



Inspection générale  
des affaires sociales

# Evaluation de l'application du mandat de service public 2012-2016 par l'Apec

## **RAPPORT DEFINITIF**

Établi par

Sabine FOURCADE

François SCHECHTER

Membres de l'Inspection générale des affaires sociales

- Juillet 2016 -

2016-014R



## SYNTHESE

- [1] L'Association pour l'emploi des cadres (Apec) a pour objet d'améliorer le fonctionnement du marché de l'emploi des cadres et de sécuriser leurs parcours professionnels. Son offre de services, organisée très majoritairement dans la délivrance de prestations non marchandes, s'adresse aussi aux jeunes issus de l'enseignement supérieur ayant vocation à accéder à un emploi cadre. Des publics ciblés font par ailleurs l'objet d'un suivi spécifique, notamment les jeunes diplômés habitant dans les quartiers de la politique de la ville et les cadres ayant des difficultés particulières de réinsertion sur le marché du travail.
- [2] Le début de la décennie avait vu l'Apec se tourner vers des activités marchandes d'intermédiation dans un cadre juridique et institutionnel contesté. L'accord national interprofessionnel (ANI) étendu du 12 juillet 2011 et le mandat de service public conclu avec l'Etat en 2012 ont clarifié cette situation. Un plan stratégique a réorganisé en conséquence l'offre de services en direction des cadres et des entreprises.
- [3] Le mandat de service public a fait l'objet d'une évaluation à mi-parcours conduite par l'IGAS jusqu'à l'automne 2014. Son évaluation finale fait l'objet du présent rapport.
- [4] A son issue, il ressort que le mandat de service public a été bien exécuté (I) et que l'Apec a en particulier bien intégré les recommandations de l'IGAS tout en continuant de développer ses missions (II) ; On peut aujourd'hui estimer qu'elle s'est donné les moyens pour effectuer un nouveau saut qualitatif à l'occasion de son prochain mandat (III).
- [5] **1 L'Apec a bien exécuté son mandat de service public**
- [6] L'association s'est recentrée sans ambiguïté sur ses activités non marchandes. A la fin 2015, les activités commerciales représentaient moins de 2,8% de l'activité (3M€), étaient équilibrées et mobilisaient 2,3% des effectifs.
- [7] Cette nouvelle stratégie fait l'objet d'une forte adhésion de la gouvernance paritaire et des personnels. Elle se traduit par une vision partagée de ses objectifs suivis par des données de pilotage communes à tous les niveaux de l'institution jusqu'au comité de suivi du mandat où siège le représentant de l'Etat. Parallèlement, l'Apec a engagé une rénovation de sa politique sociale et peut aujourd'hui s'appuyer sur un bon climat social.
- [8] Sortie définitivement de sa période de crise, l'Apec inscrit son action dans une situation financière assainie. A la fin 2015, ses activités sont parvenues à l'équilibre du résultat d'exploitation, du fait d'une augmentation du volume d'activité et d'une maîtrise des charges courantes. Les charges exceptionnelles, elles, ont été financées sur les réserves en respectant la recommandation de l'IGAS de conserver en trésorerie un minimum de 4 mois d'exploitation. Les investissements du prochain mandat vont ainsi devenir dépendants des gains de productivité internes et du dynamisme des cotisations AGIRC.
- [9] L'Apec a construit une offre composée de « services » coordonnés entre services internet, services à distance et services de proximité. Une gamme est destinée aux cadres et aux jeunes diplômés, l'offre de sécurisation des parcours professionnels (SPP) ; l'autre aux entreprises, l'offre de sécurisation du recrutement des entreprises (SRE).

- [10] Le nombre de bénéficiaires de l'offre de service SPP a été multiplié par 4 en cinq ans. L'augmentation porte surtout sur les cadres actifs salariés, dont le nombre a été multiplié par 5,5 (pour atteindre la moitié de la clientèle de l'Apec) et sur les jeunes diplômés, catégorie inexistante en 2010 et qui a atteint 30000 bénéficiaires avec l'ANI jeunes. La segmentation de l'offre en services permet aux clients de construire eux-mêmes leur engagement dans le recours aux services de l'Apec. Elle permet en retour au contrôle de gestion de l'Apec de connaître et analyser les consommations de chaque service, et de faire évoluer la gamme pour mieux l'adapter aux besoins. La majorité de l'offre est accessible à tous et la procédure de prise de rendez-vous évite a priori le risque de sélection de clientèle. C'est le traitement statistique des consommations qui permet de connaître la répartition des publics entre actifs, demandeurs d'emploi et jeunes diplômés. Surveillée a posteriori, elle a pour objectif de se situer dans des proportions respectives de 50%, 30% et 20%. Pour autant, l'Apec cible sans ambiguïté les cadres actifs et toute sa communication est dirigée vers eux. L'association considère que la clientèle des demandeurs d'emploi est stable, ce qui est exact aujourd'hui mais devra être surveillé.
- [11] L'offre aux entreprises a été reconstruite afin de séparer clairement la partie commerciale de l'offre de service public. Elle est principalement ciblée sur les PME et TPE qui ne bénéficient pas de services supports adaptés alors même qu'elles recrutent 40 % des cadres. Elle comprend deux grands types de services : des actions de prospection et des prestations d'appui et de conseil portant sur la connaissance des nouvelles réglementations ou sur des thématiques de professionnalisation de la fonction RH.
- [12] Cette évolution s'appuie sur un système de pilotage de l'offre efficient et conforme aux objectifs du mandat. Chaque service est doté d'une durée théorique, qui permet de calculer une valorisation économique à partir du nombre d'heures de production : les services sont affectés pour leur durée théorique aux consultants ou conseillers qui les prestent (463 sur les 823 collaborateurs de l'Apec). Cette procédure permet de connaître à la fois la production de chaque collaborateur et la ressource consacrée à chaque service. Le coefficient d'efficacité productive, indicateur du mandat de service public, rapporte ce nombre d'heures de production aux ressources de service public, la cotisation et les éventuelles subventions : ce ratio a plus que doublé entre 2011 et 2014, passant de 2,18 pour mille à 4,56.
- [13] **2 l'Apec a bien intégré les recommandations de l'IGAS tout en continuant de développer ses missions**
- [14] L'évaluation à mi-mandat avait montré une connaissance insuffisante des différents publics bénéficiaires de l'offre de service de l'Apec. L'enregistrement des données personnelles permettant cette traçabilité a été précisée par l'Apec au cours de l'année 2015 et ces données figureront dans les documents transmis au conseil d'administration et à l'Etat à partir de 2016. Les éléments qui restent à traiter en fin de mandat concernent les publics et non plus l'offre elle-même : la connaissance des publics, l'adaptation aux publics spécifiques et la régulation du nombre de clients seront des sujets importants pour le prochain mandat.
- [15] Les jeunes bénéficient d'une offre comportant des services spécifiques, et d'une communication propre. Cette offre s'est notamment construite dans le cadre de l'ANI jeunes de 2011 dont l'application a correspondu à la mise en œuvre du mandat. Depuis 2015, l'offre a été consolidée dans l'offre générale de service. En revanche, l'Apec cible sa communication vers les jeunes diplômés, en contradiction avec les termes du mandat, et on constate que la catégorie de publics des jeunes de niveau licence est très peu représentée dans les consommations (6% environ des consommations des jeunes). Cette sélection induit une perte de chances pour ces jeunes, dans la mesure où les autres acteurs du service public de l'emploi peuvent également, pour des raisons inverses, ne pas leur apporter de services. Il est donc nécessaire de clarifier la place de cette population dans l'ensemble des bénéficiaires des politiques d'emploi.

- [16] Les cadres seniors bénéficient également d'une offre spécifique. Toutefois, l'analyse des publics bénéficiaires, par tranches d'âge, montre une très forte diminution de la consommation globale au-delà de 50 ans, qui s'amorce dès 45 ans. Au total, 12% seulement des services de l'Apec profitent aux plus de 50 ans. Sur les seuls services consacrés aux demandeurs d'emploi, 22% s'adressent aux seniors. Or, un tiers des cadres demandeurs d'emploi ont plus de 50 ans, et ils éprouvent davantage de difficultés à conserver ou à retrouver un emploi. L'aide de l'Apec leur est d'autant plus nécessaire
- [17] Les besoins des demandeurs d'emploi sont bien pris en compte quoique le site internet ne les présente nulle part comme clients potentiels. La mission recommande que le site apec.fr affiche clairement une plus grande diversité de situations.
- [18] La mission d'évaluation à mi-mandat avait pointé des augmentations de délais d'obtention du premier rendez-vous qui ne respectaient pas l'engagement affiché par l'Apec, ainsi que de fortes disparités entre délégations territoriales. L'Apec a engagé une action résolue de diminution de ce délai : Pour l'année 2015, l'objectif de trois quarts des premiers rendez-vous sous trois semaines était de 46%, soit 11% de mieux qu'en 2014, et déjà 13% de moins que pour les trois premiers mois de 2016. Les disparités régionales sont également en diminution. Afin de poursuivre cette amélioration, l'Apec réfléchit notamment aux moyens de diminuer la saisonnalité de la demande. Toutefois, il est possible qu'au cours du prochain mandat tous les leviers permettant d'améliorer l'efficacité productive aient été utilisés. A cotisation inchangée (modulo la croissance de l'assiette des revenus des cadres), la question de la saturation du volume des publics pourrait se poser.
- [19] L'avenant du 18 mars 2015 a confié à l'Apec l'accompagnement de jeunes issus des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV). Cette mission se traduit par un parcours dont le contenu apparaît adapté, mais qui repose sur une traçabilité ex post. L'offre est identique à celle destinée à l'ensemble des jeunes, voire à l'ensemble des clients de l'Apec, laquelle considère que la fongibilité entre ses prestations permet de répondre aux difficultés particulières de ces jeunes. Quoi qu'il en soit, très peu de jeunes issus des QPV profitent des prestations d'accompagnement approfondi, et ce public ne fait pas l'objet d'une action réellement personnalisée. Or, l'Apec peut se donner les moyens de faire évoluer son offre en assurant le suivi et le pilotage de chacun des services mobilisés et, après observation, en les adaptant aux différents besoins de ce public.
- [20] La mise en œuvre de l'avenant au mandat du 19 mars 2015 a également donné lieu au développement de deux nouveaux services d'aide au recrutement destinés aux TPE/PME. L'Apec s'est donné un objectif de 2500 prestations engagées en 2016 et 10 000 à la fin du second mandat. Leur développement est aujourd'hui en ligne avec l'objectif annuel et la cible de TPE/PME atteinte : plus de 54% des entreprises ayant démarré un service ont moins de 25 salariés et près des deux tiers (67%) moins de 50.
- [21] Enfin, la loi a confié à l'Apec le rôle d'opérateur du conseil en évolution professionnelle (CEP), prestation qui se rapproche fortement de offre de services telle que définie dans le mandat. L'Apec a déployé le CEP au 1er janvier 2015 à « iso-ressources » et le volume des prestations compatibles CEP représente effectivement 56% des services aux cadres. Toutefois, les activités de niveau 3 (accompagnement) représentent moins de 10% des prestations éligibles au CEP. Cette offre apparaît être encore en construction, la grande majorité des clients de l'APEC étant amenée à mobiliser ses prestations sans même être informée que ces dernières s'intègrent au CEP. Pour s'intégrer de façon cohérente et viable dans l'offre globale de l'APEC, cette dernière doit envisager de renforcer sa politique, déjà active, de rapprochement avec ses partenaires.

*Réponse de l'organisme : La Gouvernance de l'Apec a souhaité dès 2014 définir le cadre et les modalités de son intervention en tant qu'opérateur national du Conseil en Evolution Professionnelle. Le choix a été d'enrichir l'ensemble de son offre de services en cohérence*

*avec le Cahier des Charges du CEP, notamment sur les sujets d'ingénierie de projet et d'ingénierie financière.*

*L'Apec a fait le choix de concentrer le niveau 3 du CEP sur l'élaboration du projet de formation et l'accompagnement à l'ingénierie financière de formation. A noter que seuls 7% des cadres déclarent avoir des projets de formation en lien avec leurs projets professionnels. (Etude Mobilité – Département Etudes & recherche).*

*Pour mieux promouvoir l'accès aux services CEP, les informations (logos et descriptifs) ont, d'ores et déjà, été intégrées sur les fiches services en ligne sur Apec.fr. La mention du CEP sera également faite dans les synthèses et plans d'actions élaborés par les consultants.*

- [22] Le plan stratégique de l'Apec engageait l'institution à développer des partenariats territoriaux opérationnels, recommandation réitérée par l'évaluation à mi-parcours. Le développement progressif d'une maille de partenariats formalisés au plan territorial est largement engagé, notamment afin d'accompagner la mise en œuvre du CEP. L'Apec a ainsi pris l'initiative de se rapprocher des organismes de formation professionnelle et des branches professionnelles disposant des capacités à présenter son offre, ainsi qu'à faire connaître le développement de l'offre de services aux entreprises. L'activité de prospection menée par l'Apec seule ne peut en effet suffire, vu le petit nombre des consultants promoteurs qui l'assurent. Cette prospection ne sera efficace que si son impact est renforcé par des partenaires disposant de moyens d'intervention dans les entreprises et qui peuvent diffuser auprès l'information sur les services de l'Apec.
- [23] L'Apec conclut également des partenariats lui permettant de développer ses actions envers les publics les plus en difficulté. A cet égard, la mission recommande qu'une convention cadre avec Pôle emploi vienne mieux valoriser les coopérations thématiques et territoriales qui existent entre les deux institutions.
- [24] **3 L'Apec dispose de tous les outils pour un nouveau saut qualitatif**
- [25] Elle mobilise des outils porteurs de nouvelles pratiques, tel le plan digital lancé en 2016. Son objectif est d'apporter des services innovants et 100% digitalisés aux cadres et aux entreprises afin d'augmenter l'attractivité et la réactivité de l'Apec sur son marché. Le développement du big data, pour sa part, doit permettre d'exploiter et de fiabiliser les données en possession ou exploitées par l'Apec pour développer sa pertinence dans ses fonctions d'observation et d'analyse du marché comme dans ses activités de conseil. Toutes choses égales par ailleurs, la digitalisation, au travers des gains d'efficacité et de productivité qu'elle doit apporter, devra permettre à l'Apec de continuer à augmenter le volume de ses offres à effectifs constants. Quoi qu'il en soit, le coût estimé de ce plan (8M€), qui se concrétisera pour l'essentiel dans le cadre du prochain mandat, justifie qu'une attention particulière soit réservée à ses objectifs et aux conditions de leur bonne réalisation.
- [26] Depuis mars 2016, les nouveaux produits d'analyse du marché professionnel des cadres permettent à tout consultant d'éclairer par profil de poste et de compétence l'offre, la demande et la concurrence potentielle au niveau de la zone d'emploi. Début 2017, la définition de l'offre d'emploi sera affinée et permettra de lister toutes les entreprises en recherche de compétences de chaque zone répertoriée.

- [27] Pour l'Apec, dont le cœur de métier est le conseil, la formation interne est un enjeu important. Les évolutions technologiques en cours créent un risque d'obsolescence des capacités des consultants. L'adaptation de leurs compétences est un défi majeur. Un consultant bénéficie actuellement d'environ 8 jours par an de formation au sens large, soit 3,5% du temps de travail annuel consacrés au développement de ses compétences, au titre du plan de formation et d'ateliers d'appropriation et d'enrichissement des pratiques professionnelles. Compte tenu des enjeux décrits, la mission préconise que l'effort de formation et d'approfondissement des pratiques professionnelles soit augmenté jusqu'à 5% du temps de travail annuel. Outre la formation, le développement des compétences des consultants doit également passer par une meilleure communication et une plus grande polyvalence entre eux. Dans cet objectif, l'Apec gagnerait à développer les mobilités entre les fonctions de conseil aux cadres et de conseil aux entreprises, et l'alternance entre les services de proximité et les services à distance.
- [28] L'amélioration de la qualité du service rendu passe également par un renforcement du rôle des managers. Le pilotage actuel assure l'effectivité de la production de services, mais ne permet de s'assurer ni de la pertinence du service choisi par le client, ni de la qualité de la relation de conseil, ni de l'utilité de celui-ci. La mission préconise en conséquence de renforcer le management via une supervision plus importante des pratiques professionnelles et de la qualité des restitutions.
- [29] L'étude des dossiers des clients a permis de voir qu'il n'y avait pas d'organisation des parcours. Certes, les chiffres montrent que seule une minorité de clients sont multi-consommateurs. Toutefois, on observe de grandes différences et il ne semble pas y avoir, au moment de la prise de rendez-vous, d'analyse du passé du client, sauf pour décourager les rares multi-consommateurs compulsifs. Le plan digital de l'Apec, et notamment la création et la mise à disposition de son entrepôt de données en big data, doit permettre de réaliser des analyses ex post systématiques des trajectoires des clients, pendant et après leur passage à l'Apec. La pertinence et l'utilité réelle des services de l'Apec pourront ainsi être évaluées.
- [30] L'Apec est une institution engagée dans l'amélioration de l'égalité entre les femmes et les hommes. Le prochain mandat peut être l'occasion de mieux intégrer cet objectif dans les pratiques professionnelles de tous ses consultants en les formant à la connaissance des stéréotypes. Elle peut également participer à la plate-forme pour la mixité des métiers, lancée par l'Etat en 2014, dont l'objectif est de passer de 12% de métiers mixtes actuellement à un tiers en 2025. Enfin, l'institution produit de nombreux indicateurs dont les données doivent identifier les publics hommes et femmes, et notamment permettre de suivre deux nouveaux indicateurs : le taux de femmes utilisant les services de l'Apec, en matière notamment de conseil à la création d'entreprise ; les métiers exercés par les femmes en cas de mobilité ou de retour à l'emploi.
- [31] Enfin, l'Apec est en situation d'intégrer les problèmes de santé au travail dans sa réflexion sur le renforcement de son offre. La prise en compte de la santé au travail renvoie à une pluralité de causes et l'Apec n'a pas pour mission de répondre à ces problématiques ni aux multiples conséquences pouvant intervenir dans leurs résolutions ou réparations. Pour autant, ses consultants rencontrent de plus en plus de cadres fragilisés par des problèmes de santé et notamment d'épuisement ou de désorientation devant des organisations productives qui évoluent de plus en plus vite. Ses consultants d'entreprise rencontrent aussi de nombreux responsables RH ou de PME/TPE pour lesquels l'approche de ces sujets est rendue malaisée par la complexité du cadre institutionnel et des modalités d'intervention des ses acteurs. Le prochain mandat présente l'opportunité d'intégrer aux offres SPP et SRE des éléments de réponse en conformité avec les préoccupations des partenaires sociaux et des pouvoirs publics.





# Sommaire

SYNTHESE.....	3
RAPPORT.....	11
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>11</b>
<b>1 LE MANDAT A ETE BIEN EXECUTE .....</b>	<b>13</b>
1.1 La bonne exécution du mandat a permis de sortir définitivement de la crise.....	13
1.1.1 L'Apec a procédé à un recentrage affirmé sur ses missions de service public.....	13
1.1.2 Un fort consensus des acteurs entoure la stratégie de l'Apec.....	15
1.1.3 L'Apec inscrit à présent son action dans une situation financière assainie.....	16
1.2 L'Apec a développé son offre de service de façon volontariste.....	19
1.2.1 Les bénéficiaires de l'offre de service en direction des cadres et des jeunes diplômés ont été multipliés par quatre.....	19
1.2.2 Une répartition souple entre publics, que ne contredit pas la priorité donnée aux cadres actifs salariés .....	22
1.2.3 Le développement d'une offre de service public en direction des entreprises.....	24
1.2.4 Un système de pilotage de l'offre efficient.....	26
<b>2 L'APEC A BIEN INTEGRE LES RECOMMANDATIONS DE L'IGAS TOUT EN CONTINUANT DE DEVELOPPER SES MISSIONS.....</b>	<b>28</b>
2.1 La prise en compte des recommandations de l'évaluation à mi-mandat a fait évoluer l'offre .....	29
2.1.1 L'Apec connaît mieux les publics bénéficiaires et leurs parcours .....	29
2.1.2 Mais l'Apec doit développer ses réponses aux publics spécifiques.....	33
2.1.3 Le pilotage effectif des délais amènera in fine à se poser la question des modes de régulation du volume d'activité.....	37
2.2 L'avenant de mars 2015 est mis en œuvre et doit permettre de renforcer l'offre de l'Apec39	
2.2.1 L'accompagnement des jeunes des QPV participe à l'enjeu structurant de l'insertion professionnelle des jeunes diplômés.....	39
2.2.2 La nouvelle offre de services aux entreprises vient répondre aux besoins particuliers des PME/TPE .....	41
2.3 La mise en œuvre du CEP renforce le rôle de l'Apec.....	42
2.4 La stratégie de partenariats opérationnels est claire, sa mise en œuvre doit être développée44	
<b>3 L'APEC DISPOSE DE TOUS LES OUTILS POUR UN NOUVEAU SAUT QUALITATIF.....</b>	<b>46</b>
3.1 De nouveaux outils porteurs de nouvelles pratiques .....	46
3.1.1 Un plan digital ambitieux.....	46
3.1.2 Le développement de l'analyse de l'offre du marché.....	47
3.2 Un enjeu fort : faire évoluer la pratique du conseil .....	48
3.2.1 Développer les compétences des consultants .....	48
3.2.2 Améliorer la qualité du service rendu par un renforcement du rôle des managers et un meilleur suivi post-conseil des parcours.....	51
3.3 Inscrire la responsabilité sociale des entreprises (Rse) au cœur de l'offre de l'Apec .....	54
3.3.1 Intégrer l'égalité entre les femmes et les hommes dans les pratiques professionnelles	54
3.3.2 Intégrer les problèmes de santé au travail dans la réflexion sur l'offre .....	55
CONCLUSION .....	56
RECOMMANDATIONS DE LA MISSION.....	57
LETTRE DE MISSION.....	59

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES.....	61
LISTE DES ANNEXES .....	63
ANNEXE 1 : MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS DU RAPPORT IGAS 2014-079 D’EVALUATION A MI-PARCOURS.....	65
ANNEXE 2 : VOLUME DES SERVICES SPP REALISES EN 2015 : TABLEAUX D’ANALYSE PAR CATEGORIES DE PUBLICS.....	69
ANNEXE 3 : VENTILATION DES CLIENTS DES SERVICES SPP EN FONCTION DU NOMBRE DE CONSOMMATIONS 2015.....	77
PIECES JOINTES .....	81
PIECE JOINTE N°1 : CONVENTION DE MANDAT DE SERVICE PUBLIC DE L’APEC 2012-2016.....	83
PIECE JOINTE N°2 : EVOLUTION DES ACTIVITES MARCHANDES (EXTRAITS DU DOCUMENT « EXECUTION BUDGETAIRE 2015 » BUREAU DU 18/05/16) .....	101
PIECE JOINTE N° 3 : EQUILIBRE BUDGETAIRE PLURIANNUEL (EXTRAIT DU DOCUMENT « EXECUTION BUDGETAIRE 2015 » BUREAU DU 18/05/16, ET DU DOCUMENT « PROJET DE BUDGET 2016 » CA DU 16/12/15).....	105
PIECE JOINTE N°4 : MESURES EXCEPTIONNELLES FINANCEES SUR LES RESERVES 2012/2015, ET PREVISIONS 2016/2017 (EXTRAIT DU DOCUMENT « EXECUTION BUDGETAIRE 2015 » BUREAU DU 18/05/16, ET DU DOCUMENT « PROJET DE BUDGET 2016 » CA DU 16/12/15).....	109
PIECE JOINTE N°5 : OFFRE DE SERVICE 2015 (DOCUMENT DE PRESENTATION APEC) .....	113
PIECE JOINTE N°6 : SUIVI D’EXECUTION DES ACTIVITES A FIN DECEMBRE 2015 (EXTRAIT DU DOCUMENT « POINT D’ACTIVITES A FIN DECEMBRE 2015 » CA DU 20/01/16) .....	133
PIECE JOINTE N°7 : INDICATEURS DU MANDAT : ANNEES 2012 A 2015.....	137
PIECE JOINTE N°8 : AVENANT AU MANDAT DE SERVICE PUBLIC DU 18 MARS 2015 .....	143
PIECE JOINTE N°9 : REPARTITION DES JEUNES RESIDANT EN QPV (EXTRAIT DU DOCUMENT « POINT D’ACTIVITES A FIN DECEMBRE 2015 » CA DU 20/01/16).....	149
PIECE JOINTE N°10 : CEP – SERVICES REALISES EN 2015 (EXTRAIT DU DOCUMENT « POINT D’ACTIVITES A FIN DECEMBRE 2015 » CA DU 20/01/16) .....	153
PIECE JOINTE N°11 : PLAN DIGITAL (PRESENTATION AU COMITE D’ENTREPRISE DU 23 FEVRIER 2016).....	157
PIECE JOINTE N°12 : MODELE DE SYNTHESE-PLAN D’ACTION D’UN SERVICE « VOTRE POTENTIEL MARCHE » .....	185
REPONSE DE L’APEC .....	189

# RAPPORT

## INTRODUCTION

- [32] L'Association pour l'emploi des cadres (Apec), créée par accord national interprofessionnel en 1966, a pour objet d'améliorer le fonctionnement du marché de l'emploi des cadres<sup>1</sup> et de sécuriser leur parcours professionnel. A ce titre, elle s'adresse à l'ensemble des cadres dans toutes les situations d'emploi et aux jeunes issus de l'enseignement supérieur ayant vocation à accéder à un emploi cadre.
- [33] L'INSEE dénombrait fin 2014 3,93 millions de cadres<sup>2</sup>. Ces derniers évoluent dans un environnement aujourd'hui structurellement et conjoncturellement plus favorable que celui du marché général de l'emploi :
- Structurellement, car ils profitent de l'augmentation de la population active (qui a crû de 6,3 millions entre 1974 et 2014) et de la tertiarisation d'économie : les activités de services et de commerce ont un taux d'encadrement (part des cadres/salariés) plus élevé que les autres secteurs : 22% contre 18%. Enfin les mutations d'organisation productive ont eu pour effet global d'augmenter la part des cadres dans l'économie : elle a triplé entre 1980 et 2015 ;
  - conjoncturellement, leur taux de chômage était de 4,4% fin 2015<sup>3</sup> avec un marché en phase de reprise. Entre 182 000 et 200 000 cadres devraient être recrutés en externe en 2016 dans le secteur privé<sup>4</sup>, soit une hausse pouvant atteindre + 10% par rapport à 2015<sup>5</sup> ;
- [34] Cette dynamique d'ensemble recouvre toutefois de fortes disparités sectorielles<sup>6</sup> et des situations individuelles diversifiées : 42% des cadres sans emploi (85000) étaient, fin 2015, en recherche d'emploi depuis plus d'un an ; l'arrivée des jeunes sur ce marché, de l'ordre de 120000 sorties par an vers la vie active, est à rapprocher des 43 000 intentions d'embauches sur des postes cadres de débutants en 2016.
- [35] Au travers de son offre de services, organisée majoritairement dans la délivrance de prestations préfinancées par une cotisation obligatoire<sup>7</sup>, l'Apec répond aux évolutions de situation et d'interrogation professionnelles des cadres. Trois publics ciblés font par ailleurs l'objet d'un suivi spécifique : les jeunes issus de l'enseignement supérieur, les cadres ayant des difficultés particulières de réinsertion sur le marché du travail, les cadres pour leur seconde partie de carrière.

---

<sup>1</sup> Le statut Cadre est entendu au sens des articles 4 et 4 bis de la convention collective AGIRC du 14 mars 1947.

<sup>2</sup> INSEE première n°1569-Octobre 2015 ; nb : sa définition du statut cadre diffère un peu de celle de l'AGIRC.

<sup>3</sup> Soit 204 000 cadres ; ce taux était identique en 2014 mais a augmenté par rapport à 2013 (4%) et 2012 (3,5%)

<sup>4</sup> En CDI et CDD d'un an et plus.

<sup>5</sup> Source : direction des études et de la recherche (DER) de l'Apec.

<sup>6</sup> Avec 71 % des embauches de cadres, le secteur des services est le mieux orienté. Les activités informatiques et télécoms est le premier secteur recruteur avec l'embauche d'un cadre sur quatre.

<sup>7</sup> L'Apec est, pour l'essentiel, financée par une cotisation obligatoire prélevée sur la totalité des rémunérations des cadres à partir du 1<sup>er</sup> euro et dans la limite d'une somme égale à 4 fois le plafond de la sécurité sociale au taux de 0,06 % (dont 0,036 % à la charge de l'employeur et 0,024 % à la charge du salarié). Le recouvrement est effectué par l'association générale des institutions de retraite complémentaire des cadres (AGIRC) dans le cadre d'une convention du 25 avril 2013 (qui a abaissé son coût de collecte à 2% des sommes recouvrées cf. partie 2).

- [36] Après une période d'incertitudes qui avait vu l'Apec évoluer de co-traitante de l'ANPE de 2001 à 2010, à sous-traitante en 2010, pendant qu'elle se tournait, dans un cadre juridique et institutionnel fragilisé, vers les activités marchandes d'intermédiation<sup>8</sup>, les missions de l'Apec ont été clarifiées par l'accord national interprofessionnel (ANI) étendu du 12 juillet 2011 et un mandat de service public conclu avec l'Etat en 2012 (cf. pj n°1) qui traduisait l'approche conjointe des partenaires sociaux et des pouvoirs publics. Le plan stratégique de l'Apec 2012-2016 approuvé à l'unanimité par le Conseil d'administration (CA) organise en conséquence son offre de services.
- [37] Ce premier mandat de service public a fait l'objet d'une évaluation à mi-parcours conduite par l'IGAS ; son évaluation finale fait l'objet du présent rapport (cf. lettre de mission jointe). Pour conduire ses travaux, la mission s'est fortement appuyée sur cette évaluation qui portait sur la période 2012-2014<sup>9</sup>.
- [38] Elle a mené ses propres investigations de début février à fin avril 2016. Dans ce cadre, elle a rencontré la Présidente et le vice-Président de l'Apec<sup>10</sup>, le bureau de son CA<sup>11</sup> en début et fin de mission, le directeur général et le directeur général adjoint et l'ensemble des directeurs du siège. Elle a également auditionné les représentants syndicaux de l'établissement. Elle a effectué des déplacements dans deux délégations territoriales : Ile-de-France et Hauts-de-France (Nord Pas de Calais-Picardie) au cours desquels elle a eu accès aux dossiers clients et a rencontré des managers et collaborateurs représentatifs de l'ensemble des équipes.
- [39] Elle a également rencontré les administrations de tutelle ou partenaires privilégiés de l'Apec (la DGEFP, une DIRECCTE, la DARES, le service du droits des femmes de la DGCS), ainsi que la direction des partenariats et une direction régionale de Pôle Emploi (cf. liste des personnes rencontrées).
- [40] A l'issue de l'évaluation, il apparaît que l'actuel mandat de service a été bien exécuté (I) et que l'Apec a en particulier bien intégré les recommandations de l'IGAS tout en continuant de développer ses missions (II) ; la mission estime ainsi que l'Apec a aujourd'hui réuni les outils pour effectuer, en accord avec les pouvoirs publics, un nouveau saut qualitatif à l'occasion de son prochain mandat (III).

---

<sup>8</sup>Cf. Mission de contrôle n°2010-058 établie par Frédéric Laloue et Didier Noury, et mission d'appui à l'élaboration du mandat de service public de l'Apec n°2012-029 effectuée par Frédéric Laloue.

<sup>9</sup> Rapport n°2014-079R établi par Delphine Corlay et Anne Auburtin ; une double évaluation avait été préconisée compte tenu de l'importance des changements stratégiques décidés par ce premier mandat de service public.

<sup>10</sup> La présidence de l'Apec est assurée alternativement, tous les deux ans, par un membre du collège patronal et par un membre du collège syndical.

<sup>11</sup> Le CA est renouvelé tous les deux ans. Il est composé à parité de membres du MEDEF et des cinq centrales syndicales représentant les cadres salariés du secteur privé : CFE-CGC, CFDT CADRES, FO-cadres, UGICA-CFTC et UGICT-CGT. Le CA intègre désormais la CGPME et L'UPA, signataires de l'ANI de juillet 2011 avec respectivement 7 sièges pour le MEDEF, 2 pour la CGPME et 1 pour l'UPA. Le bureau est composé de 10 membres représentant toutes les organisations.

## 1 LE MANDAT A ETE BIEN EXECUTE

### 1.1 La bonne exécution du mandat a permis de sortir définitivement de la crise

#### 1.1.1 L'Apec a procédé à un recentrage affirmé sur ses missions de service public

- [41] La convention de mandat de service public du 19 mars 2012<sup>12</sup> définit les missions de service public de l'Apec : celles-ci consistent notamment à développer une offre de services intégrée comprenant des services ouverts à l'ensemble des cadres et des jeunes issus de l'enseignement supérieur afin de favoriser la sécurisation des parcours professionnels, des services spécifiques adaptés aux publics connaissant des problématiques particulières sur le marché du travail, et des services destinés aux employeurs permettant de sécuriser les recrutements des entreprises par des informations et des conseils adaptés. Les missions de l'Apec comprennent également la collecte et la diffusion des offres d'emploi des cadres, ainsi que le développement d'un programme d'étude et de veille sur le marché du travail des cadres afin de mieux connaître les réalités de ce marché.
- [42] Le mandat de service public permet à l'Apec de mettre en œuvre des activités marchandes. Celles-ci doivent cependant conserver un caractère accessoire et être à l'équilibre économique pour ne pas donner lieu à une compensation financée par le produit des cotisations<sup>13</sup>. En conséquence, aux termes du mandat, ces activités commerciales doivent s'équilibrer financièrement de façon strictement autonome.
- [43] Pour y parvenir l'Apec a conduit, en appuyant ses décisions sur un outil d'analyse des produits et de coûts adapté, une redéfinition de ses missions et a encadré très strictement son activité marchande.
- [44] Le plan stratégique a confirmé la volonté de concentrer l'activité marchande sur des activités financièrement à l'équilibre et de la concevoir comme un prolongement de ses quatre missions de service public : la sécurisation du parcours professionnel des cadres ; la sécurisation du recrutement et de la gestion RH des entreprises, le développement -en volume et qualification- de ses offres d'emploi ; enfin le développement de ses études et outils de connaissance du marché des cadres.
- [45] Dans ce cadre, le plan stratégique prévoyait de stabiliser le chiffre d'affaires des activités marchandes à un montant de 7,5 millions d'euros, équilibré dès 2014.
- [46] Le CA et la direction générale de l'Apec ont finalement fait le choix de restreindre cette opportunité. Comme le rappelle le rapport d'évaluation IGAS précité : « *La stratégie de l'Apec va au-delà des exigences du mandat en faisant le choix de ne pas s'inscrire dans des domaines considérés par l'Apec comme fortement concurrentiels (le domaine du recrutement, du placement, de l'outplacement ou du reclassement).* »

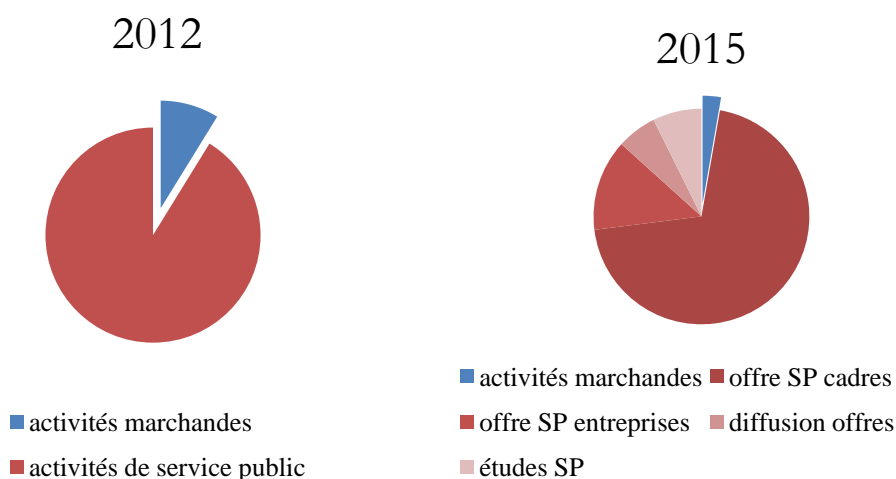
---

<sup>12</sup> La convention de mandat de service public de l'Apec a été signée par la présidente du CA de l'Apec et la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP), le 19 mars 2012, pour la période 2012-2016.

<sup>13</sup> Le mandat permet à l'Apec de mettre en œuvre des activités marchandes mais de manière accessoire et fixe comme impératif l'absence de compensation : « *les activités commerciales de l'Apec ne peuvent en aucun cas être financées directement ou indirectement par cette cotisation et de ce fait doivent s'équilibrer financièrement de façon strictement autonome* ».

- [47] De 2012 à fin 2015, la part des activités marchandes est ainsi passée de 8,8 % du total des activités de l'Apec à 2,7% et, en volume, de 9,7M€ à 3M€. Elle mobilise 2,3% des effectifs (18 ETP). Les offres non commerciales, elles, se sont dans le même temps développées en volume et en proportion : elles sont passées de 100,7M€ en 2012 à 106,7M€ à la fin de 2015. En fin de mandat, l'offre de service en direction des cadres et des jeunes représente 70% de l'activité globale ; l'offre non marchande en direction des entreprises 14% ; la diffusion et collecte des offres représente 6% et l'activité non marchande d'études et de recherche<sup>14</sup> 7% (cf. pj n°2).

Graphique 1 : Part des activités marchandes



Source : Contrôle de gestion Apec

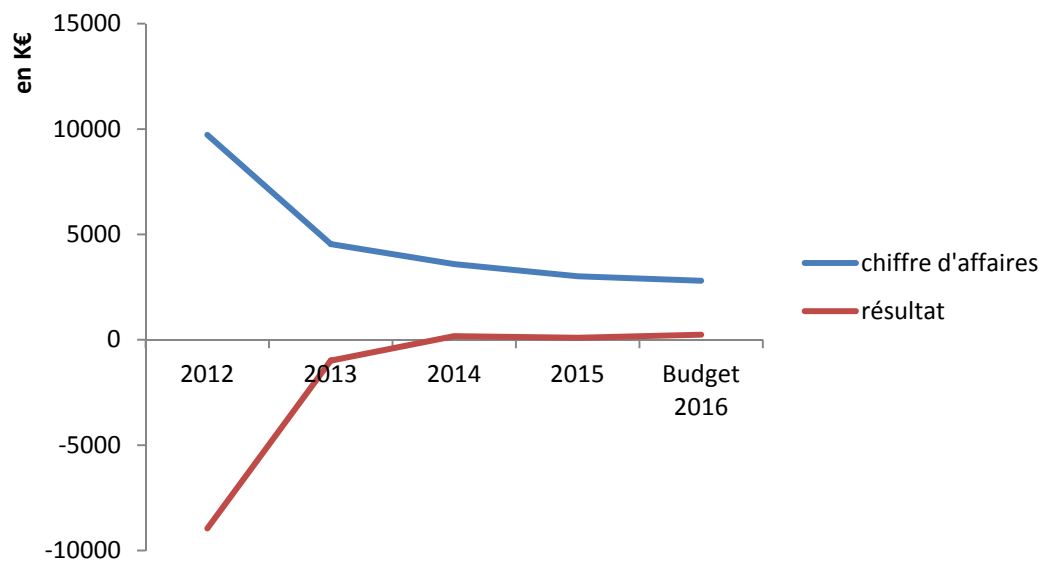
- [48] Pour 2016, le budget prévoit une nouvelle contraction de l'activité marchande à 2,8M€<sup>15</sup>. Cette évolution correspond parallèlement à la clarification financière définie par le mandat. Les activités marchandes qui étaient déficitaires en 2012 étaient globalement positives en 2015 (+102k€).
- [49] Ainsi, en continuité avec les observations de la précédente mission<sup>16</sup> il est confirmé que l'objectif fixé en mars 2012 de recentrage sur les missions de service public a été rempli. Deux chiffres le résument : en 2012 les activités marchandes représentaient un chiffre d'affaires de 9,7M€ en déficit de -8,9M€; en 2016 elles représenteront un chiffre d'affaires de 2,8M€ avec un excédent attendu de 243K€.

<sup>14</sup> La direction des études et de la recherche développe également une offre de service privée pour un montant de 647000€

<sup>15</sup> L'activité marchande comprend: l'ingénierie de solutions RH (ISRH) pour 0,9M€; des bilans de compétences pour 0,6M€, des activités événementielles comme les salons pour 1,2M€ et des études *ad hoc* pour 0,2M€

<sup>16</sup> « La mission conclut, à mi-mandat, qu'il n'y a ni sous-compensation (utilisation de la cotisation au financement d'activités concurrentielles) ni surcompensation (sous-utilisation de la cotisation) ».

Graphique 2 : Equilibre des activités marchandes



Source : Contrôle de gestion Apec

### 1.1.2 Un fort consensus des acteurs entoure la stratégie de l'Apec

- [50] Le recentrage des missions de l'Apec et le développement de ses nouveaux dispositifs d'intervention sur le marché des cadres s'est effectué en début de mandat dans un contexte d'incertitudes stratégiques que les missions précédentes de l'IGAS ont largement éclairé et explicité.
- [51] Au terme du mandat, la mission fait le constat que l'application des engagements du mandat et du plan stratégique qui l'accompagne ont conduit à une re-légitimation du rôle de l'Apec auprès des partenaires sociaux<sup>17</sup> et des acteurs extérieurs ainsi qu'à l'adhésion forte des personnels et de leurs représentants à une vision partagée de ses objectifs<sup>18</sup>.
- [52] Le CA de l'Apec est aujourd'hui convaincu de l'intérêt des missions qu'elle remplit. Les représentants du MEDEF, en particulier, disent ne plus contester le coût de son financement pour les employeurs<sup>19</sup>. Comme en témoignent les procès verbaux de réunions consultés, le CA exerce une gouvernance constructive. Son bureau se révèle particulièrement mobilisé. Il se réunit chaque mois, périodicité que ne prévoient pas les textes. Il lui est, à cette occasion, transmis un tableau de suivi des indicateurs du mandat. Les PV de séances témoignent de débats très ouverts et vigilants. Outre ce suivi mensuel, un séminaire annuel de gouvernance permet de conduire une réflexion plus approfondie autour des enjeux liés à l'application du mandat de service public et ceux plus médiats (mutations du marché des cadres ; digitalisation...).

<sup>17</sup> Les modalités de gouvernance de l'Apec ont été cadrées par les statuts et le règlement intérieur qui en précise les conditions d'application, adoptés conjointement par le Conseil d'administration du 10 juillet 2013

<sup>18</sup> Les personnes rencontrées ont souligné que le retour à l'équilibre n'a pas été accompagné d'un plan social.

<sup>19</sup> Cf. entretien avec le vice-président de l'Apec conduit en début de mission.



- [53] Plus généralement, la mesure et le suivi des missions et de l'activité de l'Apec s'effectuent sur la base de données physico-financières retraitées en comptabilité analytique et partagées, selon des modalités et périodicités adaptées, par les différents niveaux de l'institution jusqu'à son comité de suivi où siège le représentant de l'Etat (DGEFP)<sup>20</sup>. Les données qui en sont issues servent à animer la conception de projets et leur pilotage avec les directions du siège, mais aussi avec les délégués territoriaux de l'Apec, et les propres travaux de ces derniers dans le cadre des comités paritaires régionaux. Ainsi, l'ensemble des acteurs peut disposer, à travers ces données, d'une vision partagée de l'activité de l'Apec au regard des engagements du mandat.
- [54] Parallèlement, l'Apec, comme quatrième enjeu de son plan stratégique<sup>21</sup>, a engagé une rénovation de sa politique sociale. D'abord, par la réaffirmation d'une appartenance collective de ses collaborateurs autour de valeurs de service public<sup>22</sup>. Ensuite, par une réorganisation territoriale qui a resserré le réseau autour de 12 délégations territoriales compétentes sur l'ensemble des missions et gérant 44 implantations locales. Enfin, par un plan de transformation RH tenant compte des nécessités d'adapter les compétences internes aux besoins<sup>23</sup> : notamment par un plan de formation ambitieux<sup>24</sup> et un processus de rénovation de la GPEC et des classifications entamé fin 2015. D'autres chantiers importants ont été engagés : l'entrée dans une démarche RSE ; un plan qualité de vie au travail et une démarche renforcée pour une politique de recrutement exemplaire.
- [55] Les transformations menées lors de l'exécution du mandat et celles à l'œuvre peuvent aujourd'hui s'appuyer sur un bon climat social à l'Apec, attesté comme tel par tous les représentants syndicaux. La mission a pu notamment le constater lors de ses entretiens avec les représentants des organisations syndicales, mais aussi lors de ses visites de site.
- [56] Entrés dans l'exécution du mandat dans un climat d'incertitude sur leur devenir et d'interrogations sur le sens de leurs missions, les collaborateurs de l'Apec ont donc pleinement accompagné l'exécution et répondu aux objectifs du mandat ; ils considèrent leur avenir de façon positive.

