

II - DES MISSIONS SOCIALES IMPUTÉES AU SIÈGE EN AUGMENTATION 79
A - Magazine « Faire face – Mieux vivre le handicap » : une diminution des lecteurs 79
B - Les dépenses de la direction de l'engagement associatif et politique imputées en tant que missions sociales : une progression tirée par les charges salariales 80
C - Les autres dépenses de missions sociales du siège..... 81

LISTE DES ABRÉVIATIONS 85

ANNEXES 87

Procédures et méthodes

Les rapports de la Cour des comptes sont réalisés par l'une des six chambres thématiques que comprend la Cour[1] ou par une formation associant plusieurs chambres et/ou plusieurs chambres régionales ou territoriales des comptes.

Trois principes fondamentaux gouvernent l'organisation et l'activité de la Cour ainsi que des chambres régionales et territoriales des comptes, donc aussi bien l'exécution de leurs contrôles et enquêtes que l'élaboration des rapports publics : l'indépendance, la contradiction et la collégialité.

L'**indépendance** institutionnelle des juridictions financières et l'indépendance statutaire de leurs membres garantissent que les contrôles effectués et les conclusions tirées le sont en toute liberté d'appréciation.

La **contradiction** implique que toutes les constatations et appréciations faites lors d'un contrôle ou d'une enquête, de même que toutes les observations et recommandations formulées ensuite, sont systématiquement soumises aux responsables des administrations ou organismes concernés ; elles ne peuvent être rendues définitives qu'après prise en compte des réponses reçues et, s'il y a lieu, après audition des responsables concernés.

La **collégialité** intervient pour conclure les principales étapes des procédures de contrôle et de publication. Tout contrôle ou enquête est confié à un ou plusieurs rapporteurs. Le rapport d'instruction, comme les projets ultérieurs d'observations et de recommandations, provisoires et définitives, sont examinés et délibérés de façon collégiale, par une formation comprenant au moins trois magistrats. L'un des magistrats assure le rôle de contre-rapporteur et veille à la qualité des contrôles.

Sauf pour les rapports réalisés à la demande du Parlement ou du Gouvernement, la publication d'un rapport est nécessairement précédée par la communication du projet de texte que la Cour se propose de publier, pour exercice de leur droit de réponse, aux ministres, directeurs d'administration centrale ou chefs de service intéressés (selon les cas) et aux responsables des organismes concernés, ainsi qu'aux autres personnes morales ou physiques directement intéressées. Leurs réponses sont présentées en annexe du rapport publié par la Cour.

⁂

Le présent rapport d'observations définitives est issu d'un contrôle sur le fondement des articles L. 111-9 et L. 111-10 du code des juridictions financières. Il est rendu public en vertu des dispositions de l'article L. 143-6 du même code. En application des articles précités, la Cour des comptes exerce deux missions à l'égard des organismes bénéficiant de dons :

- elle contrôle le compte d'emploi des ressources collectées auprès du public afin de vérifier la conformité des dépenses engagées aux objectifs poursuivis par l'appel public à la générosité ;
- elle vérifie la conformité des dépenses financées par des dons ouvrant droit à un avantage fiscal aux objectifs de l'organisme bénéficiaire.

[1] La Cour comprend aussi une chambre contentieuse, dont les arrêts sont rendus publics.

Ces contrôles ont pour particularité de porter sur des fonds privés, alors que la plupart des autres missions de la Cour concernent l'emploi de deniers publics.

Dans ce cadre, la cinquième chambre de la Cour des comptes a effectué le contrôle du compte d'emploi des ressources collectées auprès du public par l'association des paralysés de France (APF France handicap) sur les exercices 2020 et suivants, afin de vérifier la conformité des dépenses engagées, d'une part aux objectifs poursuivis par l'appel à la générosité du public, et d'autre part aux objectifs de l'association.

⁂

Le présent rapport fait suite à une procédure contradictoire. Un relevé d'observations provisoires a été adressé à la présidente de l'association, à la directrice des libertés publiques et des affaires juridiques, à la directrice générale des finances publiques, au directeur général de la cohésion sociale et au secrétariat général du ministère des affaires sociales le 16 décembre 2025. Ceux-ci ont répondu entre le 19 janvier et le 2 mars 2026. La présidente de l'association a été auditionnée par la Cour le 6 février 2026.

Le projet de rapport d'observations définitives a été préparé, puis délibéré le 26 février 2026, par la cinquième chambre, présidée par M. Oseredczuk, conseiller maître et composée de MM. Duboscq et Rivoisy, conseillers maîtres, ainsi que M. Grévoul, conseiller maître et Mme Debuys, conseillère référendaire en service extraordinaire, en tant que rapporteurs, assistés de Mme Hado, vérificatrice, et en tant que contre-rapporteur M. Berthomier, conseiller maître.

Le comité du rapport public et des programmes de la Cour des comptes, composé de Mme de Montchalin, Première présidente, M. Hayez, rapporteur général, Mme Camby, M. Meddah, Mme Mercereau, M. Lejeune, M. Cazé, Mme Thibault, présidentes et présidents de chambre de la Cour, M. Glimet, représentant M Bertucci, président de la chambre du contentieux, M. Albertini, M. Roux, M. Vught, Mme Daussin-Charpantier, Mme Renet et Mme Daam, présidentes et présidents de chambre régionale des comptes, et Mme Hamayon, Procureure générale, a été consulté sur le projet de communication le 24 mars 2026.

La Première présidente en a approuvé la publication le 7 avril 2026.

⁂

Les rapports publics de la Cour des comptes sont accessibles en ligne sur le site internet de la Cour et des chambres régionales et territoriales des comptes : www.ccomptes.fr.

Synthèse

Une association surtout active dans la prise en charge des personnes en situation de handicap, qui finance son action de plaidoyer avec les fonds issus de la générosité du public

Créée en 1933 et reconnue d'utilité publique, l'association APF France handicap s'est donnée comme objectifs principaux la défense des droits et la représentation des personnes en situation de handicap (PSH) afin de lever les contraintes qu'elles subissent au quotidien en raison de leur situation, et l'amélioration de la réponse à leurs besoins. Elle est organisée sous forme d'un siège national et de délégations départementales. Ses actions consistent, pour une part, en une activité de plaidoyer auprès des décideurs politiques nationaux et en région pour que le cadre légal et règlementaire évolue en leur faveur et soit correctement appliqué, financée pour l'essentiel par la générosité du public. Elles relèvent, pour une autre part, financièrement prépondérante, de l'accueil des personnes en établissement ou service médico-social (ESMS), financée sur fonds publics par les canaux habituels, et de la gestion d'entreprises adaptées (EA) et d'établissements et services d'accompagnement par le travail (ESAT). Pour autant, dans sa communication à destination du grand public, l'association met surtout en avant sa mission de plaidoyer.

En 2024, le financement issu de la générosité du public ne représente que 3 % (29,5 M€) des ressources totales de l'association. La quasi-totalité des actions d'accompagnement au quotidien des PSH est réalisée par les 493 établissements sociaux et médico-sociaux (ESMS) de l'association dont les coûts sont pris en charge par l'État et par les départements ; ils représentent 773 M€ (soit 79 % des ressources totales de l'association). Par ailleurs, des recettes de 120 M€ (12,3 % du total des ressources) sont issues des services et produits commercialisés par les EA et les ESAT. Le présent rapport se concentre sur l'utilisation des fonds issus de la générosité du public, qui tout en étant minoritaires, demeurent substantiels en valeur absolue. L'équilibre financier de l'association sera cependant évoqué, en tant qu'il conditionne son avenir, et donc en définitive l'emploi conforme des fonds issus de la générosité du public.

Une situation financière tendue avec des déficits récurrents depuis 2021 et un plan de retour à l'équilibre en 2026 considéré comme hors d'atteinte à cette date par l'association

La générosité du public n'est pas mobilisée pour financer les activités des ESMS, EA et ESAT. Si la situation financière de l'association se dégrade, c'est en raison de la dynamique propre à ces activités, marquée par des hausses de coûts supérieures à celle des recettes.

Face à ses déficits récurrents et de plus en plus élevés depuis 2021, l'association a mis en œuvre un plan de retour à l'équilibre dont l'horizon (fin 2026) apparait désormais hors d'atteinte, même si le déficit a été réduit à 20,3 M€ en 2024 après s'être établi à 37,7 M€ en 2023.

En effet, l'association est dépendante de plusieurs facteurs externes pour le retour à l'équilibre de ses comptes, notamment le rythme des ventes immobilières envisagés (bureaux, locaux d'activité) et le calendrier de la résiliation de certains baux potentiellement générateurs d'économies de fonctionnement, exposés à des retards du fait d'une conjoncture immobilière dégradée. Elle est aussi exposée aux conséquences de certaines mesures votées en loi de finances initiale 2026, et donc postérieures à la mise au point du plan de retour à l'équilibre en 2024) qui augmenteront, selon elle, certaines de ses charges et réduiront ses recettes. Au lieu d'un résultat déficitaire de 3 M€ en 2026 tel qu'anticipé fin 2025, l'association s'attend à un déficit compris entre 12,7 M€ et 21,7 M€. Ces estimations, transmises par l'association à la Cour en février 2026, n'ont pas fait l'objet d'une instruction de la juridiction. Selon l'association, la perspective même d'un retour à l'équilibre est remise en cause en l'absence de mesures nouvelles de maîtrise des coûts. En tout état de cause, l'objectif d'un retour à l'équilibre en 2026 est hors de portée.

Dans ses tentatives de retour à l'équilibre, APF France handicap devra veiller à ne pas utiliser ses réserves issues de la générosité publique, dans la mesure où elles n'ont pas été collectées avec l'objectif de restaurer l'équilibre de l'activité de gestion des établissements.

Une connaissance des risques à parfaire et des achats à optimiser

Pour une meilleure connaissance des risques en amont et leur meilleure maîtrise en aval, la carte des risques, qui date de 2018 et qui est donc obsolète, est à actualiser et le contrôle de gestion doit être développé afin que la direction générale de l'association dispose d'outils de pilotage et de compte rendu efficaces et que le suivi des actions correctrices sur les risques identifiés puisse s'opérer.

Les achats peuvent être optimisés en procédant systématiquement à une analyse formalisée des offres, en accroissant le volume d'achats couvert par des accords-cadres et en regroupant les commandes.

Des règles d'imputation des dépenses en missions sociales et frais de fonctionnement à revoir, un poids des missions sociales dans l'emploi des fonds de la générosité du public qui appelle à la vigilance

Les règles retenues par APF France handicap, qui ont été stables entre 2020 et 2024, la conduisent à imputer ses dépenses dans ses rubriques d'emplois du compte de résultat par origine et par destination (CROD) et du compte d'emploi des ressources (CER) en fonction des secteurs d'activité : toutes les dépenses des établissements médico sociaux et des délégations sont affectées en tant que frais de missions sociales, tandis que les dépenses du siège sont considérées comme des frais de fonctionnement. Ces imputations à caractère trop général dans les rubriques d'emplois doivent être revues, grâce à l'utilisation de la comptabilité analytique.

Le CROD affiche des ratios de 91,6 % en moyenne en missions sociales, 0,8 % pour les frais de collecte, et 4,4 % pour les frais de fonctionnement ; mais ces ratios sont peu éclairants en raison de la forte prépondérance des activités médico-sociales financées par les pouvoirs publics. Pour les dépenses financées uniquement par la générosité du public, retracées dans le CER, la part des missions sociales sur le total des emplois est de 52,5 % en moyenne, 26,6 % étant imputés en frais de collecte et 20,8 % en frais de fonctionnement. Ce ratio est

particulièrement faible, d'autant que les conventions d'imputation évoquées conduisent à la majorer significativement. L'association doit assumer une vigilance accrue afin de continuer à assurer la conformité de l'emploi des fonds aux objectifs de l'appel.

Par ailleurs, APF France handicap a choisi de ne pas valoriser le bénévolat, alors même que ses délégations départementales, émanations locales de la vie associative, s'appuient largement sur celui-ci. Sa valorisation est possible et indispensable à la compréhension de son activité. Aussi, les travaux doivent être lancés afin de la réaliser dans les comptes d'ici 2027.

Des ressources de générosité du public en augmentation grâce à la progression des legs, une collecte de dons en diminution marquée

Entre 2020 et 2024, les ressources issues de la générosité du public ont connu une croissance de 6 %, pour atteindre 30,45 M€ en 2024. Cette dynamique recouvre cependant une évolution contrastée, avec une diminution marquée de la collecte de dons, et une progression des legs et libéralités.

Entre 2020 et 2022, l'association a décidé d'augmenter de façon importante ses dépenses en matière de collecte (+24,3 %), afin de rechercher activement de nouveaux publics plus aisés, et prêts à soutenir l'association dans la durée. En fin d'année 2022, constatant son incapacité à atteindre ses objectifs en matière de collecte, APF France handicap a réduit ses dépenses de collecte sur l'ensemble de ses canaux (-36,3 % entre 2022 et 2024).

Elle s'est alors concentrée sur les ratios de rentabilité de ses campagnes, qui se sont en effet améliorés. Cependant, outre que la diminution des financements de collecte entraîne la baisse des recettes (de 13,7 M€ en 2020 à 12,5 M€ en 2024 pour tous les canaux), elle ne permet plus d'envisager le recrutement de nouveaux profils de donateurs, plus jeunes, plus aisés et prêts à soutenir l'association de façon régulière.

Le montant des legs, de l'ordre de 15,1 M€ en 2024, a quant à lui progressé de 16 % pendant la même période, entraînant l'augmentation globale de la collecte et prenant le relais d'une collecte de dons en baisse. Les legs, notamment les assurances-vie, constituent aujourd'hui une ressource prépondérante pour l'association, leur poids dans le total des sommes issues de la générosité du public dépassant même les dons manuels depuis 2023. La progression du produit des legs a surtout bénéficié au siège (de 38,3 % des produits en 2020 à 63 % en 2024), conformément aux règles d'affectation internes à l'association en l'absence de consignes du donateur. Cependant, la communication autour des appels à legs et donations manque de précision, et devrait permettre plus clairement au donateur d'opter pour l'affectation non seulement au siège, mais aussi aux délégations départementales ou à un établissement ou service particulier.

Un pilotage à renforcer de l'activité des délégations départementales pour une meilleure lisibilité de leurs emplois des fonds collectés

Il existe peu d'informations consolidées concernant les dépenses de missions sociales menées par les délégations départementales (25,4 M€ en 2024 au CROD), alors même que des axes analytiques ont été mis en place dans la comptabilité. L'association n'a pas recours à ces outils pour piloter l'action des délégations, du fait d'une appropriation insuffisante par les

équipes locales. D'ici 2027, elle devrait s'assurer de l'utilisation adéquate de la comptabilité analytique, afin de disposer d'un suivi précis et fiable de l'emploi des dons dans les délégations départementales.

Depuis 2023, l'association a cependant engagé des efforts pour encadrer l'action des délégations. Des lignes directrices ont été élaborées pour proposer un socle minimal d'offre de services dans chaque territoire. Du point de vue budgétaire, la réforme des flux de financement entre le siège et les délégations a eu notamment pour effet de mettre en place des dialogues de gestion locaux, dont les grandes orientations sont définies en début d'exercice par le siège.

Outre le plaidoyer réalisé au siège et dans les délégations, de façon beaucoup plus résiduelle (1,5 M€ au CROD en 2024), les autres emplois en mission sociales sont effectués par le siège, et concernent le financement de la revue « Faire face » (dont les résultats comptables sont négatifs chaque année), le fonctionnement de la direction de l'engagement associatif et politique (DEAP), et les activités de séjour de vacances et de formation.

Recommandations

1. Rendre effectif le contrôle interne et actualiser dès 2026 la carte des risques de l'association (*APF France handicap*).
2. Optimiser dès 2026 les achats, notamment ceux financés par la générosité du public, à travers la rédaction d'analyses des offres formalisées et réduire le nombre de petits marchés au profit de marchés massifiés (accords-cadres) (*APF France handicap*).
3. D'ici 2027, revoir les règles d'imputation des dépenses entre les frais de fonctionnement et les missions sociales, au sein des rubriques d'emplois du CROD et du CER, en s'appuyant sur la comptabilité analytique (*APF France handicap*).
4. Mettre en œuvre d'ici 2027 un suivi du bénévolat, pour que l'association puisse le valoriser dans ses comptes (*APF France handicap*).
5. D'ici 2027, préciser dans la communication relative aux legs, donations et assurances-vie la possibilité pour le donateur de transmettre au profit du siège de l'association, des délégations départementales ou des établissements et services particuliers (*APF France handicap*).
6. D'ici 2027, assurer la bonne appropriation des outils analytiques, afin de disposer d'un suivi précis et fiable de l'emploi des dons dans les délégations départementales entre les différentes missions sociales (*APF France handicap*).

Avis de conformité

À l'issue de son contrôle, au regard des diligences qu'elle a effectuées et dans la limite des prérogatives que lui confèrent les articles L. 111-9 et L. 111-10 du code des juridictions financières, la Cour des comptes constate que les dépenses engagées par l'association APF France handicap au cours des exercices 2020 à 2024 sont conformes aux objectifs poursuivis par l'appel à la générosité du public, d'une part, et aux objectifs poursuivis par l'association, d'autre part.

Toutefois, la Cour émet la réserve suivante, concernant l'élaboration du compte d'emploi des ressources :

- les imputations des dépenses du siège et des délégations en frais de fonctionnement et de missions sociales sont établies, à tort, en fonction des entités concernées (siège, délégations départementales) et non de leur nature propre.

Introduction

Selon la dernière enquête de la DREES[2] sur le handicap, il y a en France métropolitaine 14,5 millions de personnes de 15 ans ou plus (28 %) vivant à domicile qui déclarent avoir au moins une limitation fonctionnelle sévère (des problèmes de vue ou d'audition malgré une correction, des difficultés pour monter un escalier, des trous de mémoire fréquents, etc.) et 5,4 millions (10 %) déclarent être « fortement restreintes dans des activités essentielles du quotidien » (se coucher et se lever, s'habiller, faire ses courses, manger et boire, etc.). Par ailleurs, 9 % des 15 ans ou plus (4,6 millions) déclarent avoir plus globalement « une restriction importante, pour des raisons de santé, depuis plus de six mois, dans les activités que les gens font habituellement ».

Fin 2022, 174 200 enfants et adolescents handicapés sont accompagnés dans les établissements et services médico-sociaux (ESMS)qui leur sont consacrés. À la même date, 321 500 personnes sont accompagnées dans des établissements et services médico-sociaux consacrés aux adultes handicapés.[3]

Selon l'Association des Paralysés de France, France handicap (APF France handicap), il y aurait en France 12 millions de personnes en situation de handicap (PSH, représentant 17 % de la population française) et 11 millions de proches aidants soit 23 millions de personnes en France directement ou indirectement concernées par un handicap[4].

Le 26 avril 1933, l'association dénommée « Association des Paralysés de France » (APF) a été créée sous la forme d'une association loi de 1901 par quatre jeunes personnes atteintes de poliomyélite (André Trannoy, Jacques Dubuisson, Jeanne Henry et Clothilde Lamborot) qui voulaient lutter contre l'isolement et l'enfermement des personnes handicapées. Le 23 mars 1945, APF obtient la reconnaissance d'utilité publique.

APF change de nom et de logo en 2018 et devient « APF France handicap ».

La mission que l'association met le plus en exergue est la défense et la représentation des personnes en situation de handicap afin qu'elles trouvent leur place dans la société et que soient levées toutes les contraintes qu'elles subissent au quotidien en raison de leur situation. Il s'agit essentiellement d'une activité de plaidoyer auprès des décideurs politiques nationaux et en régions pour que les lois et règlements proposent des solutions et soient réellement appliqués « *pour une société inclusive et universelle* » (dénomination que l'association a synthétisée en « *société inclusiverselle* »). Le financement de ces actions associatives (au siège et dans les délégations départementales) se réalise grâce à la générosité du public (dons, legs, assurance-vie, mécénat d'entreprise).

[2] Direction de recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques, enquête 2022 sur le handicap.
[3] APF France handicap accueille environ 35 000 personnes dans ses 493 ESMS.
[4] Chiffres publiés par APF France handicap à l'occasion de sa campagne *#23MillionsDeVoix* avant l'élection présidentielle 2022.

Par ailleurs, l'action principale de l'association est celle d'accompagnement au quotidien des personnes en situation de handicap au sein des 493[5] établissements sociaux et médico-sociaux (ESMS) qu'elle gère. Le financement de ces structures est pris en charge, selon leurs typologies, par l'État – agences régionales de santé (ARS), la caisse primaire d'assurance maladie (CPAM), la caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA) – ou les départements. Elle assure aussi leur insertion dans l'emploi au travers des entreprises adaptées (EA) et des établissements et services d'accompagnement par le travail (ESAT) qu'elle gère.

La générosité du public dont est bénéficiaire APF France handicap ne finance pas les établissements sociaux et médico-sociaux : le présent rapport n'a pas pour objet d'analyser leur gestion. Pour autant, cette activité est à l'origine de la situation financière dégradée de l'association, qui peut mettre en jeu sa capacité à employer les fonds issus de la générosité du public conformément aux objectifs des appels à dons. Aussi, le rapport décrit la situation financière d'ensemble d'APF France handicap et les actions entreprises pour l'assainir.

Le chapitre I détaille la gouvernance et l'organisation de l'association et évoque les relations entre le siège, les directions régionales et les délégations départementales. Sont analysées également la gestion des risques de l'association et sa stratégie achats.

Le chapitre II comprend l'analyse financière des comptes de l'association depuis 2020 (comptes de résultats, bilans, trésorerie, dette, placements). Sont détaillés également les raisons de sa situation financière tendue (avec des résultats déficitaires depuis 2021), le plan de retour à l'équilibre définit par l'association en 2024 et ses perspectives de mise en œuvre.

Les règles de la communication financière, de construction du compte de résultat par origine et destination (CROD) et du compte d'emploi des ressources (CER) et d'imputations des dépenses en missions sociales sont examinées dans le chapitre III.

Enfin, après l'examen des campagnes de collecte et du poids des legs, donations et assurances-vie dans celle-ci (chapitre IV), sont analysées les missions sociales dans les délégations, au siège et autres établissements et services (chapitre V).

[5] Données 2024. 35 000 personnes sont accueillies dans ses ESMS.

Chapitre I

Une gouvernance centrée sur les actions de plaidoyer ; un contrôle interne et des achats à optimiser

I - Une association mobilisée en faveur des droits des personnes en situation de handicap

A - Une activité centrée sur la gestion d'établissements, mais une gouvernance mobilisée sur la mission de plaidoyer financée par l'appel à la générosité du public

Au 31 décembre 2024, l'association compte 13 276 salariés en équivalents temps plein en poste, dont 11 803 en CDI, et 1 473 en CDD. En outre, l'association dispose de 17 450 adhérents dont 520 élus dans ses conseils d'administrations de département (CAPFD) et de région (CAPFR), 35 000 personnes accueillies dans ses 493 ESMS, 12 500 bénévoles (dont 6 500 réguliers) et 131 000 donateurs.

Selon le compte de résultat par origine et destination (CROD) les charges d'APF France handicap sur l'année 2024 sont de 1 001,5 M€ (après déduction de 11,05 M€ de reports en fonds dédiés), dont 8 % (79,70 M€) sont des charges des activités de défense des droits des personnes au niveau des délégations départementales, des directions régionales, des services centraux (y compris les frais d'animation du réseau) ainsi que les coûts de communication institutionnelle et les charges des filiales d'APF France handicap (APF évasion, APF Formation, ferme Léonie). Toutes les autres charges concernent les 493 ESMS pour 69 % (690,84 M€) et pour 19 % (190,70 M€) les entreprises adaptées (EA) et les établissements et services d'aides par le travail (ESAT).

Le total des ressources reçues par l'association sur l'année 2024 est de 982,93 M€ (après déduction de 7,91 M€ d'utilisation des fonds dédiés antérieurs) dont 3 % (29,5 M€) sont des ressources de générosité du public (dons, legs, mécénats) destinées à financer les activités associatives. Parmi les autres ressources, 79 % (773,2 M€) sont des concours publics et des subventions de l'État et des départements destinés exclusivement au financement des ESMS et pour 12,3% (120,8 M€) des ressources issues de ventes de biens et de services par les EA et les ESAT.

1 - Des statuts et un règlement intérieur conformes aux actions déployées

Les statuts n'ont pas été modifiés depuis le 5 avril 2018. Ils font à la fois référence aux missions de plaidoyer et à toutes les formes d'aide aux personnes concernées. Un nouveau règlement intérieur a été approuvé le 19 février 2025.

Les moyens d'action énumérés dans les statuts de l'association concernent essentiellement des actions de mobilisation citoyenne, de développement de partenariats, de sensibilisation des responsables politiques et administratifs aux besoins des PSH, de représentation et d'assistance devant toutes juridictions, de ventes de produits et de prestations de services.

Les 17 450 adhérents à fin 2024 doivent respecter la charte APF France handicap ainsi que ses statuts, son règlement intérieur et son projet associatif et doivent payer une cotisation annuelle.

L'assemblée générale est constituée de tous les adhérents et membres d'honneur de l'association. Elle approuve les comptes de l'exercice clos, vote les budgets, approuve certaines délibérations du conseil d'administration (acquisitions, échanges et aliénations d'immeubles, emprunts, etc.).

Le conseil d'administration est composé de 24 membres dont 18 à 22 avec un handicap. Les membres sont élus pour 6 ans. En pratique le conseil se réunit chaque mois (sauf au mois d'août). Il a une compétence étendue pour administrer l'association et il peut prendre seul toutes les dispositions qui ne sont pas expressément réservées à l'AG. En particulier, il vote les budgets des ESMS et accepte les donations et les legs.

Pour l'action associative (hors action sociale et médico-sociale des ESMS), chaque département dispose d'un CAPFD (conseil APF de Département) composé de membres élus parmi les adhérents du département, qui met en œuvre les orientations politiques nationales de l'association et qui définit dans ce cadre les orientations départementales. Le représentant départemental est appuyé dans son action par le directeur territorial chargé des actions associatives (DT2A).