### 1.1.3 L'Apec inscrit à présent son action dans une situation financière assainie

- [57] La trajectoire financière de l'Apec durant la première moitié du mandat a été largement étudiée lors de la précédente évaluation de l'IGAS (cf. partie 2.2.3). Elle correspond à plusieurs objectifs fixés dans le mandat, mais aussi à des objectifs que l'Apec s'est elle-même fixés dans le cadre de son plan stratégique.
- [58] Le mandat prévoit que l'Apec réalise des gains d'efficience productive évalués en rapportant le nombre d'heures de prestations effectivement réalisées au montant de la cotisation obligatoire. A cet objectif s'ajoute un objectif fixé par le plan stratégique d'augmentation de la productivité individuelle de 2 % par an pour les années 2014 à 2016.
- [59] L'Apec s'est par ailleurs fixé un objectif d'augmentation globale de son produit. En première analyse, celui-ci est passé de 110,3M€ en 2012 à 109,7M€ fin 2015 ; résultat de la forte diminution des activités marchandes et du faible dynamisme des recettes avant la reprise du marché des cadres à la fin 2014. Il recouvre cependant une augmentation du nombre des clients de l'Apec et des services qui leur sont consacrés.

<sup>20</sup> Cf. sur ce point la partie 1.2.4 du rapport.

<sup>21</sup> Le plan stratégique définit quatre enjeux majeurs : l'attractivité, l'accessibilité, la performance et le contrat social.

<sup>22</sup> Avec une charte d'engagement des collaborateurs.

<sup>23</sup> Cf. l'accord de génération du 22 novembre 2013 qui vise à apporter une aide dans l'acquisition des nouvelles compétences requises et qui s'adresse en priorité aux collaborateurs de plus de 50 ans (37% des effectifs).

<sup>24</sup> Plan de formation 2013-2016 : il représente 5,58% de la masse salariale contre 3,78% en moyenne pour les entreprises de même taille (source : Cereq).



[60] Dans ce cadre, à la fin 2015, les activités de l'Apec sont parvenues à l'équilibre du résultat net<sup>25</sup>. Le plan stratégique prévoyait ce retour pour l'exercice 2016 ; il est intervenu en 2015 (+92K€ en prévision budgétaire ; +509 en réalisation ; cf. pj n°3).

Tableau 1 : comptes d'exploitation 2012/2016

En k€	2012	2015 Prévision septembre 2014	2015 Budget initial	2015 Réalizations bureau du 18.05.16	2016 Budget initial	Evolution 2016/2012
<b>Produits</b>	110 377	113 056	110 008	109743	112 485	+1,9%
<b>Charges</b>	119 454	113 032	110 236	109 469	112 622	-5,7%
<b>Résultat d'exploitation</b>	-9 078	+24	-228	+275	-137	+98%
<b>Résultat net</b>	-9295	+639	+92	+509	+333	

Source : Mission à partir des chiffres du contrôle de gestion Apec

[61] Cette évolution traduit :

- d'une part, comme indiqué, l'augmentation du volume d'activité accompagné d'un déplacement de l'offre de services vers des activités plus fortement valorisées et donc une évolution conforme à la volonté du CA de renforcer les prestations de conseil. Pour l'avenir, cette augmentation va devenir plus étroitement liée à celle des cotisations. A ce titre, le tableau montre que l'Apec a déjà dû traduire dans sa trajectoire financière et dans son activité une révision de ses recettes, en 2015 ;
- d'autre part, d'une maîtrise des charges courantes<sup>26</sup>. En premier lieu, les dépenses de personnel sont maîtrisées : leur croissance sur les deux exercices 2014-2015 a été de 3,1% (75,3M€ en 2015). En 2016, le GVT devra tenir compte d'un effet report de l'augmentation de l'année antérieure de 0,72% et de l'accord salarial de janvier 2016 d'augmentation de 0,85%. En second lieu, le total des autres charges (locaux, prestations externes) a connu, depuis leur examen par la précédente mission de l'IGAS, une évolution négative : -6% et - 2,6% par rapport au budget réalisé 2014<sup>27</sup>.

Les charges exceptionnelles ont été financées sur les réserves.

[62] Le mandat n'a pas défini de niveau de réserves optimal. Cependant l'association a suivi la recommandation du rapport IGAS de 2010 qui préconisait d'encadrer leur niveau et s'est dotée d'un objectif propre dans le cadre de son plan stratégique<sup>28</sup> : sur cette base, l'Apec a évalué, toutes choses égales par ailleurs, le montant de trésorerie nette nécessaire au financement de 4 mois d'exploitation lissés sur l'année à 36 M€

[63] Les partenaires sociaux ont décidé d'affecter le surplus au développement d'actions exceptionnelles, en approuvant un programme de mesures d'un montant total de 38,2M€ sur la période 2012-2017 (cf. pj n°4).

<sup>25</sup> Intégrant le résultat des produits et charges financières, le résultat exceptionnel et l'IS.

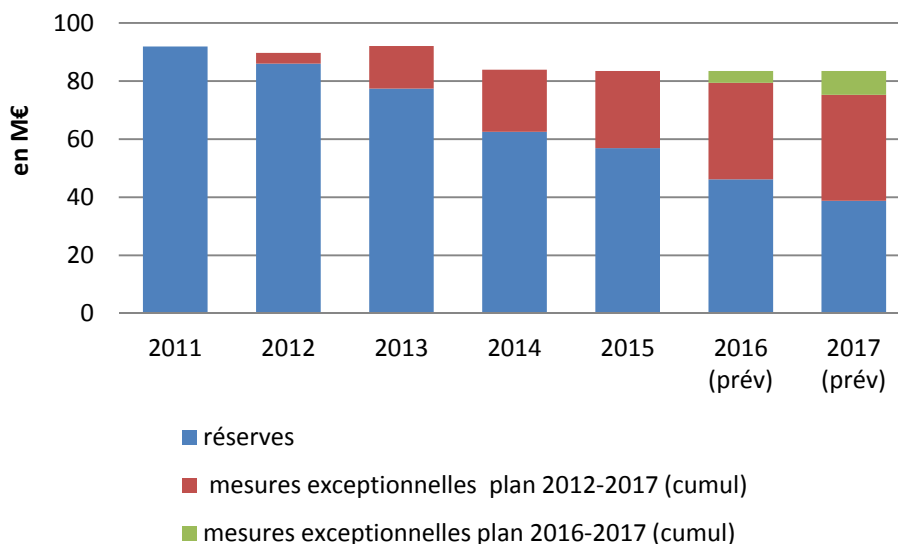
<sup>26</sup> Sur la durée du mandat, l'Apec a réorganisé ses implantations (44 aujourd'hui), ses lignes managériales avec la suppression d'échelons intermédiaires, a regroupé au siège ses services support.

<sup>27</sup> Pour des montants respectifs fin 2015 de 9,3M€ pour l'immobilier et 20,1M€ pour les prestations externes.

<sup>28</sup> « Des réserves correspondant à trois ou quatre mois de fonctionnement (versement trimestriel et à terme échu de la cotisation cadres) sont nécessaires en plus du besoin en fonds de roulement, à la bonne gestion de l'association ».

- [64] Ce programme a financé des mesures dites «opérationnelles» d’accompagnement de publics spécifiques (ANI jeunes et autres mesures pour les jeunes, renforcement du programme Nouveaux Horizons pour les demandeurs d’emploi de longue durée) et des mesures «structurelles» d’investissement immobilier et informatique, ainsi que de politique d’image<sup>29</sup>. La consommation cumulée de ces mesures s’élève à 26,6M€ fin 2015, est prévue à 33,8M€ fin 2016 et 36,5M€ fin 2017, soit une consommation finale de ces actions de 96%.
- [65] Une seconde enveloppe de mesures exceptionnelles a été soumise à l’approbation du CA du 16 décembre 2015 pour la période 2016-2017. Elle est destinée à financer le plan digital (cf. infra), la nouvelle offre de services aux entreprises, un nouveau renforcement du dispositif d’accompagnement des cadres demandeurs d’emploi de longue durée et une action de rapprochement de l’offre en direction des DOM pour un montant cumulé de 8,25M€
- [66] A l’issue de cette période, les réserves de l’Apec ne se monteront plus qu’à 38 M€ soit un niveau très proche du montant minimum nécessaire<sup>30</sup>, comme le montre le graphique ci-dessous :

Graphique 3 : Evolution des réserves



Source : Mission à partir des chiffres du contrôle de gestion Apec

- [67] Les éventuelles actions exceptionnelles du prochain mandat ne pourront donc pas être financées sur les réserves. Les investissements vont ainsi devenir dépendants des gains de productivité internes et, comme les dépenses courantes, du dynamisme des cotisations AGIRC<sup>31</sup>. Ceci d’autant plus que la baisse des taux de rémunération des placements et la diminution des réserves auront un impact sur le résultat financier. Or, ce dernier a contribué sur les derniers exercices, via le résultat net, au respect de la trajectoire financière de l’Apec. Le caractère fluctuant des recettes, lié à la conjoncture économique, impose de maintenir une bonne maîtrise des dépenses même en période de hausse conjoncturelle des cotisations qui devrait découler de la reprise de l’emploi.

<sup>29</sup> Restructurations immobilières pour 8M€; politique d’image de l’Apec pour 7,5M€ (le plan stratégique intégrait cette forte croissance du budget communication), systèmes d’information pour 4M€; accompagnement RH pour 1M€

<sup>30</sup> Par ailleurs, l’absence de recul relatif au cycle de trésorerie sur plusieurs exercices (après le nouvel accord avec l’AGIRC) invite à la prudence sur la détermination du point bas de trésorerie : en 2016, ce point bas n’est qu’à 13,8M€

<sup>31</sup> Pour lesquelles l’effet de la réduction des coûts de gestion fixé à 2% par an est déjà intégré (1,5M€).

- [68] Dans cette perspective, la mission constate les fortes évolutions de certains postes de dépenses inscrites au budget 2016, liées au financement des projets en cours : +11% pour les dépenses de communication (3,3M) par rapport à 2015, après -17% par rapport à 2014, pour accompagner la nouvelle offre aux entreprises ; +18% pour les dépenses des fonctions centrales (0,45M€) pour accompagner les chantiers RH. Ces dépenses de modernisation, pour nécessaires qu'elles soient, devront à l'avenir s'adapter à cette contrainte d'assiette de financement et de diminution des produits financiers. Elles ne pourront qu'être ponctuelles au cours du futur mandat.
- [69] La mission a également pris acte de la mise en place des premières étapes d'un dispositif qui respecte l'esprit de la démarche de contrôle interne et d'audit, mais se développe lentement : cartographie des risques (réalisée pour la direction financière, en cours pour la direction des systèmes d'information et la direction des ressources humaines), formalisation des procédures (réalisé pour la direction financière, formalisation et normalisation des prestations et des procédures de saisie réalisées pour la direction des opérations). En revanche, si une cellule d'audit interne a bien été constituée, ses fonctions principales portent sur le questionnement et la formalisation des procédures et elle ne réalise pas encore d'audit de conformité. Le choix de son positionnement actuel, auprès du directeur du contrôle de gestion, est logique compte tenu du faible niveau de maturité de l'ensemble. Dans l'attente, l'Apec a recours à des procédures d'audit de conformité externes comme pour les achats<sup>32</sup>.

## 1.2 L'Apec a développé son offre de service de façon volontariste

- [70] L'Apec a entièrement refondu son offre de service en 2012<sup>33</sup> lors de l'élaboration de son plan stratégique et en conformité avec le mandat de service public. Elle a construit une offre structurée, composée de « services » aisément identifiables et coordonnée entre services internet, services à distance et services de proximité. Une gamme est destinée aux cadres et aux jeunes diplômés, l'offre de sécurisation des parcours professionnels (SPP), l'autre aux entreprises, l'offre de sécurisation du recrutement des entreprises (SRE) ; elles sont conçues selon les mêmes principes et leur développement est maîtrisé via un système de contrôle de gestion très élaboré (cf. pj n°5).

### 1.2.1 Les bénéficiaires de l'offre de service en direction des cadres et des jeunes diplômés ont été multipliés par quatre

- [71] En 2010, l'Apec, qui n'était plus co-traitante de Pôle Emploi, avait vu son activité descendre en dessous des 30 000 clients<sup>34</sup>, même si plusieurs millions de cadres visitaient son site internet chaque année pour ses offres d'emploi. Fin 2015, 109 000 clients ont consommé plus de 168 000 services. Le site *apec.fr* totalise 900 000 comptes actifs et reçoit 2 millions de visiteurs chaque mois. Le site diffuse plus de 50 000 offres d'emploi chaque jour. Un cadre sur trois et huit jeunes sur dix ont fait appel à l'Apec pendant l'année 2014<sup>35</sup>.
- [72] Le nombre de bénéficiaires de l'offre de service SPP a été multiplié par quatre en cinq ans. L'augmentation porte surtout sur les cadres actifs salariés, dont le nombre a été multiplié par 5,5 pour atteindre la moitié de la clientèle de l'Apec, et sur les jeunes diplômés, catégorie inexistante en 2010 et qui a atteint 30000 bénéficiaires avec l'ANI jeunes.

---

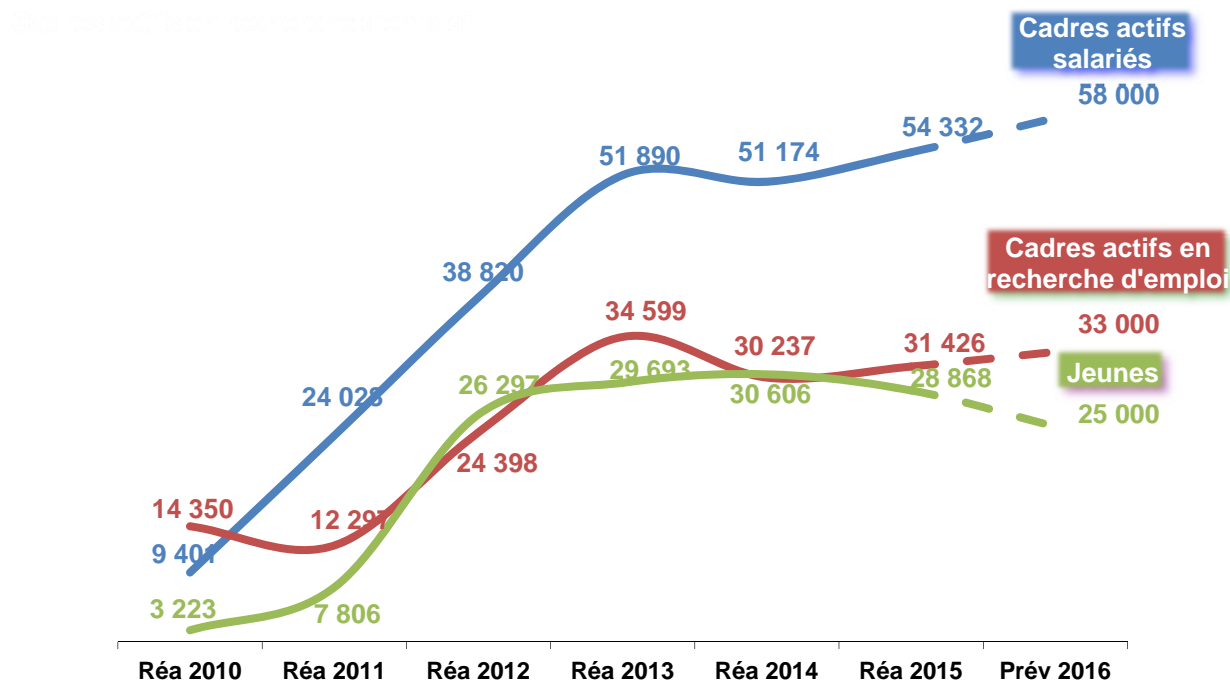
<sup>32</sup> Cf. comité des risques du 7 janvier 2016. La mission intérimaire des commissaires aux comptes a réalisé l'audit de conformité des procédures d'achat pour 2015.

<sup>33</sup> En 2010 existaient 12 programmes d'accompagnement à la mobilité, ciblés par catégorie d'emplois

<sup>34</sup> La co-traitance avec Pôle emploi portait sur un nombre maximum de 30 000 cadres demandeurs d'emploi

<sup>35</sup> Chiffres du rapport annuel 2014

Graphique 4 : Evolution du nombre des bénéficiaires de 2010 à 2016



Source : Contrôle de gestion Apec

- [73] Le pari stratégique de l'Apec a consisté à attirer les internautes, déjà clients virtuels de l'Apec, en concevant une offre multi-canal, totalement accessible depuis le site internet *apec.fr*<sup>36</sup>. Elle comporte des produits autoconsommés sur le site, des prestations collectives, ateliers ou conférences, et des services relationnels d'intensité progressive : entretien à distance par téléphone, entretien ponctuel en face-à-face, prestations de conseil et prestations d'accompagnement. 29% des services réalisés en 2015 sont des prestations de conseil<sup>37</sup>.
- [74] L'offre est ouverte sans distinction de statut à tous les clients en fonction de leurs besoins. Une trentaine de services cible l'ensemble des besoins, des plus techniques, comme l'aide à la rédaction de CV, aux plus relationnels, comme le conseil en vue d'une éventuelle reconversion (Cf. tableau complet des services en pj n°6).
- [75] Des produits d'appel accessibles par téléphone, ponctuels et attractifs pour des cadres en activité, ont été créés, tels Votre Potentiel Marché (VPM), qui propose une analyse des contraintes et opportunités du métier du demandeur sur son bassin d'emploi ; Objectif Candidature, qui conseille le demandeur sur son CV ou sa lettre de candidature ; ou Flash Conseil, qui permet d'obtenir en direct des réponses à toute question sur sa situation professionnelle. L'intérêt du cadre obtenu, les autres services adaptés sont offerts par le consultant en fin d'entretien.
- [76] Cette segmentation de l'offre répond en effet à une approche marketing qui vise à satisfaire les demandes variées des clients potentiels qui seront attirés par une, ou plusieurs, des nombreuses offres présentées. Elle permet aux clients de construire et doser eux-mêmes leur engagement dans le recours aux services de l'Apec.

<sup>36</sup> En 2015, on compte 922 301 comptes internet actifs, dont 58% d'actifs salariés, 22% de demandeurs d'emploi et 20% de jeunes, alors que les clients des services Apec se répartissent en 48% d'actifs salariés, 27% de demandeurs d'emploi et 25 % de jeunes.

<sup>37</sup> L'offre est structurée en quatre niveaux de services : produits autoconsommés, entretiens ponctuels, prestations de conseil, prestations d'accompagnement.

- [77] Elle structure également de façon précise le contenu de la relation de conseil qui s’instaure entre le client et le consultant de l’Apec, chaque service étant clôturé par une synthèse écrite. Elle permet en outre au contrôle de gestion de l’association de connaître et analyser les consommations de chaque service, et de faire évoluer la gamme pour mieux l’adapter aux besoins. Enfin, la construction par services rend possible un suivi fin des parcours des clients ; cumuler les services est toujours possible.
- [78] Huit produits principaux regroupent 63 % de l’offre, qui s’élève en 2015 à 168 970 services consommés, contre 62 774 en 2011. D’un point de vue méthodologique, la mission note que l’Apec compte dans ce total les entretiens de pré-diagnostic, service téléphonique d’orientation vers un entretien ou une prestation de conseil (37 578). En revanche, elle comptabilise les services collectifs par atelier (7521) et non pas par participant (environ 66500). Le total reflète donc correctement l’activité de l’Apec.

Tableau 2 : Volume des services aux cadres et aux jeunes

	Nombre de services 2011	Nombre de services 2015
<b>Services à distance</b>		<b>47951</b>
<i>dont : Votre potentiel marché</i>		21996
<i>Objectif candidature</i>		18460
<i>Flash conseil</i>		5339
<b>Entretiens de pré-diagnostic</b>		<b>37578</b>
<b>Entretiens de proximité</b>		<b>24206</b>
<i>dont : Rendez-vous conseil</i>		14356
<b>Total des entretiens</b>	<b>53327</b>	<b>109735</b>
<b>Prestations de conseil</b>	<b>8014</b>	<b>49221</b>
<i>dont : NextStep</i>		19123
<i>Next Step mi-carrière (seniors)</i>		5999
<i>Parcours clés d’emploi (jeunes)</i>	1080	16434
<i>Perspectives</i>		4007
<b>Accompagnement Nouveaux Horizons</b>	<b>301</b>	<b>2493</b>
<b>Ateliers et services collectifs</b>	<b>1433</b>	<b>7521</b>
<b>Nombre total de services</b>	<b>62774</b>	<b>168970</b>

Source : Mission à partir des chiffres du contrôle de gestion Apec

- [79] Outre les produits d'appel et les entretiens ponctuels, soit dédiés à une question précise comme Diagnostic Formation, soit totalement ouverts tel Rendez-vous Conseil, l'Apec propose une gamme étoffée de prestations de conseil et d'accompagnement. Next Step, l'un de ses produits phares<sup>38</sup>, consiste à aider un cadre en activité ou non, à construire, en 2 ou 3 entretiens répartis sur une période de 3 mois, une stratégie d'évolution professionnelle à 5 ans. Variante du précédent, Next Step mi-carrière est spécifiquement destiné aux seniors. Un service semblable est destiné aux jeunes, appelé Parcours Clés d'Emploi. Enfin, une prestation de conseil intitulée Perspectives a une thématique encore plus ouverte : elle est présentée comme visant à aider le cadre à « prendre de la hauteur pour se projeter ». Au-delà des intitulés, ces produits sont *in fine* assez proches, chaque consultant s'adaptant à la situation personnelle du client quel que soit le nom de la prestation qu'il a choisi.
- [80] En 2016, un nouveau produit baptisé Mon Emploi et Moi est en cours d'expérimentation pour compléter l'offre : il est destiné à des cadres en situation de blocage dans leur poste actuel, ayant besoin d'une aide diagnostique avant de pouvoir envisager une évolution professionnelle. Cette création montre une nouvelle évolution de l'Apec vers le coaching et correspond à l'émergence de publics plus fragilisés voire désorientés.

### 1.2.2 Une répartition souple entre publics, que ne contredit pas la priorité donnée aux cadres actifs salariés

#### ► Une offre effectivement accessible à tous les publics

- [81] Les services proposés répondent aux différentes situations dans lesquelles peuvent se trouver les cadres : actifs en veille ou en recherche active, demandeurs d'emploi, jeunes diplômés en démarche d'insertion. Ils sont construits pour répondre à des problématiques et non pour s'adresser à des catégories. De ce fait la majorité de l'offre est accessible à tous<sup>39</sup>, c'est le traitement statistique *ex post* des consommations qui permet de connaître la répartition entre les différents publics.
- [82] Le positionnement stratégique de l'Apec cible sans ambiguïté les cadres actifs, conformément à la volonté du conseil d'administration. Il considère que la mission de l'Apec consiste à sécuriser les parcours professionnels, et donc à aider les cadres à anticiper des évolutions professionnelles subies pour les transformer en parcours choisis. L'objectif est de réduire autant les risques que les conséquences des ruptures professionnelles. La répartition des publics entre actifs, demandeurs d'emploi et jeunes diplômés est surveillée *a posteriori* pour se situer dans des proportions respectives de 50%, 30% et 20%<sup>40</sup>.
- [83] La procédure de prise de rendez-vous, examinée par la mission, évite *a priori* le risque de sélection de clientèle : réalisée quasi exclusivement par internet, elle prend parfois la forme d'une inscription directe, mais le plus souvent passe par un entretien téléphonique de pré-diagnostic au cours duquel le conseiller de l'Apec oriente le cadre vers le service correspondant le mieux à ses besoins. Les entretiens réalisés auprès de conseillers, la lecture des directives affichées sur le site intranet et la consultation des chiffres d'activité ont convaincu la mission qu'aucune sélection de clientèle n'était mise en œuvre.

<sup>38</sup> En 2014, 71% des cadres déclarent qu'ils ont pu agir de manière autonome à l'issue du service Next Step

<sup>39</sup> Aucune vérification du statut du cadre n'est effectuée.

<sup>40</sup> L'Apec estime que son offre est déjà très orientée vers les demandeurs d'emploi puisque 30 000 clients représentent environ 15% du total des cadres demandeurs d'emploi, alors que 50 000 clients salariés font seulement 4% environ des cadres salariés en recherche de mobilité (1/3 des 3,9M de cadres).

- [84] Toutefois, toute la communication réalisée par l'Apec, au cours de campagnes publicitaires ou sur son site internet, est dirigée vers les cadres en activité. Cette stratégie correspond au souhait de l'Apec de modifier une image autrefois marquée par la co-traitance avec Pôle emploi, et d'attirer de nouveaux publics, considérant que la clientèle des demandeurs d'emploi est stable. En effet, la période récente a vu, à côté de la forte augmentation du nombre d'actifs, une stabilisation des clients demandeurs d'emploi. Mais plus la période de la co-traitance s'éloigne dans le temps, plus le risque de déformation des publics augmente. Il est donc nécessaire de mesurer régulièrement leur répartition effective.
- [85] A cet égard, la mission a pu vérifier que l'ensemble des publics avait accès aux différents services. Comme le montre le tableau ci-dessous, la consommation est répartie entre tous les publics, même si elle est différente pour chaque catégorie : les services à distance (notamment VPM) sont par exemple davantage sollicités par les actifs salariés, les ateliers au contraire sont plus fréquemment utilisés par les demandeurs d'emploi et surtout les jeunes, qui consomment également beaucoup plus de prestations de conseil que d'entretiens.

Tableau 3 : répartition des services par catégorie de publics

Services 2015	Cadres actifs salariés	Répartition	Cadres actifs demandeurs d'emploi	Répartition	Jeunes issus de l'enseignement supérieur	Répartition
Services à distance	25846	26 %	12295	18 %	9810	16 %
Entretiens de pré-diagnostic	24165	25 %	11409	16 %	2004	3 %
Entretiens de proximité	11099	11 %	9388	13 %	3719	6 %
Prestations de conseil	20416	21 %	11410	16%	17906	29 %
Prestations d'accompagnement	-	-	2493	4 %	-	-
Ateliers (par participant)	16124	17 %	22903	33 %	27446	45 %
Total des services	97650	100 %	69898	100 %	60885	100 %

Source : Contrôle de gestion Apec

### ➤ L'accompagnement des demandeurs d'emploi de longue durée

- [86] Les catégories les plus fragiles, comme les demandeurs d'emploi de longue durée (DELD) et les seniors ont accès à l'ensemble de l'offre de services, au-delà des services qui leur sont spécifiquement destinés.
- [87] L'Apec a en effet créé une prestation d'accompagnement, Nouveaux Horizons, réservée aux cadres ayant des difficultés particulières de réinsertion, qui a pour objectif de redynamiser ces personnes en les aidant à retrouver confiance en eux et à reconstruire un projet professionnel, dans un groupe de pairs. Comportant 3 ateliers d'une journée entrecoupés d'entretiens en face-à-face sur une durée de 6 à 8 mois<sup>41</sup>, Nouveaux Horizons affiche un taux de satisfaction de 97% et un taux de reprise d'une activité professionnelle de 65% en 2014 et 71% en 2015<sup>42</sup>. La mission a pu rencontrer des bénéficiaires et confirmer ces excellentes appréciations.

<sup>41</sup> Jusqu'à 50h d'offre, 11 h de consultant

<sup>42</sup> enquête 2015 auprès de 305 bénéficiaires un an après la fin de la prestation.



[88] Toutefois, cette prestation unanimement appréciée a peine jusqu'ici à remplir ses sessions, alors même que son objectif, 3000 en 2016<sup>43</sup> pourrait sembler modeste si on le compare aux 85 000 cadres demandeurs d'emploi de longue durée. Les réalisations à fin avril 2016 (1087) sont en revanche encourageantes et laissent présager une atteinte de la cible en fin d'année.

### ► Le développement du public jeune

[89] L'ANI jeunes du 7 avril 2011 a prévu que l'Apec accompagne 50 000 jeunes jusqu'à leur insertion professionnelle. Une offre spécifique, Parcours Clés d'Emploi, a été développée, comprenant une prestation de conseil associée à une prestation d'accompagnement plus intensive. Il s'agit d'un parcours commun au départ, qui se différencie en fonction des besoins constatés, sur une proportion de 55% de Clés d'Emploi et 45% Clés d'Emploi Plus.

[90] Après un démarrage plutôt lent, l'Apec a développé une compétence spécifique, via des recrutements *ad hoc*, pour développer des partenariats avec les universités et les écoles afin d'attirer des publics jeunes. Fin 2014, à l'issue de l'ANI jeunes, l'objectif de 50 000 jeunes accompagnés a été atteint<sup>44</sup>, et l'Apec a capitalisé sur cette nouvelle compétence en intégrant ces parcours à son offre, pour 16 000 jeunes en 2015<sup>45</sup>.

[91] L'Apec a également répondu à un appel d'offres européen pour développer un accompagnement spécifique individualisé pour des jeunes en démarche d'insertion, cofinancé par le FSE. Le dispositif, dénommé IEJ, est mis en place par l'Apec dans le département de Seine-Saint-Denis, pour 400 places, dans les Bouches du Rhône et dans trois autres départements.

[92] L'Apec développe dans ces départements des conventions avec les missions locales et les universités, ainsi qu'avec Pôle Emploi qui est également acteur du dispositif, mais peine à attirer le nombre prévu de jeunes.

### 1.2.3 Le développement d'une offre de service public en direction des entreprises

[93] Deuxième des quatre missions de l'Apec, la sécurisation des recrutements des entreprises (SRE) conduit l'association à accompagner les entreprises dans leurs pratiques de gestion des ressources humaines et la gestion de leurs compétences. Cette offre a été reconstruite afin de séparer clairement la partie commerciale, en diminution constante, des axes répondant à la mission de service public. Elle est ainsi principalement ciblée sur les PME et TPE qui ne bénéficient pas de services supports adaptés alors même qu'elles recrutent 40 % des cadres.

[94] Avant les nouveaux développements d'offre en application de l'avenant du 18 mars 2015 (*cf. infra partie 2.2.2*), l'offre à destination des entreprises comprenait deux grands types de services : des actions de prospection visant à faire connaître les services offerts par l'Apec, et des prestations d'appui et de conseil portant sur la connaissance des nouvelles réglementations (en matière d'égalité professionnelle femmes/hommes, de formation professionnelle - CEP, CPF-, pour la mise en œuvre des entretiens professionnels, etc.) ou sur des thématiques de professionnalisation de la fonction RH.

<sup>43</sup> Après 1879 bénéficiaires en 2014 et 2493 en 2015

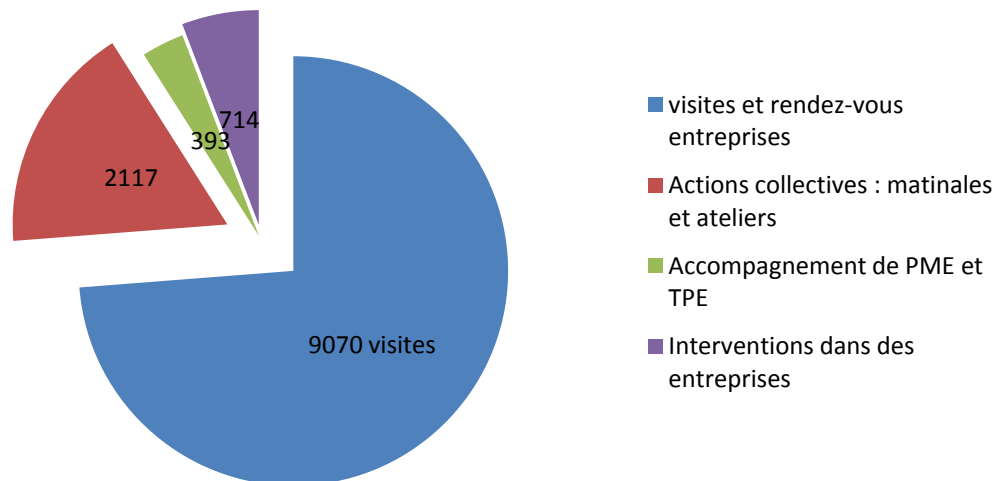
<sup>44</sup> 50 538 jeunes ont été accompagnés au titre de l'ANI, pour un taux d'insertion de 68 % en moyenne (et 77% pour les jeunes ayant bénéficié de Clés d'Emploi Plus) dont 45% en CDI.

<sup>45</sup> En 2015, 16434 jeunes ont bénéficié du parcours : 9021 Clés d'Emploi et 7413 Clés d'Emploi Plus.



- [95] Ces prestations ont une double utilité : elles permettent de diffuser la connaissance au sein des petites entreprises des évolutions législatives et réglementaires en matière de formation professionnelle ou de développement de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, ou de partager des bonnes pratiques de gestion des carrières des cadres ; elles contribuent également à aider l'Apec à développer sa connaissance du marché de l'emploi cadre par bassins d'emploi, des besoins des entreprises ou de leurs projets de développement, voire de leurs opportunités de recrutement. Toutefois, bien qu'appréciées des entreprises qui y ont recours, ces offres sont peu connues, ce qui conduit l'Apec à développer une activité de prospection prise en charge par 54 consultants dits « promoteurs » dédiés à cette mission.

Graphique 5 : Répartition des services aux entreprises

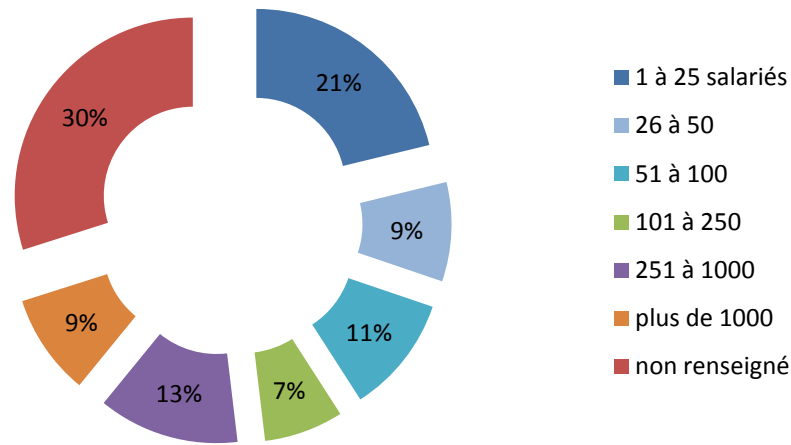


Source : Mission à partir des chiffres du contrôle de gestion Apec

- [96] Les entreprises connaissent l'Apec essentiellement pour son activité de diffusion d'offres d'emploi<sup>46</sup>. Fidéliser les entreprises les plus pourvoyeuses d'offres et les amener à utiliser les autres services de l'Apec fait partie des objectifs de prospection. Un cœur de cible de 3000 entreprises a ainsi été défini au niveau national outre l'appui aux PME et TPE.

<sup>46</sup> L'association diffuse aujourd'hui la moitié des offres de cadres.

Graphique 6 : Taille des entreprises clientes



[97] La mission de diffusion des offres d'emploi a été enrichie selon deux axes d'amélioration portant sur la qualité et sur la personnalisation : un contrôle automatique de la conformité juridique des offres est effectué par un logiciel de recherche sémantique<sup>47</sup> ; la labellisation des offres répondant à des critères de transparence (fourchette de rémunération indiquée, ...) étant également développée<sup>48</sup>. Par ailleurs, l'Apec propose aux entreprises qui diffusent régulièrement des offres de se présenter sur *apec.fr*, via une fenêtre qui s'affiche à chaque consultation des offres d'emploi de l'entreprise.

#### 1.2.4 Un système de pilotage de l'offre efficient

[98] Pour suivre le développement de son volume d'offres et s'assurer de sa conformité au mandat de gestion, l'Apec a mis en place un système de pilotage très élaboré. L'outil de gestion des collaborateurs de l'Apec permet de suivre et d'analyser le volume et la répartition de l'activité, ce qui lui permet de renseigner de façon robuste les indicateurs du mandat (cf. pj n°7), ainsi que la quantification des ressources humaines utilisées.

<sup>47</sup> En 2015, une offre sur 4 est bloquée par ce filtre puis retraitée manuellement. La majorité des non-conformités est due à l'utilisation de critères montrant une discrimination, portant essentiellement sur l'âge. Un deuxième filtre est appliqué via la possibilité offerte aux internautes de signaler des offres litigieuses ; en 2015, 5000 offres ont été signalées.

<sup>48</sup> Fin 2015, 40% des offres d'emploi diffusées étaient des Offres Qualifiées Apec (OQA)

- [99] Le pilotage est en premier lieu conçu pour développer l'efficacité productive de l'association. Les effectifs opérationnels (463<sup>49</sup> sur les 823 collaborateurs de l'Apec) ont un objectif de 1100 heures de production par an, soit 5,8 heures en moyenne par jour<sup>50</sup>. Chaque service est doté d'une durée théorique, qui permet de calculer sa valorisation économique à partir du nombre d'heures de production : les coûts unitaires *a priori* (CUAP). Les services sont affectés pour leur durée théorique aux consultants ou conseillers qui les prestent. La durée réelle de la prestation est également saisie par les consultants et conseillers, elle permettra l'actualisation de la durée théorique l'année suivante. Cette procédure permet de connaître à la fois la production de chaque collaborateur et la ressource consacrée à chaque service. Elle donne lieu à établissement d'un budget annuel prévisionnel par service et par gamme d'offre.
- [100] Il s'agit d'un suivi de l'activité et non des clients : même si l'application de gestion permet de connaître les caractéristiques des clients de chaque service, via une fiche client unique retraçant toutes ses consommations et conservant l'historique, l'unité d'œuvre du système de pilotage est la consommation (ou le service) et pas le client.
- [101] L'atteinte des CUAP est le seul objectif déterminant pour la part variable de la rémunération : la prime annuelle des consultants, d'un montant moyen de 2700 €, est calculée en trois parts : une part nationale, une part territoriale correspondant à la performance de la DT, et une part individuelle définie lors de l'entretien annuel à partir de l'atteinte de l'objectif en CUAP.
- [102] Le coefficient d'efficacité productive, indicateur du mandat de service public, rapporte ce nombre d'heures de production aux ressources de service public : la cotisation et les éventuelles subventions. Ce ratio a plus que doublé entre 2011 et 2014, passant de 2,18 pour mille à 4,56. L'augmentation du volume d'offre a en effet été réalisée à effectif de l'Apec constant<sup>51</sup>. Aujourd'hui, on peut considérer que la proportion d'effectifs opérationnels est optimale. Les gains de productivité futurs seront sans doute davantage liés à l'organisation, ainsi qu'au temps de production fixé aujourd'hui à 70% du temps de travail et qui laisse encore une marge de progression.
- [103] En valorisation économique, l'offre de services est en effet estimée par l'Apec en fin 2015 à un montant supérieur au résultat de la comptabilité analytique : 113,1M€ contre 109,7 M€, exécution budgétaire 2015. Cette différence provient du fait que les activités sont valorisées à un coût en nombre d'heures estimé *a priori* en début d'année, et que le nombre d'heures réelles de production est supérieur à celui budgété en début d'année.

---

<sup>49</sup> Chiffres du budget 2015 : 463 dont 330 consultants mobilité, délivrant les services aux cadres, 54 consultants entreprise, appelés également consultants promoteurs, et 79 conseillers chargés des pré-diagnostics et de certains services à distance (ces derniers ont un objectif de seulement 950 heures de production par an).

<sup>50</sup> Le temps de présence annuel est de 1575 h, ce qui correspond à 35 heures par semaine, moins 5 semaines de congé et 10 jours fériés.

<sup>51</sup> Effectif mensuel moyen en 2011 : 881 et en 2014 : 880, dont 830 emplois permanents (source : bilan social Apec)

Tableau 4 : Valorisation économique effective/aux objectifs 2015

(en M€)	Budget courant initial 2015	Exécution 2015 répartie en comptabilité analytique	Activité 2015 en valorisation économique	Valorisation économique /budget 2015	Valorisation économique /résultat comptable
SPP	77,4	76,8	81,3	+5 %	+5,9 %
SRE	15,9	15	17,2	+8,2 %	+14,7 %
Collecte et diffusion des offres	6,6	6,6	6,6		-
Programmes d'études	8	8	8		-
Total des activités non marchandes	107,9	106,3	113,1	+4,8 %	+6,4 %

Source : Mission à partir des chiffres du contrôle de gestion Apec

- [104] Chaque début d'année, l'Apec réajuste ses coûts horaires de production en fonction du réalisé de l'année précédente. C'est cet écart qui traduit les gains de productivité.
- [105] Le système est transparent, ses résultats sont diffusés aux délégations territoriales et aux membres du conseil d'administration et analysés dans des réunions mensuelles<sup>52</sup>. L'Etat prend également connaissance des mêmes chiffres lors des comités annuels de suivi du mandat de service public. De plus, depuis fin 2015, un système d'autocontrôle a été mis en place, chaque collaborateur ayant à disposition sur son poste de travail un ensemble de graphiques analysant finement son activité. Les délégués territoriaux et les managers intermédiaires<sup>53</sup> disposent des données consolidées de leur équipe.
- [106] Il convient de noter que l'Apec a mis en place un pilotage très resserré du réseau : le directeur général supervise directement les délégués territoriaux, et les réunit chaque mois avec l'ensemble des directeurs du siège dans un comité de direction élargi. A chacune de ces rencontres mensuelles sont étudiées les évolutions de chaque prestation, et les aménagements nécessaires peuvent être réalisés de façon très réactive. Depuis 2014, un dialogue de performance a lieu chaque année entre le siège et chaque DT, permettant d'objectiver territoire par territoire les objectifs à atteindre pour chaque prestation.

## 2 L'APEC A BIEN INTEGRE LES RECOMMANDATIONS DE L'IGAS TOUT EN CONTINUANT DE DEVELOPPER SES MISSIONS

- [107] L'évaluation à mi-parcours « n'a identifié aucun élément d'alerte concernant l'application du mandat par l'Apec et l'atteinte des objectifs qui lui sont (ont été) fixés ». Elle a présenté 20 recommandations relatives essentiellement à la précision des indicateurs, aux modalités d'application du mandat et au pilotage de l'activité.

<sup>52</sup> Le bureau du CA se réunit chaque mois et étudie les chiffres de l'activité du mois précédent ; un comité de direction élargi rassemblant chaque mois les 8 directeurs du siège et les 12 délégués territoriaux autour du directeur général et du directeur général adjoint analyse les mêmes chiffres.

<sup>53</sup> L'organigramme de l'Apec est très resserré : les 12 délégations territoriales (DT) sont subdivisées en 44 centres, permanences ou antennes répartis sur le territoire. Le délégué territorial encadre directement les consultants si l'équipe comprend moins de 20 personnes ; un chef de centre dirige les 15 centres les plus importants, et 14 DT bénéficient des managers intermédiaires, les Responsables services clients, lorsque les équipes à encadrer dépassent 20 personnes.

- [108] Conformément à la lettre de mission, l'évaluation entreprise par l'actuelle mission n'a pas repris l'ensemble des investigations et s'est concentrée « *sur le suivi des points de vigilance signalés et des recommandations formulées, ainsi que sur les nouveautés de 2015, mises en œuvre dans le cadre de l'avenant au mandat de service public signé le 18 mars* ».
- [109] La mission a pu constater que l'Apec avait mis à profit l'année 2015 pour développer son système de pilotage, mettre en œuvre la majorité des recommandations et l'avenant au mandat, ainsi que mettre en œuvre une stratégie de partenariats. Le bilan positif à mi-mandat peut en conséquence être confirmé, et la mission peut attester de l'atteinte des objectifs de l'Apec au terme du mandat.

## 2.1 La prise en compte des recommandations de l'évaluation à mi-mandat a fait évoluer l'offre

- [110] L'analyse précise de la mise en œuvre des 20 recommandations figure en annexe 1. Les éléments signalés lors de l'évaluation à mi-parcours et qui restent pendents en fin de mandat concernent les publics et non plus l'offre elle-même : la connaissance des publics, l'adaptation aux publics spécifiques et la régulation du nombre de clients seront des sujets importants pour le prochain mandat.

### 2.1.1 L'Apec connaît mieux les publics bénéficiaires et leurs parcours

#### ► Connaître les consommateurs des services de l'Apec

- [111] L'évaluation à mi-mandat a montré une connaissance insuffisante des différents publics bénéficiaires de l'offre de service de l'Apec. L'option stratégique choisie d'une offre accessible à tous impose une traçabilité précise des caractéristiques des publics, afin de s'assurer de l'atteinte de la cible souhaitée. L'enregistrement des données personnelles permettant cette traçabilité a été précisée par l'Apec au cours de l'année 2015.
- [112] En premier lieu, tout cadre ou jeune qui s'inscrit sur le site [apec.fr](http://apec.fr) renseigne quelques données sur sa situation professionnelle et sa formation initiale ; il précise s'il est en activité ou demandeur d'emploi, et dans le premier cas s'il est en simple veille, ou en démarche active de mobilité. Cependant ces indications sont déclaratives, et comme elles figurent sur le profil du cadre dans le cas où il souhaite figurer sur la « CVthèque » du site, une surreprésentation du profil jugé le plus attirant, celui du cadre en activité et en simple veille est probable.
- [113] En second lieu, le collaborateur Apec renseigne les données personnelles du bénéficiaire à chaque inscription dans un service ; les services offerts consistant en des entretiens ou conseils analysant notamment la situation du cadre, le risque de fausse déclaration est faible. Cependant, les données sont dans ce cas saisies par service et non par client, et ne sont pas directement comparables avec celles déclarées sur le site. Ce sont toutefois celles-ci, qui présentent les meilleures garanties d'exactitude, qui ont été complétées par l'Apec pour appliquer les recommandations de l'IGAS : le niveau de diplôme des jeunes est précisé (licence / master / doctorat), ainsi que la durée de recherche pour les demandeurs d'emploi (en préavis / moins d'un an / plus d'un an) ; par ailleurs, le motif de sollicitation de l'Apec pour les cadres actifs salariés est indiqué<sup>54</sup>.

---

<sup>54</sup>Les 8 motifs sont : en démarche de mobilité interne/externe/internationale ; en démarche de création ou de reprise d'entreprise ; en préavis avant chômage ; en recherche d'emploi depuis moins d'un an/plus d'un an ; en démarche d'insertion vers le 1er emploi niveau L/M/D.

[114] Ces données figureront dans les documents transmis au conseil d'administration et à l'Etat à partir de 2016<sup>55</sup>. Ce nouveau champ de saisie n'a été renseigné en 2015 que pour 60% des prestations (2/3 des non-saisies concernent les participants aux ateliers pour lesquels l'information n'est pas connue), mais l'analyse des premiers résultats fait apparaître des éléments intéressants, que l'Apec pourra utilement suivre (cf. annexe 2) :

- ✓ comme supposé, une proportion non négligeable de demandeurs d'emploi se désigne actif salarié ; après d'autres redressements plus marginaux entre catégories, le volume de services individuels se répartit à 35%, 39% et 26% entre salariés, demandeurs d'emploi et jeunes et non à 43%, 30% et 27% ;
- ✓ les jeunes suivis par l'Apec sont à 90% de niveau Master ;
- ✓ 26% des demandeurs d'emploi sont en recherche depuis plus d'un an ; ces publics ont eu accès, au-delà de l'accompagnement nouveaux Horizons (2493 bénéficiaires), à environ 5000 autres prestations, dont 1600 Next Step ;
- ✓ moins de 2000 sollicitations sont motivées par une démarche de recherche ou de création d'entreprise, alors que les gisements d'emplois sont importants.

Tableau 5 : Consommations par publics bénéficiaires et motifs de sollicitation

Motif de sollicitation	Cadres actifs salariés	Cadres actifs en recherche d'emploi	Jeunes issus de l'enseignement supérieur
Création d'entreprise	1173	585	130
Mobilité externe	41735	2944	1742
Mobilité internationale	504	86	82
Mobilité interne	3482	203	93
En préavis	3045	793	107
Demandeur - d'1 an	13782	23424	5680
Demandeur + d'1 an	2487	8864	647
Insertion niveau L	52	29	1091
Insertion niveau M	354	205	17800
Insertion niveau D	55	31	990
non renseigné	30981	32734	32523
<b>Total</b>	<b>97650</b>	<b>69898</b>	<b>60885</b>

Source : Mission à partir des chiffres du contrôle de gestion Apec

[115] La mission confirme la pertinence de ces données complémentaires qui doivent permettre à l'Apec de mieux connaître ses publics et de s'assurer que la structure de ces bénéficiaires ne se déforme pas et que ses différents services sont bien adaptés aux publics pour lesquels ils sont conçus.

<sup>55</sup> Le comité de suivi du 16 septembre 2015 n'intégrait pas ces précisions, les données analysées portant sur l'année 2014, et seulement les 6 premiers mois de 2015.

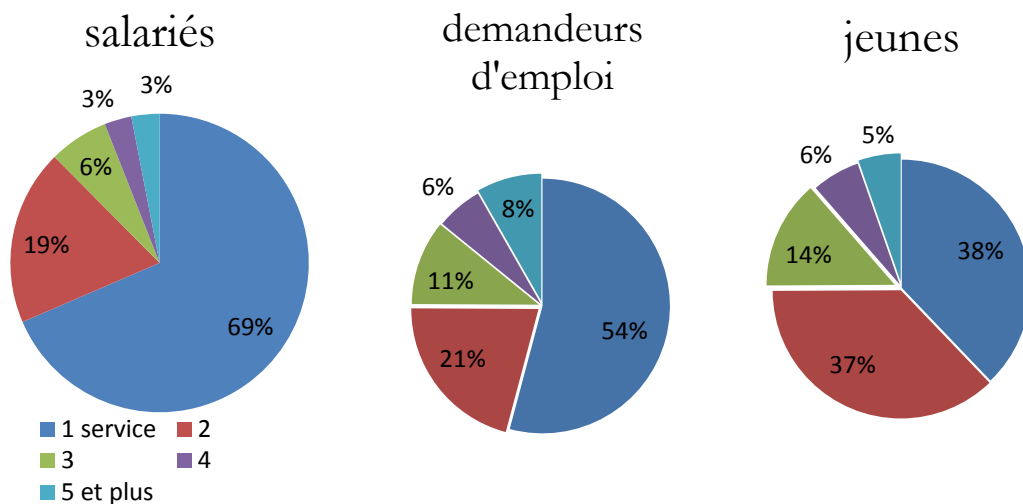
**Recommandation n°1 : Enrichir les indicateurs du mandat de données précisant les catégories effectives de publics consommateurs des différents services.**

*Réponse de l'organisme : Les informations sont disponibles dans le Système d'Information Apec ; une attention particulière sera portée aussi bien dans la relation en ligne que dans la relation de proximité pour que chaque point de contact avec l'Apec soit une opportunité de mise à jour du statut de la personne.*

➤ **Connaître les parcours de consommation**

- [116] La connaissance des parcours de consommation n'est pas encore très développée, l'Apec se limitant à surveiller le panier moyen par cadre, actuellement de l'ordre de 1,7 service (53 % des clients consomment 1 service, 26 % 2 et 22 % 3), vérifiant ainsi que l'approche marketing retenue ne conduit pas au développement de comportements de surconsommation. On observe cependant que les différentes catégories de publics ont un nombre moyen de consommations différent :

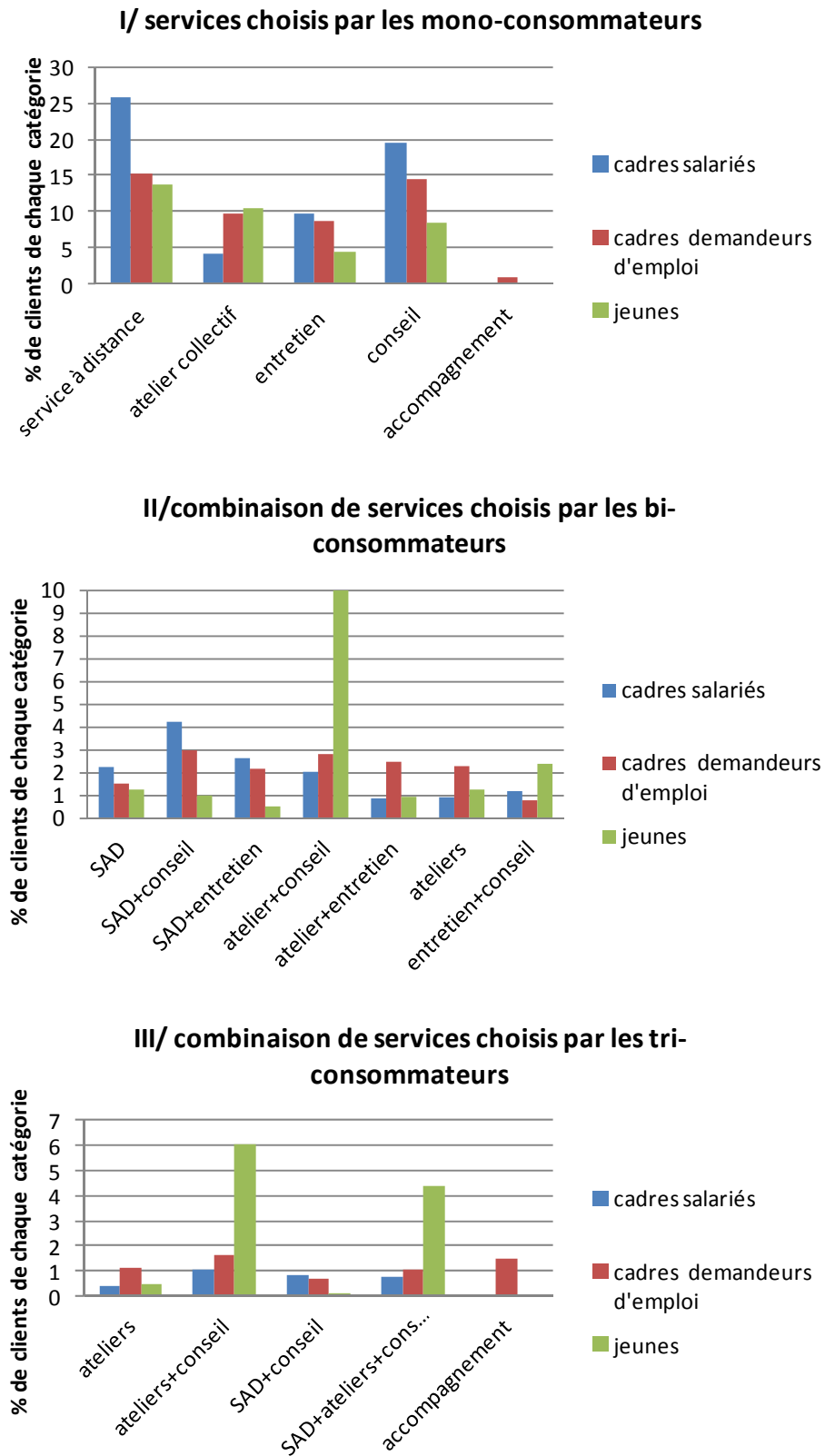
Graphique 7 : Nombre de services par catégorie de publics



Source : Mission à partir des chiffres du contrôle de gestion Apec

- [117] La mission a demandé une étude des multi-consommations par catégorie de publics (cf. annexe 3), qui a permis d'affiner la connaissance des différents types de bénéficiaires et de confirmer la cohérence de leurs choix de parcours : une consommation multiple consiste le plus souvent à associer des produits différents : un atelier, un entretien ponctuel en service à distance et une prestation de conseil par exemple. Néanmoins, les associations sont différentes en fonction des publics :

Graphique 8 : Parcours de consommation selon le public et le nombre de services consommés

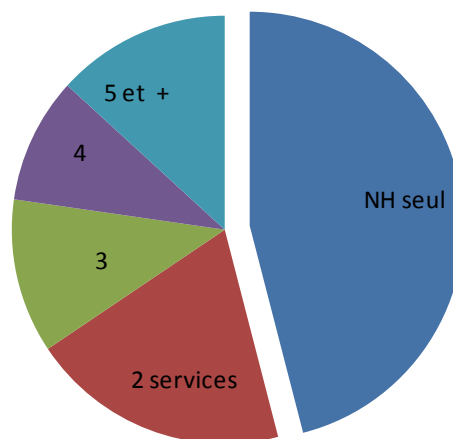


Source : Mission à partir des chiffres du contrôle de gestion Apec



- [118] Ces données permettent de commencer à cerner les modalités de consommation des différents publics : les cadres salariés consomment peu de services, essentiellement des services à distance ou du conseil ; les demandeurs d'emploi associent plus souvent services à distance et conseils ; enfin les jeunes ont une structure de consommation très différente, majoritairement bi-services, avec une forte consommation de services collectifs.
- [119] L'analyse des multi-consommations permet également de confirmer que les demandeurs d'emploi de longue durée bénéficiaires de Nouveaux Horizons bénéficient des autres services de l'Apec, en complément de ce contrat d'accompagnement :

Graphique 9 : Modalités de consommation de Nouveaux horizons



Source : Mission à partir des chiffres du contrôle de gestion Apec

## 2.1.2 Mais l'Apec doit développer ses réponses aux publics spécifiques

### ► Les jeunes

- [120] Les jeunes bénéficient d'une offre comportant des services spécifiques, et d'une communication propre sur le site [apec.fr](http://apec.fr) où ils sont identifiés comme un public particulier : l'accueil sur [apec.fr](http://apec.fr) se présente sous la forme d'un portail proposant d'accéder à trois sites distincts : Cadres / Jeunes Diplômés / Recruteurs. Cette offre s'est construite et développée dans le cadre de l'ANI jeunes dont l'application a correspondu à la mise en œuvre du mandat. Depuis 2015 et la fin de l'ANI jeunes, l'offre a été consolidée dans l'offre générale et est financée par le produit des cotisations<sup>56</sup>, avec une bonne capitalisation des compétences acquises par l'Apec pour s'adapter à ce public.
- [121] En revanche, l'Apec n'a pas mis en œuvre la recommandation n°4 du rapport d'évaluation à mi-parcours, qui lui demandait *de préciser sur le site les publics jeunes qui peuvent bénéficier des prestations de service de l'Apec*. Le mandat précise que *les services de l'Apec sont ouverts aux jeunes issus de l'enseignement supérieur, c'est-à-dire : les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur ; les jeunes ayant suivi un premier cycle de l'enseignement supérieur et en cours de cursus ; les jeunes sortants de l'enseignement supérieur à l'issue d'un premier cycle et au-delà, diplômés ou non dans les deux ans de leur sortie de cursus*.

<sup>56</sup> L'ANI jeunes a été financé pour une part sur les réserves de l'Apec

- [122] Or le site internet est intitulé « jeunes diplômés » et l'ensemble de la communication de l'Apec s'adresse à ces derniers. Aucun rejet de candidature à une prestation n'a été relevé par la mission, et il serait peu vraisemblable compte tenu de la culture de l'Apec qu'un jeune se voie refuser une prestation, les inscriptions étant réalisées directement par les personnes en fonction de leurs besoins. Toutefois la sélection est opérée par la communication, et on constate que la catégorie de publics des jeunes de niveau licence est très peu représentée dans les consommations (6% environ des consommations des jeunes).
- [123] L'Apec assume la non-application du mandat sur ce point et estime ne pas avoir les compétences pour accompagner efficacement ce public vers l'emploi. Les référentiels métiers qu'elle produit répertorient des métiers de cadres et sa connaissance de leur recrutement lui montre que des jeunes non diplômés de l'enseignement supérieur n'ont pas accès aux emplois de cadres, cet accès étant, dans les faits, réservé à des jeunes titulaires de masters ou de doctorats, et déjà difficile pour les jeunes licenciés.
- [124] On peut entendre ces arguments, et reconnaître que prendre en charge ces publics élargirait le cœur de mission de l'Apec, mais aussi considérer que cette sélection induit une perte de chances pour ces jeunes, dans la mesure où les autres acteurs du service public de l'emploi peuvent également, pour des raisons inverses, ne pas apporter de services à ces jeunes. Il est donc nécessaire de clarifier la place de cette population dans l'ensemble des bénéficiaires des politiques d'emploi.

**Recommandation n°2 : Vérifier l'existence au sein du service public de l'emploi d'une offre de service correspondant aux besoins des jeunes issus de l'enseignement supérieur sans diplôme.**

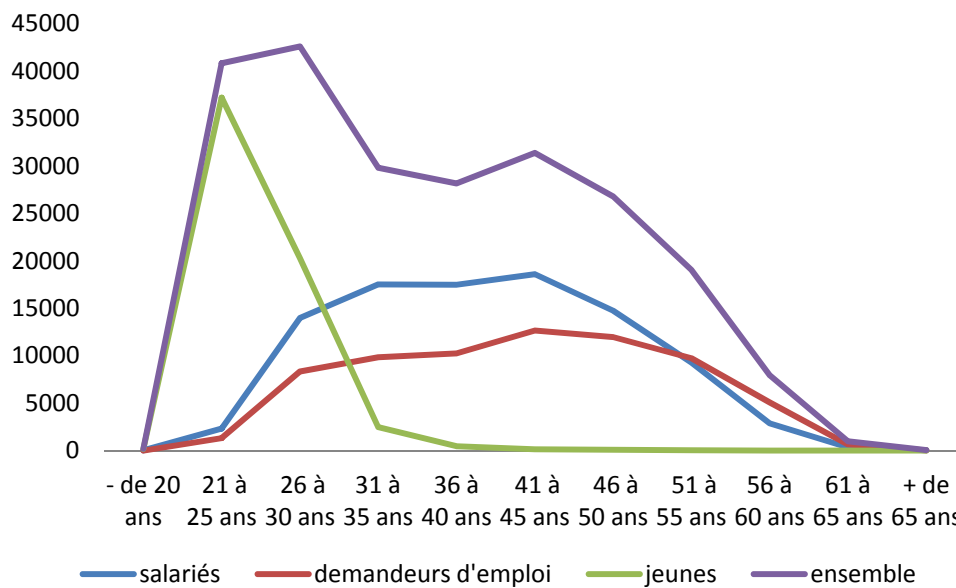
➤ **Les seniors**

- [125] Les cadres seniors bénéficient également d'une offre spécifique, destinée à les aider à capitaliser sur leur expérience : Next Step mi-carrière (2 ou 3 entretiens sur 3 mois) accompagne l'évolution vers un nouveau poste, Expérience et talents (2 entretiens sur 1 mois) aide à identifier les compétences-clés et à reprendre confiance, et ApecNext (1 entretien par mois pendant 9 mois) propose un suivi multicanal souple, personnalisé et renforcé.
- [126] Toutefois, l'analyse des publics bénéficiaires, par tranches d'âge, montre une très forte diminution de la consommation globale au-delà de 50 ans, qui s'amorce dès 45 ans. La consommation des demandeurs d'emploi est la moins sensible à l'âge, elle dépasse celle des salariés à partir de 51 ans. 22 % des consommations des demandeurs d'emploi bénéficient à des plus de 50 ans. Mais la moitié des consommations de services de l'Apec provient du public des 18-35 ans<sup>57</sup>.

---

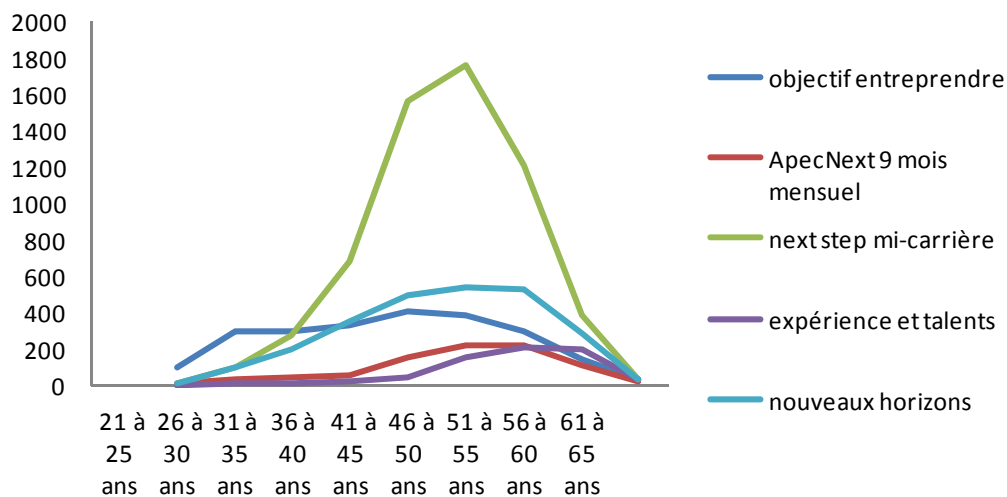
<sup>57</sup> Cette proportion est même de 55% pour les prestations de conseil et les services collectifs. Seuls les entretiens ne sont consommés qu'à 39% par la tranche d'âge 18-35 ans.

Graphique 10 : Consommation globale des services par âge et par public



[127] De plus, Next Step mi-carrière est majoritairement consommé par la tranche d'âge des 41-50 ans et les deux prestations spécialisées sur les tranches d'âge 45-55 ans ont des très faibles volumes : Apecnext (836 consommations) et Expérience et Talents (644 consommations). Le nombre de consommations est également très faible pour deux autres prestations adaptées aux besoins de certains seniors : Nouveaux horizons (2493 contrats, ciblés sur des demandeurs d'emploi de longue durée) et les prestations d'aide à la création ou à la reprise d'entreprise (2258 consommations cumulées pour les trois prestations portant sur ce thème).

Graphique 11 : Consommation des services adaptés aux seniors par âge



Source : Mission à partir des chiffres du contrôle de gestion Apec

- [128] Au total, 12% seulement des services de l'Apec profitent aux seniors. Or, les parcours professionnels des seniors sont moins sécurisés, un tiers des cadres demandeurs d'emploi ont plus de 50 ans<sup>58</sup>, et ils éprouvent davantage de difficultés à conserver ou à retrouver un emploi. L'aide de l'Apec leur est d'autant plus nécessaire ; elle peut notamment consister à les accompagner vers de nouvelles formes d'activité comme la création ou la reprise d'entreprise. Des services adaptés existent déjà, les développer et les promouvoir fait partie des missions de service public de l'Apec.

**Recommandation n°3 : Développer la clientèle des seniors par le marketing et par le développement de services dédiés, notamment ciblés sur les nouvelles formes d'activité**

*Réponse de l'organisme : L'Offre de Services de l'Apec est construite par problématique et non par statut.*

*Afin d'augmenter la part des seniors dans les bénéficiaires des services de conseil, l'Apec va mener des actions de promotion sur son site des services répondants à des problématiques liées à l'âge.*

*Concernant les nouvelles formes d'activité, il sera proposé à la Gouvernance de l'Apec d'enrichir l'offre de services en ce sens.*

➤ **Les demandeurs d'emploi**

- [129] Concernant les cadres demandeurs d'emploi, leurs besoins sont bien pris en compte par l'offre de service de l'Apec, comme le montre la répartition entre types de publics des consommations de prestations. Toutefois, le site internet ne les présente nulle part comme clients potentiels : les titres évoquent les cadres, sans précision de situation par rapport à l'activité, mais l'ensemble des exemples, des animations<sup>59</sup> et des témoignages montrent des cadres en activité.

- [130] Les premières années du mandat de service public, l'Apec a souhaité concentrer ses efforts de communication sur les cadres en activité, dont la présence répond à sa stratégie de prévention et de sécurisation des parcours professionnels. L'association souhaitait de plus modifier son image auprès du grand public, pour qui elle était associée aux demandeurs d'emploi cadres depuis la période de co-traitance avec Pôle emploi. Cet objectif est aujourd'hui atteint et le risque de demandes massives provenant de demandeurs d'emploi n'est pas avéré. Aussi, afin de conforter la place des demandeurs d'emploi au sein des publics bénéficiaires dans la proportion actuelle, la mission recommande que le site *apec.fr* affiche clairement une plus grande diversité de situations.

**Recommandation n°4 : Donner plus de visibilité sur le site *apec.fr* aux problématiques spécifiques des cadres demandeurs d'emploi**

*Réponse de l'organisme : L'effort de communication a été ciblé sur les actifs salariés, avec un objectif fort de croissance de leur nombre et de leur part parmi les clients de l'Apec. L'Apec élargira sa communication aux demandeurs d'emploi de manière ciblée pour éviter des flux massifs qu'elle ne sera pas en mesure de prendre en charge. Une première communication spécifique sur le site *apec.fr* aura lieu dès juin 2016.*

➤ **Les demandeurs d'emploi de longue durée**

<sup>58</sup> Le taux de chômage des cadres en 2014 est de 4,6% pour les plus de 50 ans, représentant 66 000 cadres, contre 4,2% pour les 25-49 ans (130 000) et 4,7% pour les 15-24 ans (5000) ; source INSEE enquête emploi.

<sup>59</sup> Des pop-up ou des fenêtres interactives présentent les différentes prestations en citant une phrase prononcée par un cadre dont la photo et la présentation montrent qu'il s'agit toujours d'un cadre en activité, homme ou femme, mais jeune le plus souvent.

- [131] L'offre spécifique destinée aux cadres ayant des difficultés de réinsertion Nouveaux Horizons n'est jamais citée sur [apec.fr](http://apec.fr). Or, elle atteint à peine ses objectifs de volume, modestes en valeur absolue, même si l'augmentation d'une année sur l'autre témoigne d'un réel volontarisme.

Tableau 6 : Nombre d'accompagnements Nouveaux Horizons de 2011 à 2016

	2011	2012	2013	2014	2015	Objectif 2016
Nouveaux horizons	301	208	1399	1879	2493	3000

Source : contrôle de gestion Apec

- [132] Certes, la promotion de cette prestation ne peut pas passer par le site internet et nécessite une présentation personnalisée qui ne peut être faite que par les conseillers de Pôle emploi, dans le cadre d'un partenariat à améliorer<sup>60</sup>. Toutefois, la lecture de témoignages d'anciens bénéficiaires de l'offre Nouveaux Horizons doit pouvoir montrer à de potentiels candidats tout l'intérêt de cette prestation. Elle pourrait, en première intention, être présente sur l'intranet de l'Apec et surtout sur un extranet accessible par les conseillers de Pôle emploi.

### 2.1.3 Le pilotage effectif des délais amènera in fine à se poser la question des modes de régulation du volume d'activité

- [133] La mission d'évaluation à mi-mandat avait pointé des augmentations de délais d'obtention du premier rendez-vous par les cadres et les jeunes, qui ne respectaient pas l'engagement affiché par l'Apec de 75 % des premiers rendez-vous dans les 3 semaines, ainsi que de fortes disparités entre délégations territoriales. Elle avait demandé une étude ad hoc, qui avait permis une première objectivation, et a recommandé un audit interne, la construction d'un indicateur, et la mise en œuvre de mesures correctrices.
- [134] L'Apec s'est résolument approprié ces recommandations et a fait du suivi des délais l'un des instruments de son système de pilotage de l'activité. Un audit d'état des lieux réalisé en octobre 2014 a tout d'abord identifié une méthodologie : le délai mesuré est celui du premier rendez-vous pour un client ayant effectué une demande pour un service de proximité, calculé à partir de la date d'appel pour fixation du rendez-vous indiquée par le client. Ne font pas partie de l'analyse les participations aux ateliers, dont les dates s'imposent aux clients. L'analyse des services à distance a montré des délais très maîtrisés, d'ores et déjà inférieurs à trois semaines<sup>61</sup>, voire en majorité d'un à cinq jours ouvrés ; ces services sont -de façon vertueuse- exclus de l'indicateur.
- [135] L'indicateur ainsi constitué est suivi et analysé tous les mois pour chaque délégation territoriale, et même pour chacun des 44 centres Apec. Son amélioration a fait l'objet d'un objectif dans le dialogue de performance entre la direction générale et les délégations territoriales.

<sup>60</sup> Il semble de plus que la présentation faite actuellement lors d'une réunion d'information est trop impersonnelle : le taux d'inscription en fin de réunion est très bas. Dans le cadre d'un partenariat avec Pôle emploi, cette réunion pourrait être supprimée, la prescription par le conseiller Pôle emploi, en entretien individuel, serait directement suivie par le rendez-vous individuel de pré-inscription avec le consultant Apec.

<sup>61</sup> 99,6% des premiers RV à distance, hors le service « Objectif Candidature » sont atteints sous 3 semaines, et 59,3 % en une semaine ; 96,7% des RV « Objectif Candidature » sont atteints sous 3 semaines, et 50,9 % en une semaine.

[136] Pour l'année 2015, le taux d'atteinte national de la cible (75 % des primo-RV en 3 semaines) était de 46,36%, avec un délai moyen de 23 jours calendaires. Il est insuffisant mais déjà en augmentation de 11 points par rapport aux résultats observés en 2014. Les disparités régionales restent fortes, à 24 points, mais ont diminué de 20 points par rapport en 2014 où elles atteignaient près de 45 points. Sur les trois premiers mois de 2016, l'amélioration se poursuit : le taux d'atteinte national de la cible est à 59,4%, et le délai moyen à 19 jours calendaires.

Tableau 7 : Evolution du taux d'atteinte du délai de 3 semaines entre 2014 et 2016

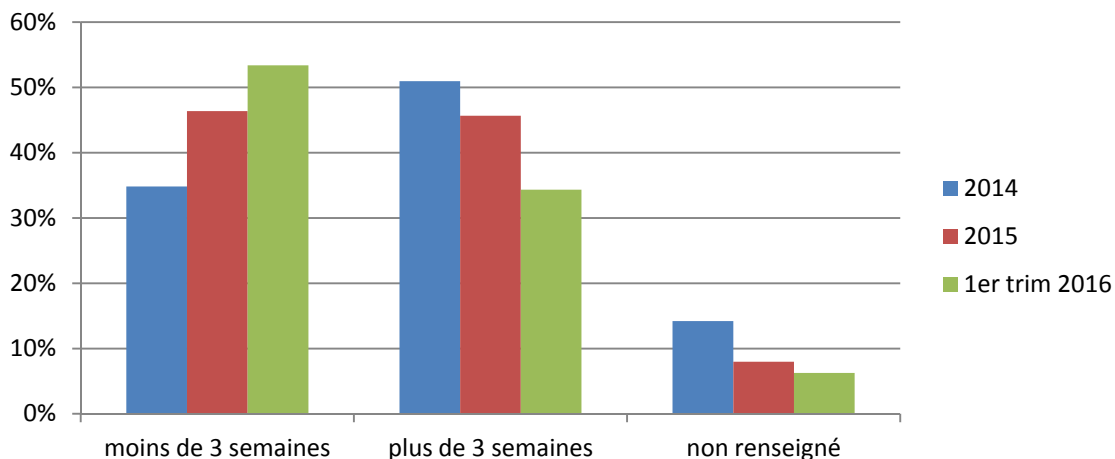
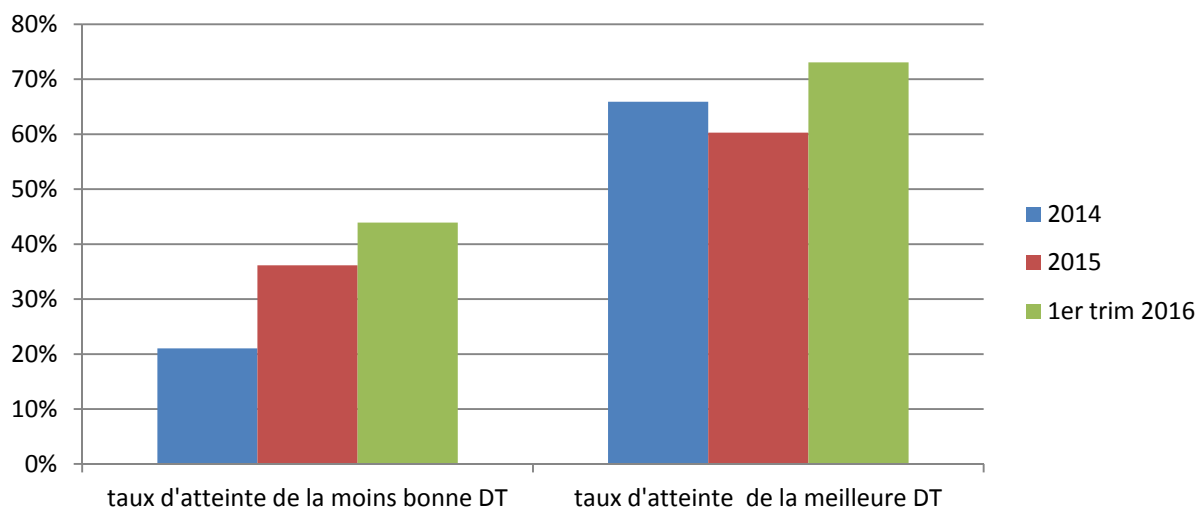


Tableau 8 : Ecart entre délégations territoriales



Source : Mission à partir chiffres du contrôle de gestion Apec

[137] Cette évolution montre l'efficacité du système de pilotage de l'Apec et sa mobilisation au service du management de performance : avoir mis cet indicateur sous surveillance a fait porter l'attention des délégués territoriaux, des managers de proximité et des consultants sur les procédures de prises de rendez-vous. L'amélioration a été très rapide dès lors que chaque consultant a dû proposer chaque mois dans son agenda un nombre suffisant de plages horaires de premiers rendez-vous, et que le résultat a été rendu visible.

- [138] Afin de poursuivre cette amélioration, l'Apec réfléchit aux moyens de diminuer la saisonnalité de la demande, notamment en utilisant le marketing direct<sup>62</sup> pour attirer des clients potentiels pendant les périodes les plus creuses, en anticipant également les évolutions de la demande et en adaptant en conséquence les emplois du temps des consultants : le nombre de plages de primo-rendez-vous par exemple doit être calculé de façon à répondre aux besoins estimés du mois à venir. Le système de pilotage opérationnel est ainsi affiné pour permettre « de passer d'un pilotage rétroviseur à un pilotage en anticipation »<sup>63</sup>.
- [139] Toutefois, il est possible qu'au cours du prochain mandat de service public l'Apec ait utilisé tous les leviers permettant d'améliorer l'efficacité productive de ses collaborateurs. A cotisation inchangée (modulo la croissance de l'assiette des revenus des cadres), la question de la saturation du volume des publics pourrait se poser. Il convient en effet d'éviter que la régulation du volume passe par l'augmentation des délais et la création de files d'attente, ce qui créerait le risque de décourager certains clients, et sans doute parmi eux les actifs, qui ont moins de marges de manœuvre horaires, et un besoin moins avéré de l'aide de l'Apec.
- [140] La question du ciblage des publics par prestation, celle de la durée de la prestation, et celle du nombre de prestations devront être posées. Or, les outils d'analyse qualitative permettant de définir les bons paniers de prestation par public font aujourd'hui défaut. Ils doivent être élaborés, à partir des premières analyses évoquées *supra*, afin que l'Apec conserve un niveau élevé de personnalisation du service dans un contexte qui ne permettra plus les augmentations de volume d'activité qu'a connu le présent mandat de service public.

**Recommandation n°5 : Elaborer les outils d'analyse qualitative des parcours des clients pour définir des paniers de prestations cibles.**

*Réponse de l'organisme : Dans le cadre du futur mandat de service public, il sera proposé d'analyser plus finement les parcours clients notamment ceux en lien avec des situations spécifiques (jeunes issus des QPV, demandeurs d'emploi de longue durée, seniors, par exemple). Les paniers de prestations, construits par les consultants en fonction des besoins des cadres et des jeunes, seront restitués dans les outils de reporting et permettront ainsi l'analyse des corrélations [intensité de parcours / résultats obtenus].*

## **2.2 L'avenant de mars 2015 est mis en œuvre et doit permettre de renforcer l'offre de l'Apec**

- [141] L'Etat et les partenaires sociaux, dans le cadre du suivi du mandat de service public du 19 mars 2012, ont conclu le 18 mars 2015 un avenant contenant, outre des modifications des indicateurs de suivi de performance, des précisions sur les publics des jeunes accompagnés et l'enrichissement de l'offre de service aux entreprises (Cf. pj n°8).

### **2.2.1 L'accompagnement des jeunes des QPV participe à l'enjeu structurant de l'insertion professionnelle des jeunes diplômés**

- [142] L'Apec s'est affirmée comme un opérateur actif de l'ANI jeunes du 11 avril 2011. Elle avait atteint en décembre 2014 son objectif cumulé de 50 000 jeunes suivis et a poursuivi en 2015 les prestations de conseil aux jeunes, ce qui traduit l'attention qu'elle entend réserver à l'insertion professionnelle des jeunes issus de l'enseignement supérieur (JIES).

<sup>62</sup> Des collaborateurs Apec font de la prospection téléphonique chez les clients du site [apec.fr](http://apec.fr), triés à partir de leurs adresses pour cibler les régions dans lesquelles les chiffres d'activité fléchissent

<sup>63</sup> « Pilotage d'activités, les nouveaux outils » Document Apec, novembre 2015



- [143] Dans ce cadre, l'avenant au mandat de service public du 18 mars 2015 a conduit l'Apec à se donner un objectif plus ciblé : l'accompagnement de jeunes issus des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV)<sup>64</sup>. L'avenant prévoit en effet que l'Apec « assure un accompagnement personnalisé en vue de l'insertion professionnelle des jeunes issus de l'enseignement supérieur *avec une attention particulière portée à ceux issus de QPV* <sup>65</sup> ».
- [144] Cette mission se traduit aujourd'hui, dans l'offre de l'Apec, par un parcours dont le contenu apparaît adapté, mais qui repose en fait sur une traçabilité *ex post* plutôt que sur un ciblage effectif du public. Le repérage lui-même repose en outre sur des critères perfectibles.
- [145] Aujourd'hui, l'offre adressée aux jeunes issus des QPV est identique à celle destinée à l'ensemble des jeunes, voire à l'ensemble des clients de l'Apec, l'offre de services étant accessible à tous. Il est cependant avancé par les collaborateurs de l'Apec que la fongibilité entre les deux prestations Clés d'Emploi et Clés d'Emploi Plus permet de répondre aux difficultés particulières qui apparaissent lors du processus d'accompagnement, par le basculement dans le mode « Plus ». En effet, la proportion de jeunes QPV bénéficiant de la prestation approfondie est supérieure à la proportion générale : 45% de jeunes en parcours Clés d'Emploi Plus, mais 56 % des jeunes QPV.
- [146] Mobilisant des outils déjà existants, l'Apec s'est par ailleurs fixé -pour ces jeunes- un objectif décliné de son objectif général: avoir au niveau national 7% des 16000 parcours accompagnés qui bénéficient à des jeunes issus de QPV. L'objectif général de 16000 jeunes est en voie d'être réalisé mais les résultats sont moins favorables pour les jeunes issus de QPV : 1545 jeunes clients de l'Apec habitaient dans des quartiers prioritaires<sup>66</sup> fin 2015(cf. pj n°9), mais seulement 872, soit 5,5%, suivaient les parcours accompagnés. Le parcours d'accompagnement intensif, Clés d'Emploi Plus, bénéficie à 486 d'entre eux, soit 6,6% des 7413 jeunes accompagnés de façon approfondie.
- [147] De plus, dans une interprétation *a minima* des termes de l'avenant de mars 2015, le public JIES/QPV ne fait pas l'objet d'une action réellement personnalisée. Il est en effet identifié *a posteriori* par le rapprochement des adresses des JIES<sup>67</sup> et du fichier de zonage fourni par le commissariat à l'égalité des territoires (CGET). Ce système pose des problèmes de pilotage. Ainsi le nombre de jeunes suivis peut statistiquement doubler si on intègre au périmètre les adresses limitrophes au zonage des QPV<sup>68</sup>.
- [148] Or, l'Apec peut se donner les moyens, dans le cadre du prochain mandat, de faire évoluer cette offre en assurant le suivi et le pilotage de chacun des services mobilisés et, après observation, en les adaptant aux différents besoins des public jeunes issus des QPV. Cette analyse par types de profils et de services commence à être présente dans la construction de son offre et lui a déjà permis d'identifier des besoins spécifiques, notamment chez les demandeurs d'emploi de longue durée.
- [149] Elle mobilise d'ailleurs son expertise d'accompagnement en expérimentant actuellement un dispositif « Nouveaux horizons jeunes ».

**Recommandation n°6 : Mieux analyser la répartition des publics entre les deux prestations clé d'emploi et clé d'emploi plus**

**Recommandation n°7 : Développer une offre ciblée sur les besoins spécifiques des jeunes diplômés issus des QPV**

<sup>64</sup>Le décret n°2014-1750 du 30 décembre 2014 a défini 1300 QPV

<sup>65</sup> Son article 4 prévoit des indicateurs spécifiques de suivi d'activité et de performance :

<sup>66</sup> 2849 si l'on comptabilise les jeunes qui habitent dans des voies en limite, ou en partie dans les QPV.

<sup>67</sup> Au moment de leur première consommation d'un des services de l'Apec.

<sup>68</sup> Même après la normalisation du traitement des adresses.



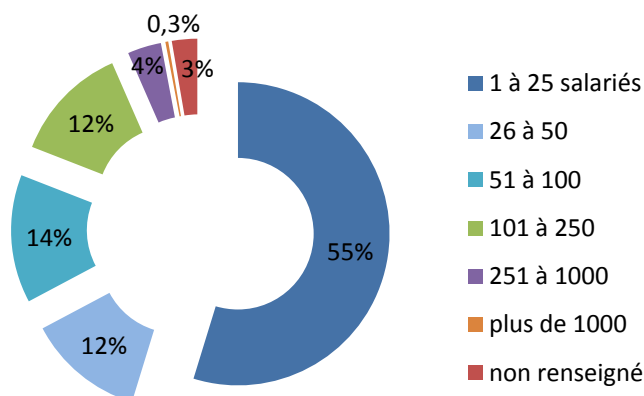
*Réponse de l'organisme : L'extension du dispositif Nouveaux Horizons aux jeunes ayant de grandes difficultés est initiée en test depuis mai 2016. Par ailleurs l'Apec développe des expérimentations avec des manifestations particulières adaptées à ce public, notamment à Marseille et en Seine Saint Denis. Un bilan sera effectué fin 2016.*

## 2.2.2 La nouvelle offre de services aux entreprises vient répondre aux besoins particuliers des PME/TPE

- [150] Le précédent rapport d'évaluation avait souligné que l'offre de services en direction des entreprises apparaissait moins aboutie que la partie sécurisation des parcours et présentait une performance plus contrastée. En 2016, cette offre dite « SRE » présente la même structuration et le même suivi d'activité que l'offre SPP.
- [151] L'avenant au mandat du 19 mars 2015 a complété cette démarche. Il indique dans son article 2 que l'Apec a pour mission d'améliorer l'aide au recrutement des cadres par les TPE/PME/PMI et dans les secteurs en tension, à l'exclusion des services d'évaluation des candidatures : « (l'Apec) assure un service d'aide à la rédaction d'offre d'emploi, de présélection sur dossier et de présentation des candidatures (...). Ce service vise notamment à présenter prioritairement des candidatures de cadres et jeunes accompagnés par l'Apec. »
- [152] Pour mettre en œuvre l'avenant, l'Apec a expérimenté au cours du dernier trimestre 2015 deux nouveaux services destinés aux entreprises de moins de 250 salariés et, en priorité à celles qui ne disposent pas d'expertise dans le recrutement de compétences cadres. :
- ✓ l'appui à la rédaction des offres (ARO) qui est un service d'aide à la rédaction à partir du projet de recrutement de l'entreprise. Elle s'appuie sur une fiche de poste ou une première version d'offre d'emploi et, en collaboration avec le client, se traduit par la rédaction d'une offre attractive, sélective et non discriminante. Un plan de sourcing peut y être associé.
  - ✓ l'offre Sourcing plus qui est un service complet d'assistance au recrutement. Il comprend la rédaction de l'offre comme pour le service ARO, sa publication sur le site Apec.fr et sa promotion auprès des cadres sélectionnés dans la base de CV de *Candidapec*. L'Apec prend également en charge la réception, le tri et la présélection de candidatures et les présente à l'entreprise. Cette dernière peut bénéficier d'un apport méthodologique sur la conduite des entretiens en plus du guide de questionnaire pour le premier entretien qui est systématiquement fourni. Le service peut également être accompagné d'un suivi du projet de recrutement.
- [153] Sur ces deux offres complémentaires, l'Apec s'est donné un objectif de 2500 prestations engagées en 2016 et 10 000 à la fin du second mandat. Leur développement sur les premiers mois de 2016 montre qu'elles rencontrent un réel besoin :
- d'une part, à la fin avril 2016, cette offre touchait bien la cible de TPE/PME ne disposant pas de compétences pour le recrutement de cadres, qui avait été testée lors de l'expérimentation<sup>69</sup> : plus de 54% des entreprises ayant démarré un service avaient moins de 25 salariés et près des deux tiers (67%) moins de 50 :

<sup>69</sup> Recrutements réalisés pendant l'expérimentation : 99% PME et PMI et 70% dans des entreprises de moins de 50 salariés.