Chaque région a un CAPFR (conseil APF de Région) composé de représentants des CAFPD de la région. Il met en œuvre les orientations politiques nationales de l'association et définit dans ce cadre les orientations départementales. Le représentant régional est appuyé dans son action par le directeur régional.

Les missions s'exercent dans le cadre du projet associatif 2024-2028 intitulé « Droit devant, Droits d'avenir », qui a succédé au projet associatif 2018-2023 « Pouvoir d'agir, Pouvoir choisir ». Il a pour objectif, selon l'association, un nouveau modèle de société inclusif et respectueux des droits humains et ambitionne de défendre et mettre en œuvre les libertés et droits fondamentaux des PSH.

2 - Des assemblées générales et des conseils d'administrations concentrés sur les actions de revendication des droits et de plaidoyer

À la lecture des procès-verbaux des conseils d'administration de 2020 à 2024 il apparait qu'hormis en janvier où sont traités respectivement le budget puis en juin avec l'approbation des comptes de l'année passée, les conseils d'administration des autres mois de l'année traitent essentiellement :

- des démarches de plaidoyer passées et à venir envers les pouvoirs publics ;
- des points sur les travaux des diverses commissions[6] ;
- des dossiers d'acceptation de legs et donations ;
- des ventes et acquisitions de locaux ;
- des dossiers particuliers sensibles (par exemple des procédures d'exclusion d'adhérents).

Les sujets financés par la générosité du public sont donc fréquemment abordés par l'assemblée générale et le conseil d'administration, instances majeures qui traitent en revanche peu des sujets afférents aux ESMS, abordés néanmoins lors des réunions de commissions spécialisées du conseil.

B - L'organisation et les missions du Siège, des directions régionales et des délégations départementales

1 - Le Siège national pilote des grandes orientations de l'association

Le siège comprend, aux côtés de la présidence, la direction générale à laquelle sont rattachées les directions régionales et les dix directions suivantes :

- DDOS (développement et offre de services) ;
- DEAP (engagement associatif et politique) ;
- DRH (ressources humaines) ;
- DF (finances) ;
- DPI (patrimoine immobilier) ;
- DSI (systèmes d'information) ;
- DICOM (communication) ;
- DDR (ressources) ;
- DO (opérations) ;
- APF entreprises.

Afin de chercher à augmenter significativement et pérenniser les ressources de générosité publique (dons, legs, assurance-vie, mécénats) qui stagnent depuis 2020 entre 27 M€ et 29 M€ annuellement ainsi que celles en provenance des entreprises (commandes aux EA et aux ESAT)

[6] Il existe trois commissions : « Finances administration ressources » ; « Pour une société inclusive » ; « Droits et libertés ».

et des organisations publiques (subventions européennes notamment), une direction du marketing et des ressources (DMR) a succédé en 2025 à la direction des ressources dont l'activité était principalement centrée sur les dons, les legs et le mécénat. Cette nouvelle direction a comme objectif de piloter une stratégie marketing globale plus efficace en aidant les délégations à commercialiser des solutions dites « à impact social »[7]. L'accompagnement des délégations est assuré par un pôle rattaché à la direction de l'engagement associatif et politique dénommé PASI (Pôle Accélérateur de Solutions Inclusiverselles) qui identifie, modélise et déploie des solutions « nouvelles et universelles » à impact social. L'objectif est de faire ressortir la valeur des prestations associatives offertes par les délégations d'APF France handicap pour les faire connaitre afin de mieux les commercialiser comme par exemple les plateformes « Handi'Cap logement » et « Mand'APF ».

Services *Handi'Cap logement* et *Mand'APF*

Handi'Cap logement 34 est un outil numérique commun aux bailleurs et aux accompagnants sociaux en faveur des PSH en recherche d'un logement social adapté dans le département de l'Hérault. Il permet de recenser l'offre de logements accessibles aux PSH grâce à un réseau de professionnels présents sur l'ensemble du territoire et de la mettre en relation avec la demande. Il apporte une expertise pour les locataires et les bailleurs dans le cadre de l'adaptation des logements existants et dans le cadre de constructions neuves (pour optimiser la qualité d'usage des projets immobiliers).

Mand'APF est un service mandataire proposé par APF France handicap pour les PSH en tant que particuliers employeurs. Il leur propose un accompagnement dans les démarches de recrutement et de gestion (appui juridique, appui aux démarches administratives, conseil en management). Il peut proposer aussi un service spécialisé dans la compensation du handicap (avec un interlocuteur unique fournissant un suivi personnalisé et qui se déplace au domicile de la PSH).

Pour le cœur des actions d'APF France handicap financées par la générosité publique, la direction de l'engagement associatif et politique (DEAP) a trois missions principales :

- la défense et la promotion des droits et libertés des PSH : actions d'influences, de revendication et de plaidoyer pour orienter les politiques publiques, défendre les PSH (engager / soutenir des contentieux) ;
- le développement et le soutien de l'engagement et des actions de la vie associative : renforcer la démocratie interne et le réseau associatif, accroitre l'engagement, les adhésions, le bénévolat, développer les compétences ;
- le développement des solutions et projets pour une société « inclusiverselle ».

[7] Exemple d'impact social : un bus itinérant qui informe les PSH sur leurs droits permet aussi de nouer des liens avec d'autres personnes (l'impact social recouvre les résultats d'une action sur la personne, la société, l'environnement, l'économie ou le politique).

2 - La région est le niveau de coordination opérationnelle des actions associatives

a) La direction régionale (DR), courroie de transmission des orientations nationales

L'organisation régionale reflète l'organisation de la direction nationale. Le directeur régional est rattaché directement au directeur général.

Le directeur régional supervise toutes les directions d'ESMS sur son périmètre régional ainsi que les responsables régionaux suivants :

- Offre de services ;
- Engagement associatif et politique ;
- Ressources humaines ;
- Administration et finances ;
- Systèmes d'information.

Chaque directeur régional coordonne l'ensemble des actions d'APF France handicap sur sa région. À cet effet, la DR communique et explique aux parties prenantes de son ressort l'ensemble des décisions prises au niveau national et s'assure que les grandes orientations et les décisions sont déclinées au niveau de chacune des délégations départementales. En sens inverse, la DR est une courroie de transmission vers la direction générale des sujets, thématiques, transformations qui proviennent des territoires.

b) Le comité de gestion régional (CGR), pilote exécutif de la dimension régionale des actions associatives

Le CGR est l'instance de pilotage exécutif opérationnel régional au service des orientations nationales définies par le conseil d'administration d'APF France handicap et régionales définies par le Conseil APF de Région (CAPFR). Le plan d'action et le budget régional sont proposés par le CGR et arbitrés par le DR. C'est un lieu d'échange et de bilan destiné à rendre concrètes les actions liées aux orientations nationales (point sur l'animation des adhérents, sur les finances, sur les produits liés aux offres APF France handicap, etc.).

3 - Les délégations départementales, piliers de l'action associative au niveau local

Le territoire est maillé par des délégations départementales qui sont le pilier de la vie associative au niveau local. C'est le lieu de l'organisation managériale et opérationnelle. La délégation assure l'action de proximité d'APF France handicap au niveau du département notamment grâce à ses adhérents organisés en conseil d'élus (CAPFD : Conseil APF de Département). Ces CAPFD déclinent les orientations décidées par les administrateurs élus nationaux (conseil d'administration) et régionaux (CAPFR) en les adaptant au territoire départemental. Chaque CAPFD est appuyé par une équipe de salariés au sein des directions territoriales de l'action associative (DT2A) qui agissent sur plusieurs départements et ont à leur tête un directeur.

Chaque délégation comporte une équipe composée de salariés, de stagiaires, d'apprentis et de bénévoles. Elle exerce une mission sociale axée sur le soutien aux personnes et à leur famille, une mission politique visant à assurer la représentation des PSH et à porter leurs

revendications, une mission d'animation et de soutien à l'engagement, pour augmenter l'attractivité des actions associatives.

Ces trois missions (sociale, politique et associative) s'exercent dans le cadre du projet associatif 2024-2028 intitulé « Droit devant, Droits d'avenir », (qui a succédé au projet associatif 2018-2023 « Pouvoir d'agir, Pouvoir choisir »).

À partir de ce cadre commun, chaque délégation doit développer un programme d'actions priorisées.

Le pilotage de la délégation se fait de manière coordonnée entre la dimension politique (CAPFD) et le directeur de la DT2A pour la dimension budgétaire, professionnelle et opérationnelle.

C - Les relations entre le siège, les directions régionales et les délégations : une gouvernance déconcentrée pour mettre en œuvre le projet associatif

1 - Deux projets associatifs se sont succédés sur la période sous revue et guident les actions de l'association.

S'agissant de la partie des projets qui concerne des missions financées par la générosité du public :

a) Le projet associatif 2018-2023 « Pouvoir d'agir, pouvoir choisir »

Il se donnait comme missions majeures de :

- faire connaitre aux PSH leurs droits comme la création du service d'informations juridiques « Handi Droits »
- réaliser des actions de revendications comme par exemple le plaidoyer pour la déconjugalisation de l'allocation adulte handicapé (AAH) ou l'élargissement de la prestation de compensation du handicap (PCH)
- aider les PSH à être « acteurs d'une société inclusive et solidaire (exemple : aide numérique pendant la crise sanitaire)
- veiller à l'effectivité de la mise en œuvre par les pouvoirs publics du droit à la mobilité et à l'accessibilité des transports publics

b) L'actuel projet associatif 2024-2028 « Droit devant, droits d'avenir »

Ce projet vise à offrir une offre de services dénommée par l'association comme « inclusiverselle[8] et garante d'une approche par les droits ». Il vise à :

- accroitre le plaidoyer à l'égard des élus et des responsables publics et privés et par la participation à toutes les instances de représentation que l'association considère comme étant prioritaires ;

[8] « Inclusiverselle » : néologisme d'APF France handicap qui est la contraction d'inclusive et universelle.

- intensifier les actions de sensibilisation au handicap à l'égard de l'ensemble de la société dans les écoles, les entreprises et en s'appuyant également sur l'art, la culture et le sport comme vecteurs de changement ;
- faciliter de nouvelles formes d'engagement de proximité qui attirent de nouveaux adhérents et bénévoles en formant mieux les salariés à l'accueil et à la rencontre.

2 - Le document unique de délégation (DUD) à la base de la déconcentration des actions

L'ensemble des actions et décisions engageant les activités de la région est soumis au DUD (document unique de délégation). Le directeur régional (DR) a délégation du directeur général (DG) pour décliner sur la région toutes les orientations nationales décidées par le conseil d'administration et toutes les décisions afférentes du directeur général, en concertation avec les responsables régionaux des directions fonctionnelles.

Chaque directeur d'établissement (ESMS, plateforme ou pôle de services) ou chaque directeur territorial de l'activité associative (« DT2A », qui regroupe plusieurs délégations départementales) est responsable de la bonne mise en œuvre quantitative et qualitative des missions qui lui sont dévolues et détaillées dans le DUD en respectant le budget qui lui a été alloué.

3 - Une volonté de développer les relations internes entre le secteur dit associatif et le secteur social et médico-social

Les activités financées par la générosité du public et objet du présent rapport, et celles de gestion d'ESMS sont relativement étanches.

Pour autant, le projet associatif 2024-2028 donne pour objectif à l'association de renforcer les liens entre ses différents secteurs (délégations, ESMS, entreprises adaptées) en multipliant les projets communs. Il prévoit d'associer les élus dans l'élaboration des objectifs, la négociation et le suivi des CPOM[9] et aussi « *d'associer les élus aux projets de transformation des offres de services en intensifiant les échanges entre les élus du CAPFD et les directions des ESMS* ».

Par ailleurs, l'association promeut la « désinstitutionalisation » consistant en une stratégie des pouvoirs publics de réduction du nombre d'ESMS au profit du développement de plateformes permettant de réaliser l'accompagnement des PSH « hors les murs » (à domicile, à l'école, dans l'entreprise), sur le modèle de ce qui a été mis en œuvre en Italie, notamment à partir des années 1970 puis de la loi cadre n° 104 du 5 février 1992.

Les ARS encouragent la création de ce type de plateformes avec des « responsabilités populationnelles » (i.e. qui participent à améliorer la santé sur un territoire donné). Les plateformes sont conçues pour proposer des services à la carte et permettre d'accompagner tous les types d'handicap. À titre d'exemple, dans le département de la Seine et Marne, l'ARS Ile-de-France a lancé des appels à projets pour la création de plateformes territoriales de services, entrainant la fermeture d'établissements.

[9] CPOM : contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens co-signé par l'association, l'agence régionale de santé et le département.

II - Un contrôle interne à développer et une carte des risques à actualiser

Si, compte tenu de la prépondérance de l'activité de gestion des ESMS, les questions de maîtrise des risques et de contrôle interne se posent d'abord au regard de cette activité, la maturité de l'organisation en la matière conditionne aussi sa capacité à assurer un emploi conforme des fonds issus de la générosité du public, objet du présent rapport, et est examinée à ce titre.

A - Un contrôle interne à développer

Les audits de qualité des soins dispensés dans les ESMS découlent principalement des obligations réglementaires imposées par la Haute Autorité de Santé (HAS) ; ils sont réalisés par des cabinets d'audit spécialisés choisis par l'association au sein d'une liste agréée par la HAS.

En revanche, s'il existe chaque année quelques audits financiers et comptables réalisés par le commissaire aux comptes de l'association dans les délégations, APF France handicap ne dispose pas d'une formalisation des procédures et d'un contrôle interne capable de s'assurer de leur bonne mise en œuvre, de réaliser des audits internes et des évaluations de suivi des mesures mises en œuvre. Ce point a été identifié de longue date par les contrôles effectués au titre de la charte du « don en confiance », et encore récemment par le commissaire aux comptes lors du conseil d'administration de juin 2025, qui a dans son avis évoqué les points suivants au sujet du contrôle interne et de la maîtrise des risques :

- *La culture de l'évaluation est à développer d'urgence ;*
- *Un manuel de procédures existe mais il est obsolète (2008), il faut le refaire aux normes actuelles, et d'urgence ;*
- *Il faut améliorer les compétences dans les délégations, les rendre plus homogènes est une nécessité quasiment immédiate.*

B - Une carte des risques obsolète à actualiser

Une carte des risques a été présentée à la commission des finances d'APF France handicap en octobre 2018 et un seul point d'étape a été réalisé depuis, lors de la commission des finances de septembre 2021 sans qu'il soit indiqué quelles actions correctives seraient prises et selon quel agenda.

Depuis 2021 aucun bilan du suivi, de la réalisation de ces risques et des plans d'actions associés pour y remédier n'a été réalisé par l'association. Si la plupart concerne la gestion d'ESMS, leur bonne identification et prise en compte a aussi vocation à sécuriser la mobilisation de la générosité du public.

Principaux risques relevés en 2018 (carte des risques de l'association)

⁂

Cotation maximum : 6 risques (3 risques métiers + 3 risques supports + 1 transversal)

Dégradation de la qualité des soins ; risque de rupture continuité d'activité des ESMS ; dérapage budgétaire de la gestion directe ; non fiabilité et non-conformité de la paie ; atteinte à la sécurité des systèmes d'information (interne et externe) ; ne pas pouvoir garantir l'application effective des orientations et procédures nationales (risque *reporting* / contrôle).

Cotation moyenne : 8 risques liés à la saturation des fonctions supports

Ne pas réussir à monter en puissance sur des nouveaux publics ; risque de rupture de production ou d'exploitation ; insuffisante maîtrise juridique du processus de contractualisation des tiers (fournisseurs, prestataires) ; dégradation de la santé des salariés ; pénalités financières pour défaut d'entretiens professionnels et formation; dégradation de l'image due à une communication sur des partenariats commerciaux ; dégradation du patrimoine d'APF France handicap par défaut de maintenance ; échec des projets nationaux par défaut de méthodologie, de priorisation et de lisibilité du sens.

Cotation moyenne : 8 risques stratégiques sur les métiers

Ralentissement de la dynamique de transformation de l'offre de service vers l'inclusion ; diminution des subventions remettant en cause le modèle économique du travail adapté» ; échec de la politique d'adhésion ; perte d'influence politique ; une communication de crise n'anticipant pas les impacts sur les différentes facettes de l'image d'APF FH ; non-conformité RGPD ; perte de maîtrise des investissements et de leurs financements ; dispositif d'alerte professionnelle et éthique non effectif et non conforme.

Source : APF France handicap ; état d'avancement de la démarche de gestion des risques (2021)

Dans les domaines affectant la générosité du public, au regard de l'instruction (voir infra) plusieurs risques identifiés se sont matérialisés sans avoir fait l'objet de mesures correctives suffisantes à ce stade, par exemple :

- absence de garantie de l'application effective des orientations et procédures nationales, faute de culture de l'évaluation et du contrôle ;
- insuffisante maîtrise juridique du processus de contractualisation avec les tiers, fournisseurs, prestataires ;
- échec de la politique d'adhésion vis-à-vis des jeunes.

L'association a indiqué à la Cour qu'elle partageait ses analyses et qu'en parallèle de la révision de ses procédures de contrôle interne, elle prévoyait de mettre à jour en 2026 sa carte des risques et ses plans d'actions associés.

III - Des achats à optimiser

Si la politique d'achats porte principalement sur l'activité des ESMS, excédant le cadre du présent rapport, ses carences ont aussi des conséquences sur l'emploi des fonds issus de la générosité du public, qui n'est ainsi pas optimisé.

A - Une maturité achats faible dans l'ensemble

Les achats d'APF France handicap étant majoritairement réalisés au bénéfice des ESMS, ils ne relèvent pas du code de la commande publique ; cependant l'association doit respecter les règles d'achat qu'elle s'est elle-même imposées en mars 2022 et qui ont été actualisées en février 2025[10].

En 2024, ils représentaient une dépense de 229 M€ soit 23 % des dépenses totales de l'association (1 012 M€) ; celle-ci dispose de 17 335 fournisseurs dont seulement 184 sont référencés sur des contrats cadres. Sur ces 229 M€ d'achats, la « dépense achats adressable » (DAA) c'est-à-dire la dépense potentiellement mutualisable dans des contrats-cadres est de 182 M€[11]. Or à ce stade seulement 37 % des DAA (68 M€) sont couverts (i.e. « adressés ») par des contrats-cadres. Par ailleurs le taux d'utilisation réel des contrats-cadres en cours est de seulement 55 % (37 M€) du montant global des DAA couvertes par des contrats-cadres (68 M€) , alors qu'il pourrait être de 100 % si tous les utilisateurs respectaient le guide de procédure achats établit par le département achats de l'association (ce guide demande d'utiliser à 100% les contrats-cadres existants pour satisfaire les besoins d'achats sur les segments d'achats couverts par des contrats-cadres). Ainsi en 2024 le taux d'utilisation réel des contrats-cadres a représenté seulement 20 % de la dépense achat adressable (37 M€ /182 M€).

La maturité achats globale de l'association apparait faible pour les raisons majeures suivantes[12] :

- le nombre de fournisseurs référencés est trop élevé (plus de 17 000) ;
- le taux de couverture des besoins d'achats par des contrats-cadres est trop faible ;
- la recherche de fournisseurs et l'évaluation du risque fournisseurs sont insuffisantes ;
- les stratégies achats ne tiennent pas suffisamment compte de la diversité et de la spécificité des familles d'achats ;
- les procédures achats sont insuffisamment respectées ;
- les intervenants achats dans les établissements sont mal identifiés, il n'y a pas d'évaluation du risque de conflit d'intérêt dans les établissements et il y a une faible communication du siège vers les régions pour les achats ; le déploiement des contrats cadres n'est pas maîtrisé dans les établissements ;

[10] Le guide de procédures de contrôle interne pour la partie achat prévoit que lorsque tous les besoins d'achats sur une même famille d'achats représentent plus de 100 000 € en cumulé, ils doivent faire l'objet d'un appel d'offres (accord-cadre) réalisé par le département des achats ; en outre tout achat d'investissement supérieur à 150 000 € doit faire l'objet d'une validation préalable du comité d'investissement.
Les achats sur une même famille d'achat d'un montant cumulé inférieur à 100 000 € (pour les familles d'achats non couvertes par un accord-cadre) donnent lieu à la demande d'un, deux ou trois devis selon les strates considérées (jusqu'à 5 000 € / entre 5 000 et 50 000 € / jusqu'à 100 000 €).
Les accords- cadres négociés par le département des achats ont une durée de trois ans renouvelables deux fois douze mois.

[11] 47 M€ d'achats sont considérés comme « non adressables » c'est-à-dire hors périmètre de potentiels contrats-cadres globaux car ils correspondent à des besoins trop spécifiques sur des petits volumes non mutualisables.

[12] Source : entretiens de la Cour avec la responsable achats et bilan présenté à la direction générale en novembre 2024 par la nouvelle équipe achat arrivée mi-2024.

- l'absence d'un système d'informations achats nuit à la qualité de l'expression des besoins et à l'évaluation de la performance des achats ; il n'y a pas de base de données achats. L'association a l'intention de progresser en la matière à la suite de l'acquisition en 2025 d'un logiciel de pilotage des achats.

B - Les achats financés par la générosité du public doivent être mieux tracés

La Cour a demandé que lui soient communiqués les rapports d'analyse des offres afférents à six marchés importants aux prestations variées financées par la générosité du public : collecte en face à face, agence marketing, prestataire de base de données, traitement des dons. La dépense cumulée payée par APF France handicap pour ces six marchés de 2020 à 2024 a été de 17,26 M€ TTC (soit un montant moyen par marché concerné de 2,87 M€ TTC).

Ni la direction marketing et ressources, ni le département achat n'ont pu transmettre à la Cour pour chacun de ces marchés importants un rapport d'analyse des offres basé sur une grille d'analyse des offres objectivée (prix/qualité/délais) ou au minimum un PV de négociation. Le choix de ces entreprises par APF France handicap a été réalisé sans que soit gardée une trace écrite d'une analyse comparative avec des entreprises concurrentes.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Bien que ceux-ci soient financièrement minoritaires, les sujets de plaidoyer, qui correspondent à des actions financées par la générosité du public, mobilisent la gouvernance de l'association.

Les outils de maîtrise des risques sont insuffisamment développés, de manière générale et en particulier pour la partie de l'action de l'association en lien avec la générosité du public. Les procédures doivent être actualisées et formalisées, le contrôle interne est à mettre en place ; quant à la carte des risques de l'association, elle est obsolète et nécessite d'être actualisée, puis traduite en plans de remédiation correctement mis en œuvre.

Les achats sont à optimiser en augmentant les groupements de commandes. L'analyse des offres doit être documentée, notamment en ce qui concerne la sélection des prestataires choisis pour assurer le marketing et la collecte des fonds.

La Cour formule les recommandations suivantes :

1. *rendre effectif le contrôle interne et actualiser dès 2026 la carte des risques de l'association (APF France handicap) ;*
2. *optimiser dès 2026 les achats, notamment ceux financés par la générosité du public, à travers la rédaction d'analyses des offres formalisées et réduire le nombre de petits marchés au profit de marchés massifiés (accords-cadres) (APF France handicap).*

Chapitre II

Une association structurellement déficitaire depuis 2021, des perspectives de retour à l'équilibre incertaines

I - Une situation financière tendue

La générosité publique ne représentait en 2024 que 29,5 M€ (28,4 M€ en moyenne entre 2020 et 2024) soit 3 % seulement des ressources globales de l'association. Elle sert à financer exclusivement les missions sociales associatives (notamment revendication des droits, plaidoyer) portées par le siège et les délégations. Ainsi, pour rappel, les dons, legs, assurance-vie, mécénats ne financent jamais les ESMS.

Même si la générosité publique est résiduelle dans la recherche d'équilibre de l'ensemble des comptes de l'association, la situation financière globale de l'association mérite d'être évoquée. En effet APF France handicap présente systématiquement depuis 2021 des comptes de résultats en déficit ainsi que des fonds propres et une trésorerie en baisse significative. Si la situation des établissements sociaux et médico-sociaux de l'association (qui représentent 97 % de ses dépenses) continuait à se dégrader, la pérennité de l'association pourrait être menacée, et la question du devenir des fonds issus de la générosité du public serait posée, par exemple s'il était décidé de mobiliser des réserves qu'ils ont alimentées pour assurer l'équilibre des ESMS, alors que cette possibilité d'emploi n'a pas été présentée aux donateurs.

Ces déficits récurrents ont mené l'association à établir en 2024 un plan de retour à l'équilibre des comptes (PRE), équilibre qu'elle espérait atteindre pour l'exercice 2026.

A - Des comptes de résultats déficitaires qui peinent à se redresser

Depuis 2020, l'association connaît une baisse marquée de son résultat net (avec déficit record en 2023 de 38,6 M€) et une légère amélioration du résultat en 2024 (déficit de 21,6 M€) à la suite de la première mise en en œuvre d'un plan de retour à l'équilibre (PRE). Les comptes de résultat détaillés constituent l'annexe 3.

Tableau n° 1 : synthèse des comptes de résultats

(en €)	2020	2021	2022	2023	2024
Total des produits (I)	809 097 716	846 018 792	916 298 198	939 490 010	990 841 475
Total des charges (II)	785 714 316	850 241 624	924 982 079	978 046 830	1 012 469 242
Résultat net comptable de l'exercice (I) -(II)	23 383 400	- 4 222 832	- 8 683 881	- 38 556 820	- 21 627 763

Source : APF France handicap rapports annuels

1 - Des produits d'exploitation marqués par des concours publics en hausse constante et une générosité publique en quasi-stagnation

Les concours publics, essentiellement les dotations de l'État pour les établissements et services médico-sociaux (ESMS) et le prix de journée versé par les départements ainsi que les subventions publiques versées pour le travail protégé et accompagné (ESAT, EA) croissent sur la période sous revue de 19,9 % (644,7 M€ en 2020 ; 773,1 M€ en 2024) soit un taux de progression annuel de 4,65 %.

Les produits issus de la générosité du public (dons manuels + legs + assurance-vie+ donations + mécénats), sont peu élevés [13](29,54 M€[14] en 2024) si on les compare aux produits issus de concours publics et subventions publiques cette même année (773,1 M€) ; ils connaissent une faible progression entre 2020 et 2024 (+ 5,23 % soit un taux d'évolution annuel moyen de 1,38 %). Dans le détail les legs, donations, assurance progressent de 19,52 % entre 2020 (12,6 M€) et 2024 (15,1 M€) et le mécénat de 14,26 % (de 1,58 M€ à 1,81 M€) alors que les dons manuels régressent de -8,85 % (de 13,84 M€ à 12,62 M€).

Tableau n° 2 : total des produits d'exploitation

Année	Montant (€)	N/ N-1	2024 vs 2020	TEAM*
2020	796 406 319			
2021	833 906 112	4,71 %		
2022	899 741 333	7,89 %		
2023	921 698 949	2,44 %		
2024	958 881 399	4,03 %	20,40 %	4,75 %

Source :APF France handicap comptes de résultats
**TEAM : Taux d'évolution annuel moyen*

[13] Montant correspondant à la somme des dons issus des collectes nationales, des collectes locales et abandon de frais par les bénévoles.
[14] Ce chiffre figurant dans le compte de résultat est inférieur de 502 804 € à celui présenté dans le CER et CROD, qui intègre les dons exceptionnels perçus (compte 771310), les ventes de textiles avec ou sans TVA et les ventes de dons en nature avec ou sans TVA (comptes 70731).

2 - Des charges d'exploitation aux montants et taux d'évolution supérieurs aux produits d'exploitation

Les salaires et charges sociales sont les emplois majeurs d'APF France handicap ; ils progressent de 23,9 % sur la période contrôlée (503,16 M€ en 2020 et 623,46 M€ en 2024) soit un taux d'évolution annuel moyen de 4,75 %.

Le deuxième poste de charges est constitué des achats au sens large (achats et charges externes, achats de matières premières, marchandises et autres approvisionnements). Ils s'établissaient à 182,37 M€ en 2020 et 241 M€ en 2024 (+ 32,15 %) soit un taux d'évolution annuel moyen de 7,22 %.

Tableau n° 3 : total des charges d'exploitation

Année	Montant (€)	N/ N-1	2024 vs 2020	TEAM*
2020	778 372 749			
2021	840 737 706	8,01 %		
2022	912 682 109	8,56 %		
2023	964 532 518	5,68 %		
2024	981 144 296	1,72 %	26,05 %	5,96 %

Source :APF France handicap comptes de résultats
**TEAM : taux d'évolution annuel moyen*

3 - Des résultats d'exploitation constamment déficitaires depuis 2021

Hormis l'année 2020 avec des aides de l'État au secteur médico-social pour faire face aux impacts économiques et sociaux du Covid-19, depuis 2021 APF connait un déficit d'exploitation récurrent qui a atteint son pic en 2023, dont les causes sont développées dans la partie afférente au plan de retour à l'équilibre (PRE) *infra*.

Tableau n° 4 : résultats d'exploitation

Année	Résultat d'exploitation (€)	N/ N-1
2020	18 033 570	
2021	-6 831 594	-137,88 %
2022	-12 940 776	-89,43 %
2023	-42 833 569	-231,00%
2024	-22 262 897	48,02 %

Source :APF France handicap, comptes de résultats
**TEAM : Taux d'évolution annuel moyen*

4 - Une capacité d'autofinancement (CAF) brute divisée par quatre et une CAF nette divisée par dix entre 2020 et 2024

Sous l'effet principalement de la dégradation du résultat net entre 2020 (23,3 M€) et 2024 (-21,6 M€), de l'augmentation de 102 % des reprises sur provisions financières et exceptionnelles (5,3 M€ en 2020 et 13,8 M€ en 2024) et de la hausse de 250 % des produits des cessions d'immeubles en 2024 (7,1 M€ en 2020 et 21,3 M€ en 2024), la CAF brute baisse de 76 % entre 2020 (51,1 M€) et 2024 (12,3 M€) soit une division en valeur par quatre.

Une fois déduit le remboursement du capital de la dette en hausse de 44 % entre 2020 (5,3 M€) et 2024 (7,7 M€), la CAF nette qui s'établissait à 45,8 M€ en 2020 a été de seulement 4,5 M€ en 2024 soit une baisse de 90 %.

B - Une structure des bilans dégradée par la récurrence des résultats négatifs et par l'augmentation des provisions sur opérations de gestion

Le total du bilan de l'association en 2024 (618,03 M€) a augmenté de 6 % (+38,6 M€) par rapport à 2020 où il s'établissait à 580,60 M€.

1 - L'actif

Le total de l'actif immobilisé est en hausse de 27 % entre 2020 (252,86 M€) et 2024 (320,97 M€). Cette hausse de 68,11 M€ est essentiellement liée aux acquisitions immobilières réalisées et en cours.

En revanche le total de l'actif circulant subit sur la même période une baisse de 30 M€ (de 325 M€ à 295 M€) essentiellement due à un recul marqué de la trésorerie de 43,3 M€ (cf. II.I.C.1*infra*) sous l'effet de l'aggravation des déficits d'exploitation (cf. II.1.A.3 *supra*) et de l'augmentation marquée des provisions sur opérations de gestion (cf. II.I.B.2 *supra*). Les déficits récurrents depuis 2021 obligent donc l'association à puiser dans sa trésorerie pour limiter l'impact de ces déficits sur son niveau d'activité.

2 - Le passif

Le total des fonds propres de l'association est en baisse de 54,4 M€ (soit -25 %) entre 2020 (218,9 M€) et 2024 (164,5 M€).

La situation nette des fonds propres, c'est-à-dire les fonds propres associatifs + les réserves + les reports + les résultats (hors subventions d'investissements et provisions réglementées) est en baisse marquée de 36 % soit -62 M€ entre 2020 (174 M€) et 2024 (112 M€). Ceci s'explique essentiellement par les résultats déficitaires récurrents de chaque exercice depuis 2021 et par l'aggravation du report à nouveau négatif des ESMS et des activités en gestion directe.

Par ailleurs, du fait de la situation déficitaire et de certaines actions prévues dans le cadre du plan de retour à l'équilibre, les provisions pour risques et charges s'accroissent de 55 % entre l'exercice 2023 (26,27 M€) et l'exercice 2024 (40,84 M€).

Le total des dettes (financières, d'exploitation et diverses) a augmenté de 24 % (52 M€) entre 2020 (218 M€) et 2024 (270 M€). Parmi ce total, la dette financière qui était stable entre 2020 et 2023 s'est accrue en une seule année de 20 % (+15,5 M€) entre 2023 (79 M€) et 2024 (94,6 M€), cf. détail infra 2.1.3.2.

Le fonds de roulement a diminué de 67,4 M€ entre 2020 (189,25 M€) et 2024 (121,85 M€) soit une baisse de 36 %.

C - Une trésorerie qui s'érode continuellement, un endettement qui s'accroit du fait des opérations immobilières

1 - Un recul marqué de la trésorerie

La trésorerie 2024 (134,5 M€) est en baisse de 27 % depuis 2020 (177,8 M€). Compte tenu des dotations aux provisions non encore réalisées au 31 décembre 2024, la direction financière reconnait que le solde réel de trésorerie au 31 décembre devrait être encore plus faible, une fois ces écritures passées.

Tableau n° 5 : trésorerie répartie entre valeurs mobilières de placements (VMP) et disponibilités

au 31/ 12 en M€	2020	2021	NN / N-1 N	2022	NN / N-1	2023	N/ N N-1	2024	NN / N-1	2024 vs 2020
VMP	101,3	95,5	-6 %	93,6	-2 %	82,7	-12%	78,4	-5 %	-23 %
Disponibilités	76,5	94,3	23 %	69,9	-26 %	38,7	-45%	56,1	45 %	-27 %
Trésorerie = VMP + disponibilités	177,8	189,8	77 %	163,5	-14 %	121,4	-26%	134,5	111 %	-24 %

Source : APF France handicap bilans

La trésorerie totale (valeurs mobilières de placement et disponibilités) représentait 83 jours de dépenses d'exploitation en 2020 (quasiment trois mois de dépenses) et seulement 50 jours en 2024 (1 mois et 20 jours) soit un nombre de jours de dépenses potentiellement réalisables uniquement avec la trésorerie en baisse de 40 % en quatre ans.

2 - Un endettement qui s'accroit

En lien avec les investissements à long terme comme l'acquisition ou l'extension d'ESMS nécessitant la réalisation d'emprunts ou à la suite des opérations de revente d'actifs avec un montage intégrant un crédit vendeur (comme pour le siège social du boulevard Blanqui), le capital restant dû de la dette à moyen et long terme (durée supérieure à 1 an) s'accroit de 20 % (15,46 M€) sur la période sous revue (79,86 M€ en 2020 ; 95,36 M€ en 2024).

Le ratio d'endettement financier qui mesure le nombre d'années de CAF brute nécessaire pour rembourser la totalité du capital restant dû de la dette supérieure à 1 an, qui n'était que de 1,41 en 2021 s'établit à 7,25 années en 2024 soit une multiplication par cinq en quatre années.

D - Des placements prudents au rendement corrélativement faible

La politique de placements définie par le conseil d'administration de l'association du 24 mai 2019 prévoit que l'allocation globale des placements financiers doit respecter un profil de gestion prudent « *correspondant à un risque moyen inférieur à 4/7 sur l'échelle de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF). APF France handicap s'entoure des conseils d'au moins deux entités spécialisées dans le conseil en gestion d'actifs* ». Le profil de gestion prudente du portefeuille de placements est respecté, il s'établit à 3,04 sur l'échelle AMF avec une volatilité comprise entre 2 % et 5 %.

En moyenne annuelle de 2020 à 2024, le capital placé en VMP représente 57 % du total de la trésorerie et les disponibilités (y compris comptes sur livrets rémunérés et comptes à terme) représentent 43 %. Le capital moyen placé sur l'année 2024 est en forte baisse de 20 M€ (-21 %) à 74 M€ versus 94 M€ en 2023. Cela provient essentiellement du déficit 2024 et d'investissements réalisés en attente de souscription d'emprunts à hauteur de 8 M€.

Le taux de rendement moyen des placements sur les cinq dernières années est de 1,7 % par an, ce qui est faible, en cohérence avec le profil de gestion prudent choisi par l'association.

II - Des perspectives de retour à l'équilibre des comptes qui s'éloignent

Compte tenu de la récurrence et de l'aggravation des déficits de l'association depuis 2021, le commissaire aux comptes d'APF France handicap a demandé en juin 2024 à l'association de définir et mettre en œuvre rapidement un plan pour viser un retour à l'équilibre des comptes dès 2026 avec comme priorité d'« assurer la pérennité de l'association ».

A - Les raisons du déficit récurrent depuis 2021 selon APF France handicap

Il n'entre pas dans le cadre de ce rapport sur l'emploi des fonds issus de la générosité du public d'expertiser les causes de la situation financière de l'association, qui résulte pour l'essentiel des activités non financées par la générosité du public (ESMS). Le déficit récurrent de l'association depuis 2021 est imputé par l'association aux facteurs suivants :

- un financement public jugé insuffisant du *Ségur de la Santé* (qui augmente de 183 € le salaire net des personnels soignants des hôpitaux) et de l'accord du 2 mai 2022 dit « prime Laforcade » (qui étend le champ d'application de la prime Ségur aux personnels des établissements pour personnes en situation de handicap ou personnes âgées dépendantes).
- une hausse du point d'indice et une revalorisation du Smic de 5,4 % au 1er juillet 2022 qui ne serait pas complètement compensée par l'État.

- au global, l'association estime que ce sous-financement (Ségur + point d'indice + revalorisation du Smic) représente au sein du déficit global un montant de 12,3 M€ en année pleine depuis 2023 ;
- l'impact de l'inflation sur les coûts de fonctionnement (hors masse salariale) estimée par l'association à 9 % soit 15 M€ pour l'ensemble de l'association dans le déficit 2023 ;
- l'impact de la position jurisprudentielle concernant l'acquisition des congés payés pendant les arrêts maladie pour tous les salariés (évalué par l'association à 7 M€ en 2023) ;
- le contexte économique jugé peu porteur des EA ;
- une maîtrise insuffisante de ses coûts par l'association ;
- l'impact d'une organisation au fonctionnement jugé trop cloisonné (ESMS / secteur associatif).

B - Le plan de retour à l'équilibre

Le conseil d'administration de l'association a validé en juin 2024 un plan de retour à l'équilibre (PRE) pluriannuel (2024-2026) qui vise un retour à l'équilibre des comptes pour l'exercice 2026.

Ce plan repose sur les 4 axes majeurs suivants :

- plan de réduction des effectifs visant les fonctions supports de l'association ;
- réduction de l'empreinte immobilière de l'association ;
- optimisation de la gestion RH des ESMS (les Foyers en particulier) ;
- objectif de croissance de l'activité associative assigné aux délégations.

Comparé à une année 2023 présentant un déficit global de l'association de -38,5 M€, le PRE prévoyait le retour à l'équilibre grâce à quatre axes d'action selon la chronologie suivante :

- dès 2024 le déficit serait réduit à 30,2 M€ (dont 33,8 M€ pour les ESMS et un excédent de 3,6 M€ pour la gestion directe) ;
- déficit prévisionnel de 4,2 M€ pour 2025 (dont 7,8 M€ pour les ESMS et excédent de 3,6 M€ pour la gestion directe) ;
- le résultat serait excédentaire de 4 M€ pour l'exercice 2026 (dont 2,6 M€ pour les ESMS et 1,4 M€ pour la gestion directe).

1 - Axe 1 : un plan de réduction des effectifs visant les fonctions supports de l'association

L'économie attendue du PRE en masse salariale est estimée à 13,1 M€ en année pleine. Les suppressions nettes de postes représentent 276 ETP se répartissent ainsi :

- les salariés des services comptabilité et RH des 12 centres de gestion mutualisée (CGM) pour 161 ETP ;
- les salariés des entreprises adaptées d'APF entreprises pour 48 ETP ;
- les salariés du siège et services centraux pour 67 ETP.

2 - Axe 2 : un objectif de réduction de l'empreinte immobilière

La réduction de l'empreinte immobilière visée par le PRE est de 90 000 m^2 (ce qui représente 10 % de la surface globale des locaux occupés en propriété ou en location par l'association). Lorsque cette cible sera atteinte, l'association prévoit d'économiser environ 9 M€ de coûts de fonctionnement chaque année.

3 - Axe 3 : un objectif d'optimisation de la gestion RH des ESMS

L'atteinte de cet objectif se fera notamment par le recours aux CDD au lieu de l'intérim (objectif de réduction de l'intérim versus 2023 de 5 % en 2024 (0,9 M€) et 15 % (3,7 M€) en 2025) ; la réalisation de certaines prestations en mode dégradé ; la réduction des autres dépenses de fonctionnement (achats et services extérieurs) versus 2023 de 2 % en 2024 (0,9 M€) et 4 % en 2025 (1,8 M€).

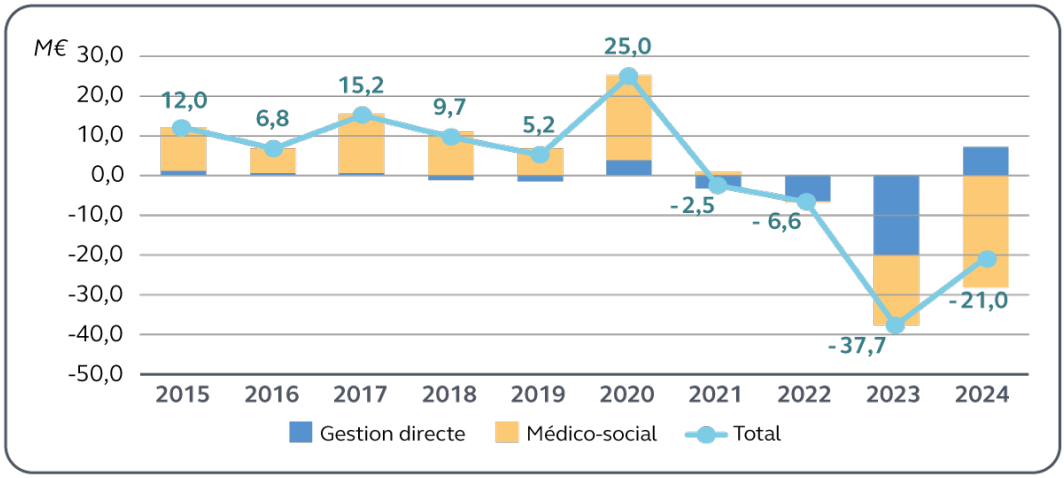
4 - Axe 4 : un objectif de croissance de l'activité associative au sein des délégations et d'APF entreprises

- en faisant développer par les délégations des activités nouvelles rémunératrices grâce à la création du « Pôle d'accélération des solutions inclusiverselles (PASI) » ;
- en créant au siège un service marketing spécifique pour commercialiser toutes les offres d'APF France handicap ;
- en réorganisant la force commerciale d'APF entreprises (plus de commerciaux nationaux, plus spécialisés) et en développant des partenariats pour capter des marchés en co-traitance).

C - Un début de redressement qui reste à confirmer

Hors éléments exceptionnels, les résultats 2024 s'améliorent, avec un déficit qui se réduit à 21 M€, plus favorable que la cible initiale de 30,2 M€.

Graphique n° 1 : évolution du résultat net de 2015 à 2024



Source : APF France handicap présentation des comptes 2024 en commission des finances le 4 juin 2025

Tableau n° 6 : impact des éléments exceptionnels sur le résultat 2024

	Résultat 2024	Eléments exceptionnels 2024				Résultat 2024 hors exceptionnel	Rappel 2023 hors exceptionnel
		Prov PSE	Prov. CP	Cessions actifs	TOTAL		
Médico-social et sanitaire	-28.0	-9.6	-4.6		-14.2	-13.8	-17.7
Gestion directe	7.0	-6.5	4.8	15.1	13.5	-6.5	-13.0
Travail adapté et protégé	-1.8	-1.3	-1.8	0.9	-2.2	0.4	-4.4
Mouvement & Sces centraux (sauf National)	10.4	-3.7	-0.4	14.2	10.1	0.3	0.2
National : financement des territoires	-7.1					-7.1	-8.9
National : variation provision pour structures	5.5	-1.5	7.0		5.5		
Total APF France handicap	-21.0	-16.1	0.3	15.1	-0.7	-20.3	-30.7

Source : APF France handicap présentation des comptes 2024 en commission des finances le 4 juin 2025

En premier lieu, comme évoqué, l'association estime que l'État (ARS) et les départements ont une dette récurrente à son égard liée à la non-compensation totale des accords « Ségur /Laforcade » et des « oubliés du Ségur ». Ce sous financement est estimé par l'association au global à 12,42 M€ en coût annuel récurrent (8,24 M€ pour « Ségur /Laforcade » + 4,18 M€ « oubliés du Ségur »). Le versement d'une compensation est à la décision des entités publiques concernées, de même que la prise en charge par celles-ci de dépenses initialement rejetées[15] ; il serait hasardeux de compter sur des recettes dans ce domaine. Par ailleurs, si APF France handicap cite dans le PRE le Ségur et les autres charges rejetées par les financeurs (État et départements) comme une cause majeure de son déficit récurrent, en revanche elle ne saurait compter sur ces versements restant à réaliser par les financeurs pour revenir à l'équilibre. Aussi, en l'absence de perspective crédible de reversement par l'État et les départements (dont le montant est estimé mi-2025 par l'association en cumulé à 38 M€), APF devra cesser de les inscrire à l'actif du bilan en tant que créances à recevoir, et devra en parallèle les inscrire en pertes dans le compte de résultats. Dans cette hypothèse, la situation financière d'APF en sera dégradée d'autant, retardant l'horizon du retour à l'équilibre. C'est à ce titre, celui de la solidité financière de l'association, que la Cour mentionne ce sujet, bien que le contrôle ne porte que sur le champ de l'emploi des fonds issus de la générosité du public.

[15] Ces charges rejetées concernent de multiples thématiques (personnel, frais de siège, transports, informatique, etc.) pour lesquelles les financeurs estiment que le dépassement des budgets était non justifié au regard de ce qui était inscrit dans les contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM) signés avec les ARS (cela concerne essentiellement les IEM pour 3,3 M€ en 2024) et des contrats avec les départements prévoyant des dotations (prix de journée) et subventions.

Pour s'en tenir au plan de retour à l'équilibre proprement dit, la conjoncture immobilière pour les bureaux et les locaux d'activité retarde le plan de cession prévu ; il reste encore 27 000 m^2 de surfaces non identifiées par l'association au regard de l'objectif de 90 000 m² de surfaces à céder.

Ainsi, bien que le résultat 2025 initialement anticipé par l'association dans son plan de retour à l'équilibre soit un déficit de 4,2 M€, l'association estime que le déficit 2025 s'établira entre 7 M€ et 10 M€ et qu'un déficit de l'ordre de 3 M€ serait constaté en 2026 (alors qu'un résultat positif de 4 M€ pour 2026 était anticipé dans le PRE). En outre l'association estime que l'adoption récente de différentes mesures en loi de finances initiale 2026 pourraient aggraver fortement le déficit 2026 pour un montant compris entre 12,7 M€ et 21,7 M€ au lieu de 3 M€ anticipé avant le vote de la Loi de finances 2026, notamment en raison de l'extension des mesures du « Ségur de la santé » aux personnels administratifs et de la réduction de 10 % du nombre d'aides au poste dans les entreprises adaptées. Ainsi, selon ces estimations, c'est le principe même du retour à l'équilibre qui n'apparait pas comme acquis.

Sans que la Cour ait été en position d'instruire ces estimations transmises par l'association en février 2026, il ne fait pas de doute que dans ce contexte, ainsi que la nécessité rappelée ci-dessus de renoncer à une créance sur l'État au titre du Ségur, le retour à l'équilibre est à tout le moins différé.

CONCLUSION

Les sommes issues de la générosité du public ne financent pas les activités de gestion d'ESMS, d'EA et d'ESAT qui sont à l'origine de la dégradation du résultat de l'association.

Les comptes présentent systématiquement depuis 2021 un déficit ainsi que des fonds propres et une trésorerie en baisse significative. Malgré un début de redressement de la situation financière de l'association, le plan de retour à l'équilibre qui prévoyait un équilibre des comptes dès l'exercice 2026 est désormais hors d'atteinte à cette date, notamment au regard du contexte du marché immobilier, de la capacité de l'association à identifier les surfaces à céder, mais aussi de la comptabilisation optimiste d'une créance sur l'État au titre du Ségur. Ce retour à l'équilibre est donc différé et sa perspective même pourrait être remise en cause, en l'absence de nouvelles actions de maîtrise des coûts, en raison de certaines mesures votées en loi de finances initiale 2026 qui accroissent ses charges et réduisent ses ressources, dont l'impact exact reste à confirmer.

Chapitre III

La communication financière : des obligations formelles respectées, des règles d'imputation des dépenses à revoir

L'association, pour l'établissement de son compte de résultat par origine et par destination (CROD), et de son compte d'emploi des ressources (CER), a retenu des principes qui la conduisent à imputer ses dépenses en grande partie en fonction des entités concernées (siège ou délégations) et non de leur nature. Pour les ressources issues de la générosité publique, la ventilation de ces recettes est conforme.

I - Des obligations formelles respectées

A - L'obligation respectée de publication des comptes d'emploi des ressources et des comptes de résultat par origine et destination

L'association a publié au Journal Officiel ses comptes annuels 2018 à 2020 en mai 2022, les comptes 2021 à 2023 en janvier 2025, et les comptes 2024 en juillet 2025. Pour le suivi des fonds issus de la générosité du public, elle a respecté les obligations prévues par le règlement n 2018-06 du 5 décembre 2018 sur les comptes annuels des personnes morales de droit privé à but non lucratif. Entre 2020, date de l'entrée en vigueur du règlement précité, et 2024, l'association a ainsi produit un compte de résultat par origine et par destination (CROD), qui permet de restituer sa situation financière globale. Elle a également renseigné le compte d'emploi des ressources (CER), qui reprend uniquement les produits issus de la générosité du public, ainsi que les activités qu'ils financent, réparties entre les rubriques de missions sociales, de frais de recherche de fonds et frais de fonctionnement.

B - Une communication financière conforme, mais peu précise sur les dépenses de missions sociales

APF France handicap a publié sur son site internet ses comptes de 2022 à 2024, ainsi que les documents synthétiques intitulés « l'Essentiel » pour les années 2020 à 2024. Ces publications de six pages reprennent tout d'abord intégralement le compte d'emploi des ressources (CER), ainsi que le compte de résultat par origine et destination (CROD), et expliquent à quoi ils correspondent.

Outre ces tableaux, des explications sont présentées sur l'origine des ressources de l'association. Entre 2020 et 2024, la faible part des ressources issues de la générosité du public (moins de 4 %), par comparaison avec les subventions et concours publics est ainsi rappelée. Les publications comprennent également une rubrique sur les dons et legs, qui retracent fidèlement pendant la période la part des ressources de générosité publique utilisées par les délégations départementales (70 % en moyenne entre 2020 et 2023) et par le siège (27 % en moyenne).

Pour les emplois, l'association a communiqué un taux de plus de 91 % de dépenses de missions sociales (ratio issu du compte de résultat par origine et destination), en agrégeant les activités de toutes ses structures, donc y compris ses établissements sociaux et médico sociaux et les entreprises adaptées. Ce taux peu pertinent pour le donateur est visuellement mis en avant, mais il est bien précisé qu'il s'applique à l'ensemble des activités de l'association. Les publications comportent également chaque année des informations concernant spécifiquement les emplois issus de la générosité du public, qui sont moins visibles. Les ratios entre les rubriques d'emploi en missions sociales, recherche de fonds et frais de fonctionnement publiés sont identiques à ceux des comptes, que cela soit pour les CROD ou les CER.

Les documents de communication sont à ces différents égards conformes aux comptes publiés, mais ils apparaissent cependant peu détaillés quant aux missions sociales effectivement financées par la générosité publique (cf. *infra*).