Graphique 12 : Taille des entreprises bénéficiant des nouvelles offres d'appui au recrutement



Source : Contrôle de gestion Apec

- d'autre part, les deux offres démarrent de façon satisfaisante, le nombre de services engagés passant de 127 fin janvier à 668 fin avril, en ligne avec l'objectif annuel. Le dynamisme de ces deux prestations récentes tend à monter que le besoin a été bien identifié et intégré à l'offre de services aux entreprises de l'Apec.

[154] Pour confirmer ce démarrage positif, ces nouveaux services vont devoir être proposés systématiquement auprès des entreprises (par exemple quand celles-ci sont contactées par l'Apec pour la non conformité d'une offre ou à la suite d'une autre prestation). L'offre « sourcing plus » va en outre devoir montrer sa complémentarité avec les offres d'aide au sourcing déjà existantes dans l'offre SRE.<sup>70</sup>

[155] Quoi qu'il en soit, le renforcement global de cet appui au recrutement va entraîner, au-delà d'un redéploiement modéré de conseillers et consultants<sup>71</sup>, un renforcement de l'offre de l'Apec. Son développement contribuera à celui de l'offre SRE dont les résultats globaux sont supérieurs à ses objectifs<sup>72</sup>. Il a déjà permis, comme la mission l'a constaté lors de ses visites de site, de rapprocher les équipes de consultants SPP et SRE, et de favoriser l'évolution professionnelle des conseillères ; il doit à présent favoriser une meilleure transparence entre projets de recrutement des entreprises et promotion de profils de candidats.

### 2.3 La mise en œuvre du CEP renforce le rôle de l'Apec

[156] La Loi n°2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale a créé au sein du Code du travail<sup>73</sup> une section 3 intitulée « le conseil en évolution professionnelle » (CEP) qui définit les objectifs, annonce un cahier des charges et en définit les futurs acteurs dont l'Apec. L'arrêté du 16 juillet 2014 a fixé le cahier des charges relatif au CEP. Il rappelle notamment la définition et les finalités du conseil en évolution professionnelle :

<sup>70</sup> 6500 prestations de sourcing dont 4000 par le centre à distance ECDE (situé boulevard Brune à Paris) et les 2500 prestations en centre.

<sup>71</sup> A titre d'illustration, si on prend une clé moyenne de 50 ETP pour 50 000 prestations, l'objectif de 10 000 à fin de mandat correspond à une dizaine d'ETP et celui de 2016 à un peu plus de deux.

<sup>72</sup> 102% en 2014.

<sup>73</sup> Cf. article L6111-6 du CT

[157] « Le conseil en évolution professionnelle constitue un processus d'appui à tout actif pour faire le point sur sa situation professionnelle... élaborer et formaliser un projet d'évolution professionnelle quelle qu'en soit la nature (insertion professionnelle, mobilité interne ou externe, reconversion, reprise ou création d'activité...). Il contribue à améliorer la capacité de la personne à faire ses propres choix professionnels et à évoluer professionnellement. »

[158] Le CEP se rapproche ainsi très fortement de l'offre de services de l'Apec telle que définie dans le mandat. De fait, lorsqu'elle a été désignée comme un de ses cinq opérateurs<sup>74</sup>, 59% du volume d'heures de prestations offertes par l'Apec étaient déjà compatibles avec le CEP et notamment ses deux premiers niveaux<sup>75</sup>.

[159] Conscient de l'enjeu et des atouts de l'association, son CA<sup>76</sup> a décidé d'un déploiement du CEP au 1<sup>er</sup> janvier 2015 à « iso-ressources ». Cette décision s'est toutefois également appuyée sur une évolution de l'offre de services afin d'assurer son adéquation avec les exigences du cahier des charges<sup>77</sup>.

[160] Un an après<sup>78</sup>, les activités qui entrent dans les missions du CEP représentent 56% de la totalité des prestations de SPP délivrées (45,6M€ sur 81,4M€). Toutefois, les activités de niveau 3 (accompagnement) ne représentent que 9,2% des prestations (Cf. pj n°10)

Tableau 9 : Part des services CEP dans l'activité SPP

Réalisations 2015	SPP		dont CEP		
Services	volume	valorisation économique (en k€)	volume	valorisation économique (en k€)	% CEP dans services SPP (en valo éco)
<b>Accompagnements</b>	2 493	4 973,53			
<b>Ateliers et Web-ateliers</b>	7 521	6 988,65	307	234,15	<b>3,4%</b>
<b>Entretiens</b>	109 735	26 276,92	42 917	15 396,57	<b>58,6%</b>
<b>Prestations de conseil</b>	49 221	43 119,44	35 511	29 966,86	<b>69,5%</b>
<b>Total</b>	<b>168 970</b>	<b>81 358,54</b>	<b>78 735</b>	<b>45 597,58</b>	<b>56,0%</b>

Source : Contrôle de gestion Apec

[161] Le CEP est encore une offre en construction. Ce constat est si vrai que la grande majorité des clients de l'APEC est amenée à mobiliser ses prestations sans même être informée que ces dernières s'intègrent à la démarche de conseil en évolution de leur parcours professionnel au sens de la loi.

[162] De surcroît, le développement de prestations d'accompagnement est très mobilisateur de ressources et va rencontrer les contraintes de volume précédemment indiquées. Pour s'intégrer de façon cohérente et viable dans l'offre globale de l'APEC, cette dernière doit envisager de renforcer sa politique, déjà active, de rapprochement avec des partenaires opérationnels.

<sup>74</sup> Avec Pôle Emploi, les OPACIF, les missions locales et les CAP emploi.

<sup>75</sup> Le CEP définit trois niveaux : 1er niveau : un accueil individualisé ; 2ème niveau : un conseil personnalisé ; 3ème niveau : un accompagnement à la mise en œuvre du projet professionnel

<sup>76</sup> Du 11-06-2014.

<sup>77</sup> Arrêté du 16 juillet 2014 fixant le cahier des charges relatif au conseil en évolution professionnelle prévu à l'article L. 6111-6 du code du travail.

<sup>78</sup> L'année 2015 a notamment vu la mise en place de référents CEP dans les centres.

## 2.4 La stratégie de partenariats opérationnels est claire, sa mise en œuvre doit être développée

- [163] La politique de partenariats de l'Apec est coordonnée et suivie par un département placé auprès du directeur général adjoint<sup>79</sup>, le département des relations institutionnelles et des partenariats (DRIP). Cette politique est aujourd'hui essentiellement territorialisée, l'une de ses premières finalités consistant à favoriser l'enracinement de l'Apec au sein des territoires. L'action du DRIP est donc une action de coordination et d'appui aux délégués territoriaux, qui ont conclu 35 des 53 conventions de partenariat signées en 2015. Le DRIP a notamment élaboré un guide pédagogique des relations institutionnelles en région.
- [164] Le plan stratégique de l'Apec engageait l'institution à développer des partenariats avec quatre cibles prioritaires :
- ✓ Les acteurs économiques et sociaux, tels que les branches professionnelles ;
  - ✓ Les opérateurs de placement et les réseaux d'insertion ;
  - ✓ L'ensemble des établissements d'enseignement supérieur ;
  - ✓ Les pouvoirs publics, Etat et collectivités territoriales.
- [165] La mission a retrouvé ces priorités dans la liste des nombreuses conventions de partenariat actives<sup>80</sup> qu'elle a pu consulter. Elles sont en grande majorité régionales, et formalisent des partenariats variés : orientation de jeunes diplômés, prescription de services de l'Apec, coopération opérationnelle, organisation d'événements communs, partenariats de recherche, etc.
- [166] La note d'orientation du directeur général aux délégués territoriaux pour le dialogue de performance 2016 confirme l'orientation des partenariats locaux dans quatre axes : la présence auprès des conseils régionaux récemment élus et l'accompagnement de la réforme territoriale ; le renforcement des liens avec les acteurs paritaires de la formation professionnelles ; le développement d'accords avec les branches professionnelles, et la mise en place de partenariats notamment « web » visant à approfondir et développer l'audience de l'Apec. Le développement progressif d'une maille de partenariats opérationnels formalisés au plan territorial est donc largement engagé, comme le préconisait l'évaluation à mi-parcours.
- [167] Le nouvel enjeu, au niveau national comme au niveau local, est le développement des partenariats liés, d'une part à la mise en œuvre du CEP, et d'autre part à l'accompagnement des publics les plus fragilisés.
- [168] Dans cette perspective, l'Apec a pris l'initiative de se rapprocher des organismes de formation professionnelle disposant des capacités à présenter son offre dans le cadre du CEP<sup>81</sup>.

---

<sup>79</sup> Le directeur général-adjoint, au-delà des fonctions classiques d'adjoint consistant à seconder et remplacer en tant que de besoin le directeur général, participe aux comités paritaires régionaux existant dans chaque délégation territoriale et assure ainsi la liaison entre le siège et les partenaires économiques et sociaux des territoires.

<sup>80</sup> Le stock de conventions de partenariat est important : leur utilité est vérifiée par le DRIP à la date théorique de renouvellement, par une demande systématique d'évaluation.

<sup>81</sup> Cf. accord du 13 avril 2016 avec l'Agefos-PME et du 15 avril 2016 avec le Fongecif Bretagne.

- [169] Un autre objectif de ces partenariats consiste à accompagner le développement de l'offre de services aux entreprises, encore insuffisamment connu. L'activité de prospection menée par l'Apec seule ne peut en aucun cas suffire, vu le petit nombre des consultants promoteurs qui l'assurent<sup>82</sup>. Cette prospection ne sera efficace que si son impact est renforcé par des partenariats avec des acteurs disposant de moyens d'intervention dans les entreprises et qui peuvent diffuser auprès de leur réseau l'information sur les services de l'Apec. L'Apec a parfaitement identifié cet enjeu et il s'agit pour elle en premier lieu de développer les partenariats avec les branches professionnelles, mais également avec les pouvoirs publics (voir convention avec la DIRECCTE Ile de France en PJ.) ou encore avec Pôle emploi.

**Recommandation n°8 : Cibler l'action des consultants promoteurs sur des entreprises cœur de cible pré sélectionnées dans le cadre de partenariats**

*Réponse de l'organisme : Les conventions signées en 2016 notamment avec AGEFOS PME et la DGEFP dans le cadre de la promotion de l'offre de services à destination des TPE/PME concourent à cet objectif.*

*L'action des promoteurs vise à la fois à entretenir la relation avec les grands acteurs économiques du territoire et à concentrer les activités de conseil auprès des TPE/PME. Pour mémoire, 72% des entreprises clientes sont des TPE/PME*

- [170] Autre modalité de développement de la présence et de la visibilité locale de l'association, le développement des permanences partenariales (4 permanences mises en place en 2015, 3 en projet pour 2016, Cf. PJ X) afin de permettre une présence ponctuelle sur les sites de partenaires, sur des zones d'emploi non couvertes par le réseau Apec.
- [171] Concernant le développement de l'offre en direction des publics connaissant des difficultés particulières, l'Apec a développé avec les institutions de retraite complémentaire (IRC) un partenariat ambitieux, qui lui permet d'orienter certains cadres en trop grande difficulté personnelle pour bénéficier de la prestation Nouveaux Horizons vers une prestation ad hoc financée par les IRC : 360 cadres ont pu bénéficier de la prestation « Equation emploi » en 2015<sup>83</sup>.
- [172] Enfin, de nombreuses coopérations informelles avec Pôle emploi se développent, mais seuls des partenariats thématiques ou régionaux ont été formalisés. La mission estime qu'il est temps de reconstruire un partenariat-cadre national, après la période d'interruption de toute relation formalisée qui a accompagné la fin de la co-traitance puis de la sous-traitance. Il est notamment nécessaire de prévoir les modalités de traçabilité pour Pôle emploi des cadres demandeurs d'emploi accompagnés par l'Apec. A cet égard, le développement par Pôle emploi d'une base de données partenariale pourrait être utilisé.
- [173] Les partenariats existants, thématiques ou régionaux, montrent l'étendue des coopérations possibles :

- ✓ une étude partenariale quantitative et qualitative sur les demandeurs d'emploi cadres de longue durée est en cours de réalisation (Cf. accord de partenariat entre l'Apec et Pôle emploi du 20 juillet 2015) ;
- ✓ Une coopération a été engagée sur la diffusion d'offres d'emploi Apec sur le site de Pôle emploi. Cette exportation concerne des offres relatives à des métiers en tension ;
- ✓ Une convention de partenariat en Bretagne porte sur quatre axes : analyse annuelle commune des statistiques et des études, connaissance mutuelle des offres digitales, accompagnement coordonné des jeunes issus des quartiers prioritaires de la politique de la ville, identification et mobilisation par pôle emploi du public pouvant bénéficier de la prestation nouveaux horizons ;

<sup>82</sup> Rappel : 54

<sup>83</sup> Le partenariat est reconduit pour 2016

- ✓ En Normandie, une convention en cours de formalisation porte sur les mêmes axes, et prévoit en plus un travail en proximité sur le CEP.

[174] Ces différents partenariats, ainsi que la difficulté que connaît actuellement l'Apec pour remplir ses objectifs de participation à nouveaux horizons, montrent que les deux institutions auraient conjointement avantage à formaliser un partenariat cadre qui définirait des axes prioritaires de coopération fondé sur la complémentarité des expertises, et qui se concrétiserait par des partenariats opérationnels régionaux adaptés aux particularités de territoires, ainsi qu'aux coopérations locales plus ou moins formalisées déjà existantes.

**Recommandation n°9 : Formaliser un partenariat cadre national avec Pôle emploi et favoriser la conclusion de partenariats opérationnels dans chaque délégation territoriale.**

*Réponse de l'organisme :* Cet axe de partenariat sera soumis à décision au Conseil d'Administration de l'Apec.

*Il est proposé d'engager ce processus une fois conclu le nouveau mandat de service public pour la période 2017-2021.*

### **3 L'APEC DISPOSE DE TOUS LES OUTILS POUR UN NOUVEAU SAUT QUALITATIF**

#### **3.1 De nouveaux outils porteurs de nouvelles pratiques**

##### **3.1.1 Un plan digital ambitieux**

[175] A la fin février 2016, la direction de l'Apec a présenté son plan digital en Comité d'entreprise (Cf. pj n°11), faisant officiellement partager aux collaborateurs le cadre d'une démarche qui va fortement impacter leurs conditions et contenus d'activités.

[176] Ce plan a en effet pour ambition de modifier les modalités d'intervention de l'Apec sur le marché des cadres ainsi que celles de son fonctionnement interne. Son coût estimé (8M€), qui se concrétisera pour l'essentiel dans le cadre du prochain mandat, justifie qu'une attention particulière soit réservée à ses objectifs et aux conditions de leur bonne réalisation.

[177] Ce plan entend répondre aux attentes qui, *volens nolens*, s'adressent à l'Apec avec l'évolution des techniques et des comportements de ses clients<sup>84</sup>. Son objectif est d'apporter des services innovants et 100% digitalisés aux cadres et aux entreprises afin d'augmenter la visibilité, l'attractivité, la réactivité et la pénétration de l'Apec sur le marché de l'emploi et de l'évolution professionnelle des cadres et des jeunes issus de l'enseignement supérieur.

[178] Il prévoit, en premier lieu, une évolution de son offre de services. L'offre actuelle positionne déjà l'Apec comme un opérateur à distance<sup>85</sup>, online et digital<sup>86</sup> sur son marché de l'emploi. En effet, ses missions de service public et son plan stratégique placent l'association en intermédiaire des entreprises (dont les 100 000 qui recrutent chaque année des cadres en externe), des 3,4 millions de cadres, des 180000 jeunes arrivant chaque année sur ce marché ; ainsi que les 250 000 demandeurs ayant vocation à retrouver un emploi cadre. Le développement d'une meilleure transparence entre ces deux publics et d'une plus grande réactivité dans le cadre de ses offres SPP et SRE est un enjeu important pour l'Apec ; comme pour le fonctionnement général du marché de l'emploi.

<sup>84</sup> La présence au bureau du CA d'un représentant de la branche Syntec ingénierie a sans doute aidé à la bonne anticipation de ces enjeux et à son appropriation par ses membres.

<sup>85</sup> Cf. Le centre de relation clients du boulevard Brune et les centres de services à distance

<sup>86</sup> Cf. Le site Apec.fr et les applications mobiles. Sa communauté d'utilisateurs est déjà une des plus importantes des réseaux sociaux professionnels.



- [179] Du côté des offres d'embauche, l'enjeu est d'améliorer le parcours de ces dernières (rapidité, lisibilité) et leur pertinence (par l'enrichissement de leur contenu<sup>87</sup>) et d'améliorer leur taux de concrétisation par un système de rapprochement avec les compétences proposées, en push, depuis une « profilthèque ».
- [180] Du côté des cadres et des jeunes issus de l'enseignement supérieur, le développement de l'approche par profils doit s'accompagner d'une modification de la mobilisation des Cv afin de les utiliser en fonction des compétences, mais aussi sur la base de données dites « d'affinité » (fonctionnelles, géographique, sectorielles) et de les inscrire dans une logique de trajectoire (en mobilisant les outils de meilleure connaissance du marché cf. infra) de mieux valoriser les conseils entre pairs (réseaux sociaux, capitalisation d'expériences) et d'utilisateurs des produits de l'Apec.
- [181] Cette évolution doit s'accompagner d'un changement qualitatif important dans la relation-client. Les cadres et jeunes pourront prendre directement en ligne leur rendez-vous avec un consultant et le modifier. Ils pourront accéder à toutes les prestations sous forme digitalisée, tutorialisée et suivie<sup>88</sup>, Enfin une démarche qualité intégrée permettra l'exploitation en continu de questionnaires de satisfaction (à chaud et à froid<sup>89</sup>).
- [182] En interne, cette évolution va entraîner celle des compétences vers des activités jusqu'ici peu mobilisées (web prestations) et dans la délivrance du conseil par l'élévation d'exigence des clients (cf. partie 3.2 infra). Le plan digital prévoit de renforcer l'appui des consultants dans l'appropriation des nouvelles prestations mais aussi- et en partie pour y répondre- de développer leurs outils collaboratifs.
- [183] Le développement du *big data*, pour sa part, doit permettre d'exploiter et de fiabiliser les données en possession ou exploitées par l'Apec pour développer pertinence et réactivité dans ses fonctions d'observation et d'analyse du marché comme dans ses activités de conseil. A titre d'exemple, toutes les données de navigation des internautes pourront être conservées et croisées avec celles des consommations de services et les données sur les tensions du marché pour aboutir à une évaluation individuelle de la distance à un type d'emploi ou à l'acquisition de tel ou tel type de compétence nécessaire dans un projet professionnel. (NB : Cet aspect est de nature à fortement renforcer la bonne articulation des niveaux 2 et 3 du CEP dans l'offre de l'APEC).
- [184] Enfin, et toutes choses égales par ailleurs, dans le cadre du futur mandat, la digitalisation, au travers des gains d'efficacité et de productivité qu'elle doit apporter, devra permettre à l'Apec de continuer à augmenter le volume de ses offres à effectifs constants.

### 3.1.2 Le développement de l'analyse de l'offre du marché

- [185] L'Apec fournit déjà en routine des éléments statistiques et socio-économiques afin d'apporter un éclairage des données de marché en appui de ses prestations de conseil.
- [186] Jusqu'au premier trimestre 2016, l'outil principal mis à la disposition des consultants était l'analyseur de marché de l'emploi cadre (AMC). Il fournissait un accès rapide à des éléments statistiques et de contexte socio-économique afin d'apporter un éclairage marché dans l'analyse de la situation du client. Il mobilisait les travaux de la direction des études et de la recherche (DER) (cartographie des indicateurs territoriaux de première génération ; CITER 1) ainsi que des données externes.

---

<sup>87</sup> L'outil existe déjà et permet aujourd'hui la labellisation des offres via un moteur d'analyse sémantique.

<sup>88</sup> L'Apec envisage notamment de récupérer les adresses mel des cadres cotisants (via l'AGIRC) pour communiquer avec eux plus individuellement.

<sup>89</sup> Associé à un système de réclamation en temps réel.

- [187] Depuis la fin du premier trimestre 2016 et le déploiement<sup>90</sup> d'une seconde génération d'indicateurs territoriaux socio-économiques au niveau de la zone d'emploi<sup>91</sup> (CITER 2) et de son exploitation croisée avec la base des métiers cadre<sup>92</sup>, tout consultant est en mesure, par un système d'interrogations<sup>93</sup> d'éclairer par profil de poste et de compétence<sup>94</sup> l'offre, la demande et la concurrence potentielle au niveau de la zone d'emploi.
- [188] Avec CITER 3 qui sera mis en place à partir du début 2017<sup>95</sup> la définition de l'offre d'emploi sera affinée et permettra de lister toutes les entreprises en recherche de compétences de chaque zone répertoriée.
- [189] Avec la mise en œuvre d'un tel outil, et la volonté de l'APEC de le rendre directement accessible à ses clients<sup>96</sup>, trois points semblent devoir être pris en compte lors du prochain mandat :
- Tout d'abord la nécessité de mieux intégrer et valoriser, dans CITER 2 et sans attendre, les observations issues des rendez-vous en entreprises des consultants promoteurs<sup>97</sup>. Ceci suppose que ces visites apportent des éléments directement exploitables pour tous les consultants de l'Apec comme, demain, pour les clients (notamment pour les établissements en région des 3000 entreprises cibles de l'Apec). Cf. recommandation n°8 infra ;
  - Ensuite, la nécessité de coupler ce chantier avec celui du développement du big data afin d'affiner les analyses et de constituer un avantage qualitatif facteur de plus grande pénétration de son marché ;
  - Enfin, coupler ce chantier avec la montée en compétences des consultants et l'enrichissement des fonctions de conseil proposées. Plus les outils d'information seront développés plus cette qualité sera requise pour préserver la valeur ajoutée, mais aussi les valeurs de l'association en regard de l'offre des autres opérateurs du marché.

## 3.2 Un enjeu fort : faire évoluer la pratique du conseil

- [190] Ainsi, ces nouveaux outils rendent nécessaire une adaptation de la mission des consultants. Si leur cœur de métier reste centré sur la relation humaine, la qualité du conseil offert au client va dépendre de leur appropriation par les consultants et la qualité globale de l'Apec sera liée à sa capacité à faire évoluer son réseau dans cet objectif.

### 3.2.1 Développer les compétences des consultants

- [191] Pour une entreprise de services comme l'Apec, dont le cœur de métier est le conseil, la formation interne est un enjeu important. La structuration de l'offre en services ayant chacun une identité forte rend également nécessaire d'assurer une diffusion rapide dans le réseau de chaque évolution. La digitalisation d'une partie de l'offre crée de plus un risque d'obsolescence des capacités des consultants les moins engagés dans ces évolutions. L'adaptation de leurs compétences est donc un défi majeur pour l'Apec.

<sup>90</sup> La DER a organisé près de 100 journées de présentation des outils d'analyse du marché dans le réseau.

<sup>91</sup> 322 zones d'emploi dont 304 en France métropolitaine.

<sup>92</sup> 28 référentiels métiers 600 fiches métiers environ.

<sup>93</sup> Par mots clé ; sujets ; titres ou fonctions professionnelles.

<sup>94</sup> Avec les diplômes traduits, chaque fois que possible, en compétences.

<sup>95</sup> Mise à la mise en open data des fichiers Siren en janvier 2017.

<sup>96</sup> Actuellement disponibles sur l'intranet, l'Apec envisage de mettre ces outils sur son site internet

<sup>97</sup> Et demain, sous certaines conditions, de certains partenaires de l'Apec.



- [192] Représentant 5,58% de la masse salariale, le plan de formation de l'établissement semble être à la hauteur de l'enjeu. Les actions de formation portent à la fois sur des compétences transversales (connaissance de l'Apec, son environnement et sa stratégie, son fonctionnement, connaissances juridiques, budgétaires et de gestion des ressources humaines, connaissances informatiques et digitales), et sur les compétences liées au métier de conseil : techniques d'entretien et de questionnement, ingénierie de formation, analyse du besoin des entreprises ...
- [193] Les consultants bénéficient également de sessions collectives d'apprentissage des différentes prestations existantes ou nouvelles, délivrées par une équipe de collaborateurs intitulée « support métier » dépendant de la direction des opérations. Les quatre personnes de cette équipe organisent la prise en main des nouveaux services par les consultants, ainsi que le développement et l'enrichissement des pratiques professionnelles au cours d'ateliers d'approfondissement, proposés sur catalogue ou bien construits spécifiquement à la demande des délégués territoriaux.
- [194] Un consultant bénéficie actuellement d'environ 8 jours par an de formation au sens large, consacrés au développement de ses compétences, au titre du plan de formation et de ces ateliers d'appropriation ou d'enrichissement de pratiques professionnelles. Tous semblent très appréciés aux dires de l'ensemble des entretiens réalisés par la mission auprès des consultants comme de leurs managers.
- [195] Compte tenu de l'évolution rapide des métiers de conseil, due à la fois à une demande plus exigeante de cadres fragilisés par l'évolution rapide de leurs métiers et de leur environnement de travail, à la nécessité de réactualiser en permanence les connaissances relatives au marché et aux entreprises, et aux évolutions techniques, la mission considère que l'effort de formation, information et développement des pratiques professionnelles de l'Apec devra être augmenté, sans doute en s'appuyant sur une équipe support métiers renforcée. Considérant qu'un consultant a un objectif de production de 70 % de son temps de travail<sup>98</sup>, le temps de formation au sens large, actuellement de 8 jours soit 3,5% du temps de travail annuel, pourrait être augmenté de l'équivalent de deux jours supplémentaires, soit porté à 5%, sans déstabiliser les équipes de production et en tirant notamment profit d'une partie des gains de productivité futurs.

**Recommandation n°10 : Augmenter le temps de développement des compétences et pratiques professionnelles pour les effectifs opérationnels.**

*Réponse de l'organisme : Dans le respect de la mise en œuvre du plan stratégique Apec 2016, un chantier GPEC a été initié en 2015 et devrait aboutir en 2016.*

*A la suite de ce chantier, fixant le socle de compétences « cœur de métier » du futur mandat, des actions d'adaptation et de développement des compétences seront déployées en conséquence. Le « Parcours Certifiant » qui a bénéficié à plus d'une centaine de consultants sur la période 2012-2016, pourrait être étendu.*

- [196] Le renforcement de l'équipe support métiers aurait tout intérêt à être réalisé dans le cadre d'un renforcement de la direction des opérations sur l'expertise du métier des consultants.
- [197] En effet, la connaissance des différents segments de l'offre provient de la direction de la stratégie, c'est une connaissance marketing qui n'est pas confortée, voire contrebalancée par une connaissance documentée de l'activité même du conseil et de la mise en relation. Ce rééquilibrage qui ferait de l'actuelle direction des opérations une direction « des métiers du réseau » permettrait à l'Apec de mieux suivre l'effort de développement des compétences qu'elle doit réaliser.

**Recommandation n°11 : Renforcer la direction des opérations pour qu'elle développe une expertise et un dispositif de suivi sur les métiers des consultants**

---

<sup>98</sup> 1100 heures annuelles de production sur un temps de travail annuel de 1575 heures.

- [198] Outre la formation, le développement des compétences des consultants doit également passer par une meilleure communication et une plus grande polyvalence. Au sein des délégations territoriales, les services aux cadres et aux jeunes d'une part, et ceux aux entreprises d'autre part, sont assurés par des consultants différents<sup>99</sup> sans qu'aucune synergie entre les deux offres soit organisée *a priori*. Or la connaissance d'éventuels postes à pourvoir dans une entreprise, obtenue lors des visites de prospection, est intéressante pour des consultants mobilité qui conseillent peut-être des cadres ayant le profil recherché. Des contacts informels existent entre consultants et l'échange d'informations est meilleur que dans l'organisation précédente du réseau dans laquelle les deux filières étaient totalement séparées. Néanmoins, la capitalisation des informations recueillies par les consultants visitant les entreprises doit être formalisée. La mission recommande que les synthèses des visites soient intégrées dans l'outil CITER, afin d'enrichir à chaque visite la connaissance du bassin d'emploi.

**Recommandation n°12 : Diffuser les synthèses des visites d'entreprises faites par les consultants promoteurs dans l'outil CITER.**

*Réponse de l'organisme : Une étude par le Département Etudes & Recherche sera faite pour analyser les données exploitables des synthèses dans l'outil CITER.*

*Pour rappel, CITER étant un outil mis à disposition de tous les clients sur Apec.fr, une attention particulière devra être portée sur le respect de la confidentialité des données présentes dans les synthèses, en lien avec la démarche « système de management de la sécurité informatique ».*

- [199] Une polyvalence bienvenue a pu être observée par la mission chez les consultants mobilité alternant des services de proximité (essentiellement des prestations de conseil) avec des services à distance (notamment l'offre Votre Potentiel Marché). Cette organisation existe dans trois délégations territoriales (Ile-de-France, Hauts de France et Auvergne-Rhône Alpes) et l'Apec ne souhaite pas la répartir sur trop de collaborateurs pour des raisons à la fois logistiques (l'organisation de la permanence téléphonique est centralisée) et de compétences (le SAD exige une agilité qui doit être entretenue, d'où un regroupement pour que chaque consultant l'exerce au moins pour 25% de son temps de travail). Néanmoins, les consultants interrogés développent de nouvelles connaissances, et notamment l'outil CITER utilisé pour la prestation VPM, qui leur sont utiles pour l'ensemble de leur activité.
- [200] Tout en comprenant les difficultés d'organisation des services à distance, la mission recommande qu'une majorité de consultants puisse les prester, éventuellement par roulement, ou en encourageant les mobilités fonctionnelles, afin d'enrichir les pratiques professionnelles par une utilisation des différents outils.
- [201] Une prestation « miroir » existe pour les entreprises : Votre potentiel sourcing (VPS). Elle est actuellement prestée par une équipe nationale rattachée au siège. Afin de favoriser le croisement des compétences, il semble pertinent de la faire réaliser dans le réseau par des équipes expérimentées en services à distance faisant actuellement VPM, ou par les équipes de conseillers qui développent la nouvelle offre de services aux entreprises.

**Recommandation n°13 : Développer plus systématiquement la polyvalence des consultants en encourageant les mobilités fonctionnelles entre les fonctions de conseil aux cadres et de conseil aux entreprises, et l'alternance entre les services de proximité et les services à distance.**

*Réponse de l'organisme : Dans la continuité des chantiers GPEC et Classification et en phase avec les axes du futur mandat, les trajectoires inter-métiers pourront être renforcées.*

*Pour autant, l'expérience de l'Apec en ce domaine, démontre la nécessité de préserver des emplois distincts, consultants « mobilité » et consultants « relations entreprises ».*

<sup>99</sup> Consultants mobilité d'une part, consultants promoteurs d'autre part. Seuls les conseillers assurent à la fois le pré-diagnostic pour orienter les cadres et les jeunes vers un consultant, et la nouvelle offre aux entreprises ODSE.

[202] Ces différentes évolutions bénéficieront des deux chantiers de gestion des ressources humaines que l'Apec a engagés : d'une part, la rénovation de la gestion des personnels des emplois et des compétences (GPEC) qui prévoit la construction d'un référentiel des compétences-cibles. Mis à la disposition de tous les collaborateurs, il doit donner lieu à un accord négocié qui éclairera la politique de formation, et, d'autre part, la renégociation d'une classification des emplois dans un souci de transparence et d'équité. Au moment de l'évaluation, ces chantiers en sont à leurs premières étapes et la mission ne peut en apprécier le contenu. Elle confirme leur importance pour l'avenir de l'Apec, et estime qu'ils démarrent dans un climat constructif, selon une méthodologie participative, qui augure bien de leur portée future.

### 3.2.2 Améliorer la qualité du service rendu par un renforcement du rôle des managers et un meilleur suivi post-conseil des parcours

[203] Le système de pilotage et de contrôle de l'activité a permis à l'Apec de maîtriser la forte progression de son volume d'offre. Il garantit à tous les acteurs que la production de services est effective et efficiente. En revanche le pilotage actuel ne permet de s'assurer ni de la pertinence du service ou du bouquet de services choisi par le client, ni de la qualité de la relation de conseil, ni de l'utilité de celui-ci.

[204] L'enregistrement de toutes les consommations, ainsi que des synthèses écrites des prestations, dans le système de gestion peut certes permettre d'approcher la qualité des prestations. La mission a pu consulter des dossiers de clients et en a étudié une trentaine, répartis entre cadres et jeunes, entre prestations longues (comme Next Step ou Nouveaux Horizons) et services à distance comme VPM. Elle a privilégié les clients multi-consommateurs afin de pouvoir étudier leurs parcours.

[205] Cette étude a montré de grandes différences de qualité entre les synthèses, alors même qu'elles constituent les « livrables » des prestations et sont envoyées systématiquement aux clients. Certaines synthèses sont très personnalisées et permettent de suivre le cheminement de la réflexion du client, et de l'aide qui lui a été apportée ; d'autres en revanche sont plus standardisées, voire parfois totalement impersonnelles.

[206] Les synthèses de VPM peuvent être prises comme exemple. L'équipe du support métier chargée de l'appropriation de cette prestation a réalisé une synthèse-type très pédagogique (cf. pj n°12) qui permet de voir comment un consultant peut utiliser les informations d'analyse du marché pour répondre à une problématique particulière. Des six synthèses examinées par la mission, trois répondent à la demande dont une très finement, deux sont correctes et une nettement insuffisante, se contentant d'indiquer les chiffres d'analyse du marché et de donner des liens vers des sites spécialisés.

[207] La mission préconise en conséquence qu'un contrôle de la qualité des synthèses soit réalisé régulièrement par les managers. Ceux que la mission a rencontrés ont dit le faire parfois, mais pas systématiquement. Ils estiment que si le contrôle de l'effectivité de la production est documenté et accepté par tous, celui de la qualité est plus délicat. Certains assistent parfois à des entretiens, considérant que la posture d'observation leur permet de mieux connaître les pratiques des consultants qu'ils encadrent. Ils utilisent parfois les réunions mensuelles d'équipe pour organiser des échanges sur les pratiques professionnelles. De plus, ils soulignent que des séances d'approfondissement sont organisées par les équipes du support métier.

[208] Les fonctions des managers sont en effet en train d'évoluer. Depuis la diffusion aux consultants et conseillers des tableaux de bord d'autocontrôle, le manager n'est plus celui qui délivre l'information sur l'atteinte des objectifs quantitatifs. Outre son rôle d'organisation du service, sa mission de « contrôle qualité » et de développement des compétences des consultants à travers la formation et le support métier doit être développée.

- [209] L'Apec s'est engagée dans cette voie en faisant du renforcement de l'accompagnement managérial un des enjeux de l'année 2016, ainsi qu'en réalisant un « pacte managérial ». La mission considère que l'un des axes du renforcement du management doit porter sur une meilleure connaissance des pratiques professionnelles et de la qualité des restitutions. A cet égard, le rôle de la direction des opérations, disposant de l'atout de son approche métier, est déterminant : c'est elle qui pourra concrètement formaliser les outils permettant d'objectiver les standards de qualité, à l'image de la synthèse-type de VPM par exemple.

**Recommandation n°14 : Contrôler la qualité et la personnalisation des synthèses écrites des prestations, outils de formalisation de l'activité de conseil réalisée**

**Recommandation n°15 : Développer le rôle des managers dans le contrôle de la qualité des prestations**

*Réponse de l'organisme : Même si des échanges de pratiques existent déjà, l'Apec renforcera de manière plus systématique ses actions de contrôle qualité. Dans ce cadre et plus largement, le rôle des managers sera précisé ; le récent « Pacte managérial » intègre dès à présent cette préoccupation.*

- [210] L'étude des dossiers des clients a également permis de voir qu'il n'y avait pas d'organisation systématique de leur parcours. L'organisation centralisée des rendez-vous ne permet pas de toujours respecter le principe affiché par l'Apec de suivi des cadres par le même consultant : un cadre qui souhaite un service à distance va par exemple être orienté vers un des consultants réalisant ce type de service en fonction des disponibilités. Certains dossiers montrent la réalisation de cinq ou six services à distance, tous réalisés par des consultants différents.

- [211] Entre services de proximité, les dossiers examinés montrent un meilleur suivi, soit par le même consultant qui proposera un service complémentaire, soit par adressage d'un consultant à l'autre. En revanche, il ne semble pas y avoir de capitalisation systématique des conseils donnés à distance lors des prestations de conseil de proximité.

- [212] Certes, les chiffres montrent que seule une minorité de clients demandent plusieurs services et effectuent un parcours au sein de l'Apec. Toutefois, l'étude de certains des dossiers montre de grandes différences : certains clients vont utiliser les services de l'Apec pas à pas, pour répondre à chaque difficulté, dans un parcours dont la cohérence se dessine progressivement. D'autres en revanche vont multiplier les VPM ou les Flash Conseil, parfois pour chercher des recettes que l'Apec ne peut pas garantir. Il ne semble pas en tout état de cause y avoir, au moment de la prise de rendez-vous, une analyse du passé du client, sauf pour décourager les rares multi-consommateurs compulsifs.

- [213] Le plan digital de l'Apec, et notamment la création et la mise à disposition de son entrepôt de données en *big data*, va permettre de réaliser une analyse ex post de ces trajectoires. Cette analyse est importante car elle permettra de voir si la logique de personnalisation d'une offre construite par problématiques est validée, et si on peut définir des types de parcours, construits par recommandations des consultants, ou par les clients eux-mêmes.

**Recommandation n°16 : Analyser les parcours des clients pour affiner la structuration de l'offre**

*Réponse de l'organisme : Concernant les services de conseil, l'offre de services privilégie l'approche situationnelle des bénéficiaires. Les parcours clients sont personnalisés et adaptés par le consultant en fonction des problématiques du bénéficiaire. Par ailleurs, une meilleure cohérence d'« Expérience Client » sera développée dans le cadre du plan digital entre les services en ligne, à distance et de proximité.*

- [214] Le contrôle de la qualité des prestations, l'analyse des parcours, ne trouveront leur intérêt réel que lorsque ces nouveaux outils seront confrontés à la mesure de l'utilité finale des services de l'Apec. C'est cette analyse qui permettra de faire évoluer l'offre pour mieux l'adapter aux besoins.
- [215] L'Apec a récemment lancé une expérimentation d'envoi de questionnaires systématiques après la fin de la prestation. La durée de latence fait partie de l'expérimentation, entre 6 mois et 1 an. Les questions posées portent sur la satisfaction et surtout sur l'évolution de la situation professionnelle : mobilité interne ou externe, insertion professionnelles, retour à l'emploi ou création d'entreprise, etc.
- [216] La mise en place de ces questionnaires, lorsque leur forme sera stabilisée, permettra d'analyser la réelle qualité des différentes prestations ou combinaisons de prestations. Elle permettra également d'enrichir la démarche managériale par un retour éclairé sur les pratiques professionnelles des consultants, à partir de l'évolution professionnelle de leurs anciens clients.
- [217] Les indicateurs du prochain mandat pourront utilement être enrichis par des objectifs plus précis de mobilité ou de retour à l'emploi par catégorie de publics, objectivés par ces questionnaires systématiques.

**Recommandation n°17 : Ajouter au prochain mandat des indicateurs d'utilité du service construits sur un questionnaire systématique envoyés à tous les clients**

*Réponse de l'organisme : L'Apec a inscrit dans l'axe « Relation Client » du plan digital l'intégration de questionnaires systématiques portant sur les résultats et la satisfaction «clients». Un test a été réalisé en mai 2016. Les premiers retours sont satisfaisants sur le mode opératoire avec plus de 50% de répondants.*

*Concernant la nature des indicateurs, l'Etat et les Partenaires Sociaux définiront les indicateurs d'utilité dans le cadre du futur mandat.*

- [218] Ces questionnaires contribueront également à créer une continuité qui n'existe pas actuellement. Le dossier client est clôturé à l'issue du service, il y a peu de portefeuille d'anciens clients fidélisés. Au-delà des témoignages d'anciens clients utilisés pour promouvoir les services, ce qui existe déjà, la fidélisation plus systématique permettrait de développer de véritables parrainages, et surtout de renforcer le principe de la sécurisation des parcours professionnels, par une familiarité plus grande avec l'Apec que les cadres utiliseraient tout au long de leur carrière, et non plus seulement aux moments de fragilisation.

### 3.3 Inscrire la responsabilité sociale des entreprises (Rse) au cœur de l'offre de l'Apec

#### 3.3.1 Intégrer l'égalité entre les femmes et les hommes dans les pratiques professionnelles

- [219] L'Apec est une institution soucieuse du développement de l'égalité entre les femmes et les hommes. Sa gouvernance et sa gestion des ressources humaines l'attestent : le CA renouvelé le 3 novembre 2015 est entièrement paritaire<sup>100</sup>, et si le comité de direction reste en grande majorité masculin, les 12 délégués territoriaux se répartissent en 6 femmes et 6 hommes. Un accord d'entreprise sur l'égalité professionnelle des femmes et des hommes<sup>101</sup>, signé par l'ensemble des organisations syndicales, va au-delà du cadre fixé par la loi et prévoit des actions dans quatre domaines clés : les embauches, la promotion professionnelle, la rémunération et l'articulation entre l'activité professionnelle et l'exercice de la responsabilité familiale.
- [220] Les images des jeunes et des cadres illustrant le site internet ne présentent aucun stéréotype de genre, et l'offre en direction des entreprises intègre la thématique de l'égalité femme-homme à travers des journées de conseil ou des petits déjeuners<sup>102</sup> aidant les entreprises qui le souhaitent à « analyser objectivement leurs données » et à « se mettre en conformité avec la loi ». Enfin, des trophées Apec de l'égalité femme-homme, organisés chaque année avec l'Express, récompensent des actions en faveur de l'égalité<sup>103</sup>, selon trois axes : améliorer l'organisation du travail et l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle ; communiquer auprès des publics internes et externes ; favoriser la mixité des métiers, l'évolution de carrière et la création de réseaux.
- [221] Les femmes cadres sont d'ailleurs les publics majoritaires de l'Apec, à 55%, alors qu'elles ne représentent que 40% des cadres, et que 54% des internautes sont masculins.
- [222] L'engagement réel de l'Apec peut lui permettre de devenir elle-même un acteur du développement de l'égalité professionnelle, en intégrant cet objectif dans les pratiques professionnelles de tous les consultants qui conseillent les jeunes et les cadres. Prendre conscience des idées reçues sur les métiers dits féminins ou masculins, et de l'intérêt de développer l'accès des femmes à tous les métiers et la mixité des métiers, doit faire partie de la boîte à outils des consultants pour leur permettre de mieux conseiller les femmes, et de valoriser des profils de femmes dans les zones et les métiers en tension.
- [223] Dans le cadre d'une convention avec le ministère chargé des droits des femmes<sup>104</sup>, Pôle emploi a développé des actions de formation de ses équipes visant à « *intégrer la promotion de l'égalité professionnelle femmes-hommes, de la mixité des métiers et de la lutte contre les stéréotypes de genre – qu'ils proviennent du demandeur d'emploi, de l'entreprise ou du conseiller – dans la pratique quotidienne des conseillers* ». Ce type de formation pourrait utilement être proposé aux consultants de l'Apec.

#### **Recommandation n°18 : Former les consultants de l'Apec pour intégrer la mixité des métiers dans leurs pratiques professionnelles**

<sup>100</sup> Cf. PV du CA du 3 novembre 2015 : le CA est composé de 20 membres, 10 femmes et 10 hommes, et chaque délégation de représentants des employeurs comme des salariés est elle-même paritaire.