II - Des règles d'imputation qui ne rendent pas compte des frais de fonctionnement des délégations

A - Des règles de construction délibérées tardivement pour la déclinaison du règlement de 2018

Le conseil d'administration a délibéré en juin 2010 sur les modalités d'élaboration du compte d'emploi des ressources (CER), qui ont également été reprises à l'identique chaque année dans les annexes des comptes certifiés entre 2020 et 2024. Cependant, la mise en œuvre du règlement de 2018 a fait l'objet d'une simple présentation en commission des finances, sans nouvelle délibération du conseil d'administration avant juin 2025, à la faveur du présent contrôle. Les règles d'élaboration du compte de résultat par origine et par destination (CROD) et du CER issues de cette délibération entérinent les pratiques de l'association en la matière pendant la période sous revue.

B - Des principes d'imputation établis principalement en fonction des entités concernées, qui ne rendent pas compte des frais de fonctionnement des délégations

APF France handicap a choisi d'imputer ses dépenses au sein des trois rubriques d'emplois du CROD et du CER (missions sociales, frais de fonctionnement et frais de collecte) selon ses secteurs d'activité et les entités correspondantes :

- les dépenses de missions sociales correspondent à l'ensemble des charges des secteurs, et principalement à celles des structures médico-sociales compte tenu de leur poids dans l'activité de l'association, moins certains flux internes (dans le CROD). Dans le CER, les dépenses de missions sociales correspondent majoritairement à l'ensemble des charges des délégations départementales[16], desquels sont déduits certains flux internes et les dépenses réalisées pour la collecte nationale. Enfin, le siège impute également certaines de ses dépenses en tant que missions sociales, de façon marginale ;
- les frais de fonctionnement représentent l'ensemble des charges du siège et du service informatique (pour le CROD) et du siège uniquement (pour le CER), moins certains flux internes, les dépenses de missions sociales et de collecte ;
- enfin, les frais de collecte nationale sont alimentés par certaines dépenses du siège et des délégations départementales uniquement (CROD et CER).

L'association a la possibilité d'inclure dans ses dépenses de missions sociales des coûts indirects de structure ou de fonctionnement. Cependant, dans le cas présent, son raisonnement la conduit, comme on le verra, à faire entièrement disparaitre les frais de fonctionnement de son secteur médico-social mais aussi de ses délégations départementales, en adoptant une logique d'imputation par bloc. La Cour a régulièrement rappelé son analyse en la matière, à l'occasion de différents contrôles. Dans son rapport sur Le contrôle de la générosité publique au service d'une plus grande transparence[17], elle a ainsi indiqué : « *Il doit être précisé qu'un raisonnement fondé sur la construction de coûts complets des activités opérationnelles n'aurait pas été compatible avec les dispositions réglementaires et ne l'est toujours pas. En effet, il conduit à déverser entièrement les frais de fonctionnement, voire de collecte, dans les missions sociales, vidant la réglementation de son sens ».* De fait, si le règlement applicable prévoit que des coûts indirects peuvent être imputés en mission sociales, il ne peut s'agir que de « *ceux qui sont mis en œuvre spécifiquement pour la réalisation de celles-ci* », ce qui impose d'être capable de démontrer qu'un coût indirect est effectivement rattachable à une mission sociale en particulier.

En l'espèce, si la réglementation est mieux appliquée, le poids des missions sociales dans l'emploi de la collecte pourra être accru par la meilleure distinction des dépenses effectuées par le siège entre celles qui peuvent être ventilées en missions sociales (à condition que cela soit

[16] L'association s'appuie à cet égard sur les règlements 2008-12 et 2018-06, qui définissent les dépenses de missions sociales comme les coûts qui disparaitraient si la mission sociale réalisée par ses structures s'arrêtait. Cette référence ne permet cependant pas de s'exonérer de la nécessité de démontrer que les coûts indirects imputés en mission sociale sont bien rattachables précisément et opérationnellement dans chaque cas à une mission sociale ; ceux d'une implantation aux activités variées incluant des fonctions d'administration et d'organisation ne peuvent donc être dans leur ensemble et sans autre analyse imputés de cette manière.

dûment justifié), mais il sera dégradé par la prise en compte des dépenses de fonctionnement des délégations départementales. Et ce dans des proportions potentiellement importantes, quoique fondées sur des estimations peu fiables (voir infra).

Les imputations entre les rubriques d'emplois de missions sociales et de frais de fonctionnement doivent donc impérativement être définies plus finement, de façon à mieux retracer l'activité de l'association et l'emploi des fonds issus de la générosité publique par le siège et par les délégations. L'association doit définir des règles d'imputation, qui permettent un rattachement direct et indirect de ses charges à ces rubriques, et qui doivent être délibérées. Des clefs de répartition, réalisées sur des bases objectives, doivent être élaborées avec précision, et conserver un caractère permanent. À cet égard, APF France Handicap doit imposer l'utilisation de la comptabilité analytique dans les délégations, en s'appuyant sur les outils existants.

1 - Des modalités d'établissement du CROD qui font intervenir la lecture de la comptabilité générale et des extractions analytiques

Pour définir les montants de ces trois rubriques au sein du CROD, l'association n'a pas choisi d'avoir recours entièrement à la comptabilité analytique. Elle utilise :

- la lecture directe de la comptabilité générale, pour les dépenses de missions sociales du secteur médico-social et des délégations départementales, et pour les frais de fonctionnement du siège ;
- des extractions analytiques, pour les frais de collecte du siège et des délégations départementales.

Les tableaux de passage transmis présentent les charges et produits de la comptabilité générale des structures comptables de l'association (près de 500 pendant la période sous revue), regroupées par « secteurs » :

- de la gestion déléguée, c'est-à-dire principalement des établissements sociaux et médico-sociaux, comme par exemple les foyers de vie ou les services d'éducation spéciale et de soins à domicile ;
- ou relevant de la vie associative, soit le siège national et les délégations départementales.

Un onglet de synthèse reprend l'ensemble des secteurs, pour définir les montants du CROD en emplois et en ressources, qui permettent ensuite l'élaboration du CER. Pour les extractions analytiques, d'autres tableaux, issus de requêtages, sont utilisés par l'association pour définir les montants à inscrire au CROD.

Chaque année entre 2020 et 2024, les modalités de calcul ont été identiques. Les annexes aux comptes publiés communiquent un certain nombre d'explications sur les montants de ces rubriques d'emplois, leur part respective et leur évolution. En moyenne pendant cette période, la part des missions sociales a représenté 91,6 % des dépenses totales, 0,8 % pour les frais de collecte et 4,4 % pour les frais de fonctionnement.

Tableau n° 7 : évolution des principales dépenses inscrites au CROD

(En M€)	2020	2021	2022	2023	2024
Missions sociales	723,30	782,35	848,21	898,56	916,22
Part/total emplois	92,1 %	92,0 %	91,7 %	91,9 %	90,5 %
Frais de collecte	7,48	9,49	8,84	7,26	6,36
Part/total emplois	1,0 %	1,1 %	1,0 %	0,7 %	0,6 %
Frais de fonctionnement	33,81	38,69	42,60	40,53	45,84
Part/total emplois	4,3 %	4,6 %	4,6 %	4,1 %	4,5 %
*Dotation aux provisions**	12,14	11,82	11,49	16,99	32,71
Impôt sur les bénéfices	0,24	0,20	0,31	0,32	0,25
Report en fonds dédiés	8,72	7,65	13,49	14,35	11,05
Total emplois	785,71	850,24	924,98	978,04	1 012,46

**La forte augmentation des dotations aux provisions en 2024 s'explique à la fois par la provision de 7 M€ destinée à couvrir les droits à congés payés acquis antérieurement à la nouvelle réglementation, et par une provision de 16,1 M€ correspondant aux frais induits par le plan de sauvegarde de l'emploi décidé en 2024 (cf. supra).*
Source : Cour des comptes, d'après les CROD de l'association

2 - Des règles d'établissement du CER qui s'appuient sur un calcul en plusieurs étapes

Pour définir les emplois en missions sociales, collecte et frais de fonctionnement uniquement financés par la générosité publique, à inscrire dans son compte d'emploi des ressources (CER), l'association procède à un calcul en plusieurs étapes, pour chacun de ses secteurs (siège, délégations, etc.) :

- affectation primaire des ressources de générosité pour les seules charges de collecte (hors mécénat) et celles liées à la revue « Faire face » ;
- détermination du montant de ressources issues de la générosité du public à affecter aux autres charges, en prenant le total des ressources consommées, moins celles affectées à la collecte et à « Faire face » ;
- définition d'un coefficient de minoration, si le secteur est excédentaire (cela signifie en effet que toutes les ressources, y compris celles issues de la générosité, n'ont pas été utilisées). Cet abattement est appliqué aux ressources à affecter aux autres charges calculées précédemment. En cas de déficit du secteur, il n'y a pas de coefficient de minoration : l'intégralité du montant des ressources utilisées à répartir est retenue ;

- affectation secondaire des ressources de générosité restant à affecter aux autres charges calculées précédemment selon une règle de trois[18] (cf. infra) ;
- le total inscrit aux rubriques d'emplois du CER somme les résultats ainsi obtenus par secteur d'activités.

Pendant la période sous revue, ces calculs ont toujours été effectués de la même façon. Ces explications des modalités de calcul par étape, qui figurent dans les annexes au CER, apparaissent cependant difficilement compréhensibles pour les donateurs. En outre, et même si on peut comprendre l'accent mis par l'association sur son activité d'ensemble retracée dans le CROD, les annexes n'apportent pas d'information sur l'évolution de ces rubriques du CER en fonction des années.

En moyenne, pendant la période, la part des missions sociales sur le total des emplois a été de 52,5 %, ce qui est faible et doit appeler l'attention de l'association, de 26,6 % pour les frais de collecte et de 20,8 % pour les frais de fonctionnement.

Tableau n° 8 : les ratios d'emplois du CER en missions sociales, frais de collecte et de fonctionnement

(En €)	2020	2021	2022	2023	2024
Missions sociales					
Total inscrit au CER	17 981 763	12 692 520	14 247 374	14 890 559	15 297 893
Part/total emplois	62,9 %	45,3 %	48,5 %	53,0 %	53,0 %
Frais de collecte					
Total inscrit au CER	7 264 560	9 198 094	8 510 343	6 968 301	6 117 744
Part/total emplois	25,4 %	32,8 %	28,9 %	24,8 %	21,2 %
Frais de fonctionnement					
Total inscrit au CER	3 340 469	6 151 512	6 639 157	6 238 543	7 440 877
Part/total emplois	11,7 %	21,9 %	22,6 %	22,2 %	25,8 %
Total emplois (hors dotations et reports)	28 586 792	28 042 126	29 396 874	28 097 403	28 856 514

Source : Cour des comptes

[18] Cette règle de trois fait intervenir les ressources de générosité publique utilisée pendant l'année restant à répartir, multipliées par les dépenses non financées par affectation primaire, divisées par le total des charges non financées par affectation primaire.

C - Les imputations aux différentes rubriques d'emplois du CROD et du CER

1 - L'augmentation des missions sociales inscrites au CROD, principalement due aux charges de personnels des établissements médico-sociaux

Comme indiqué précédemment, APF France handicap considère que l'ensemble des coûts de ses structures médico-sociales et de ses délégations départementales relèvent de dépenses de missions sociales à inscrire au CROD. De façon pertinente, elle exclut cependant de ce total un certain nombre de dépenses : les frais de collecte des délégations, les dotations aux provisions, les reports en fonds dédiés (présentés dans des lignes distinctes du CROD), et les flux internes entre les structures d'APF France handicap qui sont principalement des frais versés par les délégations et les structures médico-sociales pour contribuer au fonctionnement du siège, et à partir de 2023, de la dotation territoriale annuelle versée par le siège aux délégations.

Pendant la période sous revue, l'analyse des CROD fait apparaitre une augmentation globale de 26,7 % des dépenses de missions sociales, qui s'établissent en 2024 à 916,2 M€. Dans le détail, les dépenses de missions sociales sont supportées pour plus de 96 % par l'ensemble des secteurs (y compris donc le secteur médico-social), en dehors du siège et des délégations départementales. L'augmentation est principalement due à la progression de la masse salariale.

Le CROD comptabilise également certaines dépenses du siège réalisées par sa direction de l'engagement associatif et politique (DEAP) et celles attachées à la revue « Faire face ». L'instruction a mis en lumière deux anomalies dans les montants retenus en tant que missions sociales dans la rubrique du CROD, qui représentent toutefois de faibles sommes par rapport au total inscrit :

- en 2020, 2,3 M€ ont été inscrits pour le siège, dont 1,57 M€ de charges salariales alors que seuls 0,8 M€ ont été effectivement dépensés (cf *infra*). Le total des missions sociales cette année-là s'est élevé à 723,3 M€ (montant corrigé de 722,3 M€) ;
- en 2023, alors que 1,9 M€ auraient dû être retenus pour le siège, ce sont 5,1 M€ qui ont été inscrits au CROD, pour un total de missions sociales de 898,5 M€ (montant corrigé 895,35 M€).

Les chiffres, corrigés de ces erreurs, font apparaitre une progression de 8,6 % des dépenses de missions sociales du siège pendant la période, pour atteindre 1,7 M€ en 2024. La progression s'explique par celle des charges salariales, et plus précisément celles de la direction de l'engagement associatif et politique (cf. *infra*).

Enfin, les missions sociales des délégations ont connu une tendance identique à celle du secteur médico-social et du siège (cf. *infra*) : progression (+15,5 %, pour s'établir à 25,4 M€ en 2024) essentiellement expliquée par les charges de personnel (+8,5 %, soit 14,7 M€ en 2024).

Tableau n° 9 : évolution des missions sociales du CROD

(En M€)	2020	2021	2022	2023	2024	Part du secteur/ total MS 2020/2024	Évolution 2020/24
Siège	2,37* (corrigé 1,60)	1,63	1,72	5,1* (corrigé 1,9)	1,74	0,3 %	-26,6%* (corrigé 8,7 %)
Délégations	22,02	21,99	23,05	24,91	25,44	2,8 %	15,5 %
Autres secteurs (ESSMS, autres)	698,90	758,72	823,43	868,54	889,03	96,9 %	27,2 %
Total des missions sociales inscrites au CROD	723,30* (corrigé 722,52)	782,35	848,21	898,56* (corrigé 895,35)	916,22	100 %	26,7 %
Total des emplois inscrits au CROD	785,71* (corrigé 784,52)	850,24	924,98	978,04* (corrigé 974,84)	1 012,46		28,9 %

**Correction des erreurs matérielles relevées.*
Source : Cour des comptes

2 - Une régression des dépenses de missions sociales du CER pendant la période, des dépenses de fonctionnement des délégations difficiles à reconstituer

Entre 2020 et 2024, les missions sociales inscrites au CER relèvent à 88 % en moyenne de dépenses réalisées par les délégations départementales, qui ont donc été plus particulièrement analysées[19]. Pendant les cinq années de la période sous revue, les missions sociales ont diminué, globalement, de 14,5 %, pour s'établir à 15,3 M€.

Cette régression pourrait laisser penser que l'activité des délégations a baissé. Or, d'après les tableaux de passage transmis, les charges des délégations départementales ont été en augmentation jusqu'en 2023 (34,8 M€), avant de retrouver en 2024 leur niveau de 2020, soit 30,7 M€.

[19] Les dépenses de missions sociales du siège sont composées d'extractions analytiques avec les frais attachés à la revue Faire face et à la direction de l'engagement et de l'action associative (cf *infra*).

Tableau n° 10 : évolution des dépenses de missions sociales par secteur au CER

(En €)	2020	2021	2022	2023	2024	Évolution 2020/2024
Siège	291 074* (corrigé 192 725)	308 433	314 141	1 528 631* (corrigé 621 028)	348 701	19,8 %* (corrigé 80,9 %)
Délégations	16 645 791	11 286 457	12 553 329	12 199 474	13 755 069	-17,4 %
ESSMS	494 834	314 351	292 780	379 280	224 751	-54,6 %
Autres secteurs du siège (APF évasion, Tech Lab…)	550 065	783 279	1 087 124	783 173	969 371	76,2 %
Total inscrit au CER	17 981 763* (corrigé 17 883 415)	12 692 520	14 247 374	14 890 559* (corrigé 13 982 955)	15 297 893	-14,5 %

Source : Cour des comptes
** corrections des erreurs matérielles relevées*

Le montant retenu pour définir les montants imputés au titre des missions sociales dans les délégations départementales correspond au calcul de la quote-part de générosité publique, nette des frais de collecte, qui leur est affectée[20], puisque leurs coûts de fonctionnement sont réputés nuls. C'est donc la variation de ce montant qui détermine celui des missions sociales repris au CER pour les délégations, et non la réalité de leur activité.

Dans le détail, l'année 2021 est marquée par un décrochage des dépenses de missions sociales de plus de 29,4 % par rapport à 2020, de 18 M€ à 12,7 M€. Ce recul s'explique ainsi par une baisse de la générosité du public par rapport aux ressources importantes perçues l'année de la pandémie (de 22,7 M€ en 2020 à 19,2 M€ en 2021), et par l'augmentation des frais de collecte (de 6 M€ en 2020 à 7,9 M€ en 2021).

À partir de 2022, les missions sociales des délégations ont progressé jusqu'en 2024. L'augmentation résulte de celle des ressources de générosité publique (au global, de 19,2 M€ en 2021 à 19,9 M€ en 2022), portées par des legs supplémentaires, et surtout de la diminution des frais de collecte (de 7,9 M€ en 2021 à 7,3 M€ en 2022).

Enfin, en 2024, les recettes de générosité du public ont augmenté (de 18,1 M€ en 2023 à 18,9 M€ en 2024), tandis que les frais de collecte ont poursuivi leur diminution (de 5,5 M€ en 2023 à 5,1 M€ en 2024).

[20] Seule l'année 2023 fait exception. Cette année-là, le secteur des délégations a été excédentaire : le calcul des missions sociales a repris les ressources de générosité du public utilisées, auxquelles ont été ôtés les frais de collecte, puis une quote-part de 97 % a été appliquée pour le calcul des frais de mission sociale.

En tout état de cause, comme évoqué plus haut, l'association considère qu'il n'existe aucune dépense de fonctionnement dans les délégations départementales, et donc que pratiquement toutes leurs dépenses financées par la générosité (hors frais de collecte imputés[21]) relèvent de missions sociales, lesquelles se montent à 13,8 M€ en 2024.

Or, d'après les reconstitutions réalisées par la Cour (cf. partie 5) sur la base des données mêmes de l'association, dont la fiabilité est incertaine, les frais de fonctionnement des délégations imputés cette fois-ci au CROD s'élèveraient à 14,2 M€ sur environ 25 M€ de dépenses soit environ 56 %. Si le même ratio est applicable pour les dépenses retracées au CER, cela signifierait que sur 13,8 M€ de dépenses des délégations, en 2024, 7,8 M€ seraient des dépenses de fonctionnement. En théorie, les missions sociales ne représenteraient alors plus 15,3 M€ sur 28,9 M€ soit 52 %, mais 7,5 M€, soit 26 %, mettant en danger la conformité de l'emploi des fonds. Ce calcul conduit certes, de par ses hypothèses défavorables, à présenter un ratio de missions sociales exagérément dégradé par rapport à la réalité. En tout état de cause, il illustre l'urgence pour l'association de modifier les règles d'imputations de ses charges, comme cela lui est recommandé (cf *supra*).

3 - Des frais de collecte en forte diminution, majoritairement imputés aux délégations départementales

Les frais de collecte constatés par l'association sont affectés aux délégations départementales, principales bénéficiaires des ressources issues de la générosité du public, et par le siège. Le secteur médico-social n'est financé qu'à la marge par la collecte nationale, et aucun frais de collecte ne lui est imputé.

Au CROD et au CER, les montants inscrits pour les délégations sont identiques, et calculés à partir d'extractions analytiques. La distinction entre les montants retenus au CROD (6,3 M€ en 2024) et au CER (6,1 M€ en 2024) s'explique par les variations des frais de collecte du siège. L'essentiel de ces dépenses est constitué des opérations de conception, de fabrication, et d'envois postaux des mailings, mais aussi de charges de personnels, repris dans la section analytique des délégations.

Que cela soit pour le CROD ou pour le CER, les frais de collecte ont donc diminué d'environ 15 % pendant la période sous revue, principalement en lien avec l'évolution du compte des autres services extérieurs. Cette diminution s'explique par les nouvelles orientations de l'association en matière de recherche de dons, qui seront explicitée ultérieurement.

Dans les faits, entre 2020 et 2023, le siège a réalisé les dépenses en lien avec la collecte, puis a demandé aux délégations de saisir dans leurs comptes ces frais au prorata des dons qui leur avaient été affectés. Ce mécanisme de flux internes a été simplifié par la mise en œuvre de la réforme budgétaire de 2023. Appliquée pleinement en 2024, celle-ci a conduit les délégations

[21]Dans le détail, les charges retenues en tant que missions sociales des délégations dans les rubriques d'emplois du CROD et du CER excluent un certain nombre de dépenses (frais de collecte donc, mais aussi dotations, reports en fonds dédiés, et flux internes), contrairement aux travaux de reconstitution de la Cour, qui reprennent l'ensemble de leurs charges.

à ne plus inscrire les dépenses de collecte et les recettes issues des dons dans leur comptabilité. À la place, le siège leur verse en effet une dotation territoriale globale annuelle, calculée sur la base du budget 2023 duquel ont été retranchés les charges et produits de collecte.

Cependant, les notes des annexes aux CER 2023 et 2024 présentent des tableaux dans lesquels les frais de collecte sont supportés par les délégations. *A contrario*, dans les explications textuelles, il est indiqué que les coûts de collecte sont comptabilisés au siège, mais rattachés aux délégations. Interrogée, l'association a indiqué qu'il s'agissait de mettre en cohérence les produits de générosité du public principalement affectés aux délégations, et les charges correspondantes d'appels à dons. La rédaction des annexes au CER manque cependant de clarté pour les donateurs, et pourraient être revues pour traduire fidèlement le fonctionnement de l'association, ce que l'association s'est engagée à réaliser

Tableau n° 11 : évolution des frais de collecte par secteur de l'association inscrits au CER

(en €)	2020	2021	2022	2023	2024	Évolution 2020/2024
Siège	1 171 093	1 207 167	1 110 654	1 393 624	965 369	-17,6 %
Délégations	6 093 467	7 990 927	7 399 689	5 574 677	5 152 375	-15,4 %
Total inscrit au CER	**7 264 560**	**9 198 094**	**8 510 343**	**6 968 301**	**6 117 744**	**-15,8 %**

Source : Cour des comptes

4 - L'augmentation des frais de fonctionnement du siège et du service informatique inscrits au CROD, en lien avec la progression des dépenses de personnel

Le règlement 2018- 06[22] du 5 décembre 2018 sur les comptes annuels des personnes morales de droit privé à but non lucratif définit les frais de fonctionnement comme « les charges engagées pour la gestion et la gouvernance de l'entité ». Comme indiqué précédemment, l'association considère par convention que ces frais sont supportés uniquement par le siège national et le service informatique[23], ce qui est manifestement inexact. La rubrique du CROD est alimentée par la lecture directe de la comptabilité générale, qui reprend l'ensemble de leurs charges, après élimination des flux internes précités, et à l'exception des dépenses imputées en tant que missions sociales et frais de collecte.

Pendant la période sous revue, ces frais de fonctionnement ont augmenté de 35,6 % pour s'établir à 45,8 M€, du fait de la progression des dépenses de personnel du siège (+ 17,7 % en compte 64, pour s'établir à 20,4 M€ en 2024), et des autres services extérieurs (+ 66,5 %, soit 5,9 M€ en 2024).

[22] Article 432-13 : ces frais « *comprennent notamment les charges affectées aux activités suivantes : gouvernance, communication, ressources humaines, comptabilité et gestion financière y compris les frais de gestion de la tarification pour les établissements et services sociaux et les établissements de santé, juridique, moyens généraux et informatique.* »

[23] Comptablement, il s'agit donc de deux entités distinctes, alors que dans les faits le service informatique est bien rattaché au siège, même s'il est situé à Pessac.

Tableau n° 12 : évolution des frais de fonctionnement du CROD

(En €)	2020	2021	2022	2023	2024	Évolution 2020/24
Siège	24 702 608	28 844 546	32 334 902	31 678 180	33 633 462	36,2 %
Service informatique	9 114 412	9 852 137	10 274 509	8 853 640	12 215 888	34,0 %
Total inscrit au CROD	**33 817 020**	**38 696 683**	**42 609 411**	**40 531 820**	**45 849 350**	**35,6 %**

Source : Cour des comptes

5 - L'augmentation des frais de fonctionnement inscrits au CER, qui sont imputés uniquement au siège

Les frais de fonctionnement inscrits au CER ont évolué de plus de 122,7 % pendant la période, sous l'effet principal de la hausse des ressources de générosité du public attribuées au siège, couplée à la diminution des frais de collecte précédemment évoquée[24]. De nouveau, la logique paradoxale du mécanisme d'imputation conduit à ce que des évolutions ne reflètent pas la réalité de la hausse des frais de fonctionnement évalués en tant que tels, mais soient le miroir de ressources affectées par convention.

De fait, les recettes de générosité du public attribuées au siège ont progressé de plus 96 % pendant la période, en s'établissant à 9,9 M€ en 2024. D'une part, ces produits sont issus des recettes supplémentaires tirées des legs, qui ont progressé de plus de 19 % au total entre 2020 et 2024.

D'autre part, la réforme du financement des délégations départementales a eu un effet sur le montant des legs restants attribués au siège. En effet, entre 2020 et 2022, un mécanisme de solidarité était mis en place par le siège, pour affecter une partie de ses legs aux délégations dans le besoin, en plus des recettes issues des dons et des legs directement fléchés vers telle ou telle délégation. À partir de 2023, le dispositif solidaire a disparu pour laisser place à une dotation versée aux délégations par le siège, ce qui l'a conduit à conserver davantage de legs au niveau central[25]

[24] Le calcul retenu pour définir la quote-part de financement GP des frais de fonctionnement correspond à : ressources GP effectivement utilisées à répartir x (frais de fonctionnement retenus au CROD) / (total charges non financées par affectation primaire).

[25] Cf Les modalités d'affectation au siège de ces legs et libéralités ont été correctement délibérées en conseil d'administration (cf. infra).

Tableau n° 13 : évolution des frais de fonctionnement inscrits au CER

(en €)	2020	2021	2022	2023	2024	Évolution
Siège	3 340 469	6 151 512	6 639 157	6 238 543	7 440 877	122,7 %
Total inscrit au CER	**3 340 469**	**6 151 512**	**6 639 157**	**6 238 543**	**7 440 877**	**122,7 %**

Source : Cour des comptes

III - Des ressources issues de la générosité relativement stables, un travail sur les contributions volontaires en nature à engager

A - La progression des legs compense la baisse des dons

Les CROD et CER présentent une information sur les produits perçus par l'association, en distinguant ceux liés à la générosité du public et les autres. L'ensemble des ressources a progressé de 22,5 %, pour atteindre 990,8 M€ en 2024.

Pendant la période sous revue, les produits liés à la générosité du public ont progressé de 5,5 %, pour s'établir à 30,4 M€[26]. Entre 2020 et 2022, les dons manuels ont représenté la première ressource, avant d'être dépassés par les legs (49,6 % des produits de générosité du public en 2024). Les CER et CROD détaillés figurent en annexes 6 et 7.

Tableau n° 14 : évolution des ressources liées à la générosité du public collectées aux CER

(en €)	2020*	2021**	2022	2023	2024	Evol 2020/2024
Dons manuels	14 093 460* (corrigé 14 222 654)	14 414 932* (corrigé 14 508 354)	14 593 665	13 430 124	13 125 169	-7,7 %
Legs	12 639 931	11 965 765	14 197 167	14 014 266	15 107 782	19,5 %
Cotisations	410 036	439 343	404 929	394 518	409 784	-0,1 %
Mécénat	1 584 709	1 075 302	1 051 470	1 230 837	1 810 722	14,3 %
Total des ressources collectées	**28 728 136* (corrigé 28 857 300)**	**27 895 342* (corrigé 27 988 764)**	**30 247 231**	**29 069 745**	**30 453 457**	**5,5 %**

** APF France handicap a omis le compte 771310 « dons exceptionnels » au CER, en 2020 (129 164 €) et 2021 (93 422 €).*
Source : Cour des comptes, d'après les tableaux de passage de l'association

[26] Ce chiffre est légèrement supérieur à celui figurant dans le compte de résultat (29,54 M€ en 2024), car il inclut les dons exceptionnels perçus (compte 771310), les ventes de textiles avec ou sans tva et les ventes de dons en nature avec ou sans TVA (comptes 70731).

Les produits de la générosité du public, comme indiqué précédemment, ont bénéficié en majorité aux délégations départementales. Ainsi, en moyenne entre 2020 et 2024, elles ont perçu plus de 68 % de ces ressources. Cependant, le siège a reçu une part croissante des financements issus de la générosité du public pendant la même période (de 17,6 % des ressources de générosité publique à 33,2 % en 2024), en raison du dynamisme des legs et libéralités.

Tableau n° 15 : utilisation effective de la générosité du public par secteur d'activités de l'association

(En €)	2020	2021	2022	2023	2024	Moyenne de financement GP entre 2020 et 2024
*Total GP utilisée en année n**	28 754 238** (corrigé 28 883 401)	27 955 239** (corrigé 28 048 661)	29 407 190	28 442 662	30 082 617	
Emplois du Siège en missions sociales, frais de collecte et de fonctionnement	5 071 960	7 667 332	8 063 952	9 160 799	9 979 068	27,5 %
Emplois des Délégations en missions sociales et frais de collecte	22 739 257	19 277 383	19 953 018	18 129 017	18 907 445	68,4 %
Emplois des autres secteurs (dont ESSMS) en missions sociales	1 072 184	1 103 946	1 390 220	1 152 845	1 196 104	4,1 %

** Le montant de générosité du public utilisé en année n correspond aux ressources collectées présentées au tableau 19, neutralisées des reprises et des dotations aux fonds dédiés.*
*** Les montants de ressources GP utilisées ont été corrigés des omissions indiquées au tableau 19.*
Source : Cour des comptes, d'après les tableaux de passage de l'association

B - Une répartition des produits financiers à revoir

L'association comptabilise la totalité de ses produits financiers en tant que ressources non issues de la générosité du public, alors que les annexes du CER précisent qu'ils « *ont pour origine l'intégralité des ressources liées à l'activité de l'association* ». Or l'article 432-5 du règlement comptable de 2018 impose de comptabiliser les produits financiers générés par les actifs issus de la générosité du public en tant que produits de celle-ci. Quand bien même les produits financiers ne représentent qu'une infime part des ressources de l'association pendant

la période (0,3 % en 2024), il convient de distinguer s'ils ont pour origine des excédents de la générosité du public et d'imputer les produits de la part correspondante dans cette rubrique. L'association s'est engagée à se mettre rapidement en conformité avec la réglementation.

C - Un travail à engager sur les contributions volontaires en nature

Concernant les contributions volontaires en nature, et en particulier le bénévolat, le règlement de 2018 impose de les comptabiliser à condition qu'elles constituent des éléments essentiels à la compréhension de l'activité, et que l'association soit en mesure de les recenser et les valoriser. À défaut, l'association doit justifier son choix de ne pas effectuer cette valorisation et donner une information dans les annexes aux comptes sur ces contributions (articles 211-2 et 211-4 du règlement précité).

APF France handicap ne comptabilise pas les contributions volontaires en nature, arguant de son impossibilité à les recenser de manière exhaustive. L'association précise que les bénévoles œuvrent majoritairement au profit des délégations départementales, piliers de l'association sur les territoires, et premières bénéficiaires de la générosité du public. Cependant, dans ses annexes au comptes annuels et aux CER, elle a procédé à une estimation du nombre d'heures de bénévolat, réparties par type d'activités : loisirs, revendication, collecte, fonctionnement administratif de l'association…Plus de 650 000 heures chaque année en moyenne auraient été effectuées par plusieurs dizaines de milliers de personnes (entre 12 500 et 25 000 selon les années). Ces interventions ne sont donc pas suivies de façon uniforme dans les délégations, alors que cette information pourrait être utile au pilotage de l'activité des délégations, et que plus généralement le recours massif à des bénévoles doit faire l'objet d'un suivi pour assurer le respect de leurs droits.

Compte tenu de l'importance des heures et du nombre de bénévoles mobilisés, de leur rôle essentiel dans l'activité des délégations départementales, et du financement majoritaire des délégations par la générosité du public, un chantier sur leur valorisation mériterait d'être engagé. L'association a indiqué lancer des travaux dans cette direction, en 2026 et 2027.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

L'association a procédé à l'élaboration de son CROD et de son CER, de façon stable dans le temps, et selon des principes délibérés par ses instances de gouvernance. Cependant les règles retenues par APF France handicap la conduisent à imputer ses dépenses dans ses rubriques d'emplois en fonction des secteurs d'activité ou des entités concernées, et non de leur nature :

- *Les dépenses de missions sociales reflètent essentiellement par convention l'ensemble des charges des structures médico-sociales, des délégations départementales, et de façon marginale à certaines dépenses du siège ;*
- *Les frais de fonctionnement imputés représentent l'ensemble des charges du siège et du service informatique ;*
- *Enfin, sont considérés comme frais de collecte nationale certaines dépenses du siège et des délégations départementales (CROD et CER).*

Cette logique d'imputation par bloc conduit à faire disparaitre entièrement des délégations départementales et des établissements médico sociaux les dépenses de fonctionnement. À cet égard, les imputations dans les rubriques d'emplois doivent être revues en s'appuyant sur la comptabilité analytique, de façon à mieux retracer l'activité de l'association.

Compte tenu de la structuration de l'activité de l'association, le CROD, qui présente l'ensemble de son activité, affiche des ratios de 91,6 % en moyenne en missions sociales, 0,8 % pour les frais de collecte, et 4,4 % pour les frais de fonctionnement. Pour les dépenses financées uniquement par la générosité du public, retracées dans le CER, la part des missions sociales sur le total des emplois est de 52,5 % en moyenne, alors que les dépenses de fonctionnement dans les délégations départementales ne sont pas comptabilisées, 26,6 % pour les frais de collecte et 20,8 % pour les frais de fonctionnement. Relativement basse, et vraisemblablement sous-évaluée puisqu'elle fait l'impasse sur les frais de fonctionnement des délégations, la part des missions sociales doit appeler la vigilance de l'association.

Les ressources de générosité du public, qui sont nettement minoritaires, se maintiennent grâce au développement des legs. Toutefois, l'association comptabilise à tort la totalité de ses produits financiers en tant que ressources non issues de la générosité du public.

Enfin, APF France handicap a choisi de ne pas valoriser le bénévolat, faute d'outils de suivi pour le recenser. Cependant, les délégations départementales, émanations locales de la vie associative, s'appuient largement sur la participation volontaire des personnes, et son recensement est indispensable à la compréhension de son activité. Par ailleurs, son évaluation n'est pas impossible et a donné lieu à de premiers travaux. Conformément à la réglementation, un suivi du bénévolat devrait être mis en œuvre d'ici 2027, afin de le valoriser dans les comptes de l'association.

La Cour formule les recommandations suivantes :

3. d'ici 2027, revoir les règles d'imputation des dépenses entre les frais de fonctionnement et les missions sociales, au sein des rubriques d'emplois du CROD et du CER, en s'appuyant sur la comptabilité analytique (APF France handicap) ;

4. mettre en œuvre d'ici 2027 un suivi du bénévolat, pour que l'association puisse le valoriser dans ses comptes (APF France handicap).

Chapitre IV

L'attrition des dons malgré les efforts engagés pour la collecte, la progression des legs

Pendant la période sous revue, les ressources issues de la générosité du public, essentiellement composées de dons et de legs, ont connu une croissance de 6 %, pour atteindre 30,45 M€ en 2024. Cette dynamique recouvre une évolution contrastée. Les dons, qui représentaient la première ressource d'APF France Handicap jusqu'en 2022, ont reculé de près de 7 % entre 2020 et 2024, pour atteindre 13,1 M€. Le montant des legs et des assurances vie, de l'ordre de 15,1 M€ en 2024, a quant à lui progressé de 16 % pendant la même période, entrainant l'augmentation globale de la collecte.

I - Une obligation de déclaration préalable de campagnes d'appels à dons respectée

Selon la loi du 7 août 1991, les associations souhaitant faire appel à la générosité du public sont tenues d'en faire la déclaration préalable auprès de la préfecture du département de leur siège social. Elles doivent alors préciser les objectifs poursuivis, la forme des sollicitations et les périodes prévues pour les campagnes de dons, dès lors que le montant des dons collectés au cours de l'un des deux exercices précédents ou de l'exercice en cours excède 153 000 €. En l'occurrence, APF France handicap s'est correctement acquitté de cette obligation auprès de la préfecture de la région Ile de France entre 2020 et 2024. Les déclarations indiquent à juste titre que les fonds collectés financent principalement les délégations départementales. Elles énumèrent les différentes campagnes prévues, leurs calendriers ainsi que leurs principaux prestataires.

II - L'échec des stratégies employées pour enrayer la décrue de la collecte de dons

A - Les tentatives de recrutement de nouveaux donateurs entre 2020 et 2022

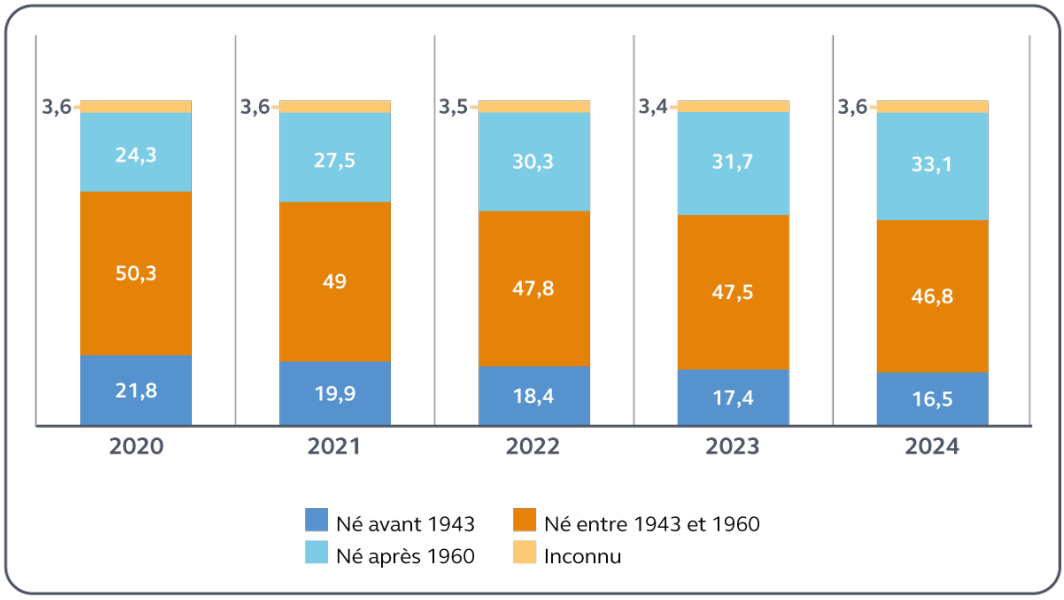
La stratégie de collecte nationale de l'association a été formalisée chaque année de la période sous revue par sa direction des ressources. Cette structure est composée de 16 personnes, réparties au sein des services marketing (chargés de la collecte grand public), mécénat et partenariat, et legs et libéralités. Les opérations de collecte nationale, menées au niveau du siège de l'association, mobilisent tout au long de l'année trois canaux : le courrier, le face à face dans la rue ou les espaces privés et le digital (courriel, visibilité sur les réseaux sociaux, YouTube…).

De tous les canaux utilisés pour l'appel aux dons, la campagne postale est celle qui rapporte le plus de ressources, et ce pendant toute la période sous revue (42 % du total collecté en 2024, pour 5,2 M€). Elle consiste en l'envoi de lettres et d'appels à générosité en direction de publics ciblés, pour fidéliser les donateurs, en attirer de nouveaux (campagne de prospection) et inciter les anciens à renouveler leur dons (campagne de réactivation).

Comme indiqué précédemment, APF France handicap ne finance pas ou peu ses établissements médico-sociaux grâce aux ressources de générosité publique issue de la collecte nationale. Ce sont ses délégations départementales qui en bénéficient majoritairement. De façon cohérente, ses campagnes nationales sont centrées sur le soutien aux missions propres de l'association, en particulier pour défendre les droits, accompagner au quotidien les personnes en situation de handicap et leurs familles, et faire changer le regard sur le handicap. L'attribution aux délégations départementales de l'argent ainsi collecté est bien précisée dans les appels.

Depuis sa création, l'association a ciblé un public de donateurs dont les revenus sont moyens voire faibles. Elle a cherché à toucher un public âgé, multi-donateurs, en orientant de façon quasi exclusive son positionnement et ses méthodes de recrutement grâce aux courriers papier. De fait, les personnes nées entre 1943 et 1960 représentent, en moyenne entre 2020 et 2024, plus de 48 % des donateurs. Cette priorisation a emporté des conséquences en matière de montant de don (68,6 € de don moyen en 2019), de mode de règlement (le paiement ponctuel par chèque est largement privilégié par les personnes plus âgées), et de renouvellement du vivier de donateurs.

Graphique n° 2 : profil des donateurs, par tranche d'âge, en pourcentage



Source : Cour des comptes

De fait, l'association a connu le pic de sa collecte en 2008 avec 24,6 M€ de dons, avant de subir une diminution chaque année depuis cette date. En 2018, les résultats de la collecte nette ont été légèrement inférieurs aux dépenses engagées, ce qui a motivé l'association à revoir en profondeur sa stratégie. APF France Handicap a alors décidé de modifier l'approche, qu'elle qualifiait elle-même de « gestionnaire », qui ne lui avait permis ni de maintenir son niveau de collecte, ni son niveau de marge.

Entre 2020 et 2022, elle a donc augmenté ses dépenses en matière de collecte de 24,3 %, afin de rechercher activement de nouveaux publics plus jeunes, plus aisés, et prêts à soutenir l'association sur la durée, notamment par le prélèvement automatique (+ 68,4 % de dépenses consacrées aux campagnes de rue pendant la même période). Elle visait alors une augmentation, mesurée, de ses ressources de l'ordre de 12 à 15 % d'ici 2022 (soit environ 4 % par an).

Pendant cette période, le rythme et le contenu des campagnes ont évolué pour tenter de répondre aux objectifs. Entre 2020 et 2022, chaque année, 18 campagnes postales ont été lancées, réparties sur les deux semestres, comprenant deux vagues de prospection et de réactivation. En matière de contenus, ces appels ont été repensés pour mettre en exergue une thématique particulière : accessibilité aux séjours de vacances, à l'éducation, à l'emploi, précarité des personnes en situation de handicap. Il s'agissait alors d'inviter le donateur à être co-acteur du projet de l'association, en la soutenant dans son message de refus des inégalités, et en valorisant l'action de long terme.

Enfin, l'association a souhaité accentuer les collectes en face à face, avec comme enjeu principal le développement du prélèvement automatique. De fait, ce mode de règlement, qui assure des ressources régulières et certaines aux associations, ne représentait que 30 % du total des paiements en 2020. Entre 2020 et 2022, elle a donc procédé à l'augmentation de ses dépenses (+ 68,4 %).

B - L'attention portée à la rentabilité des campagnes, à partir de 2023, au détriment de la prospection

En fin d'année 2022, l'association a constaté son incapacité à atteindre ses objectifs en matière de collecte. Elle a alors décidé de restreindre fortement les financements de l'ensemble de ses canaux (-20,6 % au global), et de porter son attention sur l'amélioration de son indicateur de retour sur investissement (ratio entre le coût et le produit de la collecte).

Tableau n° 16 : évolution des dépenses consacrées aux divers canaux de collecte (en M€)

(En M€)	2020	2021	2022	Évolution 2020/2022	2023	2024	Évolution 2022/2024	Évolution 2020/2024
Collecte courrier	3,65	4,24	4,14	13,4 %	3,02	2,39	-42,3 %	-34,5 %
Collecte digitale	0,30	0,46	0,41	36,7 %	0,44	0,43	4,9 %	43,3 %
Collecte face à face	0,87	1,69	1,47	69,0 %	0,88	0,94	-36,1 %	8,0 %
Autres	0,17	0,21	0,19	11,8 %	0,16	0,19	0,0 %	11,8 %
Total	**4,99**	**6,62**	**6,22**	**24,6 %**	**4,52**	**3,96**	**-36,3 %**	**-20,6 %**

Source : Cour des comptes

Plus spécifiquement, elle a rationalisé sa campagne courrier, soit le canal de collecte le plus important. Dans le détail, pour le recrutement de nouveaux donateurs, elle a noté que les actions de prospection courrier étaient demeurées non rentables au cours de l'année de leur lancement. Ainsi, en 2022, 1,2 millions de courriers avaient été envoyés pour recruter de nouveaux donateurs, pour une dépense de 2,3 M€, et un montant collecté de 0,6 M€.

APF France handicap a donc décidé la suppression d'une campagne papier de prospection, sur deux jusqu'alors, à partir de l'année 2023. Les envois ont diminué de 39,1 % pendant la période, en s'établissant à 652 076 en 2024. Quant aux campagnes de réactivation des anciens donateurs, l'association a décidé de ne plus solliciter ces anciens profils, notamment au regard de l'absence de rentabilité de ces appels : en 2023, les dépenses se sont ainsi élevées à 0,18 M€ pour une collecte de 0,16 M€.

Dans les campagnes courrier, les lettres de fidélisation représentaient les envois les plus nombreux, soit 1,7 millions en 2022, pour 1,8 M€ de dépenses et 5,9 M€ collectés. L'effort a porté à la fois sur le volume d'envois (- 21,6 % entre 2022 et 2024, et légère évolution entre 2020 et 2024 de 2,9 %), en lien avec l'érosion naturelle de la base de donateurs, et la recherche d'optimisation des coûts de fabrication des messages (- 42,3 % de dépenses entre 2022 et 2024).

Tableau n° 17 : évolution des envois de campagnes courrier de prospection et de fidélisation

Nombre d'envoi	2020	2021	2022	Évolution 2020/2022	2023	2024	Évolution 2022/2024	Évolution 2020/2024
Prospection	1 071 544	1 545 168	1 275 362	19,0 %	920 086	652 076	-48,9 %	-39,1 %
Fidélisation	1 305 564	1 588 436	1 714 614	31,3 %	1 478 087	1 343 657	-21,6 %	2,9 %

Source : Cour des comptes

Enfin, pour les collectes en face à face, à partir de 2022, l'association a diminué de 35,7 % ses dépenses. Au global, ce canal connait cependant une progression de 8,3 % entre 2020 et 2024, pour atteindre moins d'1 M€.

Ces différentes évolutions en matière de stratégie de collecte appellent plusieurs constats. Certes, l'association a bien atteint ses objectifs d'amélioration de la rentabilité de ses campagnes de collecte, et su tirer les conséquences de ses échecs, comme le montrent les ratios de ses principaux canaux pendant la période.

Tableau n° 18 : évolution du ratio de retour sur investissement par canal de collecte

	2020	2021	2022	2023	2024	Évolution 2020/2024
Collecte courrier	2,1	1,7	1,6	1,9	2,2	4,8 %
Collecte digitale	3,3	2,0	2,5	2,4	2,9	-12,1 %
Collecte face à face	4,7	2,7	3,4	5,5	5,2	10,6 %
Collecte « divers »	5,3	5,6	8,7	6,8	5,7	7,5 %

**Indication de lecture : plus le chiffre du ratio entre les recettes et les dépenses de collecte est élevé, plus la collecte est rentable. NB : la collecte « divers » regroupe les dons sans affectation spécifique et non rattachés à un canal de collecte précis.*
Source : Cour des comptes

Cependant, la diminution des financements de collecte (de 4,9 M€ en 2020 à 3,9 M€ en 2024) entraîne une baisse des recettes générale de 8,2 %, pour les différents canaux.

Tableau n° 19 : évolution des recettes de collecte, par canal

(En M€)	2020	2021	2022	2023	2024	Évolution 2020/2024
Collecte courrier	7,61	7,24	6,49	5,64	5,26	-30,9 %
Collecte digitale	1,01	0,92	1,03	1,07	1,28	27,0 %
Collecte en face à face	4,12	4,59	4,97	4,89	4,90	18,9 %
Collecte « divers »	0,93	1,24	1,69	1,14	1,11	19,4 %
Total	**13,67**	**14,0**	**14,17**	**12,74**	**12,55**	**-8,2 %**

Source : Cour des comptes

Surtout, la nouvelle orientation de l'association ne permet plus d'envisager le renouvellement du vivier de donateurs, ni le recrutement de nouveaux profils plus jeunes et plus aisés aptes à soutenir l'association de façon régulière. L'attrition du nombre de donateurs (- 28,8 % entre 2020 et 2024) s'est d'ailleurs poursuivie, même si le montant moyen par don a pu progresser. Enfin, le désengagement sur les campagnes de démarchage en face à face a obéré les capacités de l'association à développer le règlement des dons par prélèvement automatique, qui constitue pourtant la ressource la plus régulière pour une association.

Tableau n° 20 : évolution du nombre de donateurs et de dons entre 2020 et 2024

	2020	2021	2022	2023	2024	Évolution 2020/2024
Nombre de donateurs	183 998	178 032	161 252	137 907	131 084	-28,8 %
Nombre de dons	503 571	525 212	527 983	492 039	487 112	-3,3 %
Dons moyens (€)	73	77,5	84,1	91,2	95,2	30,4 %

Source : APF France Handicap

Confrontée à la dégradation de sa situation financière, l'association a engagé en 2025 une réorganisation importante d'un certain nombre de ses directions centrales, dans le cadre du plan de réduction des effectifs. Ainsi, le directeur des ressources a été licencié et sa direction a été remplacée par la direction du « marketing et des ressources » au mois de mai. Elle rassemble dorénavant les équipes de l'ancienne direction des ressources, l'équipe du marketing digital collecte de la direction de la communication ainsi que l'équipe marketing d'APF Entreprises. Sa finalité est d'augmenter les ressources d'APF France handicap, en renforçant son attractivité auprès des particuliers et des organisations.

La recherche de ressources diversifiées, et donc hors champ de la collecte traditionnelle de dons, est une forte préoccupation de l'association. Ainsi, la feuille de route de la nouvelle direction pour les années à venir prévoit la définition et le déploiement d'une stratégie de

recrutement et de fidélisation des donateurs, d'un plan d'actions pour lever des ressources auprès des organisations, et l'accompagnement de l'association pour bénéficier de fonds privés et européens.

III - Un traitement externalisé de la collecte bien encadré

L'association a recours depuis 2005[27] au même prestataire pour gérer l'ensemble des missions de traitement des dons issus de la collecte nationale : hébergement de la base de données des donateurs, gestion des retours de campagnes courrier, droit des personnes sur leurs données. Le dernier contrat signé date de 2020, pour trois années, renouvelable par tacite reconduction, par période d'un an. Le prestataire, qui a une expertise reconnue dans le champ de la générosité du public, suit une procédure clairement définie, communiquée à l'association. L'association a également contractualisé avec un autre prestataire pour l'édition des reçus fiscaux.

Les processus de gestion et traitement des dons font l'objet de descriptifs précis dans les contrats, et de fiches de saisie, et n'appellent pas d'observations particulières. Chaque matin, le courrier est livré chez le prestataire, qui le trie et le numérise. Divers types de documents sont traités, tels que les changements d'adresse, les dons, les modifications de prélèvement, les radiations, les oppositions à la publicité ou à l'échange de données… Certains documents sont transmis à APF France handicap, notamment les adhésions, ou les chèques d'un montant supérieur à 5 000 €. Lorsque des espèces sont découvertes, le prestataire les replace dans l'enveloppe d'origine en y inscrivant la date, le montant et ses initiales. Ces espèces sont ensuite déposées dans une mallette sécurisée fournie par l'association, puis envoyées par navette.