<sup>101</sup> Accord du 7 décembre 2015

<sup>102</sup> Le petit déjeuner du 15 mars 2016 sur l'égalité professionnelle F/H intitulé « analyser objectivement vos données » propose trois thèmes : les enjeux juridiques ; les derniers chiffres clés sur les écarts de salaires H/F ; comment réaliser un diagnostic objectif : échange sur vos pratiques.

<sup>103</sup> La 4<sup>ème</sup> édition des trophées a été réalisée en 2015.

<sup>104</sup> Accord-cadre national entre l'Etat et Pôle emploi en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes 2015-2018.



[224] Afin d'enrichir les connaissances des consultants sur la réalité de la mixité des métiers au plan territorial, l'outil CITER peut être utilisé. L'Etat a lancé en 2014 une plate-forme pour la mixité des métiers avec l'objectif de passer de 12% de métiers mixtes actuellement à un tiers en 2025. Une dizaine de secteurs<sup>105</sup>, peu mixtes et porteurs d'emplois, sont identifiés au travers de plans sectoriels développant des programmes d'actions avec les branches professionnelles et les organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA). Le comité de suivi de la plate-forme, auquel l'Apec pourrait participer, recense les données produites, qui pourraient être diffusées via CITER.

**Recommandation n°19 : Rejoindre la plate-forme pour la mixité des métiers et enrichir CITER des données produites par les dix secteurs prioritaires**

[225] Enfin, l'Apec produit de nombreux indicateurs sur les publics bénéficiaires de son offre de services, et expérimente actuellement l'envoi de questionnaires systématiques après la fin de la prestation (Cf. recommandation 12). L'ensemble des données ainsi produites doit identifier les publics hommes et femmes, et notamment permettre de suivre deux nouveaux indicateurs : le taux de femmes utilisant les services de l'Apec, en matière notamment de conseil à la création d'entreprise ; les métiers exercés par les femmes en cas de mobilité ou de retour à l'emploi.

**Recommandation n°20 : Différencier les résultats des indicateurs en fonction du genre et créer un nouvel indicateur mesurant le taux d'accès des femmes conseillées par l'Apec à des métiers non mixtes**

*Réponse de l'organisme : Cette différenciation fera l'objet d'un examen dans le cadre du futur mandat de service public. Certains indicateurs intègrent d'ores et déjà la notion de « genre ».*

### 3.3.2 Intégrer les problèmes de santé au travail dans la réflexion sur l'offre

[226] Ainsi que de nombreux rapports l'ont rappelé<sup>106</sup>, la prise en compte de la santé au travail renvoie à une pluralité de causes : à la jonction entre vie personnelle et professionnelle, entre conditions d'activités générales et de travail ; elles mêmes, réelles ou perçues, choisies ou imposées.

[227] L'Apec n'a pas pour mission de répondre à ces problématiques ni aux multiples conséquences pouvant intervenir dans leurs résolutions ou réparations. Elle doit par ailleurs veiller aux bonnes conditions de délivrance de ses prestations, au respect de ses indicateurs d'efficacité et aux conditions de travail de ses propres consultants pour lesquels le suivi de publics rencontrant des difficultés en milieu professionnel n'est jamais neutre au plan humain.

[228] Pour autant, ces derniers rencontrent de plus en plus de cadres fragilisés à un moment de leurs parcours par des problèmes de santé et notamment d'épuisement ou de désorientation devant des organisations productives qui évoluent de plus en plus vite. Les consultants promoteurs de l'Apec rencontrent aussi de nombreux responsables RH ou de PME/TPE pour lesquels l'approche de ces sujets est rendue malaisée par la complexité du cadre institutionnel et des modalités d'intervention des ses acteurs : partenaires de branches, services préfectoraux, médecine du travail, associations...

[229] Le prochain mandat présente l'opportunité, au moment où le rôle d'acteur du CPE de l'association se consolide et où les partenariats opérationnels offrent de nouvelles opportunités de contact en entreprise, d'intégrer aux offres SPP et SRE des éléments de réponse, soit aux situations individuelles quand elles relèvent d'un accompagnement cohérent avec les missions de l'Apec, soit aux interrogations RH des employeurs, notamment pour la cible de PME/TPE (et dans le prolongement de l'avenant à l'actuel mandat du 18 mars 2015).

<sup>105</sup> Les dix secteurs identifiés sont le bâtiment, le transport, la sécurité civile, l'énergie, la métallurgie, la pêche, le numérique, l'économie verte, le travail social, la petite enfance et les services à la personne.

<sup>106</sup> Cf. le rapport IGAS n°2013-069R. Auteurs : AC Bensadon et PH. Barbezieux

- [230] Le fait que l'Apec soit administrée par les partenaires sociaux et qu'elle soit un acteur sans lien avec ceux aujourd'hui présents dans le champ de la santé au travail constitue, de ce point de vue, un atout important pour approcher des situations où les modalités d'information des employeurs et les outils de redynamisation des cadres sont mobilisables sans a priori.

## CONCLUSION

- [231] A l'issue de son premier mandat, l'Apec est parvenue à conduire- en application également de son plan stratégique- plusieurs évolutions qui constituent incontestablement autant d'atouts pour son avenir : elle a développé, en diminuant très fortement ses activités marchandes, une offre de sécurisation des parcours et des recrutements riche, cohérente et reconnue (quoiqu'encore inégalement selon les prestations). Sa désignation comme opérateur du CEP renforce incontestablement cette offre et sa position d'opérateur de service public sur le marché d'emploi.
- [232] Pour y parvenir, son Conseil d'Administration et sa direction générale ont fait le choix de la transparence sur les données de production et d'efficacité -en interne comme avec l'Etat- de l'alignement sur les recommandations précédentes de l'IGAS (à quelques exceptions assumées), d'une politique partenariale dynamique et d'une gestion des ressources humaines alliant stratégie du changement, hausse de la productivité et respect des collaborateurs.
- [233] Engagée dans une nouvelle étape d'évolution face à un marché de l'emploi et des cadres en rapide mutation, L'Apec entend développer un plan de digitalisation de son offre, de développement de partenariats plus opérationnels et de transformation interne. Ils doivent l'amener à s'affirmer comme un acteur de référence dans la connaissance fine et anticipatrice du marché des cadres et l'accompagnement de leurs parcours.
- [234] La mission a souligné combien cette ambition, force d'entraînement aujourd'hui partagée à tous les niveaux de l'Apec, suppose d'attention renouvelée : financière (avec la résorption des réserves et de ses produits financiers) ; RH (avec un double risque de rupture digitale : chez certains clients, mais aussi chez les consultants) ; et institutionnelle dans sa relation avec Pole Emploi et les autres acteurs du CEP.
- [235] De surcroît, un point a été souligné par la mission qui réclamera sans doute un approfondissement des réflexions entre l'Etat et l'Apec : le faible recours à ses services après 50 ans qui correspond à un changement brutal du marché de l'emploi pour les seniors. Les nouvelles formes d'activité qui pourraient leur être proposées (portage, travail indépendant) correspondent à de nouvelles modalités d'accompagnement sur lesquelles l'Apec est en mesure d'apporter son expertise.

*Signataires du rapport*

Sabine FOURCADE

François SCHECHTER



## RECOMMANDATIONS DE LA MISSION

N°	Recommandation	Autorité responsable	Echéance
1	Enrichir les indicateurs du mandat de données précisant les catégories de publics consommateurs des différents services.		
2	Vérifier l'existence au sein du service public de l'emploi d'une offre de service correspondant aux besoins des jeunes issus de l'enseignement supérieur sans diplôme.		
3	Développer la clientèle des seniors par le marketing et par le développement de services dédiés, notamment ciblés sur les nouvelles formes d'activité.		
4	Ouvrir plus largement le site apec.fr aux problématiques spécifiques des cadres demandeurs d'emploi.		
5	Elaborer les outils d'analyse qualitative des parcours des clients pour définir des paniers de prestations cibles.		
6	Mieux analyser la répartition des publics entre les deux prestations clé d'emploi et clé d'emploi plus.		
7	Développer une offre ciblée sur les besoins spécifiques des jeunes diplômés issus des QPV.		
8	Cibler l'action des consultants promoteurs sur des entreprises cœur de cible présélectionnées dans le cadre de partenariats.		
9	Formaliser un partenariat cadre national avec Pôle emploi et favoriser la conclusion de partenariats opérationnels dans chaque délégation territoriale.		
10	Augmenter le temps de développement des compétences et pratiques professionnelles pour les effectifs opérationnels.		
11	Renforcer la direction des opérations pour qu'elle développe une expertise sur les métiers des consultants		
12	Diffuser les synthèses des visites d'entreprises faites par les consultants promoteurs dans l'outil CITER.		
13	Développer plus systématiquement la polyvalence des consultants en encourageant les mobilités fonctionnelles entre les fonctions de conseil aux cadres et de conseil aux entreprises, et l'alternance entre les services de proximité et les services à distance.		
14	Contrôler la qualité et la personnalisation des synthèses écrites des prestations, outils de formalisation de l'activité de conseil réalisée.		
15	Développer le rôle des managers dans le contrôle de la qualité des prestations.		
16	Analyser les parcours des clients pour affiner la structuration de l'offre.		
17	Ajouter au prochain mandat des indicateurs d'utilité du service construits sur un questionnaire systématique envoyés à tous les clients.		
18	Former les consultants de l'Apec pour intégrer la mixité des métiers dans leurs pratiques professionnelles.		
19	Rejoindre la plate-forme pour la mixité des métiers et enrichir CITER des données produites par les dix secteurs prioritaires.		
20	Différencier les résultats des indicateurs en fonction du genre et créer un nouvel indicateur mesurant le taux d'accès des femmes conseillées par l'Apec à des métiers non mixtes.		



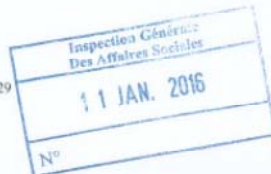
# LETTRE DE MISSION



MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI  
DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DU DIALOGUE SOCIAL

*Le Ministre*

Nos Réf. : SA/MC/D-15-030729



*Paris, le*

11 JAN. 2016

Monsieur le Chef de l'inspection,

L'Association pour l'emploi des cadres (APEC), association paritaire instituée par la convention collective du 18 novembre 1966, se donne pour objet, dans le cadre du mandat de service public conclu entre l'Etat et l'APEC pour la période 2012-2016, la sécurisation des parcours professionnels des cadres et des jeunes issus de l'enseignement supérieur, la sécurisation des recrutements des entreprises, la collecte et la diffusion des offres d'emploi et les études sur le marché du travail des cadres.

Ce nouveau mandat de service public, mis en place sous l'impulsion de l'ANI du 2 juillet 2011 entre les partenaires sociaux et du droit communautaire, conforte le cadre d'intervention de l'APEC dont l'objet depuis sa création est majoritairement l'accompagnement des cadres actifs salariés et des PME qui souhaitent recruter des cadres.

La convention de mandat de service public en cours prévoit qu'« à mi-parcours et au terme de la convention, un bilan de son application est réalisé par l'IGAS ».

Le conseil d'administration et le comité de suivi du 16 septembre 2015 ont exprimé la volonté que le prochain mandat de service public puisse être préparé, négocié et signé dans un délai permettant un déploiement opérationnel rapide et fluide de ses orientations, dans le réseau et les systèmes d'information de l'APEC, dès janvier 2017.

Compte tenu du caractère très complet et approfondi du rapport d'évaluation à mi-parcours de l'application du mandat de service public par l'APEC, et de sa date de finalisation, le 25 février 2015, le rapport d'évaluation prévu au terme du mandat de service public prendra la forme d'une simple actualisation pour l'année 2015. Cette évaluation se concentrera donc sur le suivi des points de vigilance signalés et des recommandations formulées en février dernier, ainsi que sur les nouveautés de 2015, mises en œuvre dans le cadre de l'avenant au mandat de service public signé le 18 mars.

**Monsieur Pierre BOISSIER**  
Chef de l'inspection générale des affaires sociales  
Inspection générale des affaires sociales  
39-43, quai André Citroën  
75739 PARIS Cedex 15

127 RUE DE GRENELLE – 75700 PARIS  
TÉLÉPHONE : 01 40 56 60 00

### *Suivi des points de vigilance et des recommandations du rapport IGAS de février 2015*

Conformément aux recommandations et points de vigilance soulevés lors du rapport de février 2015, vous évaluez les modalités de définition et de renseignement des indicateurs de suivi d'activité. Vous appréciez la performance de l'offre de service aux publics « spécifiques » (jeunes, demandeurs d'emploi de longue durée, seniors) et aux entreprises, notamment concernant les délais de prise en charge, au regard des stratégies définies. Vous porterez également une attention particulière aux partenariats développés avec les autres acteurs de l'emploi, en lien avec la réorganisation territoriale conduite en 2014 par l'APEC.

### *Actualisation pour l'année 2015*

Vous examinerez l'offre de services à la suite de l'avenant de mars 2015 et tout particulièrement celle destinée aux jeunes (bac +3 et jeunes issus des quartiers prioritaires de la politique de la ville) et aux entreprises. Sans attendre les données budgétaires pour l'année 2015, vous vérifierez l'atteinte des objectifs de progression d'activité, liés à l'enrichissement de l'offre de service et à l'efficacité productive, concernant les actions de sécurisation des parcours professionnels des jeunes et des cadres et l'aide au recrutement destinée aux entreprises. Dans ce cadre, vous examinerez les résultats des expérimentations des services « Appui à la rédaction de l'offre » et « Sourcing plus ».

A titre subsidiaire, vous examinerez la complémentarité de l'offre de service APEC avec celle des autres acteurs du service public de l'emploi, ainsi que la pertinence de son positionnement au regard de la conjoncture et des réformes ou plans gouvernementaux mis en œuvre (notamment CEP, plan seniors, CPF et CPA).

Je souhaite que le rapport d'évaluation me soit remis pour la mi-mars 2016.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Chef de l'inspection, l'expression de ma considération distinguée.

*Bien cordialement,*

Myriam EL KHOMRI



## LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

### SIEGE DE L'APEC

Marie-Françoise LEFLON	présidente
Patrick CARE	vice-président
Jean-Paul BOUCHET	vice-président
Max BALENSI	trésorier
Marc COHEN-SOLAL	trésorier-adjoint
Isabelle SANCERNI	secrétaire
Françoise DIARD	secrétaire-adjointe
Sandra AGUETTAZ	membre du bureau
Christian CLEMENCELLE	membre du bureau
Eric PERES	membre du bureau
Jean-Marie MARX	directeur général
Bertrand HEBERT	directeur général adjoint
Philippe DIALYNAS	directeur du contrôle de gestion
Bertrand LAMBERTI	directeur de la stratégie
Sabine FRANTZ	directrice des ressources humaines
Bruno LAMARD	directeur des systèmes d'information
Eric GUILLAUMOT	directeur des opérations
Bernard GARCIA	directeur des finances
Pierre LAMBLIN	directeur du département études et recherche
Sébastien THERNISIEN	département des études et de la recherche
Gaël BOURON	département des études et de la recherche
Raymond PRONIER	délégué syndical FO
Marie-José BATLLE	déléguée syndicale CFTD
Patrick COCHE	délégué syndical CGC

### DELEGATION TERRITORIALE ILE DE FRANCE

Guy GUSTIN	délégué territorial
Christine BRUNIN	responsable du centre de Paris-La Défense
Sébastien FROMM	responsable services clients
Claire BLAIZOT	consultante relations entreprises
Elisabeth MONTAUZE	consultante mobilité
Ludovic AMPHARIUS	consultant mobilité
Denise LEROY	conseillère mobilité
Françoise TRIPLET	Responsable du centre de Paris-Brune
Isabelle LEFEUVRE	Responsable services clients
Martine GUILLEMOT MAUDERLY	Consultante relations entreprises
Sabine BATAILLE	Consultante mobilité
Clarisse MAUREL	Consultante Nouveaux Horizons

## DELEGATION TERRITORIALE NORD PAS DE CALAIS-PICARDIE

Valérie FENAUX	Déléguée territoriale
Anne FLAHAULT	Consultante
Pascale DEGAYE	Responsable services clients
Julie ROYNETTE	Responsable services clients
Mickaël EVRARD	Consultant relations entreprises
Françoise LACHAND	Consultante mobilité
Audrey PRAET	Consultante mobilité Jeunes
Patricia CARON	Consultante Nouveaux Horizons
Marie-Laure RONDELEZ	Cadre bénéficiaire

## MINISTERE DU TRAVAIL ET DE L'EMPLOI

Sophia AGOUMI	conseillère service public de l'emploi
Hubert de BALANDIER	chef de service, DGEFP
Julien TIPHINE	chef du département Pôle emploi, DGEFP
Laureline ANDRAU	adjointe au chef du département Pôle emploi, DGEFP
Jean-François BENEVISE	directeur, DIRECCTE Nord Pas de Calais-Picardie
Emmanuelle WARGON	ancienne déléguée générale, DGEFP
Selma MAHFOUZ	directrice, DARES

## MINISTERE CHARGE DES DROITS DES FEMMES

Stéphanie SEYDOUX	chefe du service des droits des femmes, DGCS
Marine DARNAULT	chefe du bureau de l'égalité professionnelle, DGCS

## POLE EMPLOI

Claude GORGES	directrice des partenariats, de la territorialisation et des relations extérieures
Nicolas GARNIER	directeur de la sécurisation des parcours professionnels
Nicole BREJOU	responsable du département Partenariats
Nadine CRINIER	directrice régionale Nord Pas de Calais-Picardie

## LISTE DES ANNEXES

**Annexe 1** : mise en œuvre des recommandations du rapport IGAS 2014-079 d'évaluation à mi-parcours

**Annexe 2** : Volume des services SPP réalisés en 2015 : tableaux d'analyse par catégories de publics

**Annexe 3** : Ventilation des clients des services SPP en fonction du nombre de consommations 2015





## ANNEXE 1 : MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS DU RAPPORT IGAS 2014- 079 D’EVALUATION A MI-PAROURS

N°	Recommandation	Mise en œuvre par l’Apec
1	Etablir un compte rendu détaillé de la réunion annuelle du comité de suivi avec si nécessaire, des points de rendez-vous infra-annuel.	Le CR du comité de suivi du 18/03/15 a été transmis à la mission, mais pas celui du 16/09/15 Examiner les modalités d’une procédure ad hoc pour le prochain mandat.
2	En 2015 et 2016, transmettre au comité de suivi une analyse de la consommation de l’offre de service spécifiquement créée ou enrichie dans le cadre du CEP, et expliquer les écarts par rapport à l’année 2014.	L’analyse de la consommation de l’offre de service compatible avec le CEP figure dans les documents de contrôle d’activité mensuels, par catégorie et niveau de services, et par type de public : 56% des services SPP sont compatibles avec le CEP ; 2 services ont été enrichis dont « Diagnostic Formation » ; un service a été créé : « Préparez la mise en œuvre de votre projet de formation ». Cf. partie 2.3
3	Compléter les données d’activité et de performance transmises à l’Etat concernant les prestations destinées aux jeunes (cf. recommandation n°12 : Transmettre au comité de suivi, chaque année, le nombre de jeunes clients de l’APEC selon leur niveau d’études supérieures).	L’Apec a ajouté dans la base de données Opéra un champ appelé « motif de sollicitation » renseigné par le consultant à la première consommation. Il contient les rubriques : jeune en démarche d’insertion niveau licence/niveau master/niveau doctorat. Les données sont en annexe du rapport, elles seront intégrées dans les indicateurs d’activité.
4	Préciser sur le site <a href="http://www.apec.fr">http://www.apec.fr</a> les publics jeunes qui peuvent bénéficier des prestations de service de l’APEC	Le site affiche « jeunes diplômés » ce qui demeure plus restrictif que le mandat qui stipule que les bénéficiaires sont les jeunes diplômés de l’enseignement supérieur, et tout étudiant ayant suivi un 1er cycle. Cf. partie 2.1.2
5	Assurer un suivi plus précis de la performance des services dédiés aux entreprises et construire deux indicateurs de satisfaction : un indicateur relatif aux prestations directement tournées vers l’aide au recrutement ; un indicateur relatif à l’appui à la gestion des ressources humaines en entreprise et la diffusion des bonnes pratiques	La nouvelle offre de services aux entreprises mise en œuvre en application de l’avenant développe les prestations d’aide au recrutement. Des indicateurs d’activité spécifiques ont été construits. Cf partie 2.2.2
6	Définir une stratégie en matière d’offre de services aux entreprises, en lien avec le comité de suivi comme prévu par le mandat.	La nouvelle offre de service aux entreprises applique l’avenant au mandat Cf. suivi des recommandations 5
7	Définir conjointement avec l’Etat, des indicateurs relatifs à la performance ou l’activité de la mission « collecte et diffusion des offres ».	Ces indicateurs ont été définis dans l’avenant du 18 mars 2015.

8	Améliorer la transparence de ce que recouvre la labellisation des offres	L'explication de ce que recouvre la labellisation des offres figure dans la FAQ du site <a href="http://apec.fr">apec.fr</a>
9	Organiser une évaluation externe périodique des études et/ou créer un comité scientifique pour les études	Le CA du 17 juin 2015 a créé une Commission études élargie à des experts extérieurs (DARES, CEE, Céreq, ...), qui doit se réunir une fois par an pour examiner la construction méthodologique des études de l'Apec. Sa première réunion s'est tenue le 8 mars 2016, elle a été consacrée à l'étude du modèle économétrique de prévisions de l'Apec. Par ailleurs, le DER pourra associer des personnalités extérieures aux comités de pilotage de certaines études (par exemple les grandes enquêtes récurrentes quantitatives). L'Apec participe également à des études conjointes : avec Pôle emploi sur les demandeurs d'emploi de longue durée, avec le CESI pour un appel à projets « partenariats pour la formation professionnelle et l'emploi » du Programme d'Investissement d'Avenir (PIA).
10	Développer les liens avec la statistique publique.	L'Apec participe à la réunion annuelle de programmation des études de la DARES. Des contacts sont en cours avec la nouvelle directrice.
11	Affiner les éléments renseignés dans le système d'information afin de mieux connaître le public des demandeurs d'emploi et en particulier celui de longue durée.	L'Apec a ajouté dans la base de données Opéra un champ appelé « motif de sollicitation » renseigné par le consultant. Les rubriques « en préavis / demandeur d'emploi depuis moins d'un an/ depuis plus d'un an » qualifient les demandeurs d'emploi et peuvent être croisées avec toutes les autres données du système. Cf. partie 2.1.1
12	Renseigner l'éloignement des clients par rapport à l'emploi et procéder à une analyse de l'évolution de ce public.	Cf. suivi de la recommandation 11
13	Transmettre au comité de suivi, chaque année, le nombre de jeunes clients de l'APEC en les classant selon leur niveau d'études supérieures.	Cf. suivi de la recommandation 3
14	Mettre en place un programme d'actualisation progressive des conventions avec les partenaires majeurs de l'APEC au plan territorial.	Le département des relations institutionnelles (DRIP) a formalisé le projet de l'Apec : « développer les relations institutionnelles de l'Apec – projet stratégique » du 02/11/2015, et « guide des relations institutionnelles en région », septembre 2014. Le programme annuel de partenariats de chaque région est établi et évalué lors du dialogue de performance. Cf. 2.4
15	Assurer un développement des partenariats permettant une orientation optimale des clients du CEP, et une explicitation auprès des partenaires des clients effectivement pris en charge par l'APEC au titre du mandat de service public.	Cf. suivi de la recommandation 14 et partie 2.4
16	Mener à terme l'audit relatif aux délais et construire un indicateur suivi d'ici la fin du mandat.	L'audit a été finalisé le 15/10/15 ; un indicateur a été élaboré, l'objectif d'amélioration est suivi chaque mois par l'ensemble de la gouvernance de l'Apec. Cf. partie 2.1.3

<b>17</b>	Prendre les mesures nécessaires pour réduire les délais quand ils apparaissent excessivement élevés.	Cf. suivi de la recommandation 16 et partie 2.1.3
<b>18</b>	Poursuivre le déploiement du contrôle interne métier fondé sur une cartographie des risques, des enquêtes et extraction du système d'information, et des indicateurs complémentaires aux indicateurs du mandat.	Le contrôle interne métier a été déployé pour toutes les activités de la direction financière (cartographie, analyse des risques et plan d'actions), il est en cours de déploiement à la direction des systèmes d'information, à la DRH et dans les autres directions. Un plan d'action est défini chaque année au cours d'une réunion spécifique du CODIR.
<b>19</b>	Mettre en place un mécanisme d'audit interne répondant aux exigences déontologique d'indépendance d'ici 2016	Une cellule d'audit a été créée. Elle contribue essentiellement à l'analyse et à la formalisation des procédures et ne réalise pas encore d'audits de conformité. Elle est directement rattachée au directeur du contrôle de gestion qui agit, pour cette activité, par délégation du directeur général.
<b>20</b>	Lancer un premier audit de conformité relatif aux achats (compte tenu des constats de l'IGAS en 2010 et de l'avancement des travaux de la direction des finances).	L'audit a été réalisé en externe, par la mission intérimaire des commissaires aux comptes pour 2015



**ANNEXE 2 : VOLUME DES SERVICES SPP  
REALISES EN 2015 : TABLEAUX D'ANALYSE PAR  
CATEGORIES DE PUBLICS**



	Volume de Services réalisés		Volume de Services individuels + participation aux services collectifs	Par Public de la réalisation			Par civilité		
				Cadres actifs salariés	Cadres actifs en recherche d'emploi	Jeunes issus de l'enseignement supérieur	Femme	Homme	
<i>Diagnostic Formation</i>	1 226	1 226	1 226	875	306	45	726	500	0
<i>Flash Conseil</i>	5 339	5 339	5 339	2 681	1 446	1 212	3 069	2 268	2
<i>Objectif Candidature</i>	18 460	18 460	18 460	8 290	5 694	4 476	9 800	8 659	1
<i>Objectif Entreprendre à distance</i>	930	930	930	537	299	94	465	465	0
<i>Votre Potentiel Marché</i>	21 996	21 996	21 996	13 463	4 550	3 983	11 142	10 853	1
<b>Services à distance</b>	<b>47 951</b>	<b>47 951</b>	<b>47 951</b>	<b>25 846</b>	<b>12 295</b>	<b>9 810</b>	<b>25 202</b>	<b>22 745</b>	<b>4</b>
<b>Entretiens de pré-diagnostic</b>	<b>37 578</b>	<b>37 578</b>	<b>37 578</b>	<b>24 165</b>	<b>11 409</b>	<b>2 004</b>	<b>21 469</b>	<b>16 109</b>	<b>0</b>
<i>Entretien CAP JD</i>	1 467	1 467	1 467	32	21	1 414	766	701	0
<i>Entretien de Pré-Bilan</i>	1 068	1 068	1 068	948	108	12	601	467	0
<i>Entretien Engagements NH</i>	3 489	3 489	3 489	726	2 690	73	1 813	1 676	0
<i>Evénements Partenaires - Entretien one to one</i>	200	200	200	84	73	43	127	73	0
<i>Objectif Entreprendre Diagnostic</i>	802	802	802	452	307	43	411	391	0
<i>Rendez-vous Conseil</i>	14 356	14 356	14 356	7 965	5 081	1 310	7 600	6 756	0
<i>Salons Apec - Entretien one to one</i>	2 824	2 824	2 824	892	1 108	824	1 341	1 482	1
<b>Services de proximité - Entretiens</b>	<b>24 206</b>	<b>24 206</b>	<b>24 206</b>	<b>11 099</b>	<b>9 388</b>	<b>3 719</b>	<b>12 659</b>	<b>11 546</b>	<b>1</b>
<i>ApecNext 9 mois mensuel</i>	836	836	836	427	403	6	475	361	0
<i>Booster Interne</i>	102	102	102	95	7	0	59	43	0
<i>Parcours Clés d'Emploi / Clés d'Emploi Plus</i>	16 434	16 434	16 434	0	0	16 434	9 098	7 336	0
<i>Expérience et Talents</i>	644	644	644	342	301	1	271	373	0
<i>Intervention Université</i>	258	258	258	258	0	0	0	0	258
<i>Next Step</i>	19 123	19 123	19 123	10 882	7 001	1 240	11 273	7 850	0
<i>Next Step mi-carrière</i>	5 999	5 999	5 999	3 920	2 052	27	3 111	2 888	0
<i>Objectif Entreprendre Accompagnement</i>	526	526	526	272	227	27	276	250	0
<i>Perspectives</i>	4 007	4 007	4 007	2 995	896	116	2 674	1 333	0
<i>Soirée Apec Connect (Cadres)</i>	33	544	544	249	265	30	210	334	0
<i>Solution Formation</i>	1 259	1 259	1 259	976	258	25	647	612	0
<b>Services de proximité - Prestations de Conseil</b>	<b>49 221</b>	<b>49 732</b>	<b>49 732</b>	<b>20 416</b>	<b>11 410</b>	<b>17 906</b>	<b>28 094</b>	<b>21 380</b>	<b>258</b>
<b>Services de proximité - Services Collectifs</b>	<b>7 521</b>	<b>66 473</b>	<b>66 473</b>	<b>16 124</b>	<b>22 903</b>	<b>27 446</b>	<b>37 812</b>	<b>28 649</b>	<b>12</b>
<i>Contrat DELD</i>	2 493	2 493	2 493	0	2 493	0	1 333	1 160	0
<b>Services de proximité - Contrats d'accompagnement</b>	<b>2 493</b>	<b>2 493</b>	<b>2 493</b>	<b>0</b>	<b>2 493</b>	<b>0</b>	<b>1 333</b>	<b>1 160</b>	<b>0</b>
<b>Total</b>	<b>168 970</b>	<b>228 433</b>	<b>228 433</b>	<b>97 650</b>	<b>69 898</b>	<b>60 885</b>	<b>126 569</b>	<b>101 589</b>	<b>275</b>

Par tranches d'âge

	Inférieur ou égal à 20 ans	Entre 21 et 25 ans	Entre 26 et 30 ans	Entre 31 et 35 ans	Entre 36 et 40 ans	Entre 41 et 45 ans	Entre 46 et 50 ans	Entre 51 et 55 ans	Entre 56 et 60 ans	Entre 61 et 65 ans	Supérieur à 65 ans	Non renseigné
<i>Diagnostic Formation</i>	0	22	194	265	222	230	147	99	33	9	1	4
<i>Flash Conseil</i>	10	733	1 146	821	763	700	565	341	181	56	2	21
<i>Objectif Candidature</i>	54	3 252	3 697	2 587	2 275	2 504	2 110	1 368	503	45	5	60
<i>Objectif Entreprendre à distance</i>	0	56	140	129	134	174	148	95	43	10	1	0
<i>Votre Potentiel Marché</i>	12	2 924	4 382	3 416	3 108	3 250	2 629	1 658	549	53	6	9
<b>Services à distance</b>	<b>76</b>	<b>6 987</b>	<b>9 559</b>	<b>7 218</b>	<b>6 502</b>	<b>6 858</b>	<b>5 599</b>	<b>3 561</b>	<b>1 309</b>	<b>173</b>	<b>15</b>	<b>94</b>
<b>Entretiens de pré-diagnostic</b>	<b>11</b>	<b>1 480</b>	<b>6 718</b>	<b>6 916</b>	<b>6 308</b>	<b>6 326</b>	<b>4 949</b>	<b>3 304</b>	<b>1 276</b>	<b>163</b>	<b>15</b>	<b>112</b>
<i>Entretien CAP JD</i>	5	936	484	35	5	0	1	0	0	1	0	0
<i>Entretien de Pré-Bilan</i>	0	3	85	212	234	223	182	87	31	4	0	7
<i>Entretien Engagements NH</i>	0	15	127	292	480	643	729	722	437	41	1	2
<i>Evénements Partenaires - Entretien one to one</i>	0	25	33	31	36	22	25	12	13	3	0	0
<i>Objectif Entreprendre Diagnostic</i>	0	30	91	102	117	143	137	108	60	11	1	2
<i>Rendez-vous Conseil</i>	6	777	2 420	2 240	2 243	2 343	1 971	1 530	684	103	9	30
<i>Salons Apec - Entretien one to one</i>	2	526	611	395	321	363	287	201	100	16	0	2
<b>Services de proximité - Entretiens</b>	<b>13</b>	<b>2 312</b>	<b>3 851</b>	<b>3 307</b>	<b>3 436</b>	<b>3 737</b>	<b>3 332</b>	<b>2 660</b>	<b>1 325</b>	<b>179</b>	<b>11</b>	<b>43</b>
<i>ApecNext 9 mois mensuel</i>	0	4	23	43	52	155	218	217	110	13	1	0
<i>Booster Interne</i>	0	3	20	15	23	20	15	4	2	0	0	0
<i>Parcours Clés d'Emploi / Clés d'Emploi Plus</i>	37	11 102	4 911	329	31	4	3	1	1	1	0	14
<i>Expérience et Talents</i>	0	0	4	10	14	40	152	206	193	23	2	0
<i>Intervention Université</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	258
<i>Next Step</i>	3	609	3 843	4 020	3 483	3 235	2 085	1 307	472	49	1	16
<i>Next Step mi-carrière</i>	0	4	91	274	677	1 560	1 760	1 208	379	33	3	10
<i>Objectif Entreprendre Accompagnement</i>	0	13	60	58	73	90	99	88	40	3	0	2
<i>Perspectives</i>	2	59	645	923	829	732	483	258	58	9	1	8
<i>Soirée Apec Connect (Cadres)</i>	0	14	66	77	87	99	89	73	38	1	0	0
<i>Solution Formation</i>	0	7	134	239	253	258	175	110	56	17	0	10
<b>Services de proximité - Prestations de Conseil</b>	<b>42</b>	<b>11 815</b>	<b>9 797</b>	<b>5 988</b>	<b>5 522</b>	<b>6 193</b>	<b>5 079</b>	<b>3 472</b>	<b>1 349</b>	<b>149</b>	<b>8</b>	<b>318</b>
<b>Services de proximité - Services Collectifs</b>	<b>58</b>	<b>18 228</b>	<b>12 579</b>	<b>6 178</b>	<b>6 053</b>	<b>7 772</b>	<b>7 294</b>	<b>5 530</b>	<b>2 413</b>	<b>296</b>	<b>8</b>	<b>64</b>
<i>Contrat DELD</i>	0	10	90	199	343	490	535	522	280	23	0	1
<b>Services de proximité - Contrats d'accompagnement</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>90</b>	<b>199</b>	<b>343</b>	<b>490</b>	<b>535</b>	<b>522</b>	<b>280</b>	<b>23</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>40 832</b>	<b>42 594</b>	<b>29 806</b>	<b>28 164</b>	<b>31 376</b>	<b>26 788</b>	<b>19 049</b>	<b>7 952</b>	<b>983</b>	<b>57</b>	<b>632</b>



Jeunes issus de l'enseignement supérieur - Par motif de sollicitation

En démarche de création ou reprise d'entreprise	En démarche de mobilité externe	En démarche de mobilité internationale	En démarche de mobilité interne	En démarche d'insertion 1er emploi Niveau D	En démarche d'insertion 1er emploi Niveau L	En démarche d'insertion 1er emploi Niveau M	En préavis avant chômage	En recherche d'emploi depuis moins d'1 an	En recherche d'emploi depuis plus d'1 an	Non Renseigné
2	15	0	1	0	1	1	1	8	0	16
4	127	7	19	56	69	364	7	444	58	57
1	313	0	3	62	117	1 315	28	1 576	53	1 008
41	8	1	0	0	0	11	0	14	0	19
0	233	6	3	88	93	1 727	5	439	25	1 364
48	696	14	26	206	280	3 418	41	2 481	136	2 464
33	495	7	22	39	58	311	27	809	122	81
2	5	1	1	64	104	1 061	2	82	19	73
0	6	0	0	0	0	0	0	1	3	2
0	0	0	0	0	0	1	0	13	59	0
0	2	0	0	0	2	34	1	4	0	0
25	3	0	0	0	0	1	0	9	2	3
6	182	18	30	34	53	297	14	479	87	110
0	0	0	0	0	0	13	0	1	0	810
33	198	19	31	98	159	1 407	17	589	170	998
0	2	0	0	0	0	0	0	2	0	2
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	42	1	0	634	592	12 612	6	1 264	127	1 151
0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	242	39	10	13	2	27	14	493	84	315
0	9	0	0	0	0	0	1	7	1	9
10	1	0	0	0	0	0	0	3	0	13
0	47	2	2	0	0	3	1	22	6	33
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30
0	10	0	2	0	0	0	0	10	0	3
16	353	42	14	647	594	12 642	22	1 801	219	1 556
0	0	0	0	0	0	22	0	0	0	27 424
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

130

1 742

82

93

990

1 091

17 800

107

5 680

647

32 523

Cadres actifs en recherche d'emploi - Par motif de sollicitation

Cadres actifs en recherche d'emploi - Par motif de sollicitation	En démarche de mobilité externe	En démarche de mobilité internationale	En démarche de mobilité interne	En démarche d'insertion 1er emploi Niveau D	En démarche d'insertion 1er emploi Niveau L	En démarche d'insertion 1er emploi Niveau M	En préavis avant chômage	En recherche d'emploi depuis moins d'1 an	En recherche d'emploi depuis plus d'1 an	Non Renseigné
0	26	1	0	0	0	0	6	170	23	80
21	171	8	25	2	5	38	23	825	250	78
3	315	2	5	3	6	36	48	3 501	432	1 343
108	8	1	0	0	0	0	3	91	18	70
2	385	27	5	7	3	46	73	2 362	347	1 293
134	905	39	35	12	14	120	153	6 949	1 070	2 864
129	935	14	72	8	6	22	341	7 663	2 008	211
0	0	0	0	1	1	14	0	5	0	0
0	33	0	4	0	0	0	7	48	13	3
4	6	0	1	0	0	4	3	286	2 329	57
0	6	0	1	0	0	5	2	55	2	2
163	10	1	1	0	0	2	5	81	31	13
64	386	16	46	6	3	25	90	2 940	1 161	344
0	1	0	0	0	0	1	0	23	3	1 080
231	442	17	53	7	4	51	107	3 438	3 539	1 499
3	25	0	0	0	0	0	1	119	89	166
0	0	0	3	0	0	0	0	1	0	3
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	12	0	1	0	0	0	11	126	71	78
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	378	11	20	4	4	9	100	3 568	933	1 966
0	118	2	10	0	1	2	50	922	295	652
70	6	0	0	0	0	0	5	32	14	100
5	90	1	6	0	0	1	15	401	102	275
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	265
3	33	2	3	0	0	0	10	141	51	15
91	662	16	43	4	5	12	192	5 310	1 555	3 520
0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	22 902
0	0	0	0	0	0	0	0	64	691	1 738
0	0	0	0	0	0	0	0	64	691	1 738
<b>585</b>	<b>2 944</b>	<b>86</b>	<b>203</b>	<b>31</b>	<b>29</b>	<b>205</b>	<b>793</b>	<b>23 424</b>	<b>8 864</b>	<b>32 734</b>

Cadres actifs salariés - Par motif de sollicitation

En démarche de création ou reprise d'entreprise	En démarche de mobilité externe	En démarche de mobilité internationale	En démarche de mobilité interne	En démarche d'insertion 1er emploi Niveau D	En démarche d'insertion 1er emploi Niveau L	En démarche d'insertion 1er emploi Niveau M	En préavis avant chômage	En recherche d'emploi depuis moins d'1 an	En recherche d'emploi depuis plus d'1 an	Non Renseigné
7	479	4	30	0	0	1	22	117	5	210
52	1 161	37	289	5	6	44	142	575	91	279
5	3 692	17	49	10	8	62	166	2 123	162	1 996
232	103	1	1	0	0	2	14	65	3	116
6	7 178	184	56	18	13	152	368	1 942	137	3 409
302	12 613	243	425	33	27	261	712	4 822	398	6 010
320	15 769	109	1 226	7	15	18	1 150	4 056	611	884
1	3	0	0	2	2	20	0	4	0	0
2	554	1	281	0	0	1	22	27	13	47
0	4	0	1	0	0	0	4	104	602	11
0	50	0	1	0	0	4	1	16	0	12
266	60	0	3	0	0	3	14	71	17	18
122	4 216	78	491	8	3	23	382	1 692	367	583
0	7	0	0	0	0	0	1	16	3	865
391	4 894	79	777	10	5	51	424	1 930	1 002	1 536
5	114	2	27	0	0	0	10	69	32	168
0	2	0	20	0	0	0	0	0	0	73
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	140	1	32	0	0	0	19	54	16	78
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	258
20	4 691	45	342	4	4	17	412	1 929	282	3 136
5	1 643	9	189	1	0	2	186	553	99	1 233
108	28	1	0	0	0	0	2	35	7	91
7	1 401	8	167	0	1	4	77	240	33	1 057
0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	248
13	439	7	277	0	0	1	53	94	7	85
160	8 459	73	1 054	5	5	24	759	2 974	476	6 427
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16 124
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

1 173

41 735

504

3 482

55

52

354

3 045

13 782

2 487

30 981



**ANNEXE 3 : VENTILATION DES CLIENTS DES  
SERVICES SPP EN FONCTION DU NOMBRE DE  
CONSOMMATIONS 2015**



SYNTHÈSE												
Ventilation des clients 2015 en fonction du nombre de consommations (sans le pré-diagnostic)												
Nbre de conso	Nbre de clients : population totale			Nbre de clients : population cadres actifs salariés			Nbre de clients : population cadres actifs DE			Nbre de clients : population JIES		
0	10 215	9,25%		7 389	13,60%		2 855	9,08%		697	2,41%	
1	54 431	49,31%	54,34%	32 169	59,21%	68,53%	15 471	49,23%	54,15%	10 661	36,93%	37,84%
2	24 790	22,46%	24,75%	8 943	16,46%	19,05%	5 982	19,04%	20,94%	10 442	36,17%	37,07%
3	10 203	9,24%	10,19%	3 024	5,57%	6,44%	3 077	9,79%	10,77%	3 857	13,36%	13,69%
4	4 914	4,45%	4,91%	1 379	2,54%	2,94%	1 679	5,34%	5,88%	1 706	5,91%	6,06%
5	2 646	2,40%	2,64%	686	1,26%	1,46%	1 012	3,22%	3,54%	766	2,65%	2,72%
6	1 424	1,29%	1,42%	334	0,61%	0,71%	563	1,79%	1,97%	394	1,36%	1,40%
7	742	0,67%	0,74%	173	0,32%	0,37%	310	0,99%	1,09%	177	0,61%	0,63%
8	431	0,39%	0,43%	107	0,20%	0,23%	196	0,62%	0,69%	87	0,30%	0,31%
9	259	0,23%	0,26%	57	0,10%	0,12%	130	0,41%	0,46%	37	0,13%	0,13%
10	142	0,13%	0,14%	32	0,06%	0,07%	49	0,16%	0,17%	25	0,09%	0,09%
11	68	0,06%	0,07%	13	0,02%	0,03%	38	0,12%	0,13%	9	0,03%	0,03%
12	46	0,04%	0,05%	12	0,02%	0,03%	25	0,08%	0,09%	6	0,02%	0,02%
13	32	0,03%	0,03%	5	0,01%	0,01%	18	0,06%	0,06%	2	0,01%	0,01%
14	18	0,02%	0,02%	1	0,00%	0,00%	9	0,03%	0,03%	0	0,00%	0,00%
15	8	0,01%	0,01%	2	0,00%	0,00%	5	0,02%	0,02%	1	0,00%	0,00%
16	6	0,01%	0,01%	1	0,00%	0,00%	4	0,01%	0,01%	0	0,00%	0,00%
17	3	0,00%	0,00%	2	0,00%	0,00%	1	0,00%	0,00%	1	0,00%	0,00%
18	1	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	1	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
19	4	0,00%	0,00%	1	0,00%	0,00%	1	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
20	3	0,00%	0,00%	1	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
21	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
22	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
23	1	0,00%	0,00%	1	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
	<b>110 387</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>54 332</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>31 426</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>28 868</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
1 à 5	96 984	96,82%		46 201	98,42%		27 221	95,27%		27 432	97,38%	
+ de 5	3 188	3,18%		742	1,58%		1 350	4,73%		739	2,62%	





## PIECES JOINTES

Pièce jointe n°1 :	Convention de mandat de service public de l'Apec 2012-2016
Pièce jointe n°2 :	Evolution des activités marchandes (extraits du document « Exécution budgétaire 2015 » bureau du 18/05/16)
Pièce jointe n°3 :	Equilibre budgétaire pluriannuel (extrait du document « exécution budgétaire 2015 » bureau du 18/05/16, et du document « Projet de budget 2016 » CA du 16/12/15)
Pièce jointe n°4 :	Mesures exceptionnelles financées sur les réserves 2012/2015, et prévisions 2016/2017 (extrait du document « exécution budgétaire 2015 » bureau du 18/05/16, et du document « Projet de budget 2016 » CA du 16/12/15)
Pièce jointe n°5 :	Offre de service 2015 (document de présentation Apec)
Pièce jointe n°6 :	Suivi d'exécution des activités à fin décembre 2015 (extrait du document « point d'activités à fin décembre 2015 » CA du 20/01/16)
Pièce jointe n°7 :	Indicateurs du mandat : années 2012 à 2015
Pièce jointe n°8 :	Avenant au mandat de service public du 18 mars 2015
Pièce jointe n°9 :	Répartition des jeunes résidant en QPV (extrait du document « point d'activités à fin décembre 2015 » CA du 20/01/16)
Pièce jointe n°10 :	CEP – services réalisés en 2015 (extrait du document « point d'activités à fin décembre 2015 » CA du 20/01/16)
Pièce jointe n°11 :	Plan digital (présentation au comité d'entreprise du 23 février 2016)
Pièce jointe n°12 :	Modèle de synthèse-plan d'action d'un service « votre potentiel marché »



**PIECE JOINTE N°1 : CONVENTION DE MANDAT  
DE SERVICE PUBLIC DE L'APEC 2012-2016**



## Convention de mandat de service public de l'APEC 2012-2016

### PREAMBULE

Les partenaires sociaux représentés au conseil d'administration de l'association pour l'emploi des cadres (APEC) et l'Etat conviennent de définir ensemble les missions de service public de l'APEC. La présente convention porte mandat de service public de l'APEC au sens de la décision communautaire du 20 décembre 2011 relative à l'application de l'article 106, paragraphe 2, du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne aux aides d'Etat sous forme de compensations de service public.

Association paritaire, l'APEC a pour objet principal la mise en œuvre d'une mission de service public de sécurisation des parcours professionnels des cadres. Son action répond à ce titre à la spécificité des carrières des cadres, marquées par des mobilités internes et externes fréquentes, dont la nature et les problématiques diffèrent des mobilités marquant les carrières des non cadres. Le marché du travail cadres se caractérise par sa segmentation, les employeurs éprouvant des difficultés pour recruter alors même que certaines catégories peinent à accéder à l'emploi (jeunes issus de l'enseignement supérieur, cadres seniors, etc.).

La mise en œuvre de la mission de sécurisation des parcours professionnels des cadres implique la délivrance de services, bénéficiant :

- à l'ensemble des cadres, qu'ils soient en activité ou non, afin de faciliter les transitions professionnelles ;
- aux jeunes diplômés issus de l'enseignement supérieur et à tout étudiant ayant suivi un premier cycle de l'enseignement supérieur, auxquels l'APEC apporte un appui afin de les aider à anticiper leur insertion professionnelle ;
- aux entreprises, qu'elle informe et conseille afin de créer les conditions d'un meilleur rapprochement entre l'offre et la demande d'emploi ;
- à l'ensemble des publics et acteurs de l'emploi, auxquels elle diffuse les offres d'emploi cadre et une information de qualité sur le marché du travail des cadres.

Les partenaires sociaux, qui représentent les cadres et leurs employeurs, prennent en considération les besoins en matière de service public des bénéficiaires précités. En outre, l'APEC s'assure de l'adaptation des services rendus à leurs besoins au moyen d'études régulières.

L'action de l'APEC s'inscrit ainsi dans les principes de la stratégie européenne pour l'emploi et les objectifs de la Stratégie Europe 2020. Fondée sur le dialogue entre les partenaires sociaux et les pouvoirs publics, elle vise notamment à favoriser les mobilités, à rendre plus sûres les transitions professionnelles, à faciliter l'accès au premier emploi et le retour à l'emploi des cadres à la recherche d'un emploi, à soutenir l'emploi des seniors, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la lutte contre les discriminations.

L'APEC met en œuvre, de manière accessoire, des activités marchandes, dont le financement n'est en aucun cas assuré par la cotisation obligatoire perçue par l'association au titre de ses missions de service public. La stricte séparation de ces activités est assurée conformément aux principes et modalités énoncés dans la présente convention et dans ses annexes.

## **1. PRINCIPES D'INTERVENTION DE L'APEC DANS LE CADRE DE SES MISSIONS DE SERVICE PUBLIC**

L'APEC déploie ses missions en tenant compte d'un principe de solidarité : la nature et l'intensité du service rendu sont sans lien avec le montant de la cotisation que les bénéficiaires ont pu verser.

L'accès aux services publics visés par la présente convention est gratuit. Ces services sont ouverts :

à l'ensemble des cadres, c'est-à-dire à toute personne ayant cotisé au moins une fois dans sa carrière à l'APEC, qu'elle soit en activité ou à la recherche d'un emploi ;

aux jeunes issus de l'enseignement supérieur, c'est-à-dire :

- o les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur ;
- o les jeunes ayant suivi un premier cycle de l'enseignement supérieur et en cours de cursus ;
- o les jeunes sortants de l'enseignement supérieur à l'issue d'un premier cycle et au-delà, diplômés ou non dans les deux ans de leur sortie de cursus.

à toutes les entreprises de l'industrie, du commerce et des services indépendamment de leur taille, de leur secteur d'activité ou de leur localisation sur le territoire français.

L'ensemble des services de l'APEC est déployé sur le territoire national par tous moyens adaptés, notamment par un réseau d'implantations physiques, permettant de délivrer à chaque bénéficiaire un accueil personnalisé.

## **2. LES MISSIONS DE SERVICE PUBLIC DE L'APEC**

### **2.1. *Contenu du service public de sécurisation des parcours professionnels des cadres***

Le service public de sécurisation des parcours professionnels des cadres se traduit par la mise en œuvre par l'APEC des missions suivantes :

#### **2.1.1. Des services destinés aux cadres et aux jeunes issus de l'enseignement supérieur**

La mission principale de l'APEC est de délivrer des services permettant aux cadres et aux jeunes issus de l'enseignement supérieur de préparer et d'anticiper leurs évolutions professionnelles, pour accompagner l'allongement des carrières, réduire les risques ou les conséquences de ruptures professionnelles et faciliter le retour à l'emploi. Elle répond ainsi aux besoins spécifiques des cadres en assurant des services personnalisés accessibles de manière autonome par les bénéficiaires.

Afin de remplir cette mission, l'APEC met en place une offre de services intégrée, comprenant des services communs, ouverts à tous les cadres et jeunes issus de l'enseignement supérieur, et des services spécifiques répondant aux besoins particuliers de certains publics. L'APEC assure enfin une mission d'information et de sensibilisation des publics bénéficiaires.

ck  
BN

2.1.1.1. Des services ouverts à l'ensemble des cadres et des jeunes issus de l'enseignement supérieur afin de favoriser la sécurisation des parcours professionnels

Une offre de services commune est ouverte à l'ensemble des cadres, qu'ils soient en activité ou à la recherche d'un emploi, et aux jeunes issus de l'enseignement supérieur. Elle comporte trois niveaux de prestations permettant la mise en place de services personnalisés de sécurisation des parcours professionnels :

- Des services accessibles en permanence sur [apec.fr](http://apec.fr) ;
- Des entretiens personnalisés avec un consultant, réalisés à distance ou en proximité ;
- Des prestations de conseil donnant lieu à plusieurs entretiens et des ateliers collectifs réalisés avec un consultant du réseau territorial de l'APEC.

2.1.1.2. Des services spécifiques adaptés à des situations particulières

L'APEC met en place une offre de services spécifiquement adaptée à la situation de publics connaissant des problématiques particulières sur le marché du travail.

A ce titre, elle assure notamment :

- l'accompagnement personnalisé en vue de l'insertion professionnelle de jeunes issus de l'enseignement supérieur et de cadres ayant des difficultés particulières de réinsertion sur le marché du travail ;
- des services spécifiquement dédiés aux cadres pour la seconde partie de leur carrière.

2.1.1.3. Information et sensibilisation des publics bénéficiaires

L'APEC informe les cadres et les jeunes issus de l'enseignement supérieur sur les évolutions du marché de l'emploi ainsi que sur les mesures définies par les partenaires sociaux et les pouvoirs publics destinées à faire évoluer leurs compétences et sécuriser leurs parcours professionnels. Elle les sensibilise à la nécessité d'une veille active et d'une évaluation régulière de l'adéquation de leurs compétences et de leurs projets aux besoins et aux évolutions du marché.

L'APEC conclut des partenariats avec les établissements d'enseignement supérieur et leurs services d'orientation afin d'informer les jeunes sur le marché du travail, les taux d'insertion selon les filières de formation, les métiers possibles selon le cursus et la filière choisie.

L'APEC informe régulièrement les cadres, notamment en lien avec l'AGIRC, des missions de service public qu'elle met en œuvre à leur intention.

2.1.2. Des services destinés aux employeurs permettant de sécuriser les recrutements des entreprises par des informations et des conseils adaptés

L'APEC apporte des informations fiables sur le marché de l'emploi aux entreprises, et notamment aux PME et aux entreprises connaissant des problématiques de mobilité professionnelle, participant à ce titre à la professionnalisation des personnes chargées de la gestion des ressources humaines.

Elle conseille ces entreprises et diffuse auprès d'elles les bonnes pratiques améliorant l'accès au marché du travail, notamment le programme d'égalité salariale entre les femmes et les hommes en partenariat avec le Fonds social européen, la promotion de l'emploi des seniors et des personnes handicapées, la lutte contre les discriminations ou l'intégration des jeunes cadres dans les entreprises.

Les partenaires sociaux et l'Etat définissent leurs priorités à ce titre dans le cadre du comité de suivi visé au point 5.2.

30

### 2.1.3. Collecter et diffuser des offres d'emploi cadres

L'APEC collecte et diffuse gratuitement les offres d'emploi cadres disponibles sur le site [apec.fr](http://apec.fr). La mise à disposition de ces offres d'emploi vise à faciliter les transitions professionnelles des cadres et des jeunes issus de l'enseignement supérieur, qui bénéficient ainsi de la meilleure connaissance du marché du travail des cadres au niveau national, auquel ils ont accès d'une manière totalement autonome s'ils le souhaitent. Ce service vise à assurer le meilleur niveau de fluidité au marché du travail des cadres, bénéficiant ainsi à l'ensemble des publics et acteurs de l'emploi.

L'APEC assure préalablement à la diffusion des offres d'emploi un contrôle de leur qualité et de leur conformité réglementaire. Elle offre en outre des services susceptibles d'améliorer la qualité de ces offres afin d'assurer une meilleure adéquation entre l'offre et la demande sur le marché du travail cadres (assistance par téléphone pour la rédaction de l'offre, services en ligne).

L'APEC offre des services complémentaires à la diffusion des offres visant à faciliter la mise en relation entre les recruteurs et les candidats. La collecte et la publication des offres d'emploi, comme les services complémentaires, ne peuvent donner lieu à la promotion de prestations marchandes.

Néanmoins, la promotion sur le site [apec.fr](http://apec.fr) des prestations facturées réalisées à l'initiative des cadres est rémunérée au prix du marché.

### 2.1.4. Développer un programme d'étude et de veille sur le marché du travail des cadres afin de mieux connaître les réalités de ce marché

L'APEC développe un programme d'études et de veille sur le marché du travail des cadres, afin de diffuser une information pertinente sur les métiers et l'emploi des cadres, contribuant ainsi directement à la sécurisation de leurs parcours professionnels.

Les études de l'APEC sont centrées sur les spécificités de l'emploi des cadres et des jeunes issus de l'enseignement supérieur. Elles font l'objet d'une programmation annuelle, coordonnée avec celle des institutions du service public de l'emploi. A ce titre, l'APEC participe au comité des programmes réuni par la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES) du ministère du travail, de l'emploi et de la santé. Cette programmation peut intégrer des études territoriales.

L'APEC assure gratuitement la diffusion la plus large possible du contenu de ses études et des informations ou conseils qui peuvent en découler. Les études réalisées au titre de ses missions de service public font l'objet d'une diffusion publique sur le site [apec.fr](http://apec.fr). En outre, une diffusion complémentaire, adaptée au contenu et aux finalités des études, est assurée vers les partenaires de l'APEC (partenaires sociaux, service public de l'emploi, acteurs du marché de l'emploi).

L'APEC développe et entretient des relations institutionnelles et partenariales au niveau des territoires, afin de mieux diffuser son offre de service, de connaître les besoins et d'améliorer les conditions de l'animation de son réseau.

## 2.2. Principe d'adaptation des services aux besoins et expérimentations

L'offre de services de l'APEC doit pouvoir être adaptée, notamment par la mise en place de prestations nouvelles répondant aux besoins des publics bénéficiaires. L'offre de services de l'APEC pourra ainsi être modifiée dans le respect des principes de la présente convention de mandat. Le comité de suivi visé au point 5.2 est informé de toute modification apportée à l'offre de services financée par la cotisation obligatoire.

L'APEC développe des expérimentations permettant notamment de définir les méthodes de recrutement les plus performantes ou participant à la sécurisation des parcours professionnels, qui sont mises à la disposition des acteurs de l'emploi, des salariés et des entreprises.



### 3. MOYENS MIS EN ŒUVRE POUR LES MISSIONS DE SERVICE PUBLIC

#### 3.1. Moyens opérationnels

L'accès aux services de l'APEC est réalisé au moyen du site Internet apec.fr et d'une plateforme téléphonique.

Les publics éligibles bénéficient d'un service personnalisé, mis en œuvre à distance et en proximité :

- Des services en ligne disponibles 24 heures sur 24 ;
- Des services personnalisés assurés par des espaces de conseil à distance ;
- Des services de proximité se matérialisant par :
  - le déploiement d'un réseau adapté d'implantations physiques sur le territoire compatible avec les moyens et les obligations d'équilibre financier de l'APEC,
  - la garantie d'accueillir dans ces implantations tout cadre et jeune issu de l'enseignement supérieur,
  - la garantie de consacrer à chaque bénéficiaire un accueil personnalisé et une totale confidentialité des échanges.

Les effectifs opérationnels qui mettent en œuvre les missions de service public de l'APEC sont par principe exclusivement affectés à celles-ci, conformément aux modalités exposées en annexe I.

Une fonction d'audit interne est créée au sein de l'APEC.

#### 3.2. Financements

Les missions de service public de l'APEC sont financées par une cotisation obligatoire due pour chaque collaborateur inscrit au titre des articles 4 et 4 bis au régime de retraite et de prévoyance des cadres institué par la convention collective nationale du 14 mars 1947.

Cette cotisation obligatoire est recouvrée par les institutions de retraite et de prévoyance des cadres rattachées à l'AGIRC en même temps et selon les mêmes modalités, y compris en ce qui concerne les majorations de retard, que les contributions retraite, mais à compter du 1er euro et jusqu'au plafond de la tranche B.

Son taux est fixé à 0,06 pour 100 réparti à raison de 0,036 pour 100 à la charge de l'employeur et 0,024 pour cent à la charge du salarié.

Un protocole d'accord passé entre l'APEC et l'AGIRC fixe les dates de transfert des cotisations de l'AGIRC à l'APEC et le montant des prélèvements à opérer par les institutions visées ci-dessus, sur cette cotisation, pour la couverture de leurs frais de recouvrement.

L'APEC peut accessoirement recevoir des subventions dans le cadre de ses missions de service public. Ces subventions sont prises en compte pour calculer le montant de la compensation, dans le respect des règles relatives aux aides d'Etat.

37



#### 4. PRINCIPES DE COMPENSATION ET EVITEMENT DES SURCOMPENSATIONS

##### 4.1. *Affectation exclusive de la cotisation obligatoire aux missions de service public*

La cotisation obligatoire versée par les cadres et les entreprises est utilisée exclusivement pour le financement des activités énumérées au présent mandat de service public.

Les activités commerciales de l'APEC ne peuvent en aucun cas être financées directement ou indirectement par cette cotisation et de ce fait doivent s'équilibrer financièrement, de façon strictement autonome.

##### 4.2. *Principes de compensation*

L'ensemble des prestations délivrées par l'APEC au titre de ses missions de service public étant assurées gratuitement, le montant de la cotisation obligatoire ne peut dépasser ce qui est nécessaire pour couvrir les coûts occasionnés par l'exercice de ces missions.

Réalisant des activités en-dehors de ces missions de service public, l'APEC tient des comptes séparés distinguant les activités qui bénéficient du produit de la cotisation précitée et les activités n'en bénéficiant pas, conformément à l'ordonnance 2004-503 du 7 juin 2004 portant transposition des directives 80/723/CEE et 2006/111/CE.

Pour ce faire, l'APEC dispose d'une comptabilité analytique qui permet de répartir les charges et les produits entre les activités de différentes natures et de calculer des résultats par activité. Ce dispositif est fondé sur les principes de comptabilité analytique généralement acceptés, et détaillé en annexe 1 de la présente convention de mandat.

##### 4.3. *Objectif d'efficience productive*

L'APEC réalise, au cours de la durée du mandat, des gains d'efficience productive, évalués en rapportant le nombre d'heures de prestations effectivement réalisées au montant de la cotisation obligatoire, conformément à l'annexe 2 de la présente convention de mandat, en garantissant la qualité du service fourni.

##### 4.4. *Evitement et correction des surcompensations*

Les conditions de compensation des missions de service public de l'APEC sont contrôlées conformément au point 5 de la présente convention de mandat.

Dans le cas où la mise en œuvre des programmes d'action de l'APEC, au titre de ses missions de service public, se solderait par soit par des excédents révélant une surcompensation, soit par une absence de gains d'efficience productive, le comité de suivi visé au point 5.2 se réunirait dès l'arrêté annuel des comptes pour examiner les mesures à prendre.

Les surcompensations constatées au terme de la convention de mandat sur l'ensemble de sa durée font l'objet d'un reversement au budget de l'Etat.

Les éléments de preuve de l'absence de surcompensation sont conservés par l'Etat afin d'être fournis à la Commission européenne si celle-ci en fait la demande.

*CP*

*BN 6*



22 février 2012

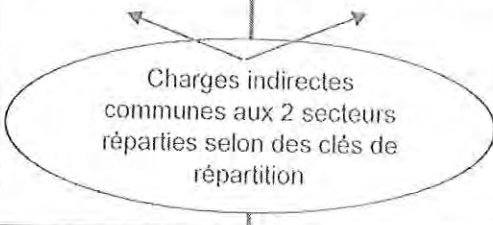
~~P~~  
37

## Annexe 1 - Les conditions d'une comptabilité séparée des activités de service public et des activités marchandes : principes de comptabilité analytique

### A - OBJET ET CONTEXTE

La comptabilité analytique adoptée par l'APEC a pour objectif :

- a) de répondre à l'obligation légale de distinguer les produits et les charges liés au secteur relatif aux activités de service public et ceux liés au secteur relatif aux activités marchandes

		Secteur relatif aux activités de service public	Secteur relatif aux activités marchandes
<b>Produits</b>	Cotisations	X	
	Chiffre d'affaires Subventions	X	X
<b>Charges</b>	par natures et par fonctions organisationnelles	Charges directes	Charges directes
		 <p style="text-align: center;">Charges indirectes communes aux 2 secteurs réparties selon des clés de répartition</p>	

- b) de permettre, pour chaque secteur, d'avoir un second niveau de lecture plus détaillé :
- o par mission pour le secteur relatif aux activités de service public

*BA*

		Secteur relatif aux activités de service public			
		Mission 1	Mission 2	Mission 3	Mission 4
Produits	Cotisations	X	X	X	X
	Subventions	X		X	
Charges	par natures et par fonctions organisationnelles	Charges directes	Charges directes	Charges directes	Charges directes
		<p>Charges communes à 2 missions réparties selon des clés de répartition sur les 2 missions concernées</p> <p>Charges communes à l'ensemble des missions réparties selon des clés de répartition sur les différentes missions</p>			

o par domaine d'activités pour le secteur relatif aux activités marchandes

		Secteur relatif aux activités marchandes			
		Marchés privés		Marchés publics	
		Activité 1	Activité 2	Activité 3	Activité 4
Produits	Cotisations	X	X	X	X
	Chiffres d'affaires Subventions				
Charges	par natures et par fonctions organisationnelles	Charges directes	Charges directes	Charges directes	Charges directes
		<p>Charges communes à 2 activités réparties selon des clés de répartition sur les 2 activités concernées</p> <p>Charges communes à l'ensemble des activités réparties selon des clés de répartition sur les différentes activités</p>			

Le principe général est d'affecter **directement la plus grande part possible des charges au plus près de l'activité qui en a consommé les ressources**, afin de minimiser la masse de coûts devant être répartie selon des clés de répartition.

La comptabilité analytique s'applique :

- sur les prévisions (budget)
- sur les réalisations (réalisé)

ck  
B7

## **B – LES DIFFERENTS AXES ANALYTIQUES CONSTITUANT LA COMPTABILITE ANALYTIQUE**

La comptabilité analytique s'appuie sur 3 axes d'affectation, obligatoirement renseignés dans le système d'information financier lors de la passation des écritures de comptabilité générale (produits, charges & immobilisations) :

- la nature (axes « compte comptable » & « ligne budgétaire ») : cet axe s'appuie sur le Plan Comptable et les dispositions législatives et réglementaires en vigueur. Les comptes comptables sont regroupés pour former des catégories analytiques : cotisation, chiffre d'affaires, masse salariale, achats de prestations externes, etc. ;
- l'organisation (axe « structure ») : cet axe reflète l'organisation de l'APEC et permet, via des regroupements, d'obtenir les différentes fonctions de l'association (fonctions opérationnelles<sup>1</sup>, fonctions transverses support<sup>2</sup>, fonctions centrales<sup>3</sup>) ;
- la destination (axe « activité ») : cet axe reflète l'offre de services APEC, avec comme niveau le plus fin un code spécifique pour chacune des prestations APEC. Chaque prestation appartient forcément à l'un des deux secteurs : service public ou activités marchandes. Pour les charges indirectes ou communes, elles sont affectées sur des codes spécifiques permettant ensuite des déversements par clé de répartition sur le niveau le plus fin.

## **C – LES PRINCIPES D'AFFECTION ET DE REPARTITION RELATIFS AUX PRODUITS**

### **C.1 – Les produits de la cotisation obligatoire**

Ils sont affectés aux missions de service public à hauteur du niveau de compensation des charges, déduction faites des recettes et autres ressources (ex : subventions).

### **C.2 – Le chiffre d'affaires**

Il est systématiquement affecté directement sur la prestation ayant fait l'objet de la facturation.

### **C.3 – Les subventions**

Elles sont affectées directement sur la prestation concernée.

## **D – LES PRINCIPES D'AFFECTION ET DE REPARTITION RELATIFS AUX CHARGES<sup>4</sup>**

**Les charges liées aux fonctions opérationnelles sont, par principe, affectées directement soit aux missions de service public, soit au domaine marchand.**

<sup>1</sup> Ex : Réseau Filière Cadres, Réseau Filière Entreprises, Département Etudes et Recherche

<sup>2</sup> Ex : Direction de la Stratégie, Direction de la Communication, Direction des Systèmes d'Information

<sup>3</sup> Ex : Direction Générale, Direction des Relations Humaines, Direction du Contrôle de gestion, Direction Financière

<sup>4</sup> Les affectations de charges sont présentées conformément à la structure organisationnelle de l'APEC existante en 2012, sans préjudice des évolutions professionnelles des personnels concernés. De même, des changements d'organisation interne demeurent possibles, mais doivent être réalisés dans le respect des principes d'affectation des charges décrits dans le présent document.



Les autres charges sont, par principe, affectées directement lorsque cela est possible. Dans le cas contraire, elles sont réparties selon deux clés : au prorata de la masse salariale globale ou au prorata de la gestion des temps par projets.

#### **D.1 – Les charges liées à la rémunération des équipes et aux achats de prestation relatifs aux fonctions opérationnelles**

##### **D.1.1 – Le réseau opérationnel**

Pour les équipes assurant la promotion et la production des services, le principe général retenu est celui de l'affectation nominale directe à 100%, soit aux missions de service public, soit au domaine marchand.

Un nombre limité de personnes<sup>5</sup> en charge de la production des services aux cadres ont une activité mixte, en raison de l'activité bilans de compétence individuels, qui ne permet pas nécessairement d'alimenter un ETP à 100%. Dans ces cas, la répartition s'appuiera selon la gestion des temps des personnes concernées (au prorata des temps dédiés à la production des services).

Pour les managers, les directions ou les personnes chargées de fonctions administratives, le principe général retenu est celui d'une répartition au prorata selon l'affectation des équipes.

##### **D.1.2 – Etudes et Recherche**

L'ensemble des charges (masse salariale et achats de prestations externes) fait l'objet d'une affectation nominale directe à 100% en fonction du secteur (service public ou secteur marchand).

##### **D.1.3 – Organisation des événementiels**

Répartition en fonction de la gestion des temps.

#### **D.2 – Les charges liées à la rémunération des équipes et aux achats de prestations relatifs aux fonctions transverses support**

##### **D.2.1 – Stratégie**

Pour les équipes, le principe général retenu est celui de l'affectation nominale directe à 100%.

Pour la direction, le principe général retenu est celui d'une répartition au prorata selon l'affectation des équipes.

##### **D.2.2 – Communication**

- a) Relations Publiques : affectation directe à 100% sur le secteur des missions de service public.
- b) Communication interne : répartition au prorata de la masse salariale globale.
- c) Editorial : affectation directe à 100% sur le secteur des missions de service public.

<sup>5</sup> A titre d'illustration, ce nombre devrait s'élever à une cinquantaine en 2012



d) Editions : affectation directe en fonction de la finalité du document produit.

e) Communication externe : affectation directe en fonction de la finalité de la campagne.

#### D.2.3 – Systèmes d'information

Pour les équipes en charge du développement et de la maintenance des projets informatiques nécessaires à la production des services : répartition en fonction de la gestion des temps par projet.

Pour les équipes en charge de la bureautique et de l'exploitation : répartition au prorata de la masse salariale globale.

L'affectation des achats de prestations externes s'effectuent en fonction de la finalité de la dépense (gestion de projets).

#### D.2.4 – Développement des activités institutionnelles

L'ensemble des charges sont affectées directement sur le secteur des missions d'intérêt général.

### **D.3 – Les charges liées à la rémunération des équipes et aux achats de prestations relatifs aux fonctions centrales**

Les charges centrales sont constituées de la direction générale, de la gestion des relations humaines, du contrôle de gestion et de la gestion financière.

Ces fonctions portent sur l'ensemble des activités de l'APEC et bénéficient à l'ensemble des collaborateurs : le principe général retenu est donc une répartition au prorata de la masse salariale globale.

Cette répartition se fera sur l'assiette globale des charges, déduction faite des affectations directes qui sont possibles (ex : comptabilité clients, administration des ventes nationale...qui concernent le secteur des activités marchandes).

### **D.4 – Les charges liées aux implantations géographiques**

Elles concernent les loyers, charges, taxes, dépenses d'entretien et dépenses d'énergie (chauffage, électricité, etc.) liées aux implantations (sites) géographiques.

Pour les sites dédiés à 100% aux activités marchandes : affectation à 100% sur le secteur marchand.

Pour les sites dédiés à 100% aux activités d'intérêt général : affectation à 100% sur le secteur des missions d'intérêt général.

Pour les sites mixtes (où des activités liées aux deux secteurs sont produites) : principe d'affectation en fonction de l'allocation des surfaces :

- le coût inhérent aux m<sup>2</sup> dédiés à l'accueil et aux salles de réunion : affectation directe à 100% sur le secteur des missions d'intérêt général ;
- le coût inhérent aux m<sup>2</sup> dédiés aux bureaux : répartition au prorata de la masse salariale globale.

BA

#### **D.5 – Les autres charges de fonctionnement**

Elles sont constituées des dépenses en photocopies, fournitures de bureau, téléphonie, affranchissement. Elles constituent des charges indirectes communes aux deux secteurs. Elles sont réparties au prorata de la masse salariale globale.

#### **D.6 – Les dotations aux amortissements**

Pour les dotations aux amortissements des travaux et aménagements des sites : affectation selon les principes relatifs aux implantations géographiques (paragraphe D.4).

Pour les dotations aux amortissements informatiques : affectation en fonction de l'affectation initiale du projet immobilisé.

#### **D.7 – Les provisions**

Les provisions sont affectées de la même façon que la charge initiale sur laquelle porte la provision.

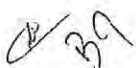
#### **D.8 – Charges particulières**

Les subventions versées aux organisations membres du conseil d'administration et aux institutions représentatives du personnel sont ventilées au prorata de la masse salariale globale.

#### **E – REDEVANCE LIEE AU SITE INTERNET APEC.FR.**

Le site Internet apec.fr relève de la mission de service public de l'APEC. Néanmoins, il constitue un support de communication pour les prestations facturées réalisées à l'initiative des cadres.

Une redevance est calculée à ce titre, sur la référence des prix du marché. Elle constitue une charge pesant sur les activités marchandes précitées et une recette pour les missions de service public.



## Annexe 2 – Indicateurs d'activité et de performance

Les résultats obtenus au titre de l'ensemble des indicateurs, ainsi que les résultats issus de la comptabilité analytique, sont examinés au terme de chaque exercice par le comité de suivi de la convention de mandat, associant les partenaires sociaux et des représentants de l'Etat.

La liste des types de prestations référencés dans la présente annexe est susceptible d'évolutions avec l'offre de services de l'APEC, dans le respect des principes fixés par la convention de mandat.

### 1 INDICATEURS ANNUELS D'ACTIVITE (PREVISIONS INDICATIVES<sup>6</sup>)

Mission	Public	Type de prestation	Prév 2012	Réa 2012	Prév 2013	Réa 2013	Prév 2014	Réa 2014	Prév ...
1- Offre de services commune aux cadres et aux jeunes issus de l'enseignement supérieur	Cadres en emploi	Entretiens	52122						
		Prestations de conseil	14560						
		Ateliers et Webateliers	1260						
	Cadres à la recherche d'un emploi	Entretiens	22338						
		Prestations de conseil	6240						
		Ateliers et Webateliers	540						
	Jeunes issus de l'enseignement supérieur <sup>7</sup>	Entretiens	2940						
Prestations de conseil		1500							
2- Offre de services spécifique	Cadres ayant des difficultés particulières de réinsertion professionnelle	Accompagnement	1500						
3- Offre de services entreprises	PME et entreprises connaissant des problématiques de mobilité professionnelle	Prestations de conseil en proximité	9000						
4- Collecte et diffusion des offres d'emploi	Tous	Nombre d'offres d'emploi publiées	440000						
		Nombre de CV publiés	390000						
		Prestations de conseil sur les offres	96000						
5- Etudes	Tous	Nombre d'études mises en ligne	60						

<sup>6</sup> Source : direction du contrôle de gestion de l'APEC

<sup>7</sup> Hors ANI du 7 avril 2011

CR  
BA

## 2 INDICATEURS ANNUELS DE PERFORMANCE

Mission	Public	Indicateur	Modalités de calcul	Source	Réa 2012	Réa 2013	Réa 2014	...
6- Toutes	Tous	Heures de production de services dédiés aux cadres, aux jeunes et aux entreprises / montant des recettes de service public (cotisation obligatoire <sup>8</sup> et subventions)		Direction du contrôle de gestion et direction financière				
7- Offre de services commune aux cadres et aux jeunes issus de l'enseignement supérieur	Cadres en emploi et à la recherche d'un emploi	Part des mobilités effectuées après intervention de l'APEC	Nombre de cadres ayant effectué une mobilité après des services APEC / nombre de cadres ayant effectué une mobilité	DER <sup>9</sup>				
		Taux de satisfaction	Enquête qualitative	DER				
	Jeunes issus de l'enseignement supérieur	Part des jeunes issus de l'enseignement supérieur ayant trouvé un emploi après avoir bénéficié des services de l'APEC	Nombre de jeunes issus de l'enseignement supérieur ayant trouvé un emploi après des services APEC / nombre de jeunes issus de l'enseignement supérieur ayant effectué un emploi	DER				
		Taux de satisfaction	Enquête qualitative	DER				
8- Offre de services spécifique	Cadres ayant des difficultés particulières de réinsertion professionnelle	Taux de retour à l'emploi	Nombre de DELD ayant retrouvé un emploi / nombre de DELD accompagnés	DER				
9- Offre de services entreprises	PME et entreprises connaissant des problématiques de mobilité professionnelle	Taux de satisfaction entreprises	Enquête qualitative	DER				
10- Collecte et diffusion des offres d'emploi	Tous	Taux de réalisation des engagements de qualité	Nombre de prestations « Votre potentiel recrutement » <sup>10</sup> / republications	Direction de la stratégie				
		Indice de diffusion des offres	Nombre de candidature / offres	Direction de la stratégie				
11- Etudes	Tous	Taux de satisfaction des organismes utilisateurs	Enquête qualitative	DER				

<sup>8</sup> Hors régularisations sur les exercices antérieurs

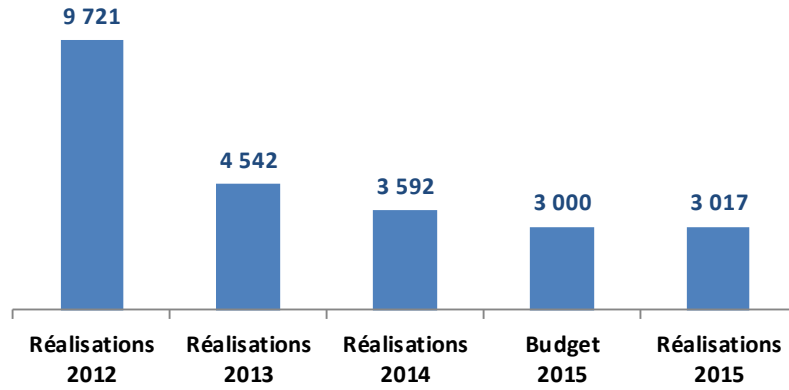
<sup>9</sup> Département études et recherche de l'APEC

<sup>10</sup> Appellation nouvelle du « diagnostic marché », prestation consistant à fournir au recruteur des données sur le marché potentiel de son offre d'emploi (nombre d'offres comparables, nombre de CV correspondant au profil lié à l'offre)

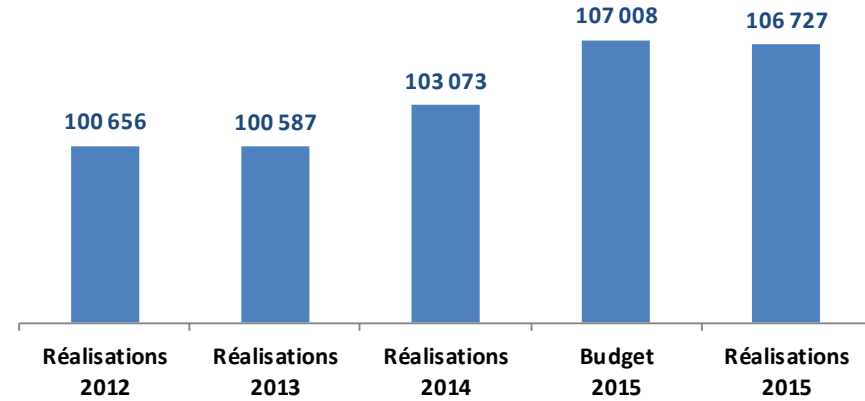
**PIECE JOINTE N°2 : EVOLUTION DES  
ACTIVITES MARCHANDES (EXTRAITS DU  
DOCUMENT « EXECUTION BUDGETAIRE 2015 »  
BUREAU DU 18/05/16)**



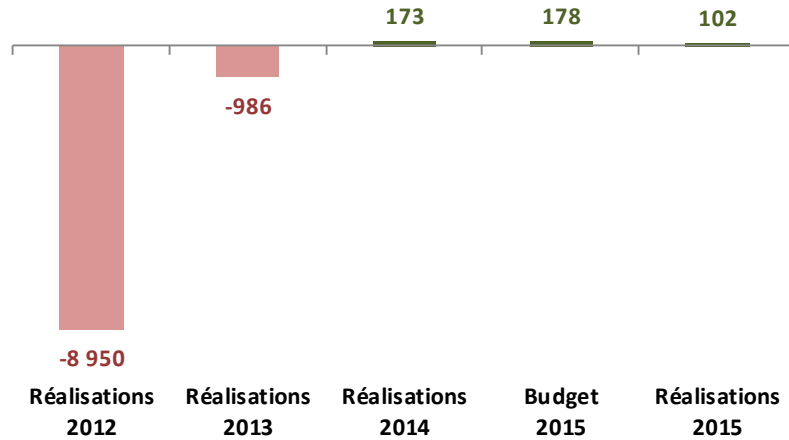
**Evolution des produits du secteur des activités  
marchandes en K€**



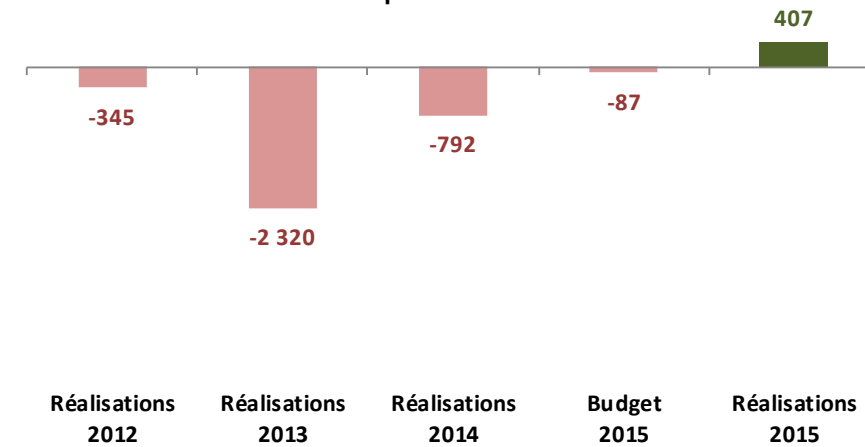
**Evolution des produits du secteur des activités de service  
public en K€**



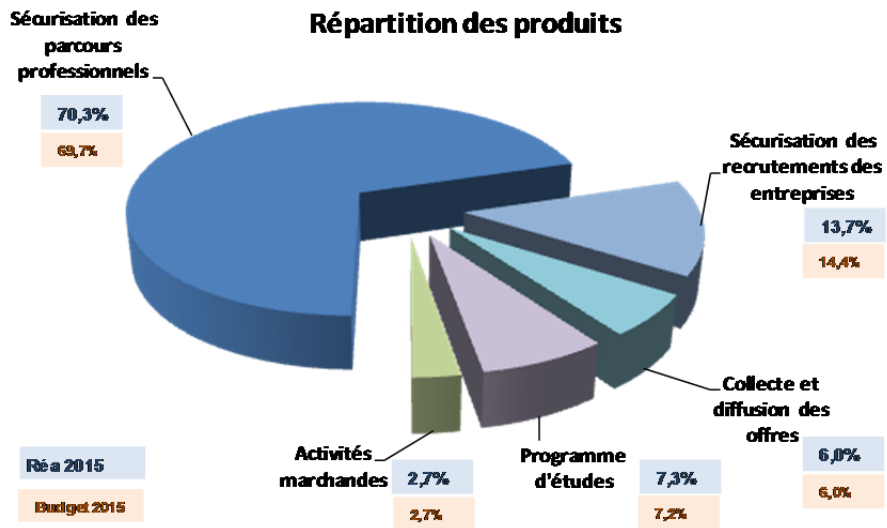
**Evolution des résultats du secteur des activités  
marchandes en K€**



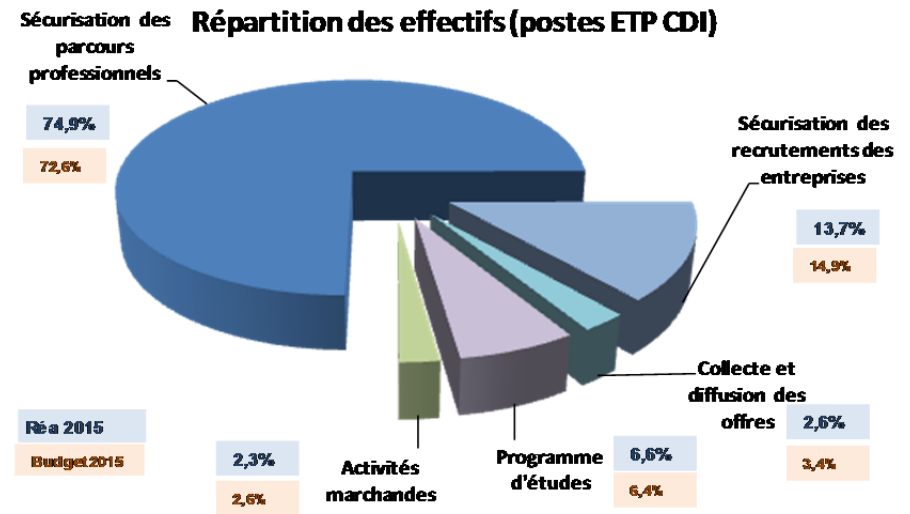
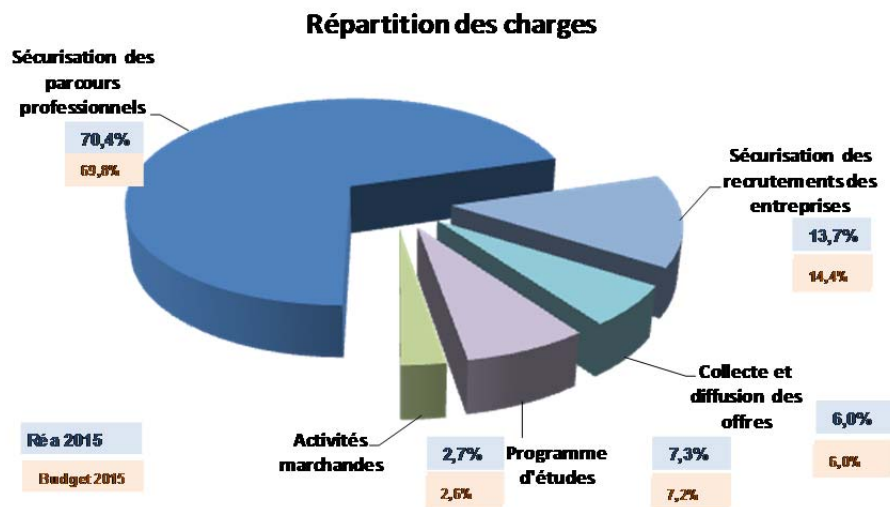
**Evolution des résultats du secteur des activités de service  
public en K€**



## COMPTABILITÉ ANALYTIQUE DES RÉALISATIONS 2015



Résultat Analytique 2015 du budget courant en K€	PRODUITS	CHARGES & AUTRES	RESULTAT	Etp Postes CDI
<b>SECTEUR DES ACTIVITES DU SERVICE PUBLIC</b>	<b>106 727</b>	<b>106 320</b>	<b>407</b>	<b>770,2</b>
Sécurisation des parcours professionnels	77 125	76 832	293	590,2
Sécurisation des recrutements des entreprises	15 007	14 949	58	107,6
Collecte et diffusion des offres	6 564	6 538	25	20,2
Programmes d'études	8 031	8 000	31	52,1
<b>SECTEUR DES ACTIVITES MARCHANDES</b>	<b>3 017</b>	<b>2 914</b>	<b>102</b>	<b>17,8</b>
Activités marchandes	3 017	2 914	102	17,8
<b>RESULTAT ANALYTIQUE 2015</b>	<b>109 743</b>	<b>109 234</b>	<b>509</b>	<b>787,9</b>