Les dons sont saisis au fil de l'eau par le prestataire dans la base de données Alizé, puis le bulletin de don et le paiement associé sont scannés et archivés. En parallèle, le prestataire procède à la remise de chèque en banque et l'encaissement au profit de l'association. Une fois l'encaissement effectué, un numéro de reçu fiscal est généré dans la base. La direction des ressources de l'association, après avoir réceptionné le fichier du prestataire, vérifie chaque lundi que la quantité de dons correspond effectivement à la quantité de reçus fiscaux émis. Une fois le contrôle terminé, le fichier est envoyé chez l'autre prestataire retenu pour l'émission de ces reçus, pour impression.

Depuis la mise en œuvre du règlement général sur la protection des données personnelles (RGPD) en 2018, un délégué à la protection des données (DPO) a été rattaché à la direction des systèmes d'information de l'association. Les données d'environ 450 000 donateurs, qui ont fait un don au cours des six dernières années, sont contenues dans la base Alizé. Une fois par an, une revue des données est effectuée pour s'assurer de la qualité de leur traitement : anonymisation pour les personnes qui ne veulent plus être sollicitées, prise en compte des modifications, archivage, ou suppression à l'issue de six ans après le dernier contact. Par ailleurs, l'association procède à l'échange de ses données avec d'autres associations, ce qui est bien précisé dans ses appels à dons.

[27] Le dernier contrat avec l'association date de 2023.

IV - Des principes d'affectation des dons aux délégations qui respectent la volonté du donateur

La quasi-totalité des dons est collectée pour l'action générale des délégations, sans fléchage sur des projets particuliers. Jusqu'en 2024, la délégation bénéficiaire était celle où résidait le donateur. De façon cohérente, les appels à dons mentionnaient donc explicitement la délégation départementale du donateur ciblé. À partir de la réforme budgétaire effective en 2024, et précédemment évoquée, les dons n'ont plus été affectées à une délégation particulière. Les supports d'appels à dons ont été modifiés, à juste titre, pour évoquer désormais non plus l'affectation à la délégation départementale du donateur, mais bien à l'ensemble des délégations.

V - Un produit des legs, donations et assurances-vie en progression, bénéficiant majoritairement au siège

A - Un poids devenu prépondérant des legs et assurances-vie

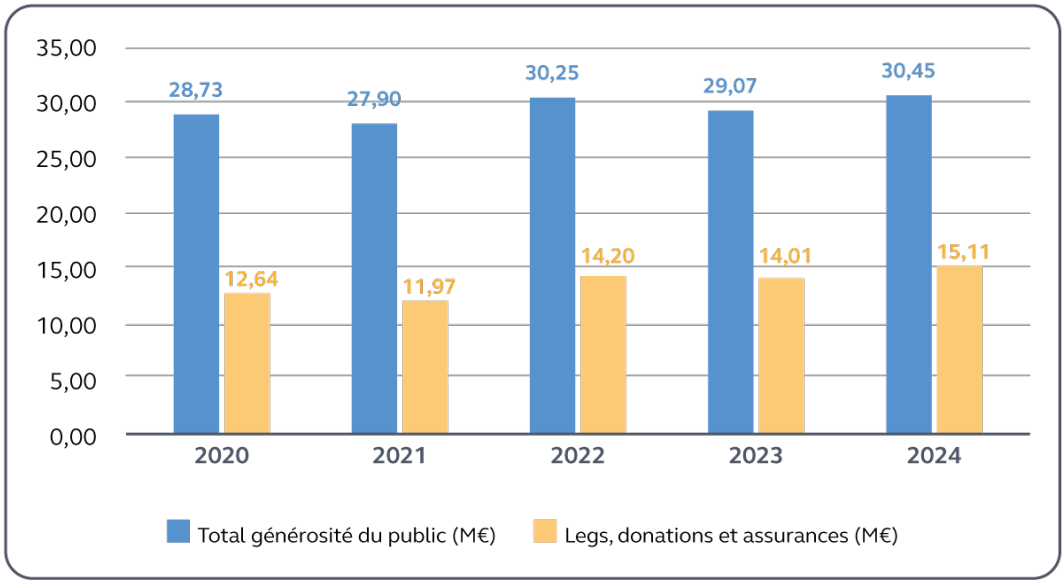
Le montant des legs, donations et assurances vie inscrit au compte d'emploi des ressources a progressé de 19,5 % passant de 12,6 M€ à 15,1 M€ au cours de la période de contrôle. Leur poids dans le total des produits de la générosité du public progresse de 5,6 points sur la période contrôlée et dépasse celui des dons manuels depuis 2023 (le poids de ces derniers variant de 49 % en 2020 à 43 % en 2024). Le portefeuille du stock connu[28] des legs, donations et contrats d'assurances-vie est passé à fin 2020 de 19,7 M€ à 29,3 M€ à fin 2024 (+ 48,7 %).

L'association procède à des appels directs aux legs à travers un plan média 360 (annonces dans la presse nationale et régionale ; diffusion de spots radio et campagne digitale).

Sans faire un appel direct aux legs, APF France handicap insère dans son magazine « Faire face – Mieux vivre le handicap » un formulaire de demande de documentation sur les legs, donations et assurances-vie avec une possibilité de prise de contact téléphonique.

[28] Le stock connu comprend la valorisation des dossiers avant acceptation, les biens en nue-propriété, les biens en contentieux, les biens inaliénables, la valorisation des dossiers acceptés et le stock des assurances-vie en cours de réalisation.

Graphique n° 3 : évolution du produit des legs, donations et assurances-vie (M€)



Source : APF France handicap et comptes financiers (CROD et CER)

B - Une gestion rigoureuse des dossiers

1 - Une gestion centralisée des dossiers par une équipe de professionnels

Avant la réorganisation des directions de mai 2025, le service « legs et libéralités » constituait un des trois services avec celui du marketing et adhésion et mécénat et partenariat. À compter de janvier 2019, la collecte de fonds grand public est intégrée dans la direction des ressources. Jusqu'à mai 2025, cette collecte était gérée en lien avec la direction de la communication.

Depuis mai 2025, le pôle des successions est intégré dans la direction *Marketing et Ressources* (DMR) et dispose d'un effectif de cinq personnes[29]. Il est constitué de la responsable du pôle, d'un responsable du développement et des relations avec les testateurs et de trois gestionnaires de successions. Les effectifs ont été réduits au fur et à mesure des départs à la retraite pour tenir compte du nombre de dossiers géré par chaque gestionnaire de successions (entre 120 et 150).

Le pôle a élaboré un guide des procédures de gestion des legs, donations et assurances-vie et points de déontologie mis à jour en août 2020. Celui-ci est complet, précisant toutes les démarches liées aux différentes étapes de gestion d'un dossier.

La base de gestion *Be-Glad*, mise en place en janvier 2019 est un outil de gestion de base de données consacré à la relation avec les testateurs et à la gestion des dossiers de successions (type de legs ou donation, destination des fonds, annuaire des notaires, des établissements bancaires, des colégataires, testament, contrat d'assurance-vie ; encaissements-décaissements). L'ensemble des dossiers et des pièces essentielles a été repris dans *Be-Glad* et est dématérialisé.

[29] Le pôle comptait sept personnes en 2020.

Le point d'entrée est la personne, disposant d'une fiche personnelle à laquelle sont reliés des sous-dossiers en fonction de son intention de léguer de son vivant ou de la gestion d'un dossier de legs, donation ou d'assurance-vie. Chaque utilisateur a un profil particulier qui lui permet d'accéder aux informations dont il a besoin. Cet outil n'est pas interfacé avec la comptabilité générale. Un rapprochement annuel avec cette dernière est effectué par croisement des exports.

Concernant le respect des données à caractère personnel, il n'y a pas de limite de conservation des données pour les testateurs décédés. Pour les potentiels testateurs et les intentionnistes, la durée est de neuf ans. Au bout de neuf ans, APF France handicap écrit aux personnes concernées. En l'absence de réponse ou si la personne ne souhaite pas rester en contact avec l'association, les données sont effacées de la base *Be-Glad*.

Le pôle assurait le suivi d'environ 370 dossiers au 14 mai 2025 dont 45,7 % de dossiers de legs acceptés lors de conseils d'administration ayant eu lieu avant 2020.

L'échantillon d'une trentaine de dossiers de legs examinés n'appelle pas d'observation particulière.

2 - La procédure d'acceptation des legs

Tous les dossiers de legs sont présentés devant la commission des finances achats ressources (Far) avant leur passage devant le conseil d'administration qui se prononce sur leur acceptabilité. Les dossiers d'assurance-vie[30] ne sont pas acceptés par ce dernier mais font l'objet d'une information sur leurs résultats à chaque conseil d'administration. Ils sont traités à part par un référent spécifique. La responsable du pôle des successions, en demandant le versement de la prestation liée aux contrats d'assurances-vie, accepte au nom et pour le compte d'APF France handicap, le bénéfice des contrats. Depuis 2020, plus de la moitié des dossiers sont des legs universels. À ce jour, l'association n'a bénéficié que de deux donations[31]. Entre 2020 et 2024, le conseil d'administration a refusé 28 dossiers de legs en raison de leur valeur nulle ou de leur déficit (passif supérieur à l'actif). Entre 2020 et septembre 2025, le conseil d'administration a accepté près de 400 dossiers de legs.

Globalement, sur les 46,5 M€ de legs, donations et assurances-vie acceptés par le conseil d'administration, 65,4 % (30,4 M€) sont affectés au siège de l'association, 32 % au réseau des délégations (14,9 M€) et un pourcentage faible (2,6 % soit 1,2 M€) à des établissements ou services particuliers. La répartition annuelle entre siège et délégations est de 2/3 en faveur du siège et 1/3 en faveur du réseau sauf en 2020 (54,9 % pour les délégations et 43,6 % pour le siège) et en 2022 (52 % en faveur du siège et 44,5 % en faveur des délégations).

[30] Délibération du conseil d'administration du 24 mars 2018.

[31] Donation de bien immobilier d'une valeur de 48 500 € acceptée par le conseil d'administration du 20 juin 2020 et donation d'un appartement et annexes d'une valeur de 343 000 €, acceptée par le conseil d'administration du 25 juin 2021.

Tableau n° 21 : dossiers de legs et donations acceptés par le conseil d'administration depuis 2020 et leurs affectations

	2020	2021	2022	2023	2024	2025 *	Total
Nombre de dossiers legs acceptés au CA	68	84	67	70	65	44	398
Dont legs universels	38	34	44	34	38	28	216
Dont legs particuliers	29	49	23	36	27	16	180
Dont donation	1	1	0	0	0	0	2
Quote-part APF nette (M€)	5,07	6,47	8,05	7,29	13,35	6,27	46,51
Affectation legs au siège (M€)	2,21	4,61	4,18	5,39	9,32	4,72	30,42
Affectation legs aux délégations (M€)	2,78	1,57	3,58	1,57	3,90	1,49	14,89
Affectation legs aux structures et établissements (M€)	0,08	0,30	0,29	0,33	0,14	0,06	1,20

*Source : APF France handicap - * arrêté au conseil d'administration du 27 septembre 2025*

Le délai entre le premier contact avec le notaire chargé de la succession et la réalisation peut être long quand il s'agit de biens immobiliers et mobiliers. Dans près de la moitié des dossiers, l'association peut être colégataire avec plusieurs dizaines de légataires, ce qui allonge fortement les délais de réalisation. La typologie des biens, la complexité des dossiers et la multiplicité des acteurs explique l'augmentation de la durée de traitement des dossiers retracée dans le tableau ci-dessous. Au 14 mai 2025, sur les 370 dossiers de legs suivis par le pôle successions, 71 dossiers n'ont pas encore été validés par le conseil d'administration dont 24 ouverts avant l'année 2023[32].

Le délai moyen de réalisation des assurances-vie est, quant à lui, beaucoup plus court, de trois à quatre mois.

[32]Les 47 autres dossiers en cours de constitution ont été ouverts en 2024 et 2025.

Tableau n° 22 : la durée moyenne de traitement des dossiers de legs

	2020	2021	2022	2023	2024
Nombre de dossiers de legs clôturés	69	44	61	75	70
Durée moyenne de traitement (mois)	25	38	47	41	49
Durée moyenne traitement (hors dossiers dont durée supérieure à 60 mois)	15	16	28	19	28

Source : APF France handicap

La durée moyenne de traitement d'un dossier augmente sur la période contrôlée. L'association l'explique principalement par sa volonté de rattraper un retard pris depuis une dizaine d'années sur la clôture des dossiers les plus anciens. Ce retard a été constaté en 2019 lors de la migration des données dans un nouvel outil informatique (Be-Glad). La crise sanitaire a retardé l'exécution de cette tâche qui a repris dès 2022. Par ailleurs, depuis 10 à 15 ans, les responsables des libéralités[33] constatent que les délais de constitution des dossiers (avant acceptation) ont augmenté, en parallèle avec les évolutions du notariat et la disparition des clercs expérimentés en matière successorale. Les délais de clôture peuvent également s'expliquer par des délais plus longs pour obtenir des études notariales la reddition des comptes. En retirant les dossiers les plus anciens, on parvient à un délai plus raisonnable de 28 mois en 2024 même si ce délai est erratique sur la période contrôlée.

L'association fait état de contentieux limités en matière de succession (quatre dossiers en cours) essentiellement pour des raisons de contestation de validité de testament ou contestation par les héritiers de versement de primes jugées excessives par les bienfaiteurs lors de la souscription ou la durée du contrat.

C - Des règles respectées d'affectation des produits des legs, donations et assurances-vie entre le siège, les délégations et les établissements et services

Une décision du conseil d'administration du 22 avril 2006, appliquée du 1er janvier 2007 au 31 décembre 2023, avait posé les règles d'affectation des produits des legs, donations et assurances-vie suivantes :

- attribution à une délégation départementale, une structure ou à un établissement de la totalité du produit des legs, donations et assurances-vie, qui leur sont explicitement affectée après déduction d'un prélèvement de 10 % pour le siège (pour assurer le financement du service de gestion des legs) ;
- en l'absence de précision du testateur, 10 % des recettes nettes sont destinées à la délégation du lieu d'ouverture de la succession (le département de résidence du testateur) jusqu'à 10 000 € puis 5 % au-delà, la différence étant conservé au siège pour l'action sociale.
- lorsque le testateur a précisé un usage exclusif des fonds recueillis, 100 % de la somme est affectée à cet usage.

[33] APF France handicap fait partie d'un groupe de travail sur les libéralités au sein de France générosités.

Le conseil d'administration lors de sa séance du 26 avril 2024 a modifié les règles d'attribution, applicables à compter du 1er janvier 2024. Les produits des legs, donations et assurances- vie affectés par les testateurs :

- aux activités des délégations ou des établissements ou structures, leur sont attribués intégralement moins un prélèvement de 10 % pour le siège, destiné à financer les frais de gestion et de développement des legs[34],
- aux activités de l'association, sont attribués dans leur totalité au siège, après déduction de 10 % revenant au territoire dont dépend la délégation d'origine du testateur pour inciter les délégations à la recherche de ressources et pour en supporter les coûts,
- exclusivement à une opération spécifique, ne font l'objet d'aucun prélèvement. Ces produits constituent des fonds dédiés conservés au siège avant leur utilisation.

Pour encourager le développement des legs, donations et assurances-vie par les délégations, le conseil d'administration a décidé qu'une « prime » sera versée aux délégations à l'origine de toute mise en relation avérée d'un testateur potentiel.

À ce jour, aucune prime n'a été versée aux délégations. Le résultat de l'affectation des biens et assurances-vie est examiné ci-après. L'examen d'un échantillon de dossiers de legs a permis de vérifier que les règles d'affectation présentées et validées par le conseil d'administration ont été respectées.

Une nouvelle mise à jour du guide de procédures de gestion des legs, donations et assurances-vie devrait intervenir pour prendre en compte les nouvelles règles de leur affectation validées par le conseil d'administration du 26 avril 2024.

D - Un produit des legs en augmentation qui bénéficie majoritairement au siège de l'association

Dans la majorité des cas, les biens immobiliers reçus en legs sont vendus par APF France handicap. Le guide de procédure de gestion des legs limite les cas dans lesquels l'association peut être amenée à conserver les biens[35].

Pour évaluer et vendre les biens constitutifs des successions, l'association fait appel dans la majorité des dossiers à des agences immobilières ou procède à des ventes directes[36]. Elle fait de moins en moins appel aux études notariales, peu attirées par la vente de biens de faible valeur

[34] En comptabilité, la part revenant aux établissements et services médico-sociaux et sanitaires est comptabilisée en produit du siège lors de la réalisation des legs, donations ou assurances-vie, puis affectée en fonds propres aux établissements ou services concernés.

[35] Lorsque le testateur l'a prévu dans son testament (limitation de la charge dans le temps), quand APF France handicap décide de conserver le bien pour ses activités ou quand le testateur l'a prévu ainsi (cas rares), quand le bien immobilier ne peut être vendu en raison d'une situation d'occupation spécifique (locataire de plus de 70 ans aux ressources faibles ou locataire en grande difficulté dont la situation doit être examinée avec les services sociaux).

[36] Par exemple dans le cas de ventes de parcelles directement aux fermiers en place, dans le cas de coindivisaires ou de transactions.

et complexe. Depuis 2015[37], les associations et fondations reconnues d'utilité publique ne sont plus des organismes ayant la capacité de saisir France domaine pour la réalisation des biens immobiliers reçus par libéralités.

Sur la période entre 2020 et 2024, le prix de vente a été légèrement inférieur aux valeurs actualisées par les agences immobilières et études notariales. L'association explique ces écarts pour partie par la baisse du prix des logements anciens[38]. D'autre part, elle serait liée à la typologie des biens immobiliers que l'association reçoit en legs. Ce sont majoritairement des biens situés en province, dans des zones économiquement faibles et souvent en mauvais état, par conséquent ce sont souvent des biens de faible valeur.

Le montant des assurances-vie encaissées et le montant moyen par dossier progressent fortement sur la période contrôlée.

Tableau n° 23 : les ventes des biens immobiliers et encaissement des assurances-vie

(En €)	2020	2021	2022	2023	2024	Évolution 2020/2024
Ventes immobilières/Part APF attendue	2 757 418	3 917 522	3 294 802	3 610 319	2 028 329	-26,4 %
Ventes immobilières/Part APF réalisée	2 893 241	3 844 025	3 346 926	3 745 680	1 998 583	-30,9 %
Écart part attendue/part réalisée	135 823	-73 497	52 124	135 361	-29 746	
Assurances-vie encaissées	4 542 988,2	5 411 993,7	3 865 333,8	6 043 691,9	7 941 081,9	74,8 %
Moyenne par assurance-vie	36 055,5	33 614,9	27 030,3	43 169,2	51 232,8	42,1 %

Source : APF France handicap et Cour des comptes

Comme le montre le tableau ci-après, la progression des produits nets des legs[39] a en priorité profité au siège (+24,7 points entre 2020 et 2024) au détriment des délégations (-24 points). En 2024, la répartition est de 2/3 pour le siège national et 1/3 pour les délégations. 0,4 M€ du produit des legs est versé à APF Évasion pour limiter le déficit de cette activité.

Cette répartition est le reflet des règles applicables et de l'absence fréquente de volonté des testateurs de privilégier une délégation en particulier. À ce sujet, il est possible de constater

[37] Loi n°2015-177 du 16 février 2015 relative à la modernisation et à la simplification du droit et des procédures dans les domaines de la justice et des affaires intérieures. La consultation de la direction de l'immobilier de l'État est obligatoire pour les collectivités territoriales, leurs groupements et leurs établissements publics.
[38] Cf. Note de conjoncture immobilière des notaires de France de janvier 2025.
[39] Pour obtenir le produit net des legs, on retranche du produit brut les reports (c/6891), les valeurs nettes comptables des legs au moment de la cession (c/6754) et la dotation pour dépréciation des actifs reçus par legs à céder (c/6816).

que les appels à legs ne sont pas explicites quant à l'affectation possible, contrairement aux dons manuels.

À cet égard, il conviendrait que la communication de l'association autour des legs, donations et assurances-vie précise qu'une libéralité peut bénéficier au siège, ou aux délégations ou à un établissement ou service particulier, selon la volonté du testateur.

Tableau n° 24 : affectation des legs entre 2020 et 2024

(En €)	2020	2021	2022	2023	2024	Évolution 2020/2024
Produits nets des legs	12 639 931	11 965 765	14 197 167	14 014 266	15 107 782	19,5 %
Dont produits des legs affectés au siège	4 840 825	7 443 133	8 428 908	9 504 326	9 523 441	96,7 %
Part affectation siège/Produits nets	38,3 %	62,2 %	59,4 %	67,8 %	63,0 %	+24,7 points
Dont produits des legs affectés aux délégations	7 373 185	4 117 632	5 368 258	4 109 941	5 184 341	-29,7 %
Part affectation délégations/Produits nets	58,3 %	34,4 %	37,8 %	29,3 %	34,3 %	- 24 points
Dont produits des legs affectés aux ESMS	25 921	5 000	0	0	0	
Dont produits des legs affectés à APF Évasion	400 000	400 000	400 000	400 000	400 000	

Source : Cour des comptes à partir des tableaux de passage d'APF France handicap

E - Une rentabilité de la gestion des legs et libéralités en progression

Les frais de recherche et de gestion des legs issus de la comptabilité analytique de l'association ont diminué de près de 17 % entre 2020 et 2024. Ils sont constitués majoritairement des charges directes liées à chaque dossier en cours (impôts, charges d'entretien, etc.) et des charges de personnel du pôle des successions.

Tableau n° 25 : le coût et la rentabilité de la gestion des legs et libéralités

(En €)	2020	2021	2022	2023	2024	Évolution 2020/2024
Dépenses service développement des legs	628 969	629 321	549 525	688 528	618 517	-1,7 %
Dont charges de personnel	107 555	137 103	161 959	234 896	212 429	97,5 %
Dont autres services extérieurs	491 621	478 986	374 484	427 814	381 107	-22,5 %
Dépenses traitement des successions	446 921	434 618	435 077	390 473	277 167	-38,0 %
Dont charges de personnel	378 520	348 164	348 033	326 171	221 488	-41,5 %
Total des coûts	1 075 890	1 063 939	984 602	1 079 001	895 684	-16,7 %
Produits legs et libéralités	12 639 931	11 965 765	14 197 167	14 014 266	15 107 782	19,5 %
Recette/1 € dépensé	11,7	11,2	14,4	13,0	16,9	+ 5,2 €

Source : APF France handicap (comptabilité analytique du siège)

CONCLUSION ET RECOMMANDATION

L'association APF France handicap a respecté ses obligations de déclarations d'appel à la générosité du public pendant la période contrôlée. Depuis 2020, les ressources issues de la générosité du public, essentiellement composées de dons et de legs, ont connu une croissance modérée de 6 %, pour atteindre 30,45 M€ en 2024. Cette évolution agrège une diminution marquée de la collecte de dons, et une progression des legs et libéralités.

En 2018, les résultats de la collecte de dons ont été légèrement inférieurs aux dépenses engagées, ce qui a motivé l'association à revoir en profondeur sa stratégie. Entre 2020 et 2022, elle a donc augmenté ses dépenses en matière de collecte (+24,3 %), afin de rechercher activement de nouveaux publics plus jeunes, plus aisés, et prêts à soutenir l'association sur la durée, notamment par le prélèvement automatique. En fin d'année 2022, l'association a constaté son incapacité à atteindre ses objectifs en matière de collecte. Elle a alors décidé de restreindre fortement les financements de l'ensemble de ses canaux (-36,3 % entre 2022 et 2024), et de porter son attention sur l'amélioration de son indicateur de retour sur investissement.

Certes, l'association a bien atteint ses objectifs d'amélioration de la rentabilité de ses campagnes de collecte. Cependant, outre que la diminution des financements de collecte entraîne la baisse des recettes de dons (de 13,7 M€ en 2020 à 12,5 M€ en 2024 pour tous les canaux), elle ne permet plus d'envisager le recrutement de nouveaux profils de donateurs, plus jeunes, plus aisés et prêts à soutenir l'association de façon régulière.

Le montant des legs et des assurances vie, de l'ordre de 15,1 M€ en 2024, a quant à lui progressé de 16 % pendant la même période, entrainant l'augmentation globale de la collecte. Les legs (notamment les assurances-vie) constituent depuis 2023 la ressource issue de la générosité prépondérante pour l'association. La gestion des legs, donations et assurance-vie effectuée par une équipe professionnelle est rigoureuse malgré de longs délais de traitement des dossiers.

Les règles d'affectation des successions entre le siège, les délégations et les établissements et services sont respectées, mais les appels à legs ne sont pas explicites sur le sujet, contrairement à ceux des dons manuels.

La progression du produit des legs a surtout bénéficié au siège (de 38,3% des produits en 2020 à 63 % en 2024) et dans une moindre mesure aux délégations. Ce constat résulte de l'absence de volonté spécifique exprimée par les testateurs, qui ne sont pas incités à l'exprimer. À cet égard, il conviendrait que la communication de l'association autour des legs, donations et assurances-vie précise qu'une libéralité peut bénéficier, si le donateur en exprime la volonté, au siège, aux délégations ou à un établissement ou service particulier.

La Cour formule la recommandation suivante :

5. *D'ici 2027, préciser dans la communication relative aux legs, donations et assurances- vie la possibilité pour le donateur de transmettre au profil du siège de l'association, des délégations départementales ou des établissements et services particuliers (APF France handicap).*

Chapitre V

Les emplois en missions sociales : un pilotage des activités dans les délégations départementales à renforcer

Il existe peu d'informations consolidées sur la nature des actions menées dans les délégations départementales, qui sont considérées par principe comme relevant des missions sociales (voir infra). L'association dispose pourtant d'outils analytiques, peu utilisés. Elle a toutefois engagé, depuis 2023, des efforts pour encadrer davantage l'action des délégations. De façon beaucoup plus résiduelle, les autres emplois en missions sociales se situent au siège, pour le financement de la revue « Faire face » dont les résultats se dégradent chaque année, pour le fonctionnement de la direction de l'engagement et de la vie associative, et pour séjours de vacances et les activités de formation.

I - Les missions sociales dans les délégations départementales : une ambition d'harmonisation des actions mais une faible lisibilité de celles-ci

A - Une lisibilité à renforcer sur les actions menées dans les délégations

Pour rappel, APF France handicap s'appuie sur 97 délégations départementales, qui mettent en œuvre concrètement ses missions sociales. Mais il existe peu d'informations consolidées pour l'ensemble des délégations sur l'emploi effectif des fonds selon les diverses activités.

Dans la note d'explication du CROD, pour chaque année de la période sous revue, un tableau récapitulatif présente les dépenses de missions sociales de l'ensemble de l'association, en distinguant l'action associative, les établissements et services médico-sociaux et enfin les dépenses de communication rattachées aux missions sociales. Les dépenses de missions sociales des délégations qui figurent dans la partie « action associative » reprennent l'ensemble de leurs charges, sans plus de précisions.

Tableau n° 26 : part moyenne des dépenses de missions sociales réalisées par les délégations inscrites au CROD*

(En M€)	2020	2021	2022	2023	2024	Part du secteur/ total MS 2020/2024	Évolution 2020/24
Délégations	22,02	21,99	23,05	24,91	25,44	2,8 %	15,5 %
Total des missions sociales inscrites au CROD	723,30* (corrigé 722,52)	782,35	848,21	898,56	916,22	100 %	26,7 %

** Les charges retenues en tant que missions sociales des délégations dans les rubriques d'emplois du CROD excluent les dépenses de dotations, reports en fonds dédiés, frais de collecte, et les flux internes.*
Source : Cour des comptes, d'après les tableaux de passage d'APF France handicap

B - Des outils analytiques à exploiter pour un suivi précis et fiable de l'activité des délégations

Les informations sur les projets concrets menés dans les délégations apparaissent donc lacunaires. Pourtant, l'association a identifié dans sa comptabilité quatre grands axes analytiques, auxquels sont rattachés une vingtaine de sections, qui peuvent retracer l'ensemble des charges des délégations départementales :

- axe *accueillir et accompagner* : pour les actions d'accueil individualisé des personnes, les réponses à leurs demandes non juridiques, le dispositif handi-droits (pour les demandes juridiques), l'organisation d'activité de loisirs, sportives, de séjours de vacances…
- axe *revendiquer et représenter* : pour les actions de revendications d'intérêt collectif, l'organisation d'actions de sensibilisation, de communication, la représentation dans les collectifs inter-associatifs et auprès des collectivités locales…
- axe *développer et dynamiser* : pour les dépenses relatives aux activités de recherches de ressources (boutique solidaire, générosité publique…)
- axe *gérer* : pour les dépenses dites de structures ou de fonctionnement général, qui ne peuvent être ventilées sur les autres sections. Leur simple existence contredit l'idée que toutes les dépenses des délégations relèvent des missions sociales.

Un plan de compte analytique a été transmis à la Cour par l'association, et les tableaux de passage de la période sous revue permettent d'avoir le détail des dépenses par section, dans l'onglet retraçant la comptabilité des seules délégations. Techniquement, il est donc possible de suivre ces dépenses, et de pouvoir communiquer à leur sujet.

Entre 2020 et 2024, les dépenses par axe imputées au CROD ont été reconstituées.

En proportion, ce sont les dépenses affectées à la gestion des délégations qui ont été les plus importantes, à plus de 41 % en moyenne pendant la période. Elles ont d'ailleurs évolué à la hausse, pour s'établir à 14,2 M€ en 2024, soit une progression de 6,6 % par rapport à 2020.

Elles sont composées majoritairement d'une partie des dépenses de personnels (ex en 2024, 4,7 M€ pour le compte 64 sur les 14,2 M€ évoqués).

En deuxième position se trouvent les frais engagés pour déployer les actions d'accueil individualisé des personnes en situation de handicap (handi-droits notamment). Elles ont représenté en moyenne plus de 18 % des dépenses des délégations, et ont progressé de plus de 88 %, pour s'établir à 7,4 M€ en 2024.

Viennent enfin les dépenses rattachées à la collecte nationale (qui, à raison, sont inscrites dans le CROD non pas en tant que missions sociales, mais dans la rubrique des frais de collecte). Celles-ci ont drastiquement diminué, sous l'effet tout d'abord de la nouvelle stratégie de l'association en matière de dons, et à partir de 2024 de la mise en œuvre effective de la réforme du financement des délégations. Elles ont représenté 0,6 M€ en 2024, soit une baisse de 90 % par rapport à 2020.

Tableau n° 27 : évolution de l'ensemble des charges des délégations départementales, par axe analytique*

(En M€)	Axes analytiques	2020	2021	2022	2023	2024	Évolution 2020/2024
Gestion des structures	Gérer les structures	13,34	12,18	12,94	14,50	14,23	6,6 %
Accueillir et accompagner	Accueil / actions d'aide	3,94	5,66	6,00	6,65	7,43	88,4 %
	Programmes** Aidants, emploi, numérique, Jeunesse				1,13	2,03	
Revendication/Lobbying	Actions de revendication et de lobbying	1,56	1,86	1,90	2,19	1,66	6,5 %
Développer et dynamiser	Dépenses rattachées au développement des ressources (Boutiques solidaires, ventes ponctuelles et régulières)	2,10	2,46	2,27	1,62	1,79	-14,6 %
	Dépenses de collecte	6,48	8,49	7,86	5,56	0,61	-90,6 %
	Dépenses sur subventions non affectées et divers	0,46	0,53	0,47	0,41	0,38	-17,3 %
	Dépenses de publication et dépenses d'animation de la démocratie interne	2,80	2,49	2,32	2,79	2,60	-7,2 %

** Contrairement au tableau 27, les charges ici présentées reprennent l'intégralité des dépenses des délégations (y compris les dotations, les reports en fonds dédiés, les frais de collecte et les flux internes).*
*** Programmes : Aidants, Emplois, Numérique, Jeunesse, Arts, Accessibilité, et Savoirs expérientiels*
Source : Cour des comptes, d'après les tableaux de passage de l'association

Il faut cependant rappeler que l'association n'utilise pas ces outils pour élaborer le CROD, ni le CER [40]. Elle ne s'en sert pas non plus pour suivre l'action des délégations : les saisines comptables seraient, selon l'association, encore trop hétérogènes selon les structures, et nécessiteraient qu'un travail plus important d'appropriation par les équipes soit mené. Il est donc nécessaire d'appréhender les données reproduites dans cette section avec précaution. C'est pour cette raison que l'extrapolation effectuée en partie 3 sur cette base, qui conduit à un ratio de missions sociales de 26 %, qui ne serait pas acceptable en soi, est donnée à titre seulement indicatif ; elle témoigne cependant de l'importance qu'il y a à fiabiliser ces données pour pouvoir mieux documenter la conformité de l'emploi des fonds.

Afin de remédier à ce défaut de fiabilité, l'association s'est engagée dans un chantier d'actualisation de son outil analytique, et a prévu de mener des actions de formation et de sensibilisation à destination de ses équipes en 2026.

Au-delà d'un calcul plus pertinent du ratio de missions sociales, le recours à ces outils permettrait de suivre les projets menés dans les délégations, de les piloter, et d'améliorer la communication auprès des donateurs. Ils compléteraient également utilement le chantier de réforme budgétaire, ainsi que celui de leurs missions, initié en 2024 (cf. infra).

C - Des efforts engagés pour proposer un socle d'offre de services aux personnes en situation de handicap et à leurs proches

La direction de la vie associative du siège a engagé une réflexion sur les missions des délégations dans une logique de cohérence et de construction d'une culture commune, en lien avec le déploiement du projet associatif 2024-2028 « *Droit devant, droits d'avenir* ». Elle a notamment abouti à la réalisation d'un « *document repère* », soumis au conseil d'administration en octobre 2024, publié sur l'intranet de l'association. Ce document a été réalisé afin de définir un socle minimal d'offre de services pour chaque délégation, et de disposer de règles pour fixer des priorités et s'adapter à leur contexte territorial. Ainsi, les délégations doivent remplir trois types de missions :

- le soutien à l'exercice de la citoyenneté des personnes et de leur famille, en leur permettant d'accéder à leurs droits sociaux, civiques et politiques (mission sociale) ;
- la construction d'une société inclusive (mission politique) ;
- et enfin l'animation et le soutien de l'engagement des adhérents et bénévoles (mission associative).

Ces trois grandes orientations recouvrent largement les priorités d'actions indiquées dans les statuts de l'association. Pour chacune de ces trois missions, qui sont interdépendantes et d'égale importance d'après le « *document repère* », une finalité est indiquée, ainsi que des exemples de leviers d'actions. Les prestations minimales à mettre en œuvre concernent :

[40] Les dépenses de missions sociales au CROD correspondent au total des charges desquelles sont ôtées les flux internes et les frais de collecte. Les missions sociales au CER sont calculées à travers une quote-part de financement GP = ressources GP utilisées dans l'année x (missions sociales non financées par affectation primaire / (total charges non financées par affectation primaire).

- le déploiement du dispositif d'accueil inconditionnel « Handi-droits » et au moins une offre de service inclusive (mission sociale),
- la représentation politique des personnes en situation de handicap et le soutien de leurs revendications collectives (mission politique)
- et enfin la mise en œuvre de l'ensemble des leviers d'action pour l'animation de la vie associative (mission associative).

Dans les délégations visitées au cours de l'instruction, diverses actions sont menées en lien avec les trois missions précédemment évoquées. Ainsi, les délégations du Grand Paris (départements de Paris et de Seine Saint Denis), et de Vendée – Maine et Loire, mettent en œuvre la plateforme « handi-droits », afin de soutenir les demandes juridiques des personnes en situation de handicap et leurs proches.

Dans le cadre de leurs missions sociales, il peut s'agir d'un appui pour réaliser des dossiers d'ouverture de droits auprès de la maison départementale des personnes handicapées (MDPH), ou des demandes plus complexes, qui peuvent être orientées vers les juristes du siège national. Des activités pour renforcer le lien social des personnes en situation de handicap peuvent également être organisées, comme par exemple des sorties diverses, des cours de théâtre ou encore des groupes de parole.

Exemples des actions menées par les délégations de Vendée et d'Île-de-France

Le territoire Vendée-Maine-et-Loire comporte deux délégations : celle de Vendée et celle de Maine-et-Loire (la directrice territoriale partage son temps à égalité entre les deux). Elle comporte quatre salariés (3,13 ETP) assistés d'un à deux services civiques.

En Île-de-France, APF France handicap comporte huit délégations regroupées en trois territoires. Le territoire du Grand Paris couvre les départements de Paris et de la Seine-Saint-Denis et comporte huit salariés. Le territoire IDF Ouest regroupe les départements des Yvelines, Hauts-de-Seine et Val d'Oise et IDF Est se compose de la Seine-et-Marne, l'Essonne et le Val-de-Marne.

Les délégations sont ouvertes à tous dans un souci d'inclusion et de mixité du public.

Elles s'appuient également sur leurs adhérents et leurs bénévoles. Ainsi, la délégation de Vendée peut compter sur 139 bénévoles et 168 adhérents au 18 juin 2025.

Pour le territoire du Grand Paris, le nombre d'adhérents total est de 443 (292 pour Paris et 151 en Seine-Saint-Denis). Le nombre de bénévoles s'élève à environ 110 (58 pour Paris et le reste pour le département 93).

Les actions les plus structurantes réalisées par les deux délégations pour chacune des trois missions sont les suivantes :

<u>Mission sociale</u>

- L'accueil inconditionnel de toutes les personnes, qu'elles soient en situation de handicap ou non ;
- Handi-droits : permanence proposée les jeudis matin (en plus de la plateforme en ligne mise en place au niveau national depuis le 1er septembre 2020) pour accompagner les personnes en situation de handicap et leurs proches dans l'accès à leurs droits, les démarches administratives (réponses aux demandes dites simples par exemple constitution d'un dossier MDPH, les demandes plus complexes étant orientées vers les juristes du siège) ;

- Organisation d'ateliers, d'activités et de sorties diverses pour rompre l'isolement par exemple ateliers collectifs (art floral, jardinage, sorties culturelles, piscine, etc.), des groupes de parole et de partenariats extérieurs ;
- À la délégation de Vendée, lancement des formations RePairs Aidants (avec Cap Répit) afin de former des aidants afin qu'ils puissent eux-mêmes former d'autres aidants sur des sujets du quotidien.

La délégation de Vendée dispose d'une bouquinerie solidaire « Aux bouquins frappés » permettant l'insertion sociale et professionnelle de personnes en situation de handicap et toute personne éloignée de l'emploi, qui a déménagé en septembre 2025 dans les locaux de la délégation afin de rationaliser les m^2 occupés et de pouvoir ouvrir sur des plages horaires plus larges.

Mission politique « construire la société inclusive »

- Les délégations organisent régulièrement des sessions de sensibilisation au handicap en entreprise, dans des établissements scolaires ou auprès de toute structure publique ou privée qui fait appel à elles (projet de la région Pays-de-Loire de sensibiliser au handicap dans les entreprises à travers des technologies innovantes) ;
- Mise en œuvre d'un collectif handicap 85 (autour d'une vingtaine d'associations, discussion sur trois thèmes : la mutualisation des moyens, la mise en place de projets communs et l'interconnaissance et visibilité de l'offre sur le territoire ;
- Représentation dans les instances locales grâce aux adhérents et leur expertise sur le handicap (commission d'accessibilité communale, représentants d'usagers des établissements de santé) par exemple les adhérents de la délégation du Grand Paris ont des interventions et travaux sur l'accessibilité des transports (métro, véhicules adaptés Pour Aider à la Mobilité « PAM »), l'accès au logement ;
- Actions de revendications : organisation de manifestations en lien avec le siège ou le niveau régional.

Mission associative

- Instances démocratiques internes (participation des élus départementaux parmi les adhérents au Conseil APF des départements), élus qui organisent avec les salariés des délégations l'assemblée territoriale une fois par an ;
- Construction collective des orientations pour chaque territoire : par exemple en Vendée, lancement de quatre groupes actions (communication, accès aux droits, accessibilité et vie associative) dont le but est de rendre les personnes actrices de la délégation ;
- À la délégation de Vendée, constitution de groupes relais à Luçon et aux Sables d'Olonne et groupes d'initiatives actifs aux Herbiers et Challans.

Pour accompagner les évolutions engagées par le siège, la réforme du financement des délégations, précédemment évoquée, s'accompagne de dialogues de gestion, qui impliquent le niveau politique de l'association (conseils d'élus départementaux et régionaux), avant la validation finale, le suivi et l'évaluation budgétaire par le comité de gestion régional (CGR[41]).

Il existe d'ailleurs des lettres de cadrage de ces dialogues, rédigées conjointement par le directeur financier et le directeur de l'engagement associatif et envoyées en fin d'année pour

[41] Ce comité, composé de salariés de l'association, est placé sous la responsabilité du directeur régional. Il doit se réunir au moins trois fois par an au moment de l'adoption du budget et de l'évaluation des actions.

l'année N+1. Elles mettent notamment l'accent sur les enjeux de l'exercice à venir, sur le calendrier des dialogues, et sur les orientations associatives nationales qui doivent guider l'action des délégations.

II - Des missions sociales imputées au siège en augmentation

A - Magazine « Faire face – Mieux vivre le handicap » : une diminution des lecteurs

Le magazine « Faire face- Mieux vivre le handicap » a été créé en 1933 et est destiné aux personnes en situation de handicap et à leurs proches. Le bimestriel apporte des informations pratiques, des conseils ; des contacts et astuces utiles à la vie quotidienne à travers ses différentes rubriques (droits ; santé, aides techniques, vie sociale) et son dossier thématiques (l'intelligence artificielle, les aidants, les jeunes, etc.[42]). À ce magazine, est associé un site internet d'information donnant les dernières actualités dans le domaine du handicap accessibilité, autonomie, ressources financières, emploi, santé et soins, enfance, famille, etc.). Tous les jours, la rédaction décrypte l'actualité dans tous ces domaines. Le magazine d'une soixantaine de pages est en vente en téléchargement sur le site ainsi que trois guides pratiques sur des thématiques particulières sont également en vente (par exemple l'édition 2025 actualisée sur « la fiscalité et handicap »). D'après les exemplaires consultés, il propose des articles pratiques liés aux droits, aux aides techniques, à la santé et à la vie sociale, et ne comporte pas d'appel à dons. Il est réalisé par une équipe de journalistes, rattachée à la direction de la communication.

Les charges liées à la réalisation du magazine ont progressé de 1,5 % sur la période de contrôle notamment les dépenses de personnel (+4,2 %). Le déficit de la revue s'élève à -304 592 € en 2024 (-243 900 € en 2020).

Le nombre d'abonnés au magazine[43] n'a cessé de diminuer passant de 8 600 en 2020 ; 8 400 en 2021 ; 7 500 en 2022, 6 300 en 2023 à 5 500 en 2024. Cette baisse des abonnés au magazine n'est pas compensée par le nombre de visiteurs du site internet du magazine et pages vues, qui diminue également (en 2024 635 000 visiteurs et 907 000 pages vues[44]). Interrogée sur cette diminution importante, APF France handicap a indiqué n'avoir pas d'explications précises, mais réfléchir à améliorer son attractivité.

[42] Année 2025 : numéro de janvier/février « Aide humaine : à quoi avez-vous droit ? » ; numéro de mars/avril « l'IA dans tous ses états » ; numéro de mai/juin « Pour un meilleur accès aux soins » ; numéro de juillet/août « Arts plastiques-Libérer sa créativité » et numéro de septembre/octobre « Le bénévolat à tout-va ».
[43] Il s'agit de la diffusion totale comprenant les abonnements payants et gratuits.
[44] En 2020, année de la crise sanitaire, 2,405 millions de visiteurs et 3,485 millions de pages vues ; pas de statistiques globales en 2021 du fait du changement du mode de calcul ; 2023 1,03 millions de visiteurs et 1,292 millions de pages vues.

Tableau n° 28 : les charges du magazine « Faire face » retenues pour le CROD

(En €)	2020	2021	2022	2023	2024	Évolution 2020/2024
Total charges de la revue Faire face	464 128	505 408	482 480	537 365	471 191	1,5 %
Dont dépenses de personnel (c/64)	328 278	367 362	346 492	399 735	342 034	4,2 %
Poids des dépenses de personnel/total des charges	70,7%	72,7%	71,8%	74,4%	72,6%	2,6 %
Dont dépenses de publication, brochures, catalogue	53 048	44 412	47 507	56 917	54 678	3,1 %
Dont dépenses d'affranchissement, routage, envois et traitement des fichiers	52 577	58 735	35 996	30 900	34 559	-34,3 %
Produits de la revue (abonnements, publicité et autres)	220 228	192 555	193 469	191 594	166 599	-24,4 %

Source : balances analytiques de la revue et tableaux de passage

B - Les dépenses de la direction de l'engagement associatif et politique imputées en tant que missions sociales : une progression tirée par les charges salariales

Comme indiqué précédemment, le siège impute également les dépenses de sa direction de l'engagement associatif et politique (DEAP) en tant que missions sociales. Il est rappelé qu'elle exerce ses missions dans trois domaines : défense et la promotion des droits et libertés, développement de l'engagement et des actions associatives, déploiement des solutions et des projets pour une société « inclusiverselle ».

Dans les faits, les dépenses valorisées en tant que missions sociales au niveau du CROD de cette direction ont été constituées à plus de 82 % pendant la période des charges des personnels qui y travaillent. L'association a pu transmettre les dépenses correspondantes. L'analyse de ces frais montre une stabilité dans les modalités de calcul au cours de la période, mais aussi une anomalie, due à un contrôle de cohérence perfectible.

En 2020, 1,57 M€ de charges salariales ont été inscrites au CROD, alors que seuls 0,8 M€ ont été effectivement dépensés. Ainsi, les dépenses totales de la direction, qui sont censées avoir diminué de 33,4 % entre 2020 et 2024, ont en réalité augmenté de 11,5 %. En 2024, elles s'établissent ainsi à 1,2 M€, essentiellement en lien avec la progression des charges de personnel (+38,3 %, de 0,80 M€ à 1,1 M€)[45].

[45] Pour mémoire, les dépenses de missions sociales inscrites au CER sont calculées selon la quote-part précédemment évoquée.

Tableau n° 29 : évolution des dépenses de missions sociales liées à l'activité de la direction de l'engagement associatif et politique (DEAP) inscrites au CROD

(En €)	2020*	2021	2022	2023	2024	Évolution 2020/2024
Dépenses DEAP retenues en tant que missions sociales	1 908 582* (corrigé : 1 140 934	1 133 394	1 240 959	1 403 305	1 271 571	-33,4 % (corrigé : +11,5 %)
Dont dépenses de personnel et autres charges liées au pers. (c/63 et 64)	1 574 272* (corrigé : 806 624)	870 591	980 107	1 193 327	1 115 676	-29,1 % (corrigé : +38,3 %)
Dont dépenses services extérieurs et autres services extérieurs (c/61 et 62)	293 625	185 630	191 444	205 833	154 950	-47,2 %

Source : Cour des comptes à partir de la balance synthétique du siège d'APF France Handicap
**En 2020, l'association a reconnu une erreur matérielle dans l'inscription des dépenses de personnel et comptes associés soit 0,8 M€ au lieu des 1,57 M€ retenus au CROD*

C - Les autres dépenses de missions sociales du siège

Hormis celles liées au magazine « Faire face », à la direction de l'engagement associatif et politique et au siège, les dépenses des missions sociales progressent de 15,5 % entre 2020 et 2024. Elles sont imputables majoritairement à APF Évasion, APF Formation et TechLab.

APF Évasion est une équipe de 14 ETP (budget 2025) qui est rattachée à la direction du développement et de l'offre de service depuis avril 2023 et est chargé de l'organisation de séjours pour les personnes en situation de handicap avec un accompagnement plus ou moins renforcé en fonction du handicap. Ainsi, en 2024 elle a organisé 72 séjours et accompagné 524 personnes.

La générosité du public bénéficie également à APF Formation et à TechLab. APF Formation est un centre de formation professionnelle sous la responsabilité de la direction des ressources humaines, qui propose notamment une offre de plus de 100 thèmes de formations médico-sociales, spécialisées dans le domaine du soin, de l'accompagnement et la rééducation des personnes handicapées et polyhandicapées. Le TechLab est un hub d'innovation technologique qui, en collaboration avec le Centre de recherche en gestion de l'école polytechnique, accompagne l'accès à la communication et au numérique en testant et documentant les aides techniques auprès des personnes concernées, leurs aidants et les professionnels de santé. En 2024, 33 ETP travaillent dans ces deux structures (26 à APF Formation et 7 au TechLab) et leurs dépenses se sont élevées à 4,9 M€ (2,3 M€ en 2020).

Tableau n° 30 : les autres dépenses en missions sociales du CROD

(En €)	2020	2021	2022	2023	2024	Évolution 2020/2024
APF Évasion	462 383	532 413	716 168	539 104	537 957	16,3 %
APF Formation, TechLab	0	125 025	180 896	136 245	216 147	
Siège	291 074* (corrigé 192 725)	308 433	314 141	1 528 632* (corrigé 621 028)	348 701	80,9 %
Établissements, services	582 515	440 192	482 840	487 104	440 018	-24,5 %
Total	1 237 623	1 406 063	1 694 045	1 783 481	1 542 824	24,7 %

Source : tableaux de passage d'APF France handicap
** corrections des erreurs matérielles relevées*

CONCLUSION ET RECOMMANDATION

Il existe peu d'informations consolidées concernant les dépenses de missions sociales menées par les délégations départementales. Pourtant, l'association a mis en place dans sa comptabilité des délégations quatre grands axes analytiques : accueillir et accompagner les personnes en situation de handicap, revendiquer, développer les activités de recherches de ressources et gérer (pour les dépenses dites de structures). En reconstituant ces dépenses par axe, les frais de gestion des délégations et l'accueil des personnes en situation de handicap sont majoritaires.

L'association n'utilise pas cette comptabilité analytique, en raison de sa fiabilité insuffisante du fait d'une appropriation incomplète par les équipes locales, pour piloter l'action des délégations, ni communiquer sur celles-ci. Elle devrait cependant s'engager résolument dans cette voie, afin de disposer d'un suivi précis et fiable de l'emploi des dons entre les différentes missions sociales.

Depuis 2023, l'association a cependant commencé à encadrer l'action des délégations. Du point de vue des activités, des lignes directrices ont été élaborées pour proposer un socle minimal d'offre de services dans chaque territoire. Du point de vue budgétaire, la réforme des flux de financement entre le siège et les délégations a eu notamment pour effet de mettre en place des dialogues de gestion locaux, dont les grandes orientations sont définies en début d'exercice par le siège.

De façon beaucoup plus résiduelle, les autres emplois en missions sociales se situent au siège, pour le financement de la revue « Faire face », dont les résultats sont déficitaires chaque année, pour le fonctionnement de la direction de l'engagement et de la vie associative, et pour les activités de formation et les séjours de vacances.