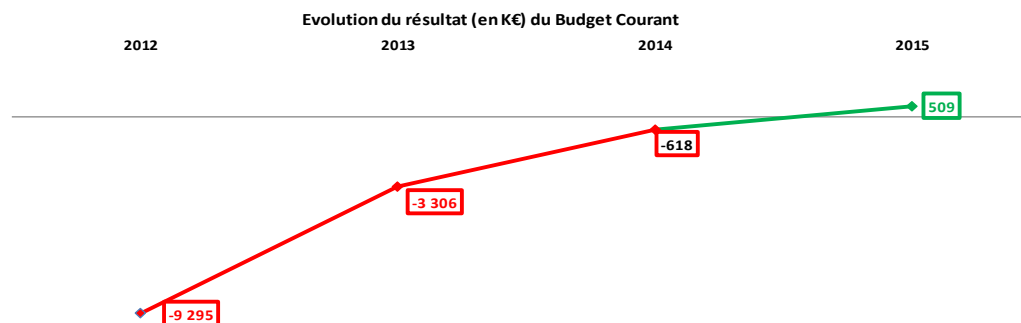


**PIECE JOINTE N° 3 : EQUILIBRE BUDGETAIRE  
PLURIANNUEL (EXTRAIT DU DOCUMENT  
« EXECUTION BUDGETAIRE 2015» BUREAU DU  
18/05/16, ET DU DOCUMENT « PROJET DE  
BUDGET 2016 » CA DU 16/12/15)**



### I. ÉQUILIBRE BUDGÉTAIRE – 2012 à 2015

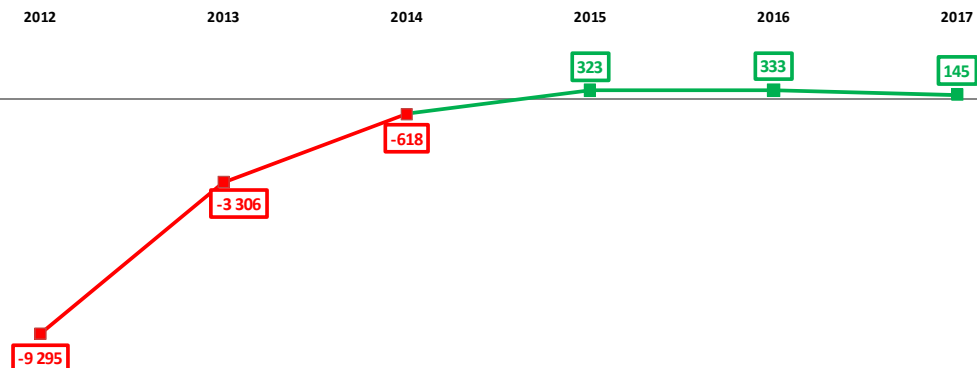
En K€	Réalisations	Réalisations	Réalisations	Budget	Prévisions	Réalisations	Var. : Réa 2015/ Réa 2014		Var. : Réa 2015 / Bud 2015		Var. : Réa 2015 / Prév Att 2015		
	2012	2013	2014	2015	2015	2015	En valeur	En %	En valeur	En %	En valeur	En %	
<b>BUDGET COURANT</b>	<b>Produits d'exploitation</b>	<b>110 377</b>	<b>105 129</b>	<b>106 664</b>	<b>110 008</b>	<b>109 777</b>	<b>109 743</b>	<b>3 079</b>	<b>2,9%</b>	<b>-265</b>	<b>-0,2%</b>	<b>-33</b>	<b>0,0%</b>
	Cotisations	100 286	100 524	102 736	105 708	105 765	105 692	2 956	2,9%	-16	0,0%	-73	-0,1%
	Subventions	210	63	342	1 300	1 107	1 035	694	203,1%	-265	-20,4%	-71	-6,4%
	Chiffre d'affaires	9 881	4 542	3 587	3 000	2 906	3 017	-570	-15,9%	17	0,6%	111	3,8%
	<b>Charges d'exploitation</b>	<b>119 454</b>	<b>109 288</b>	<b>107 652</b>	<b>110 236</b>	<b>109 779</b>	<b>109 469</b>	<b>1 817</b>	<b>1,7%</b>	<b>-768</b>	<b>-0,7%</b>	<b>-310</b>	<b>-0,3%</b>
	Charges de personnel	72 689	72 185	73 168	75 532	75 542	75 299	2 131	2,9%	-233	-0,3%	-243	-0,3%
	Locaux	11 220	10 695	9 917	9 547	9 276	9 324	-593	-6,0%	-223	-2,3%	49	0,5%
	Prestations externes	29 361	22 560	20 601	20 791	20 173	20 061	-541	-2,6%	-731	-3,5%	-112	-0,6%
	Préciput	935	880	946	1 179	1 118	1 118	172	18,2%	-61	-5,1%	0	0,0%
	Dotations et Reprises aux amortissements & provisions	5 436	3 002	3 307	3 906	4 037	4 054	747	22,6%	148	3,8%	17	0,4%
	Autres produits et charges	-185	-33	-287	-718	-366	-387	-100	34,9%	331	-46,1%	-21	5,7%
	<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>-9 078</b>	<b>-4 159</b>	<b>-987</b>	<b>-228</b>	<b>-2</b>	<b>275</b>	<b>1 262</b>		<b>503</b>		<b>277</b>	
	Résultat Financier	1 114	829	476	400	410	375	-101	-21,3%	-25	-6,3%	-35	-8,6%
	Résultat exceptionnel	-1 116	206	-13	0	0	-66	-53	391,9%	-66	-	-66	-
	IS	-215	-182	-93	-80	-85	-74	19	-20,3%	6	-7,2%	11	-12,6%
<b>Résultat net du Budget courant</b>	<b>-9 295</b>	<b>-3 306</b>	<b>-618</b>	<b>92</b>	<b>323</b>	<b>509</b>	<b>1 127</b>	<b>-182,3%</b>	<b>417</b>	<b>453,9%</b>	<b>186</b>	<b>57,6%</b>	
<b>BUDGET EXCEPTIONNEL</b>	<b>Investissements</b>	<b>786</b>	<b>806</b>	<b>2 830</b>	<b>2 715</b>	<b>2 372</b>	<b>2 229</b>	<b>-601</b>	<b>-21,2%</b>	<b>-486</b>	<b>-17,9%</b>	<b>-144</b>	<b>-6,1%</b>
	Informatique	995	901	2 424	1 853	1 850	1 659	-765	-31,5%	-194	-10,5%	-191	-10,3%
	Immobilisations de la Masse Salariale des Projets SI	101	42	228	711	313	313	86	37,6%	-398	-56,0%	0	0,0%
	Mobiliers, Matériels, Agencements Travaux	-310	-137	178	150	209	256	78	44,0%	106	70,7%	47	22,6%
	Subventions - Effort à la Construction	119	113	122	0	0	115	-7	-5,4%	115	-	115	-
Cotisations : régularisations sur années antérieures	4 853	-1 870	1 665	0	1 224	667							
Impact des charges liées aux projets pluriannuels (financés sur les réserves) sur le compte de résultat													
Enveloppe votée pour 2012 -2017	-4 192	-9 684	-5 052	-4 845	-3 279	-2 510							
Enveloppe pour les projets 2016-2017	0	0	0	0	0	0							
<b>Résultat net final</b>	<b>-8 635</b>	<b>-14 860</b>	<b>-4 005</b>	<b>-4 753</b>	<b>-1 732</b>	<b>-1 334</b>	<b>1 127</b>	<b>-28,1%</b>	<b>3 419</b>	<b>-71,9%</b>	<b>398</b>	<b>-23,0%</b>	



**I. EQUILIBRE BUDGETAIRE PLURIANNUEL – 2012 à 2017**

En K€	Réalisations	Réalisations	Réalisations	Budget	Prévision	Var Att 2015 / Budget 2015		Budget	Var. : Bud. 2016 / Att 2015		Projection	Var. : Proj. 2017 / Bud. 2016		
	2012	2013	2014	2015	2015	En valeur	En %	2016	En valeur	En %	2017	En valeur	En %	
<b>BUDGET COURANT</b>	<b>Produits d'exploitation</b>	110 377	105 129	106 664	110 008	109 777	-231	-0,2%	112 485	2 708	2,5%	113 735	1 250	1,1%
	Cotisations	100 286	100 524	102 736	105 708	105 765	57	0,1%	108 771	3 006	2,8%	110 900	2 129	2,0%
	Subventions	210	63	342	1 300	1 107	-194	-14,9%	914	-193	-17,4%	0	-914	-100,0%
	Chiffre d'affaires	9 881	4 542	3 587	3 000	2 906	-94	-3,1%	2 800	-106	-3,6%	2 835	35	1,3%
	<b>Charges d'exploitation</b>	119 454	109 288	107 652	110 236	109 779	-457	-0,4%	112 622	2 843	2,6%	114 010	1 388	1,2%
	Charges de personnel	72 689	72 185	73 168	75 532	75 542	10	0,0%	76 306	764	1,0%	77 193	887	1,2%
	Locaux	11 220	10 695	9 917	9 547	9 276	-271	-2,8%	9 460	185	2,0%	9 470	10	0,1%
	Prestations externes	29 361	22 560	20 601	20 791	20 173	-619	-3,0%	20 477	304	1,5%	20 200	-277	-1,4%
	Préciput	935	880	946	1 179	1 118	-61	-5,1%	1 178	60	5,3%	1 150	-28	-2,3%
	Dotations et Reprises aux amortissements & provi	5 436	3 002	3 307	3 906	4 037	131	3,4%	5 451	1 414	35,0%	6 247	796	14,6%
	Autres produits et charges	-185	-33	-287	-718	-366	352	-49,0%	-250	116	-31,8%	-250	0	0,0%
	<b>Résultat d'exploitation</b>	-9 078	-4 159	-987	-228	-2	226	-99,1%	-137	-135		-275	-138	100,7%
	Résultat Financier	1 114	829	476	400	410	10	2,5%	550	140	34,1%	500	-50	-9,1%
	Résultat exceptionnel	-1 116	206	-13	0	0	0	-	0	0	-	0	0	-
	IS	-215	-182	-93	-80	-85	-5	6,3%	-80	5	-5,9%	-80	0	0,0%
<b>Résultat net du Budget courant</b>	<b>-9 295</b>	<b>-3 306</b>	<b>-618</b>	<b>92</b>	<b>323</b>	<b>231</b>		<b>333</b>	<b>10</b>	<b>3,1%</b>	<b>145</b>	<b>-188</b>	<b>-56,5%</b>	
<b>Immobilisations budget courant</b>	906	919	2 951	2 715	2 372	-342	-12,6%	2 637	264	11,1%	2 930	294	11,1%	
Informatique	1 097	961	2 616	2 565	2 164	-401	-15,6%	2 457	293	13,5%	2 750	294	11,9%	
Agencements Travaux	-191	-42	335	150	209	59	39,2%	180	-29	-13,8%	180	0	0,0%	
<b>BUDGET EXCEPTIONNEL</b>	Cotisations : régularisations sur années antérieures	4 853	-1 870	1 665	0	1 224		0			0			
	Impact des charges liées aux projets pluriannuels (financés sur les réserves) sur le compte de résultat													
	Enveloppe votée pour 2012 -2017	-4 192	-9 684	-5 052	-4 845	-3 279		-4 437			-2 815			
	Enveloppe pour les projets 2016-2017	0	0	0	0	0		-4 125			-4 125			
<b>Résultat net final</b>	<b>-8 635</b>	<b>-14 860</b>	<b>-4 005</b>	<b>-4 753</b>	<b>-1 732</b>			<b>-8 229</b>			<b>-6 795</b>			

Evolution du résultat (en K€) du Budget Courant



**PIECE JOINTE N°4 : MESURES  
EXCEPTIONNELLES FINANCEES SUR LES  
RESERVES 2012/2015, ET PREVISIONS  
2016/2017 (EXTRAIT DU DOCUMENT  
« EXECUTION BUDGETAIRE 2015» BUREAU DU  
18/05/16, ET DU DOCUMENT « PROJET DE  
BUDGET 2016 » CA DU 16/12/15)**



### III. MESURES EXCEPTIONNELLES FINANÇÉES SUR LES RÉSERVES

Impact sur la Trésorerie

En K€	Total 2012-2017	Réalisations 2012	Réalisations 2013	Réalisations 2014	Réalisations 2015	Solde au 31/12/2015	Budget 2016	Prévisions 2017	Solde au 31/12/2017
<b>Mesures opérationnelles</b>									
Plan Jeunes	15 000	3 300	6 721	2 960	0	2 019	0	0	2 019
Mesures jeunes (JTJA...)	1 000	395	375	286	284	-340	500	275	-1 115
Renforcement programme "Nouveaux Horizons"	1 661	0	0	0	317	1 344	532	631	180
<b>Mesures structurelles</b>									
Immobilier	8 000	0	2 163	2 082	1 234	2 522	1 891	574	57
Système d'information (SDSI)	4 000	0	0	0	1 786	2 214	1 780	0	434
Image Apec	7 500	-1	1 698	1 240	1 427	3 137	1 500	1 500	137
Accompagnement RH	1 000	0	0	150	190	660	400	267	-7
	<b>38 161</b>	<b>3 694</b>	<b>10 957</b>	<b>6 718</b>	<b>5 237</b>	<b>11 555</b>	<b>6 604</b>	<b>3 247</b>	<b>1 705</b>
<i>Cumul fin d'année</i>		<b>3 694</b>	<b>14 651</b>	<b>21 369</b>	<b>26 606</b>	<b>70%</b>	<b>33 209</b>	<b>36 456</b>	<b>96%</b>

#### Mesures opérationnelles :

- **Mesures Jeunes (JTJA)** : en 2015, cette enveloppe exceptionnelle a permis la promotion des services « Jeunes » et l'organisation d'évènements de mise en relation.
- **Renforcement programme « Nouveaux Horizons »** : 5,2 etp – postes Consultants Mobilité ont été recrutés courant 2015 sur les 7 postes prévus afin de renforcer les actions auprès des DELD et des séniors, en augmentant le nombre d'accompagnements « Nouveaux Horizons » (2 000 étant prévu grâce aux moyens du budget courant). L'enveloppe de **1,7M€** sur 3 ans permettrait de réaliser 2 000 accompagnements supplémentaires : 600 en 2015, 700 en 2016 et 700 en 2017.

#### Mesures structurelles : ces mesures découlent de la mise en œuvre du plan stratégique « APEC 2016 »

- **Immobilier** : il s'agit de l'enveloppe permettant de financer le Plan Directeur Immobilier (PDI) visant à rénover le parc des implantations APEC (en conformité avec le chantier « Centres APEC 2016 » du plan stratégique), à optimiser le ratio m<sup>2</sup> par ETP et à négocier le prix des baux.
- **Système d'information** : Dans le cadre de l'enveloppe exceptionnelle dédiée au projet du Schéma Directeur des Systèmes d'Information (**4 000 K€**), **1 786 K€** ont été dépensés. Cette somme a permis de disposer d'une capacité budgétaire supérieure au budget courant, nécessaire à la réalisation des développements du socle de données.
- **Image APEC** : en complément des campagnes de publicité financées par le budget courant, un investissement de **1,4 M€** a été réalisé en 2015.
- **Accompagnement RH** : cette enveloppe finance l'accompagnement des collaborateurs dans le cadre du plan de transformation et d'évolution de l'APEC (contrat social). Cela concerne principalement en 2015 les projets GPEC et Classification, la Responsabilité Sociale d'Entreprise et 1 session de formation pour les consultant(e)s.

**III. MESURES EXCEPTIONNELLES FINANCEES SUR LES RESERVES**

Mesures exceptionnelles déjà approuvées En K€	Montant prévu sur la période 2012-2017	Réalisations 2012	Réalisations 2013	Réalisations 2014	Budget 2015	Prévisions 2015	Budget 2016	Projection 2017	Solde au 31/12/2017
<b>Mesures opérationnelles</b>									
Plan Jeunes	15 000	3 695	7 096	3 246	0	0	0	0	963
Mesures Jeunes (JTJA ...)	1 000	0	0	0	500	225	500	275	0
Renforcement programme "Nouveaux Horizons"	1 661	0	0	0	498	498	532	631	0
<b>Mesures structurelles</b>									
Immobilier	8 000	0	2 163	2 082	1 860	1 290	1 891	574	0
Système d'information (SDSI)	4 000	0	0	0	2 850	2 220	1 780	0	0
Image Apec	7 500	-1	1 698	1 240	1 500	1 500	1 500	1 500	63
Accompagnement RH	1 000	0	0	150	430	183	400	267	0
	<b>38 161</b>	<b>3 694</b>	<b>10 957</b>	<b>6 718</b>	<b>7 638</b>	<b>5 916</b>	<b>6 604</b>	<b>3 247</b>	<b>1 026</b>
<b>Cumul fin d'année</b>		<b>3 694</b>	<b>14 651</b>	<b>21 369</b>		<b>27 284</b>	<b>33 888</b>	<b>37 135</b>	<b>97%</b>
Mesures exceptionnelles proposées en approbation En K€	Montant prévu sur la période 2016-2017						Budget 2016	Projection 2017	Solde au 31/12/2017
<b>Mesures opérationnelles</b>									
Mise en œuvre de la nouvelle offre entreprises	2 000						1 000	1 000	0
Autres actions prioritaires : DELD, actions innovantes, DOM	2 250						1 125	1 125	0
<b>Mesures structurelles</b>									
Plan digital	4 000						2 000	2 000	0
	<b>8 250</b>						<b>4 125</b>	<b>4 125</b>	<b>0</b>
<b>Cumul fin d'année</b>							<b>4 125</b>	<b>8 250</b>	<b>8 250</b>



**PIECE JOINTE N°5 : OFFRE DE SERVICE 2015  
(DOCUMENT DE PRESENTATION APEC)**





# OFFRE DE SERVICES

2015

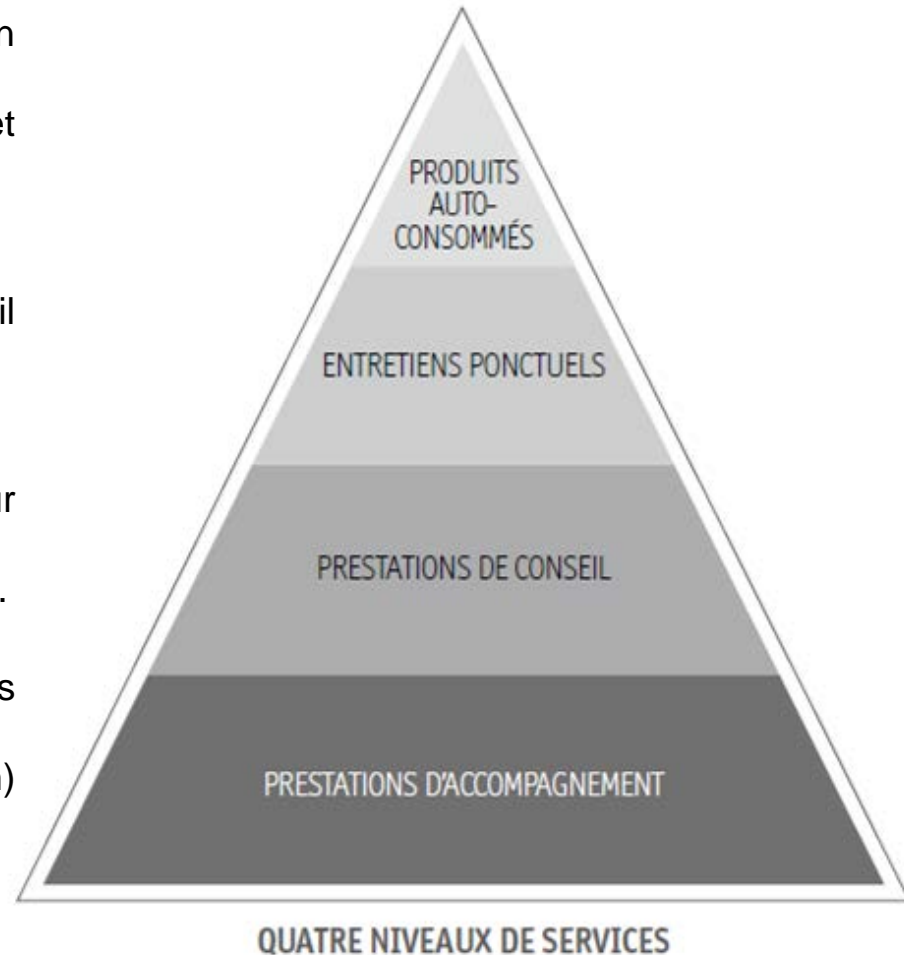
# TYPLOGIE DES SERVICES : 4 NIVEAUX DE SERVICES

« **Produits autoconsommés** » : des modules en autoconsommation sur mobile (téléphone et tablette) et internet « fixe ».

« **Entretiens ponctuels** » : des services de conseil « one shot » produits à distance et en proximité.

« **Prestations de Conseil** » : des services autour d'une durée maximale de 7h, produits en proximité.

« **Prestations d'accompagnement** » : des services d'accompagnement dans la durée (> 7h) produits en proximité pour des publics spécifiques.



# Une offre de services délivrée par quatre canaux



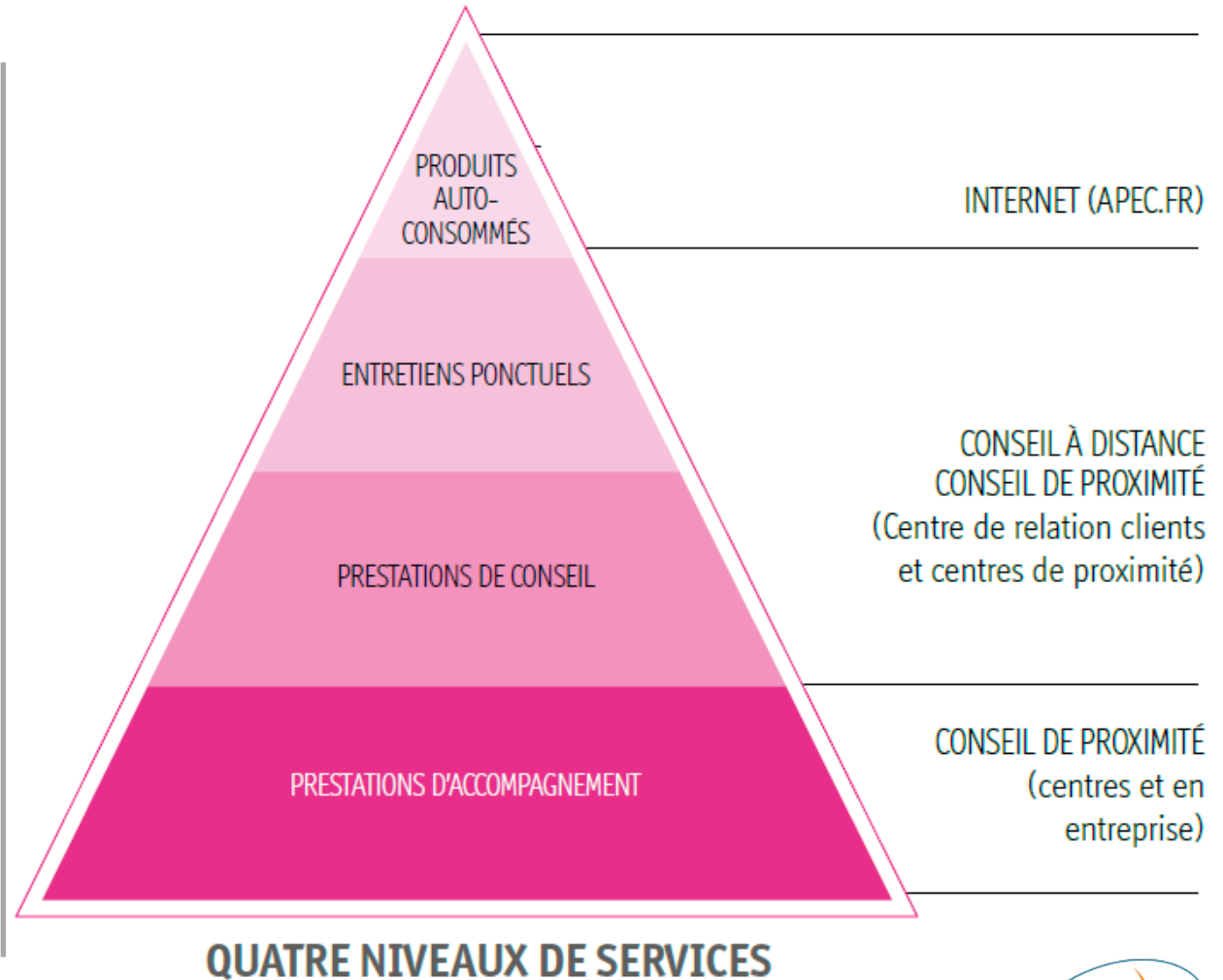
WEB : [apec.fr](http://apec.fr)



Tél : 0810 805 805



Centres : 47 implantations



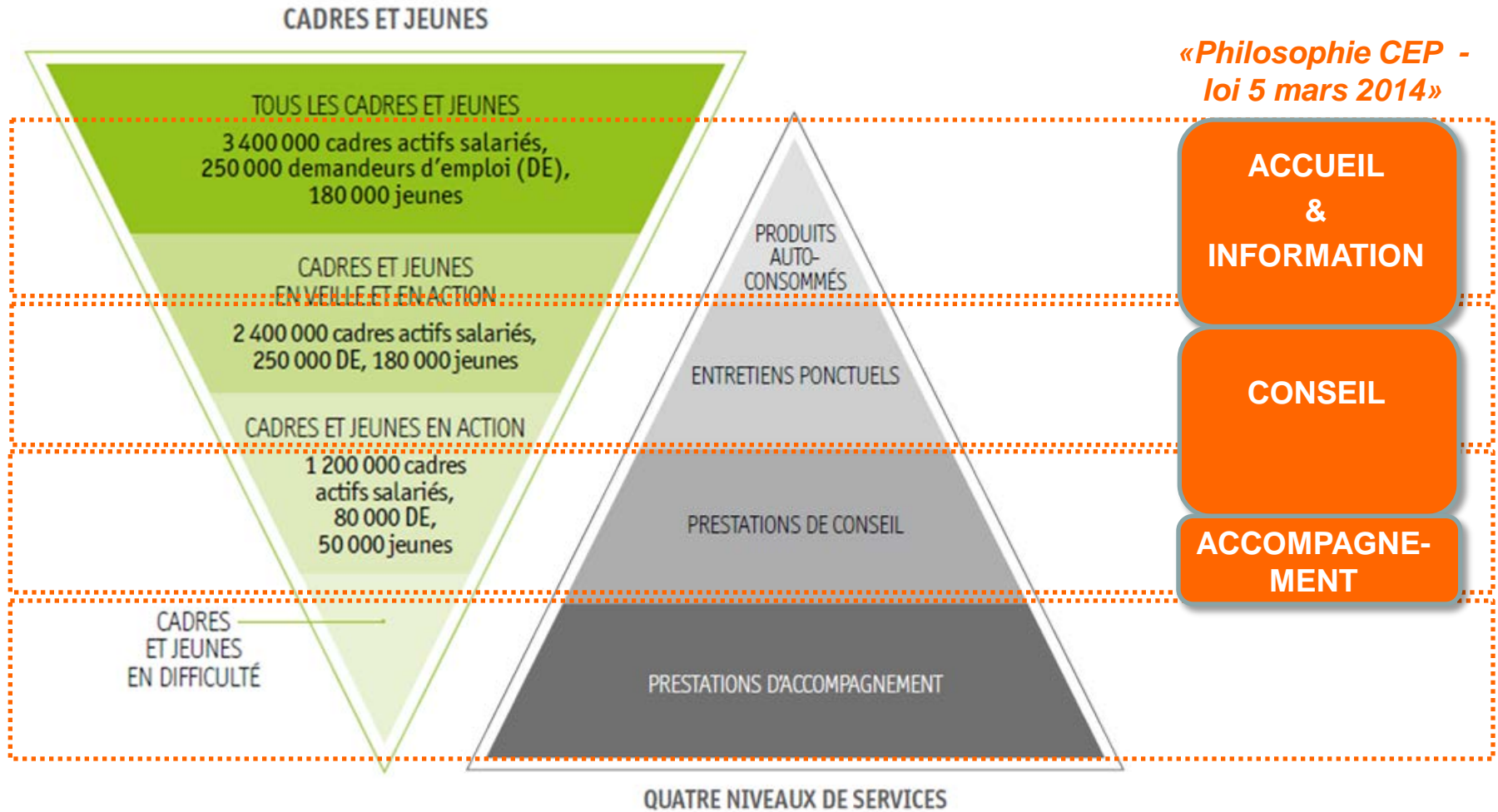


OFFRE DE SERVICES

**CADRES & JEUNES**

# UNE PALETTE DE SERVICES

## EN FONCTION DES TYPOLOGIES DE BESOINS DES CIBLES VISÉES

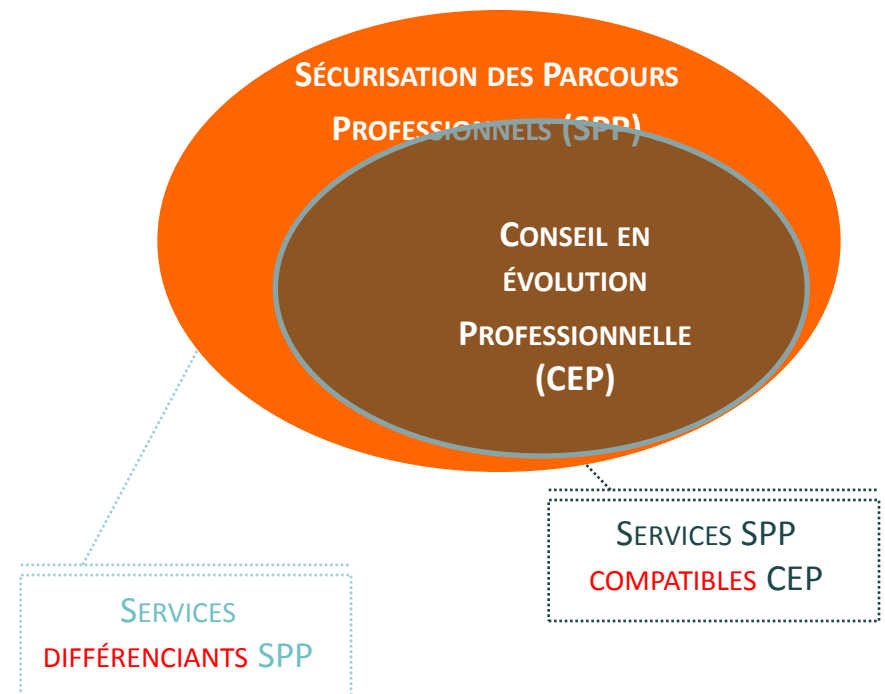


# APEC : OPERATEUR NATIONAL DU CONSEIL EN ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

## APEC AUJOURD'HUI



## APEC EN 2015





# Les services Apec

## Nos services phares

Un consultant vous conseille

## Les outils pour évoluer

CV - Lettre

Entretiens

Réseaux : LinkedIn

Votre marché

## Les stratégies pour réussir

Une stratégie

Vo



QUATRE NIVEAUX DE SERVICES

Capitaliser sur son expérience

700/mois  
visionnage

11 000/mois  
simulations  
d'entretien

12 500/mois  
évaluations  
de salaire

Contactez-nous au  
**0 810 805 805**

N° Azur (prix d'un appel local depuis un fixe)



### Simulateur d'entretien de recrutement

Entrenez-vous en ligne, à répondre aux recruteurs de manière convaincante.



### Evaluer votre salaire

Etes-vous bien payé(e)? Le simulateur calcule le salaire des cadres qui occupent le même type de responsabilités que vous.

### Senior, et alors !



Faites de votre séniorité un atout professionnel !

publié le 25/07/2013

Passez outre les préjugés. Avec les conseils de l'Apec, montrez aux entreprises et aux recruteurs

les avantages de l'expérience !

## Nouveaux produits autoconsommés

### Vidéos ou Tutoriels sur :

- Le CEP – Qu'est-ce que c'est ?
- Argumenter mon projet formation
- Quel financement de formation pour moi ?
- Mon cahier des charges formation
- Comparer les formations

VISION  
APEC2016

SPP

CEP



Enrichissement du service



Nouveau service

# Les services Apec

## Nos services phares

Un consultant vous conseille

## Les outils pour év

CV - Lettre

Entretiens

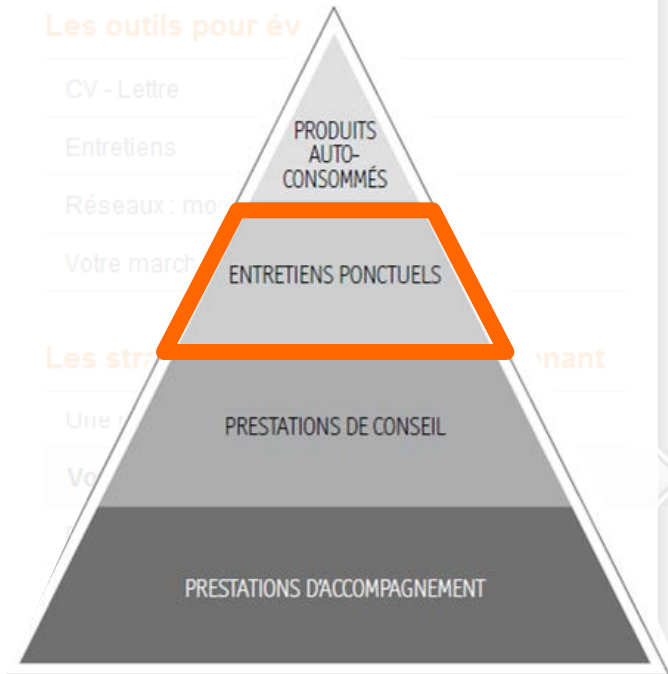
Réseaux : mo

Votre march

## Les str

Une r

Vo



QUATRE NIVEAUX DE SERVICES

Capitaliser sur son expérience

103 000  
Prestations  
(Budget 2014)

1h25 de  
temps moyen

35%  
SAD

0 810 805 805  
N° Azur (prix d'un appel local depuis  
un fixe)



### Expérience et Talents

Actuellement en poste, vous trouvez que votre âge pose problème ? Changez de regard sur vous-même et levez les obstacles de votre situation professionnelle.



### Salons Apec Cadres & Co

Rencontrez les entreprises de votre région et échangez sur votre carrière avec un consultant APEC



### Objectif Candidature

Votre CV et lettre de motivation sont-ils prêts ? Avec l'aide d'un consultant, mettez toutes les chances de votre côté pour décrocher des entretiens.



### Diagnostic Formation

Par téléphone, obtenez des réponses à vos questions formation.



### Flash Conseil

Par téléphone, obtenez des réponses immédiates à toute question sur votre situation professionnelle.



### Rendez-vous conseil

Un rendez-vous pour poser le diagnostic de votre situation professionnelle et avancer.



Atelier  
choisir  
sa voie



### Votre Potentiel Marché

Découvrez les opportunités d'emploi qui s'offrent à vous.



Atelier  
préparer  
sa mobilité



Enrichissement du service



Nouveau service

# Les services Apec

## Nos services phares

Un consultant vous conseille

## Les outils pour év

CV - Lettre

Entretiens

Réseaux : mo

Votre march

## Les str

Une r

Vo



QUATRE NIVEAUX DE SERVICES

Capitaliser sur son expérience

35 000

Prestations

(Budget 2014)

4h28 de  
temps moyen

6 mois  
en moyenne

0 810 805 805

N° Azur (prix d'un appel local depuis un fixe)



### Perspectives

Prenez le temps de réfléchir, avec un consultant, pour être en mesure de choisir votre voie.



### Programmes relationnels



### Mon Emploi & moi

Être en situation d'évoluer, me préparer...



### Next Step

Envie d'un nouveau poste ? Affûtez votre stratégie avec un consultant.



### Next Step Mi-Carrière

Vous souhaitez anticiper votre deuxième partie de carrière ?



Préparez la mise en œuvre de votre projet de formation



Enrichissement du service



Nouveau service

# Les services Apec

## Nos services phares

Un consultant vous conseille

## Les outils pour év

CV - Lettre

Entretiens

Réseaux : mo

Votre march

PRODUITS  
AUTO-  
CONSOMMÉS

ENTRETIENS PONCTUELS

PRESTATIONS DE CONSEIL

PRESTATIONS D'ACCOMPAGNEMENT



**Nouveaux Horizons**  
Service dédié aux demandeurs  
d'emploi longue durée



**Clé d'emplois +**  
Service dédié aux jeunes diplômés

## Les str... vant

Une r

Vo

SPP

CEP

Aucune prestation  
d'accompagnement (définition  
Mandat de Service Public) attendues  
dans le cadre du CEP

### QUATRE NIVEAUX DE SERVICES

Capitaliser sur son expérience

11 000  
Prestations  
(Budget 2014)

7h de  
temps moyen

8 mois  
en moyenne

0 810 805 805  
N° Azur (prix d'un appel local depuis  
un fixe)



Enrichissement du service



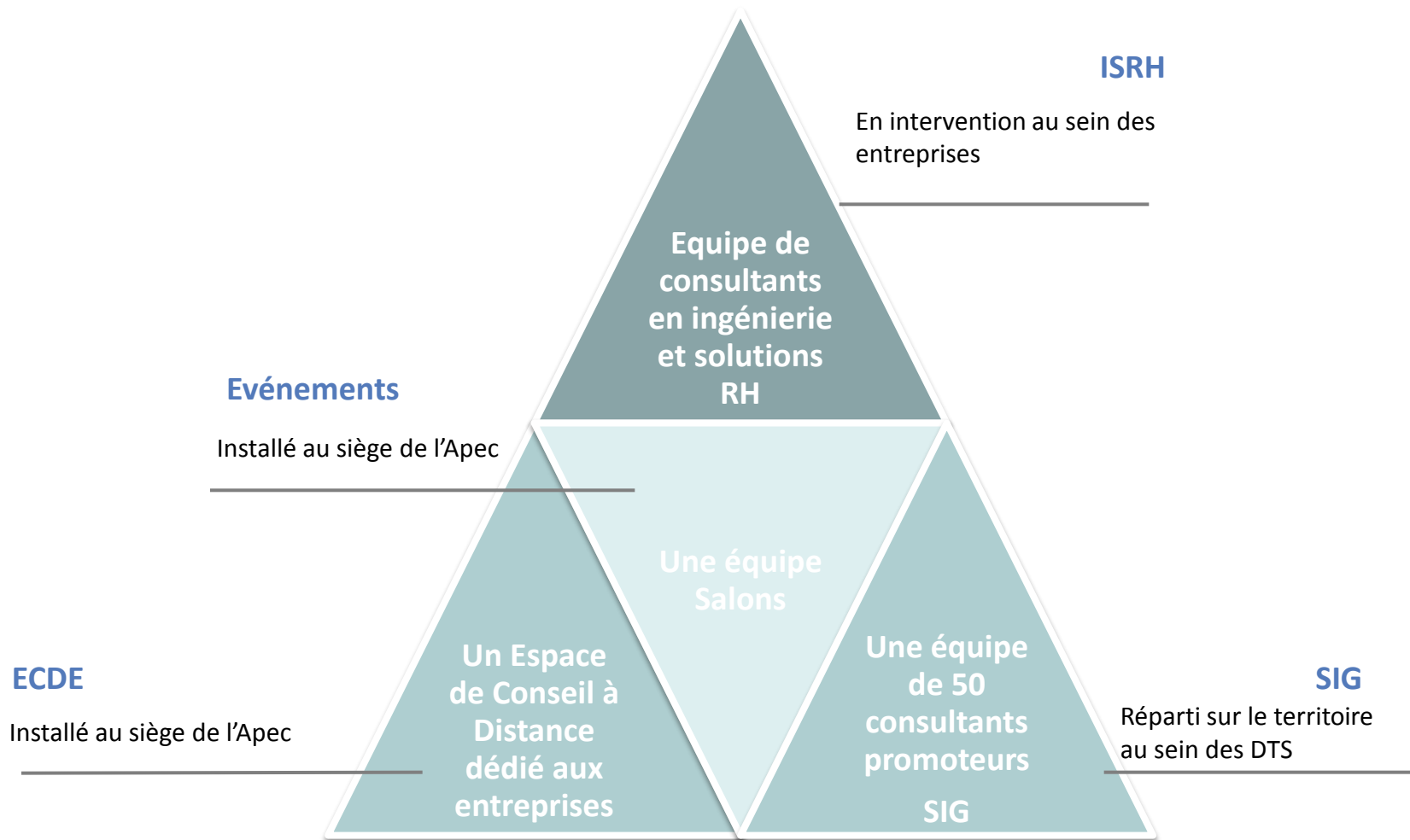
Nouveau service

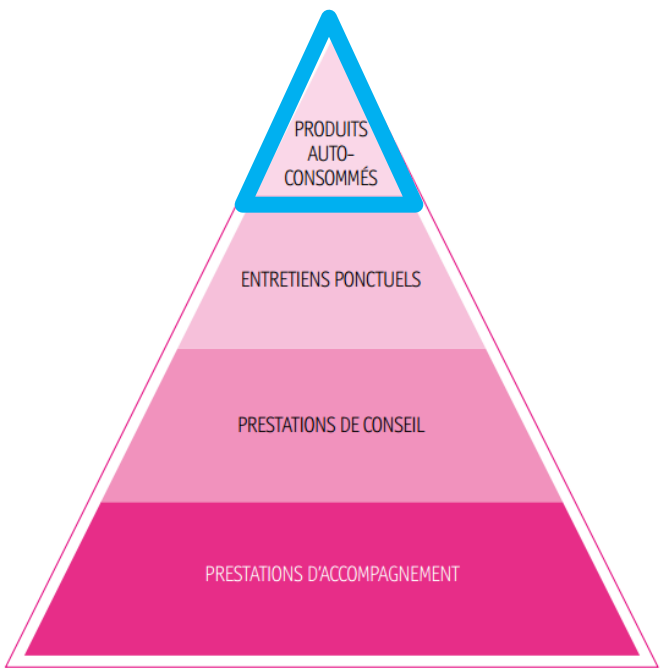


OFFRE DE SERVICES

**ENTREPRISES**

# La relation entreprise incarnée par 4 pôles





QUATRE NIVEAUX DE SERVICES



**Offres**

**Offre d'emploi**

Offres d'emploi cadre et agent de maitrise/technicien  
Offre de stage  
Démarche qualité sur offre

**ADEP**

**ADEP**

Solution technique qui s'interface avec les systèmes d'information de gestion des ressources humaines (SIRH) du marché et qui permet la diffusion directement sur apec.fr.