La Cour formule la recommandation suivante :

6. *D'ici 2027, assurer la bonne appropriation des outils analytiques, afin de disposer d'un suivi précis et fiable de l'emploi des dons dans les délégations départementales entre les différentes missions sociales (APF France handicap).*

Liste des abréviations

AAH ..... Allocation adulte handicapé
AMF ..... Autorité des marchés financiers
ARS ..... Agence régionale de santé
CAP ..... Cellule d'appui aux performances
CAPFD ..... Conseil APF de département
CAPFR ..... Conseil APF de région
CAT ..... Cellule d'appui à la transformation
CER ..... Compte d'emploi des ressources
CGM ..... Centre de gestion mutualisé
CGR ..... Comité de gestion régional
CNSA ..... Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie
CPOM ..... Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens
CROD ..... Compte de résultat par origine et par destination
CSP ..... Centre de services partagés
DEAP ..... Direction de l'engagement associatif et politique
DDOS ..... Direction du développement et de l'offre de services
DPO ..... Délégué à la protection des données
DUD ..... Document unique de délégation
EA ..... Entreprise adaptée
ESAT ..... Établissement et service d'aide par le travail
ESMS ..... Établissement et services médico-sociaux
ETP ..... Équivalent temps plein
FAM ..... Foyer d'accueil médicalisé
IEM ..... Institut d'éducation motrice
IME ..... Institut médicoéducatif
MAS ..... Maison d'accueil spécialisée
MDPH ..... Maison départementale des personnes handicapées
ONDAM ..... Objectif de dépenses d'assurance maladie
PASI ..... Pôle accélérateur de solutions inclusiverselles
PRE ..... Plan de retour à l'équilibre
PSE ..... Plan de sauvegarde de l'emploi
PSH ..... Personne en situation de handicap
RGPD ..... Règlement général sur la protection des données
SAAD ..... Service d'aide et d'accompagnement à domicile
SAMSAH ..... Service d'accompagnement médico-social pour personnes adultes handicapées
SAVS ..... Service d'accompagnement à la vie sociale
SCI ..... Société civile immobilière

Annexes

Annexe n° 1 : comptes de résultat 2020 à 2024 88
Annexe n° 2 : actifs des bilans 2020 à 2024..... 91
Annexe n° 3 : passifs des bilans 2020 à 2024 93
Annexe n° 4 : comptes de résultat par origine et destination 2020 à 2024..... 95
Annexe n° 5 : comptes d'emploi des ressources 2020 à 2024 99

Annexe n° 1 : comptes de résultat 2020 à 2024

(En €)	2020	2021	2022	2023	2024	Évolution 2020/2024
Cotisations	410 036	439 343	404 929	394 518	409 784	-0,1 %
Ventes et production de biens et services	102 350 278	127 883 108	131 992 144	122 450 905	120 669 495	17,9 %
Dont ventes de biens	9 733 291	12 879 506	13 916 826	16 694 191	15 546 172	59,7 %
Dont ventes de prestations de service	92 616 987	115 003 602	118 075 318	105 756 714	105 123 323	13,5 %
Production stockée ou immobilisée	-62 967	906 862	218 886	-264 809	107 986	-271,5 %
Produits de tiers financeurs	644 738 227	651 510 956	704 682 650	740 938 258	773 174 557	19,9 %
dt concours publics	591 161 548	638 549 206	692 524 765	725 945 326	757 646 392	28,2 %
dt subventions d'exploitation	53 576 679	12 961 750	12 157 885	14 992 932	15 528 165	-71,0 %
Ressources liées à la générosité du public	28 072 166	27 085 763	29 062 880	28 191 958	29 540 869	5,2 %
dt dons manuels	13 847 526	14 044 696	13 814 243	12 946 855	12 622 365	-8,8 %
dt mécénats	1 584 709	1 075 302	1 051 470	1 230 837	1 810 722	14,3 %
dt legs, donations et assurances-vie	12 639 931	11 965 765	14 197 167	14 014 266	15 107 782	19,5 %
Contributions financières	1 106 698	882 528	1 056 235	540 625	454 515	-58,9%
Reprises sur provisions et amortissements, transferts de charges	5 377 379	6 160 273	8 571 141	6 838 991	13 828 435	157,2 %
Utilisation des fonds dédiés	4 964 300	8 164 441	10 657 810	9 755 119	7 918 287	59,5 %
Autres produits	9 450 202	10 872 838	13 094 658	12 853 384	12 777 471	35,2 %
Total produits d'exploitation	**796 406 319**	**833 906 112**	**899 741 333**	**921 698 949**	**958 881 399**	20,4 %
Variation n/n-1		**4,7 %**	**7,9 %**	**2,4 %**	**4,0 %**	
Achats stockés	9 618 844	17 165 273	18 705 797	13 732 016	12 491 678	29,9 %

(En €)	2020	2021	2022	2023	2024	Évolution 2020/2024
Autres achats et charges externes	172 753 979	197 166 813	212 642 429	232 685 282	228 514 834	32,3 %
Aides financières	725 032	609 108	672 611	596 787	595 667	-17,8 %
Impôts, taxes et versements assimilés	44 020 886	47 725 450	47 569 534	49 788 494	54 707 915	24,3 %
Charges de personnel	503 160 510	531 945 290	579 744 438	606 449 471	623 460 646	23,9 %
Dont salaires et traitements	375 148 422	391 596 448	420 935 657	439 707 186	453 627 188	20,9 %
Dont charges sociales	128 012 088	140 348 842	158 808 781	166 742 285	169 833 458	32,7 %
Dotations aux amortissements, provisions et reports en fonds dédiés	45 824 264	44 505 285	48 459 507	57 384 911	56 655 408	23,6 %
Autres charges de gestion courante	2 269 234	1 620 487	4 887 793	3 895 557	4 718 148	107,9 %
Total charges d'exploitation	**778 372 749**	**840 737 706**	**912 682 109**	**964 532 518**	**981 144 296**	26,1 %
Variation n/n-1		**8,0 %**	**8,6 %**	**5,7 %**	**1,7 %**	
Résultat d'exploitation	**18 033 570**	**-6 831 594**	**-12 940 776**	**-42 833 569**	**-22 262 897**	-223,5 %
Produits financiers	2 165 900	2 903 352	3 162 481	4 089 841	3 209 882	48,2 %
Charges financières	2 668 105	2 415 178	3 595 057	3 623 189	5 028 479	88,5 %
Résultat financier	**-502 205**	**488 174**	**-432 576**	**466 652**	**-1 818 597**	262,1 %
Résultat courant	**17 531 365**	**-6 343 420**	**-13 373 352**	**-42 366 917**	**-24 081 494**	-237,4 %
Produits exceptionnels	10 525 500	9 209 327	13 394 383	13 701 219	28 750 195	173,1 %
Charges exceptionnelles	4 428 651	6 881 159	8 386 100	9 561 562	26 038 803	488,0 %
résultat exceptionnel	6 096 849	2 328 168	5 008 283	4 139 657	2 711 392	-55,5 %
Impôt sur les bénéfices	244 811	207 681	318 812	329 561	257 663	5,2 %
Total produits	**809 097 719**	**846 018 791**	**916 298 197**	**939 490 009**	**990 841 476**	**22,5 %**
Évolution n/n-1		4,6 %	8,3 %	2,5 %	5,5 %	
Total charges	**785 714 316**	**850 241 724**	**924 982 078**	**978 046 830**	**1 012 469 241**	**28,9 %**

(En €)	2020	2021	2022	2023	2024	Évolution 2020/2024
Évolution n/n-1		8,2 %	8,8 %	5,7 %	3,5 %	
Résultat de l'exercice des établissements et services médico-sociaux	19 106 414	-1 743 224	-2 282 145	-18 190 278	-28 790 995	-250,7 %
Résultat de l'exercice des établissements sanitaires	559 100	761 093	173 391	-341 159	176 320	-68,5 %
Résultat de l'exercice des activités en gestion directe	3 717 886	-3 240 801	-6 575 128	-20 025 381	6 986 908	87,9 %

Source : Cour des comptes, d'après comptes financiers APF France handicap

Annexe n° 2 : actifs des bilans 2020 à 2024

ACTIF	2020	2021	2022	2023	2024	Évolution 2020/2024
Actif immobilisé						
Immobilisations incorporelles	7 894 901	7 697 367	7 622 497	8 348 549	8 049 452	2,0 %
Immobilisations corporelles	230 969 342	244 123 889	269 735 143	288 382 391	289 352 653	25,3 %
Dont constructions	*159 649 527*	*154 998 555*	*151 954 754*	*165 373 685*	*177 754 472*	11,3 %
Dont Autres	*29 752 795*	*36 278 538*	*36 806 976*	*38 641 549*	*39 398 504*	32,4 %
Biens reçus par legs ou donations destinés à être cédés	11 759 119	10 887 358	10 663 058	10 664 783	16 218 143	37,9 %
Immobilisations financières	2 238 559	2 428 813	2 538 974	3 466 373	7 349 695	228,3 %
Total de l'actif immobilisé	**252 861 921**	**265 137 427**	**290 559 672**	**310 862 096**	**320 969 943**	**26,9 %**
Évolution n/n-1		4,9 %	9,6 %	7,0 %	3,3 %	
Actif circulant						
Stocks et en-cours	6 819 822	9 446 709	11 629 715	11 060 094	8 782 288	28,8 %
Avances et acomptes versés sur commandes	1 849 240	1 730 582	2 114 825	1 944 127	1 958 411	5,9 %
Créances	135 933 367	137 436 872	137 401 779	154 167 165	145 484 793	7,0 %
Dont usagers, redevables et comptes rattachés	*50 735 301*	*56 111 533*	*56 245 209*	*63 935 887*	*49 127 376*	-3,2 %
Dt clients et comptes rattachés	*34 181 790*	*31 619 263*	*31 958 172*	*30 721 437*	*29 390 251*	-14,0 %
dt autres	*46 312 117*	*42 858 437*	*45 042 244*	*55 659 708*	*58 014 576*	25,3 %
Valeurs mobilières de placement	101 325 711	95 572 938	93 553 706	82 705 094	78 364 668	-22,7 %
Disponibilités	76 498 356	94 302 363	69 980 356	38 760 086	56 162 857	-26,6 %
Charges constatées d'avance	2 844 546	3 376 152	3 611 629	3 817 619	4 260 394	49,8 %
Total de l'actif circulant	**325 271 042**	**341 865 616**	**318 292 010**	**292 454 185**	**295 013 411**	**-9,3 %**

ACTIF	2020	2021	2022	2023	2024	Évolution 2020/2024
Charges à répartir sur plusieurs exercices	2 469 950	2 365 450	2 260 950	2 156 450	**2 051 950**	-16,9 %
Total actif	**580 602 913**	**609 368 493**	**611 112 632**	**605 472 731**	**618 035 304**	**6,4 %**
Évolution n/n-1		5,0 %	0,3 %	-0,9 %	2,1 %	

Source : Cour des comptes, d'après comptes financiers APF France handicap

Annexe n° 3 : passifs des bilans 2020 à 2024

PASSIF	2020	2021	2022	2023	2024	Évolution 2020/2024
Fonds propres	22 031 908	22 153 331	22 358 241	22 356 716	22 619 771	2,7 %
Réserves	191 888 212	201 824 188	220 987 985	233 821 158	243 061 845	26,7 %
Dt réserves des activités médico-sociales	*117 195 831*	*125 536 975*	*143 311 733*	*154 652 327*	*156 285 212*	33,4 %
Dt autres réserves	*74 692 381*	*76 287 213*	*77 676 252*	*79 168 831*	*86 776 633*	16,2 %
Report à nouveau	-62 620 257	-47 403 910	-69 106 979	-89 719 703	-132 044 966	110,9 %
Dt report à nouveau des ESMS	*8 774 079*	*21 645 268*	*2 370 368*	*-9 550 528*	*-22 882 547*	-360,8 %
Dt report à nouveau des établissements sanitaires	*2 584 878*	*3 143 977*	*3 982 151*	*4 155 542*	*3 814 384*	47,6 %
Dt report à nouveau des activités en gestion directe	*-73 979 214*	*-72 193 155*	*-75 459 498*	*-84 324 717*	*-112 976 803*	52,7 %
Résultat de l'exercice des ESMS	19 106 414	-1 743 224	-2 282 145	-18 190 278	-28 790 995	-250,7 %
Résultat de l'exercice des établissements sanitaires	559 100	761 093	173 391	-341 159	176 320	-68,5 %
Résultat de l'exercice des activités en gestion directe	3 717 886	-3 240 801	-6 575 128	-20 025 381	6 986 908	87,9 %
Situation nette	**174 683 263**	**172 350 677**	**165 555 365**	**127 901 353**	**112 008 883**	**-35,9 %**
Subventions d'investissement	21 583 101	28 204 018	26 883 299	28 136 242	26 815 834	24,2 %
Provisions réglementées	22 655 374	23 128 868	24 238 146	25 716 724	25 732 813	13,6 %
Total des fonds propres	**218 921 738**	**223 683 563**	**216 676 810**	**181 754 319**	**164 557 530**	**-24,8 %**
Évolution n/n-1		2,2%	-3,1%	-16,1%	-9,5%	

PASSIF	2020	2021	2022	2023	2024	Évolution 2020/2024
Fonds reportés et dédiés	115 342 940	120 339 224	123 114 219	130 680 615	142 065 399	23,2 %
Dt fonds reportés liés aux legs et donations	*16 422 536*	*16 990 307*	*14 082 074*	*13 764 520*	*22 114 442*	34,7 %
Dt fonds dédiés	*98 920 404*	*103 348 917*	*109 032 145*	*116 916 095*	*119 950 957*	21,3 %
Provisions pour risques et charges	27 997 953	28 465 632	23 939 347	26 277 934	40 836 681	45,9 %
Dettes financières	79 857 714	82 582 222	75 912 369	79 699 633	95 365 321	19,4 %
Avances et acomptes reçus	2 526 336	3 756 926	1 429 628	1 709 896	1 499 874	-40,6 %
Dettes d'exploitations et diverses	134 272 904	148 431 316	167 393 779	183 892 156	172 366 519	28,4 %
Dt dettes fournisseurs	*29 992 149*	*31 997 469*	*38 495 492*	*43 049 545*	*34 328 855*	14,5 %
Dt dettes fiscales et sociales	*90 266 166*	*98 037 063*	*103 895 427*	*109 132 163*	*118 352 308*	31,1 %
Produits constatés d'avance	1 683 330	2 109 612	2 646 478	1 458 179	1 343 982	-20,2 %
Total des dettes	218 340 284	236 880 076	247 382 254	266 759 864	270 575 696	23,9 %
Évolution n/n-1		8, 5%	4,4 %	7,8 %	1,4 %	
Total du passif	**580 602 915**	**609 368 495**	**611 112 630**	**605 472 732**	**618 035 306**	**6,4 %**

Source : Cour des comptes, d'après comptes financiers APF France handicap

Annexe n° 4 : comptes de résultat par origine et destination 2020 à 2024

A – PRODUITS ET CHARGES PAR ORIGINE ET DESTINATION	EXERCICE 2020		EXERCICE 2021		EXERCICE 2022	
	TOTAL	Dont générosité du public	TOTAL	Dont générosité du public	TOTAL	Dont générosité du public
PRODUITS PAR ORIGINE						
1 - Produits liés à la générosité du public	28 728 136	28 728 136	27 895 342	27 895 342	30 247 231	30 247 231
1.1 Cotisations sans contrepartie	410 036	410 036	439 343	439 343	404 929	404 929
1.2 Dons, legs et mécénat						
- Dons manuels	14 093 460	14 093 460	14 414 932	14 414 932	14 593 665	14 593 665
- Legs, donations et assurances-vie	12 639 931	12 639 931	11 965 765	11 965 765	14 197 167	14 197 167
- Mécénat	1 584 709	1 584 709	1 075 302	1 075 302	1 051 470	1 051 470
1.3 Autres produits liés à la générosité du public						
2 - Produits non liés à la générosité du public	122 733 717		149 480 565		158 009 414	
2.1 Cotisations avec contrepartie						
2.2 Parrainage des entreprises						
2.3 Contributions financières sans contrepartie	1 106 698		882 528		1 056 235	
2.4 Autres produits non liés à la générosité du public	121 627 019		148 598 037		156 953 179	
3 - Subventions et autres concours publics	644 738 227		651 510 956		704 682 650	
4 - Reprises sur provisions et dépréciations	7 933 338		8 967 487		12 701 092	
5 - Utilisation des fonds dédiés antérieurs	4 964 300	80 329	8 164 441	124 975	10 657 810	326 013
TOTAL	809 097 718	28 808 465	846 018 791	28 020 317	916 298 197	30 573 244
CHARGES PAR DESTINATION						
1 - MISSIONS SOCIALES	723 304 892	17 981 763	782 357 081	12 692 520	848 212 949	14 247 374
1.1 Réalisées en France						
1.1.1. Actions réalisées par l'organisme						
a) Action hors établissements ou services	27 137 473	17 399 248	28 468 368	12 252 328	30 544 059	13 764 534
- accueil, défense des droits, loisirs, vie associative	23 938 179	16 936 865	23 124 850	11 594 890	24 299 082	12 867 470
- séjours de vacances	1 199 268	462 383	2 824 508	532 413	3 400 033	716 168
- Actions de formation	2 000 026		2 519 010	125 025	2 844 944	180 896
b) Établissements et services	695 703 291	582 515	753 383 305	440 192	817 186 410	482 840
- Établissements et services pour enfants et adolescents	199 566 092	306 238	212 170 831	188 409	230 291 486	137 706
- Établissements d'hébergement et d'activités sociales	243 708 960	178 263	254 594 571	65 081	278 597 012	115 084

A – PRODUITS ET CHARGES PAR ORIGINE ET DESTINATION	EXERCICE 2020		EXERCICE 2021		EXERCICE 2022	
	TOTAL	Dont générosité du public	TOTAL	Dont générosité du public	TOTAL	Dont générosité du public
- Entreprises et services de travail adapté	146 038 411	88 260	174 471 466	130 818	185 940 254	200 332
- Services d'accompagnement à domicile	81 568 233	1 449	85 837 118	-5 836	95 013 775	20 697
- Établissements de santé	24 821 595	8 305	26 309 319	61 720	27 343 883	9 021
c) Actions de communication relatives aux missions sociales	464 128		505 408		482 480	
1.1.2. Versement à un organisme central ou à d'autres organismes agissant en France						
1.2 Réalisées à l'étranger						
2 - Frais de recherche de fonds	7 482 547	7 264 560	9 496 331	9 198 094	8 846 227	8 510 343
2.1 Frais d'appel à la générosité du public	7 230 473	7 230 473	9 117 249	9 117 249	8 423 559	8 423 559
2.2 Frais de recherche d'autres ressources	252 074	34 087	379 082	80 845	422 668	86 784
3 - Frais de fonctionnement	33 817 020	3 340 469	38 696 683	6 151 512	42 609 411	6 639 157
4 - Dotations aux provisions et dépréciations	12 142 190		11 826 910		11 497 664	
5 - Impôts sur les bénéfices	244 811		207 681		318 812	
6 - Reports en fonds dédiés de l'exercice	8 722 857	54 228	7 657 036	65 078	13 497 016	1 160 519
Total	785 714 317	28 641 020	850 241 722	28 107 204	924 982 079	30 557 393
Excédent ou déficit	23 383 400	167 445	-4 222 931	-86 887	-8 683 881	15 851
TOTAL GENERAL	809 097 717	28 808 465	846 018 791	28 020 317	916 298 198	30 573 244

A – PRODUITS ET CHARGES PAR ORIGINE ET DESTINATION	EXERCICE 2023		EXERCICE 2024	
	TOTAL	Dont générosité du public	TOTAL	Dont générosité du public
PRODUITS PAR ORIGINE				
1 - Produits liés à la générosité du public	**29 069 745**	**29 069 745**	**30 453 457**	**30 453 457**
1.1 Cotisations sans contrepartie	394 518	394 518	409 784	409 784
1.2 Dons, legs et mécénat				
- Dons manuels	13 430 124	13 430 124	13 125 169	13 125 169
- Legs, donations et assurances-vie	14 014 266	14 014 266	15 107 782	15 107 782
- Mécénat	1 230 837	1 230 837	1 810 722	1 810 722
1.3 Autres produits liés à la générosité du public				
2 - Produits non liés à la générosité du public	**148 419 272**		**163 197 621**	
2.1 Cotisations avec contrepartie				
2.2 Parrainage des entreprises				
2.3 Contributions financières sans contrepartie	540 625		454 515	
2.4 Autres produits non liés à la générosité du public	147 878 647		162 743 106	
3 - Subventions et autres concours publics	**740 938 259**		**773 174 557**	
4 - Reprises sur provisions et dépréciations	**11 307 616**		**16 097 552**	
5 - Utilisation des fonds dédiés antérieurs	**9 755 119**	903 977	**7 918 287**	76 423
TOTAL	**939 490 011**	**29 973 722**	**990 841 474**	**30 529 880**
CHARGES PAR DESTINATION				
1 - MISSIONS SOCIALES	**898 567 449**	**14 890 559**	**916 225 075**	**15 297 893**
1.1 Réalisées en France				
1.1.1. Actions réalisées par l'organisme				
a) Action hors établissements ou services	**36 795 547**	**14 403 455**	**34 210 342**	**14 857 875**
- accueil, défense des droits, loisirs, vie associative	29 483 740	13 728 106	26 715 643	14 103 771
- séjours de vacances	3 523 267	539 104	3 123 807	537 957
- Actions de formation	3 788 540	136 245	4 370 892	216 147
b) Établissements et services	**861 234 537**	**487 104**	**881 543 542**	**440 018**
- Établissements et services pour enfants et adolescents	243 207 284	501 413	253 104 980	92 803
- Établissements d'hébergement et d'activités sociales	300 397 064	83 087	308 268 011	165 127
- Entreprises et services de travail adapté	190 514 275	108 033	190 701 417	128 097
- Services d'accompagnement à domicile	97 915 562	-231 300	100 897 824	35 466

A – PRODUITS ET CHARGES PAR ORIGINE ET DESTINATION	EXERCICE 2023		EXERCICE 2024	
	TOTAL	Dont générosité du public	TOTAL	Dont générosité du public
- Établissements de santé	29 200 352	25 871	28 571 310	18 525
c) Actions de communication relatives aux missions sociales	**537 365**		**471 191**	
1.1.2. Versement à un organisme central ou à d'autres organismes agissant en France				
1.2 Réalisées à l'étranger				
2 - Frais de recherche de fonds	**7 262 791**	**6 968 301**	**6 363 045**	**6 117 745**
2.1 Frais d'appel à la générosité du public	6 835 506	6 835 506	6 048 059	6 048 059
2.2 Frais de recherche d'autres ressources	427 285	132 795	314 986	69 686
3 - Frais de fonctionnement	**40 531 820**	**6 238 543**	**45 849 350**	7 440 877
4 - Dotations aux provisions et dépréciations	**16 995 539**		**32 717 803**	
5 - Impôts sur les bénéfices	**329 561**		**257 663**	
6 - Reports en fonds dédiés de l'exercice	**14 359 669**	730 201	**11 056 306**	430 239
Total	**978 046 829**	**28 827 604**	**1 012 469 242**	**29 286 754**
Excédent ou déficit	**-38 556 818**	**1 146 119**	**-21 627 768**	**1 243 126**
TOTAL GENERAL	**939 490 011**	**29 973 723**	**990 841 474**	**30 529 880**

Source : les comptes financiers d'APF France handicap

Annexe n° 5 : comptes d'emploi des ressources 2020 à 2024

EMPLOIS PAR DESTINATION	2020	2021	2022	2023	2024
EMPLOIS DE L'EXERCICE					
1 – MISSIONS SOCIALES	**17 981 763**	**12 952 520**	**14 247 374**	**14 890 559**	**15 297 893**
1.1 Réalisées en France					
- Actions réalisées par l'organisme	17 981 763	12 692 520	14 247 374	14 890 559	15 297 893
- Versements à un organisme central ou d'autres organismes agissant en France					
1.2 Réalisées à l'étranger					
- Actions réalisées par l'organisme					
- Versements à un organisme central ou d'autres organismes agissant à l'étranger					
2 – Frais de recherche de fonds	**7 264 560**	**9 198 094**	**8 510 343**	**6 968 301**	**6 117 745**
2.1 Frais d'appel à la générosité du public	7 230 473	9 117 249	8 423 559	6 835 506	6 048 059
2.2 Frais de recherche d'autres ressources	34 087	80 845	86 784	132 795	69 686
3 – Frais de fonctionnement	**3 340 469**	**6 151 512**	**6 639 157**	**6 238 543**	**7 440 877**
Total des emplois	**28 586 792**	**28 302 126**	**29 396 874**	**28 097 403**	**28 856 515**
4 - Dotations aux provisions et dépréciations					
5 - Reports en fonds dédiés de l'exercice	54 228	65 078	1 160 519	730 201	430 239
Excédent de la générosité du public de l'exercice	167 445		15 851	1 146 119	1 243 126
TOTAL	**28 808 465**	**28 367 204**	**30 573 244**	**29 973 723**	**30 529 880**

Source : comptes financiers d'APF France handicap

RESSOURCES PAR ORIGINE	2020	2021	2022	2023	2024
RESSOURCES DE L'EXERCICE					
1 – Ressources liées à la générosité du public	28 728 136	27 895 342	30 247 230	29 069 745	30 453 457
1.1 Cotisations sans contrepartie	410 036	439 343	404 929	394 518	409 784
1.2 Dons, legs et mécénats	28 318 100	27 455 999	29 842 301	28 675 227	30 043 673
- Dons manuels	14 093 460	14 414 932	14 593 664	13 430 124	13 125 169
- Legs, donations et assurances-vie	12 639 931	11 965 765	14 197 167	14 014 266	15 107 782
- Mécénat	1 584 709	1 075 302	1 051 470	1 230 837	1 810 722
1.3 Autres ressources liées à la générosité du public					
Total des ressources	28 728 136	27 895 342	30 247 230	29 069 745	30 453 457
2 - Reprises sur provisions et dépréciations	0	0			
3 - Utilisations des fonds dédiés antérieurs	80 329	124 975	326 013	903 977	76 423
Déficit de la générosité du public de l'exercice		86 887			
TOTAL	28 808 465	28 107 204	30 573 243	29 973 722	30 529 880
Ressources reportées liées à la générosité du public en début d'exercice (hors fonds dédiés)		167 445	80 558	96 410	1 242 528
(+) Excédent ou (-) insuffisance de la générosité du public	167 445	-86 887	15 851	1 146 119	1 243 127
(-) Investissements ou (+) désinvestissements nets liés à la générosité du public de l'exercice					
Ressources reportées liées à la générosité du public en fin d'exercice (hors fonds dédiés)	167 445	80 558	96 410	1 242 529	2 485 655

Source : comptes financiers d'APF France handicap

Le présent rapport
est disponible sur le site internet
de la Cour des comptes :
www.ccomptes.fr

Cour des comptes
13, rue Cambon
75100 Paris Cedex 01
Tél. : 01 42 98 95 00
www.ccomptes.fr