**Candidapec**

Cvthèque Cadres et JDs  
25 000 nx CV chaque mois

**PE**

**Page entreprise**

Espace de présentation de son en

**COLLECTE DES OFFRES -**

- SRE -

**OFFRES  
600 000**



AMT – 5,6 %  
OFFRES PUBLIÉES

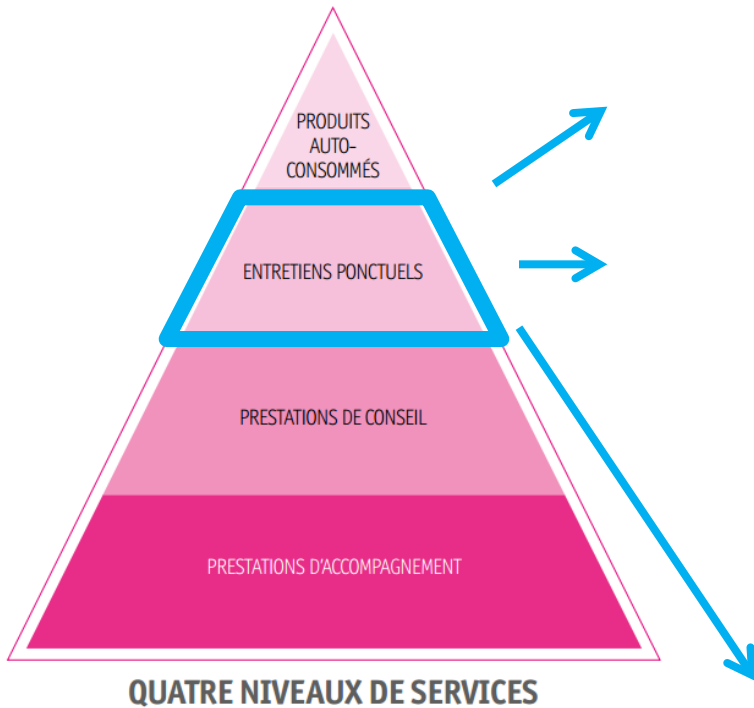
**ADEP  
340  
entreprises**

**CV  
415 000**

**2500  
offres / jours**

**KO  
Ju  
21%**

**Délai  
Validation  
92%  
sous 48hs**



**Flash Conseil :**

Obtenez une réponse immédiate à toutes vos questions sur le recrutement



**VPS**

Optimisez toutes les chances de recevoir de bonnes candidatures



**Diagnostic Sourcing et Bilan Sourcing**

**Charte / Visite entreprise**

Optimisez L'usage d'apec.fr dans sa stratégie de sourcing et positionner sa pratique par rapport aux autres entreprises



**Rendez-vous Pro**

Un rendez-vous pour faire le point sur vos RH

ECDE

- SRE -

SIG

FCE  
1600

VPS  
1500

RDV  
PRO  
5500

**Enjeux :**

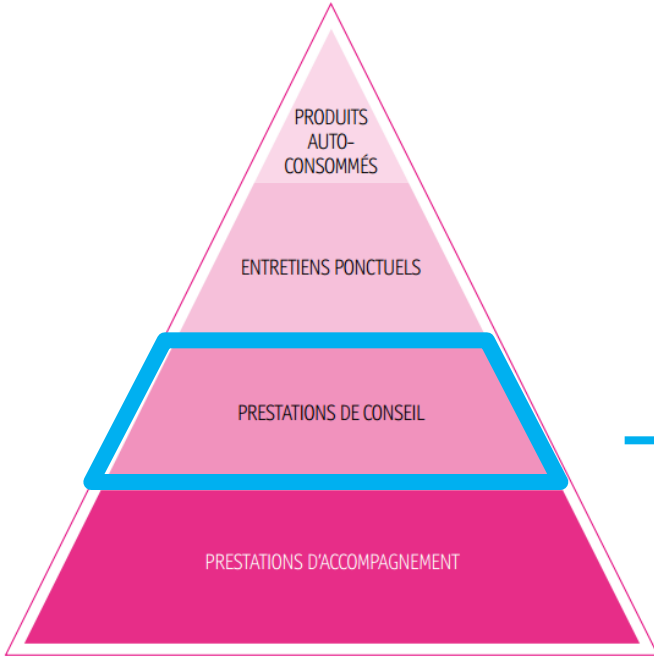
- Appui aux PME/PMI qui recrutent des cadres dans l'année
- Renforcer les liens avec les entreprises à fort taux de cadres et qui recrutent des cadres dans le territoire - « Top3000 national »
- Accompagner le déploiement du Conseil en Evolution Professionnelle



EVENEMENTIEL

SRE

SIG



QUATRE NIVEAUX DE SERVICES



**Salons**

9 salons



**JTJA**

4 Nationales /15 locales



**Repères RH**

Un diagnostic personnalisé de premier niveau sur la situation de son entreprise assorti de préconisations en termes de priorités RH



**Enjeux & Compétences – expérimentation**

Un travail approfondi sur les compétences stratégiques et critiques



**Objectif Intergénération**

Conseiller les entreprises dans leur plan intergénérationnel



**Objectif Egalité**

Conseiller les entreprises dans leur projet égalité pro



**Les matinales RH**

5 thèmes par an sur l'actualité RH et celle de l'Apec



**Les ateliers Pratiques RH**

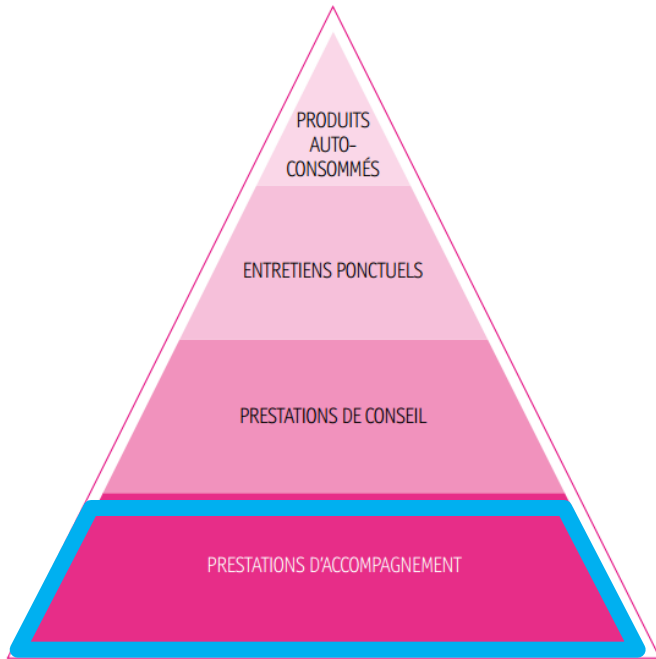
6 thèmes d'intervention dans un format de 4 heures

RRH  
500

OI  
180

OE  
40

APRH  
345



**QUATRE NIVEAUX DE SERVICES**



**Ingénierie et solution RH sur mesure**

- **Audit**
- **Conseil**
- **Ingénierie**
- **Formation**
- **Assistance maitrise d'ouvrage**



**ISRH**

**BNP Paribas**

Formation intra entreprise

- Managers
- Responsables RH
- Intervention Codir

**GDF Suez**

Intervention aux côtés des équipes recrutement

- CSP

**SAFRAN**

Intervention aux côtés des équipes recrutement

- CSP

Merci





**PIECE JOINTE N°6 : SUIVI D'EXECUTION DES  
ACTIVITES A FIN DECEMBRE 2015 (EXTRAIT DU  
DOCUMENT « POINT D'ACTIVITES A FIN  
DECEMBRE 2015 » CA DU 20/01/16)**



**A. Vision Nationale par Services**

Sécurisation des Parcours Professionnels	Volumes					Valorisation Economique (en K €)				
	Services	Objectifs annuels prévus au budget 2015	Objectifs cumulés à fin Décembre 2015	Réalisations 2015 Cumul à fin Décembre	% atteinte / obj. Annuels	% atteinte / obj. À fin Décembre	Objectifs annuels prévus au budget 2015	Objectifs cumulés à fin Décembre 2015	Réalisations 2015 Cumul à fin Décembre	% atteinte / obj. Annuels
Votre Potentiel Marché	26 500	26 500	21 996	83,0%	83,0%	11 130,00	11 130,00	9 238,32	83,0%	83,0%
Diagnostic Formation	775	775	1 226	158,2%	158,2%	325,50	325,50	514,92	158,2%	158,2%
Flash Conseil	5 500	5 500	5 339	97,1%	97,1%	1 155,00	1 155,00	1 121,19	97,1%	97,1%
Objectif Entreprendre à Distance	775	775	930	120,0%	120,0%	325,50	325,50	390,60	120,0%	120,0%
Objectif Candidature	19 000	19 000	18 460	97,2%	97,2%	4 987,50	4 987,50	4 845,75	97,2%	97,2%
<b>Entretiens</b>	<b>52 550</b>	<b>52 550</b>	<b>47 951</b>	<b>91,2%</b>	<b>91,2%</b>	<b>17 923,50</b>	<b>17 923,50</b>	<b>16 110,78</b>	<b>89,9%</b>	<b>89,9%</b>
<b>SPP - Services à Distance</b>	<b>52 550</b>	<b>52 550</b>	<b>47 951</b>	<b>91,2%</b>	<b>91,2%</b>	<b>17 923,50</b>	<b>17 923,50</b>	<b>16 110,78</b>	<b>89,9%</b>	<b>89,9%</b>
Entretien de Pré-Bilan	1 370	1 370	1 068	78,0%	78,0%	431,55	431,55	336,42	78,0%	78,0%
Entretien de pré-diagnostic	32 000	32 000	37 578	117,4%	117,4%	3 360,00	3 360,00	3 945,69	117,4%	117,4%
Objectif Entreprendre Diagnostic	835	835	802	96,0%	96,0%	175,35	175,35	168,42	96,0%	96,0%
Rendez-Vous Conseil	12 600	12 600	14 356	113,9%	113,9%	3 969,00	3 969,00	4 522,14	113,9%	113,9%
Salons Apec - Entretien one to one	2 790	2 790	2 824	101,2%	101,2%	140,90	140,90	142,61	101,2%	101,2%
Événements Partenaires - Entretien one to one	0	0	200	-	-	0,00	0,00	10,10	-	-
<b>Entretiens</b>	<b>49 595</b>	<b>49 595</b>	<b>56 828</b>	<b>114,6%</b>	<b>114,6%</b>	<b>8 076,80</b>	<b>8 076,80</b>	<b>9 125,38</b>	<b>113,0%</b>	<b>113,0%</b>
ApecNext 9 mois mensuel	1 600	1 600	836	52,3%	52,3%	1 680,00	1 680,00	877,80	52,3%	52,3%
Booster Interne	0	0	102	-	-	0,00	0,00	96,39	-	-
Expérience et Talents	1 270	1 270	644	50,7%	50,7%	1 066,80	1 066,80	540,96	50,7%	50,7%
Next Step	16 480	16 480	19 123	116,0%	116,0%	13 843,20	13 843,20	16 063,32	116,0%	116,0%
Next Step MI-Carrière	5 000	5 000	5 999	120,0%	120,0%	4 725,00	4 725,00	5 669,06	120,0%	120,0%
Objectif Entreprendre Accompagnement	475	475	526	110,7%	110,7%	399,00	399,00	441,84	110,7%	110,7%
Perspectives	3 100	3 100	4 007	129,3%	129,3%	4 231,50	4 231,50	5 469,55	129,3%	129,3%
Préparer la mise en œuvre de votre projet de formation	1 200	1 200	1 259	104,9%	104,9%	1 260,00	1 260,00	1 321,95	104,9%	104,9%
Soirées Mise en relation	69	69	33	47,8%	47,8%	57,96	57,96	27,72	47,8%	47,8%
Forums Enseignement Supérieur	350	350	258	73,7%	73,7%	275,62	275,62	203,17	73,7%	73,7%
<b>Prestations de Conseil</b>	<b>29 544</b>	<b>29 544</b>	<b>32 787</b>	<b>111,0%</b>	<b>111,0%</b>	<b>27 539,09</b>	<b>27 539,09</b>	<b>30 711,77</b>	<b>111,5%</b>	<b>111,5%</b>
Ateliers	4 308	4 308	4 998	116,0%	116,0%	3 909,36	3 909,36	4 983,99	127,5%	127,5%
Les Informels	191	191	181	94,8%	94,8%	240,66	240,66	228,06	94,8%	94,8%
Web Ateliers	430	430	477	110,9%	110,9%	135,45	135,45	162,44	119,9%	119,9%
<b>Ateliers et Webateliers</b>	<b>4 929</b>	<b>4 929</b>	<b>5 656</b>	<b>114,7%</b>	<b>114,7%</b>	<b>4 285,47</b>	<b>4 285,47</b>	<b>5 374,49</b>	<b>125,4%</b>	<b>125,4%</b>
<b>SPP - Services de proximité</b>	<b>84 068</b>	<b>84 068</b>	<b>95 271</b>	<b>113,3%</b>	<b>113,3%</b>	<b>39 901,35</b>	<b>39 901,35</b>	<b>45 211,63</b>	<b>113,3%</b>	<b>113,3%</b>
Entretien Engagements NH	2 882	2 882	3 489	121,1%	121,1%	605,22	605,22	732,69	121,1%	121,1%
<b>Entretiens</b>	<b>2 882</b>	<b>2 882</b>	<b>3 489</b>	<b>121,1%</b>	<b>121,1%</b>	<b>605,22</b>	<b>605,22</b>	<b>732,69</b>	<b>121,1%</b>	<b>121,1%</b>
Contrat DELD	2 600	2 600	2 493	95,9%	95,9%	5 187,00	5 187,00	4 973,53	95,9%	95,9%
<b>Prestations d'Accompagnement</b>	<b>2 600</b>	<b>2 600</b>	<b>2 493</b>	<b>95,9%</b>	<b>95,9%</b>	<b>5 187,00</b>	<b>5 187,00</b>	<b>4 973,53</b>	<b>95,9%</b>	<b>95,9%</b>
Atelier Réunion d'information NH	260	260	267	102,7%	102,7%	109,20	109,20	112,14	102,7%	102,7%
<b>Ateliers et Webateliers</b>	<b>260</b>	<b>260</b>	<b>267</b>	<b>102,7%</b>	<b>102,7%</b>	<b>109,20</b>	<b>109,20</b>	<b>112,14</b>	<b>102,7%</b>	<b>102,7%</b>
<b>SPP - DELD</b>	<b>5 742</b>	<b>5 742</b>	<b>6 249</b>	<b>108,8%</b>	<b>108,8%</b>	<b>5 901,42</b>	<b>5 901,42</b>	<b>5 818</b>	<b>98,6%</b>	<b>98,6%</b>
Entretien CAP JD	851	851	1 467	172,4%	172,4%	178,71	178,71	308,07	172,4%	172,4%
<b>Entretiens</b>	<b>851</b>	<b>851</b>	<b>1 467</b>	<b>172,4%</b>	<b>172,4%</b>	<b>178,71</b>	<b>178,71</b>	<b>308,07</b>	<b>172,4%</b>	<b>172,4%</b>
Parcours Clés d'Emploi	16 000	16 000	16 434	102,7%	102,7%	12 080,00	12 080,00	12 407,67	102,7%	102,7%
<b>Prestations de Conseil</b>	<b>16 000</b>	<b>16 000</b>	<b>16 434</b>	<b>102,7%</b>	<b>102,7%</b>	<b>12 080,00</b>	<b>12 080,00</b>	<b>12 407,67</b>	<b>102,7%</b>	<b>102,7%</b>
Atelier CAP JD	1 489	1 489	1 429	96,0%	96,0%	1 250,76	1 250,76	1 200,36	96,0%	96,0%
JTJA Cadres	132	132	169	128,0%	128,0%	235,62	235,62	301,67	128,0%	128,0%
<b>Ateliers et Webateliers</b>	<b>1 621</b>	<b>1 621</b>	<b>1 598</b>	<b>98,6%</b>	<b>98,6%</b>	<b>1 486,38</b>	<b>1 486,38</b>	<b>1 502,02</b>	<b>101,1%</b>	<b>101,1%</b>
<b>Tremplin Jeunes</b>	<b>18 472</b>	<b>18 472</b>	<b>19 499</b>	<b>105,6%</b>	<b>105,6%</b>	<b>13 745,09</b>	<b>13 745,09</b>	<b>14 217,76</b>	<b>103,4%</b>	<b>103,4%</b>
<b>TOTAL - SPP</b>	<b>160 832</b>	<b>160 832</b>	<b>168 970</b>	<b>105,1%</b>	<b>105,1%</b>	<b>77 471,36</b>	<b>77 471,36</b>	<b>81 358,54</b>	<b>105,0%</b>	<b>105,0%</b>

Sécurisation des Recrutements - PME & PMI	Volumes					Valorisation Economique (en K €)				
Services	Objectifs annuels prévus au budget 2015	Objectifs cumulés à fin Décembre 2015	Réalisations 2015 Cumul à fin Décembre	% atteinte / obj. Annuels	% atteinte / obj. À fin Décembre	Objectifs annuels prévus au budget 2015	Objectifs cumulés à fin Décembre 2015	Réalisations 2015 Cumul à fin Décembre	% atteinte / obj. Annuels	% atteinte / obj. À fin Décembre
Rendez vous Entreprises	7 450,00	7 450,00	6 931	93,0%	93,0%	6 552,28	6 552,28	6 095,81	93,0%	93,0%
Rendez vous Institutionnels	680,00	680,00	742	109,1%	109,1%	598,06	598,06	652,59	109,1%	109,1%
SIG Suivi	1 085,00	1 085,00	1 397	128,8%	128,8%	477,13	477,13	614,33	128,8%	128,8%
<b>Rendez-vous</b>	<b>9 215</b>	<b>9 215</b>	<b>9 070</b>	<b>98,4%</b>	<b>98,4%</b>	<b>7 627,46</b>	<b>7 627,46</b>	<b>7 362,73</b>	<b>96,5%</b>	<b>96,5%</b>
Matinales Thèmes Innovants	2,00	2,00	0	0,0%	0,0%	8,80	8,80	0,00	0,0%	0,0%
Matinales Récurrentes (Etudes)	137,00	137,00	179	130,7%	130,7%	481,97	481,97	632,07	131,1%	131,1%
Matinales Dupliquées (thèmes partenaires)	225,00	225,00	78	34,7%	34,7%	395,78	395,78	137,20	34,7%	34,7%
SIG Ateliers	475,00	475,00	848	178,5%	178,5%	1 253,29	1 253,29	2 237,82	178,6%	178,6%
SIG Suivi Atelier	717,00	717,00	953	132,9%	132,9%	154,69	154,69	205,61	132,9%	132,9%
SIG APEC Connect	40,00	40,00	28	70,0%	70,0%	37,52	37,52	26,26	70,0%	70,0%
JTJA Territoriale	41,00	41,00	31	75,6%	75,6%	81,73	81,73	61,80	75,6%	75,6%
<b>Actions Collectives</b>	<b>1 637</b>	<b>1 637</b>	<b>2 117</b>	<b>129,3%</b>	<b>129,3%</b>	<b>2 413,77</b>	<b>2 413,77</b>	<b>3 300,77</b>	<b>136,7%</b>	<b>136,7%</b>
SIG Repères RH	205,00	205,00	198	96,6%	96,6%	450,95	450,95	435,55	96,6%	96,6%
SIG Enjeux et compétences	0,00	0,00	1	-	-	0,00	0,00	5,28	-	-
SIG Objectif Intergénération	116,00	116,00	94	81,0%	81,0%	612,13	612,13	496,04	81,0%	81,0%
SIG Objectif Egalité Hommes/Femmes	72,00	72,00	95	131,9%	131,9%	285,03	285,03	376,08	131,9%	131,9%
<b>Accompagnement</b>	<b>393</b>	<b>393</b>	<b>388</b>	<b>98,7%</b>	<b>98,7%</b>	<b>1 348,11</b>	<b>1 348,11</b>	<b>1 312,95</b>	<b>97,4%</b>	<b>97,4%</b>
SIG Interventions entreprises	565,00	565,00	714	126,4%	126,4%	993,84	993,84	1 255,93	126,4%	126,4%
<b>Interventions Externes</b>	<b>565</b>	<b>565</b>	<b>714</b>	<b>126,4%</b>	<b>126,4%</b>	<b>993,84</b>	<b>993,84</b>	<b>1 255,93</b>	<b>126,4%</b>	<b>126,4%</b>
<b>TOTAL - SRE</b>	<b>11 810</b>	<b>11 810</b>	<b>12 289</b>	<b>104,1%</b>	<b>104,1%</b>	<b>12 383,18</b>	<b>12 383,18</b>	<b>13 232,37</b>	<b>106,9%</b>	<b>106,9%</b>

Expérimentation ODSE	Volumes					Valorisation Economique (en K €)				
Services	Objectifs annuels prévus au budget 2015	Objectifs cumulés à fin Décembre 2015	Réalisations 2015 Cumul à fin Décembre	% atteinte / obj. Annuels	% atteinte / obj. À fin Décembre	Objectifs annuels prévus au budget 2015	Objectifs cumulés à fin Décembre 2015	Réalisations 2015 Cumul à fin Décembre	% atteinte / obj. Annuels	% atteinte / obj. À fin Décembre
Mise en relation	0	0	182	-	-	-	-	163,75	-	-
Aide à la rédaction d'offres	0	0	36	-	-	0,00	0,00	18,81	-	-
Sourcing Plus	0	0	146	-	-	0,00	0,00	144,94	-	-





**PIECE JOINTE N°7 : INDICATEURS DU  
MANDAT : ANNEES 2012 A 2015**



## MANDAT DE SERVICE PUBLIC

### Annexe 2 – Indicateurs d'activité et de performance

Ce document présente les éléments prévus dans l'annexe 2 « **Indicateurs d'activité et de performance** » du mandat de service public :

- 1) Annexe 2.1 : Indicateurs annuels d'activité  
Réalizations 2011, Objectifs / Réalisations 2012, Objectifs / Réalisations 2013, Objectifs / Réalisations 2014, Objectifs / Réalisations 2015 et Objectifs 2016
- 2) Annexe 2.2 : Indicateurs annuels de performance  
Réalizations 2012, 2013, 2014 et 2015

**1 – ANNEXE 2.1 du Mandat de service public : Indicateurs annuels d'activité**
**Indicateurs annuels d'activité du Mandat de Service Public de l'Apec (Annexe 2.1)**

Mission	Public	Type de prestation	Réalisations annuelles 2011	Objectifs annuels 2012	Réalisations annuelles 2012	% atteinte / obj. annuels	Var Réa 2012 / Réa 2011	Objectifs annuels 2013	Réalisations annuelles 2013	% atteinte / obj. annuels	Var Réa 2013 / Réa 2012	Objectifs annuels 2014	Réalisations annuelles 2014	% atteinte / obj. annuels	Var Réa 2014 / Réa 2013	Objectifs annuels 2015	Réalisations annuelles 2015	% atteinte / obj. annuels	Var Réa 2015 / Réa 2014	Objectifs annuels 2016	Var Obj 2016 / Réa 2015
1 - Offre de services commune aux cadres et aux jeunes issus de l'enseignement supérieur	Cadres en emploi	Entretiens	30 997	52 122	46 391	89,0%	49,7%	45 210	56 099	124,1%	20,9%	56 915	54 791	96,3%	-2,3%	55 764	61 110	109,6%	11,5%	57 198	-6,4%
		Prestations de conseil	4 074	14 560	10 843	74,5%	166,2%	16 256	17 518	107,8%	61,6%	16 115	18 804	116,7%	7,3%	18 065	20 190	111,8%	7,4%	19 262	-4,6%
		Ateliers et Webateliers	714	1 260	2 072	164,5%	190,2%	1 058	2 531	239,2%	22,1%	3 170	1 991	62,8%	-21,3%	2 157	2 175	100,8%	9,2%	3 354	54,2%
		<b>Total Cadres en emploi</b>	<b>35 785</b>	<b>67 942</b>	<b>59 306</b>	<b>87,3%</b>	<b>65,7%</b>	<b>62 524</b>	<b>76 148</b>	<b>121,8%</b>	<b>28,4%</b>	<b>76 200</b>	<b>75 586</b>	<b>99,2%</b>	<b>-0,7%</b>	<b>75 986</b>	<b>83 475</b>	<b>109,9%</b>	<b>10,4%</b>	<b>79 814</b>	<b>-4,4%</b>
	Cadres à la recherche d'un emploi	Entretiens	14 102	22 338	25 084	112,3%	77,9%	27 271	30 951	113,5%	23,4%	30 685	31 060	101,2%	0,4%	32 622	33 092	101,4%	6,5%	38 513	16,4%
		Prestations de conseil	1 857	6 240	5 957	95,5%	220,8%	8 026	9 944	123,9%	66,9%	9 785	10 719	109,5%	7,8%	10 414	11 155	107,1%	4,1%	11 705	4,9%
		Ateliers et Webateliers	306	540	804	148,8%	162,6%	368	1 136	308,7%	41,3%	1 430	2 337	163,4%	105,7%	2 672	2 549	95,4%	9,1%	2 250	-11,7%
		<b>Total Cadres DE</b>	<b>16 265</b>	<b>29 118</b>	<b>31 845</b>	<b>109,4%</b>	<b>95,8%</b>	<b>35 665</b>	<b>42 031</b>	<b>117,8%</b>	<b>32,0%</b>	<b>41 900</b>	<b>44 116</b>	<b>105,3%</b>	<b>5,0%</b>	<b>45 708</b>	<b>46 796</b>	<b>102,4%</b>	<b>6,1%</b>	<b>52 468</b>	<b>12,1%</b>
	Jeunes issus de l'enseignement supérieur	Entretiens	8 228	2 940	26 155	889,6%	217,9%	24 159	14 145	58,5%	-45,9%	15 300	15 529	101,5%	9,8%	17 492	15 533	88,8%	0,0%	14 170	-8,8%
		Prestations de conseil	1 003	1 500	955	63,7%	-4,8%	1 078	1 143	106,0%	19,7%	0	1 218		6,6%	1 065	1 442	135,4%	18,4%	345	-76,1%
		Ateliers et Webateliers	413	200	1 145	572,5%	177,2%	1 649	504	30,6%	-56,0%	1 000	311	31,1%	-38,3%	1 981	2 797	141,2%	79,4%	2 206	-21,1%
		<b>Total Jeunes</b>	<b>9 644</b>	<b>4 640</b>	<b>28 255</b>	<b>608,9%</b>	<b>193,0%</b>	<b>26 886</b>	<b>15 792</b>	<b>58,7%</b>	<b>-44,1%</b>	<b>16 300</b>	<b>17 058</b>	<b>104,7%</b>	<b>8,0%</b>	<b>20 538</b>	<b>19 772</b>	<b>96,3%</b>	<b>15,9%</b>	<b>16 721</b>	<b>-15,4%</b>
	<b>Total (tout public)</b>	Entretiens	53 327	77 400	97 630	126,1%	83,1%	96 640	101 195	104,7%	3,7%	102 900	101 380	98,5%	0,2%	105 878	109 735	103,6%	8,2%	109 881	0,1%
		Prestations de conseil	6 934	22 300	17 755	79,6%	156,1%	25 360	28 605	112,8%	61,1%	25 900	30 741	118,7%	7,5%	29 544	32 787	111,0%	6,7%	31 312	-4,5%
Ateliers et Webateliers		1 433	2 000	4 021	201,1%	180,6%	3 075	4 171	135,6%	3,7%	5 600	4 639	82,8%	11,2%	6 810	7 521	110,4%	62,1%	7 810	3,8%	
<b>Total</b>		<b>61 694</b>	<b>101 700</b>	<b>119 406</b>	<b>117,4%</b>	<b>93,5%</b>	<b>125 075</b>	<b>133 971</b>	<b>107,1%</b>	<b>12,2%</b>	<b>134 400</b>	<b>136 760</b>	<b>101,8%</b>	<b>2,1%</b>	<b>142 232</b>	<b>150 043</b>	<b>105,5%</b>	<b>9,7%</b>	<b>149 003</b>	<b>-0,7%</b>	
2 - Offre de services spécifique	Cadres ayant des difficultés particulières de réinsertion professionnelle	Accompagnement	301	1 500	308	20,5%	2,3%	1 500	1 399	93,3%	354,2%	2 000	1 879	94,0%	34,3%	2 600	2 493	95,9%	32,7%	3 000	20,3%
	Jeunes issus de l'enseignement supérieur	Accompagnement (ANI de 2011 à 2014)	1 080	10 000	12 382	123,8%	-	20 000	20 770	103,9%	67,7%	16 000	16 306	101,9%	-21,5%	16 000	16 434	102,7%	0,8%	16 000	-2,6%
3 - Offre de services entreprises	PME et entreprises connaissant des problématiques de mobilité professionnelle	Prestations de conseil en proximité	-	9 000	9 763	108,5%	-	12 040	12 626	104,9%	29,3%	13 075	13 390	102,4%	6,1%	14 084	15 047	106,8%	12,4%	14 695	-2,3%
4 - Collecte et diffusion des offres d'emploi		Nombre d'offres d'emploi publiées	438 901	440 000	496 871	112,9%	13,2%	-	509 814	-	2,6%	510 000	582 958	-	14,3%	-	644 114	-	10,5%	-	-
		Nombre de CV publiés	373 072	390 000	402 668	103,2%	7,9%	400 000	402 293	100,6%	-0,1%	405 000	432 078	106,7%	7,4%	400 000	361 551	90,4%	-16,3%	400 000	10,6%
		Prestations de conseil sur les offres (entretien)	-	12 000	1 036	8,6%	-	4 000	4 039	101,0%	289,9%	4 000	4 132	103,3%	2,3%	4 000	3 395	84,9%	-17,8%	5 100	50,2%
		Validations conformités juridiques	-	84 000	87 741	104,5%	-	90 000	116 590	129,5%	32,9%	117 145	124 222	106,0%	6,5%	128 550	155 439	120,9%	25,1%	165 740	6,6%
5 - Etudes	Tous	Nombre d'études mises en ligne	-	60	60	100,0%	-	62	80	129,0%	33,3%	62	72	116,1%	-10,0%	80	70	87,5%	-2,8%	72	2,9%

## 2 – ANNEXE 2.2 du Mandat de service public : Indicateurs annuels de performance

### Indicateurs annuels de performance du Mandat de Service Public de l'Apec (Annexe 2.2)

Mission	Public	Indicateur	Modalité de calcul	Source	2012	2013	2014	2015	Evol 2015 / 2012
6- Toutes	Tous	Heures de production de services dédiés aux cadres, aux jeunes et aux entreprises / montant des recettes de service public (cotisation obligatoire et subventions)		DCDG	3,65%	4,76%	4,56%	4,71%	(1) ↗
	Cadres en emploi et à la recherche d'un emploi	Part des cadres ayant eu recours à l'Apec au sens large au cours des 12 derniers mois		DER	23%	30%	27%		(2)
		Part des mobilités effectuées après l'intervention de l'Apec	% de cadres bénéficiaires des services SPP ayant connu une mobilité ou un retour à l'emploi	DER	41%	36%	52%		
			Nombre de cadres ayant effectué une mobilité après des services de l'Apec / Nombre de cadres ayant effectué une mobilité (externe)	DER	33%	50%	58%		
		Taux de satisfaction des bénéficiaires de l'intervention de l'Apec	Note moyenne de satisfaction pour les services SPP (entre 0 et 10)	DER	7,3	7,3	7,4	7,4	=
			% de notes comprises entre 7 et 10	DER	74%	75%	76%	77%	↗
7- Offre de services commune aux cadres et aux jeunes issus de l'enseignement supérieur	Jeunes issus de l'enseignement supérieur	Part des jeunes diplômés ayant eu recours à l'Apec lors de la recherche de leur 1er emploi		DER	Bac+5 et plus 53%	Bac+5 et plus 77%	Bac+3 et plus 54%	Bac+3 et plus	(3)
		Part des jeunes issus de l'enseignement supérieur ayant trouvé un emploi après avoir bénéficié des services de l'Apec	Nombre de jeunes issus de l'enseignement supérieur ayant trouvé un emploi après des services Apec / Nombre de jeunes issus de l'enseignement supérieur ayant trouvé un emploi	DER	Bac+5 et plus 48%	Bac+5 et plus 74%	Bac+3 et plus 59%	Bac+3 et plus	(3)
		Taux de satisfaction des jeunes de l'enseignement supérieur utilisateurs des services de l'Apec au sens large	% de "Satisfaits" et "Très satisfaits" pour les services de l'Apec au sens large	DER	Bac+5 et plus 83%	Bac+5 et plus 85%	Bac+3 et plus 81%	Bac+3 et plus	(3)
		Taux de satisfaction des bénéficiaires de l'intervention de l'Apec	% de "Satisfaits" et "Très satisfaits" pour Clés d'Emplois / Clés d'Emplois +	DER	Bac+3 et plus 88%	Bac+3 et plus 91%	Bac+3 et plus 89%	Bac+3 et plus 91%	↗
8- Offre de services spécifique	Cadres ayant des difficultés particulières de réinsertion professionnelle	Taux de retour à l'emploi	Nombre de cadres DELD ayant retrouvé un emploi / Nombre de cadres DELD accompagnés	DER	non mesuré	56%	65%	71%	↗
		Taux de satisfaction des bénéficiaires de l'intervention de l'Apec	Note moyenne de satisfaction (entre 0 et 10)	DER	-	Ensemble : 7,9	Ensemble : 8,3	Ensemble : 8,3	↗
			% de notes comprises entre 7 et 10	DER	-	Ensemble : 88%	Ensemble : 93%	Ensemble : 92%	↗
9- Offre de services entreprises	PME et entreprises connaissant des problématiques de mobilité professionnelle	Part des établissements ayant eu recours à l'Apec au sens large au cours des 12 derniers mois		DER	23%	30%	34%		(4) ↗
		Taux de satisfaction des bénéficiaires de l'intervention de l'Apec	Note moyenne de satisfaction pour les services SRE (entre 0 et 10)	DER	7,0	6,7	7,9	8,0	
			% de notes comprises entre 7 et 10	DER	72%	71%	90%	93%	(4) ↗
10- Collecte et diffusion des offres d'emploi	Tous	Taux de réalisation des engagements de qualité	Nombre de prestations "Votre potentiel sourcing" / republications	DS	-	-	-	-	
		Indice de diffusion des offres	Nombre de candidatures / offres	DCDG	10,00	10,55	10,00		
11- Etudes	Entreprises	Taux de satisfaction des bénéficiaires entreprises de l'Apec	Note moyenne de satisfaction pour les informations études (entre 0 et 10)	DER	7,2	7,0	7,3		

(1) : En 2011 (pour info) = 2,18%

(2) : Cet indicateur n'est pas mesuré directement, il découle du calcul suivant :

- Au numérateur : pour 2014, 15% (des cadres utilisateurs des services de l'Apec ont changé d'entreprise - avec / sans chômage - suite à cette utilisation) fois 27% (des cadres ayant eu recours à l'Apec au sens large au cours des 12 derniers mois (respectivement 10% et 30% pour 2013 / 10% et 23% pour 2012)

- Au dénominateur : 7% (des cadres en poste ont changé d'entreprise au cours de l'année 2014) (respectivement 6% en 2013 / 7% en 2012)

(3) : La mesure 2014 a été élargie aux Bac+3 et plus, suite aux recommandations de l'IGAS. Pour 2014, la mesure pour les seuls Bac+5 et plus est respectivement de 62%, 62% et 82% pour les 3 indicateurs.

(4) La mesure 2014 porte sur l'ensemble des services SRE à distance et de proximité, suite aux recommandations de l'IGAS (pour 2012 et 2013, elle ne portait que sur les services SRE à distance).

Pour 2014, la mesure du taux de satisfaction des bénéficiaires des seuls services SRE à distance est de 7,6 avec 85% de notes comprises entre 7 et 10.



**PIECE JOINTE N°8 : AVENANT AU MANDAT DE  
SERVICE PUBLIC DU 18 MARS 2015**





# AVENANT A LA CONVENTION DE MANDAT DE SERVICE PUBLIC DE L'APEC 2012-2016 DU 19 MARS 2012

---

Le Mandat de Service Public 2012-2016 est amendé sur les trois points suivants :

1. Des précisions sur le public des jeunes accompagnés,
2. Un enrichissement de l'offre de services à destination des entreprises,
3. Des modifications d'indicateurs d'activité et de performance.

**Il est convenu et arrêté ce qui suit :**

## Article 1<sup>er</sup>

Le deuxième paragraphe du sous-chapitre 2.1.1.2. « Des services spécifiques adaptés à des situations particulières » est modifié comme suit :

*« L'APEC met en place une offre de services particulièrement adaptée à la situation de publics connaissant des problématiques particulières sur le marché du travail.*

*A ce titre, elle assure notamment :*

- *un accompagnement personnalisé en vue de l'insertion professionnelle de jeunes issus de l'enseignement supérieur, avec une attention particulière sur ceux issus des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV), et de cadres ayant des difficultés particulières de réinsertion sur le marché du travail ;*
- *des services spécifiquement dédiés aux cadres pour la seconde partie de leur carrière. »*

## Article 2

Le deuxième paragraphe du sous-chapitre 2.1.3 « Collecter et diffuser des offres d'emploi cadres » est modifié comme suit :

*« L'APEC assure préalablement à la diffusion des offres d'emploi un contrôle de leur qualité et de leur conformité réglementaire. Elle offre des services susceptibles d'améliorer la qualité de ces offres afin d'assurer une meilleure adéquation entre l'offre et la demande sur le marché du travail cadres.*

*Elle assure en outre un service d'aide à la rédaction d'offre d'emploi, de présélection sur dossier et de présentation de candidatures, à l'exclusion des services d'« évaluation » des candidatures. Ce service vise notamment à présenter prioritairement des candidatures de cadres et jeunes accompagnés par l'APEC.*

Ce service est destiné :

- d'une part, aux entreprises de moins de 250 salariés (TPE-PME-PMI), et prioritairement à celles qui ne disposent pas d'expertise dans le recrutement de compétences cadres ;
- d'autre part, en cas de difficulté de recrutement (par exemple, poste non pourvu ou candidatures ne correspondant pas au besoin), à des entreprises de plus de 250 salariés dans la limite de 20% des services produits. »

### Article 3

Le tableau du chapitre 1 « Indicateurs annuels d'activité » de l'Annexe 2 : « Indicateurs d'activité et de performance » est désormais enrichi comme suit :

4- Collecte et diffusion des offres d'emploi	Tous	Nombre d'offres d'emploi publiées	440000				
		Nombre de services d'appui au recrutement					
		Part des services d'appui au recrutement bénéficiant aux entreprises de plus de 250 salariés					
		Nombre de CV publiés	390000				
		Prestations de conseil sur les offres	96000				

Le tableau du chapitre 2 « Indicateurs annuels de performance » de l'Annexe 2 : « Indicateurs d'activité et de performance » est désormais enrichi comme suit :

10- Collecte et diffusion des offres d'emploi	Tous	Taux de réalisation des engagements de qualité	Nombre de prestations « Votre potentiel recrutement » / republications				
		Taux de réalisation des engagements de qualité	Part des Offres Qualifiées Apec (OQA) sur l'ensemble des offres cadres diffusées sur Apec.fr				
		Indice de diffusion des offres	Nombre de candidature / offres				

### Article 4

Concernant la cible « Jeunes issus de l'enseignement supérieur », les indicateurs d'activité et de performance, prévus dans l'annexe 2 :

- seront déclinés par niveau de formation (Bac +3 et plus, Bac +5 et plus) d'une part
- feront apparaître la segmentation des jeunes issus des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) d'autre part

Ces éléments seront présentés lors du Comité de suivi prévu par le sous-chapitre 5.2

**Article 5 : Entrée en vigueur**

Le présent avenant entre en vigueur à sa date de signature par les présentes parties.

**Article 6 : Continuité**

Toutes les dispositions de la convention non modifiées par le présent avenant demeurent échangées.

Paris, le 18 mars 2015

Jean Claude GUERY  
Président de l'APEC



Hugues de Balathier-Lantage  
Adjoint à la Déléguée générale à l'emploi  
et à la formation professionnelle



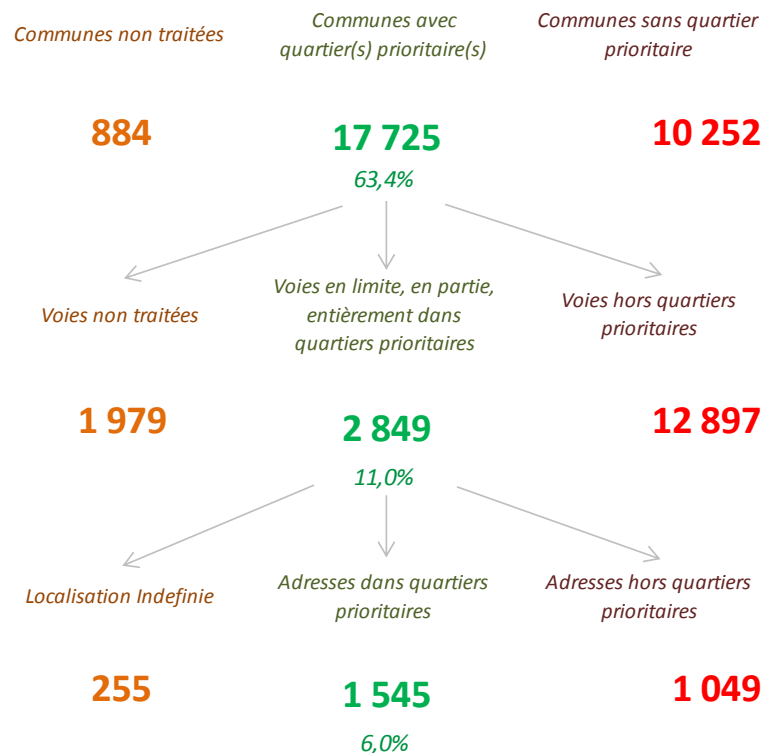


**PIECE JOINTE N°9 : REPARTITION DES JEUNES  
RESIDANT EN QPV (EXTRAIT DU DOCUMENT  
« POINT D'ACTIVITES A FIN DECEMBRE 2015 »  
CA DU 20/01/16)**

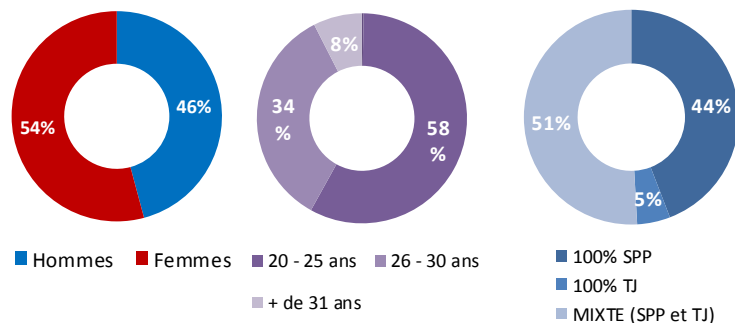


## QPV – Quartiers prioritaires de la Politique de la Ville

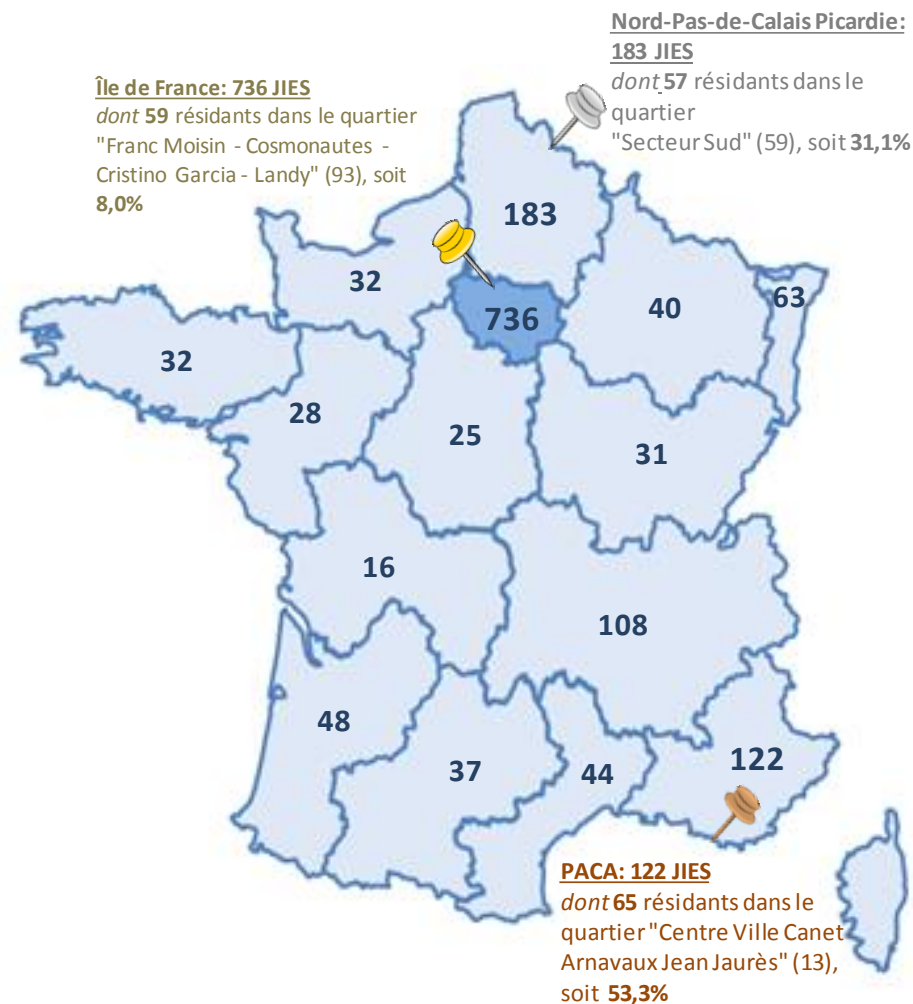
**28 861 Jeunes Issus de l'Enseignement Supérieur**



### JIES résidants en QPV



### Répartition Régionale des JIES résidants en QPV



Analyse réalisée grâce au Géoréférencement - Web Service du CGET





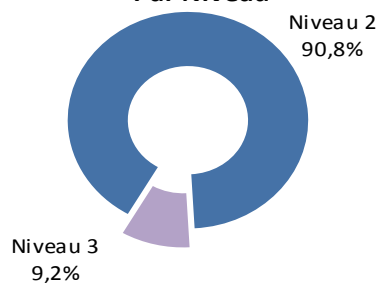
**PIECE JOINTE N°10 : CEP – SERVICES  
REALISES EN 2015 (EXTRAIT DU DOCUMENT  
« POINT D’ACTIVITES A FIN DECEMBRE 2015 »  
CA DU 20/01/16)**



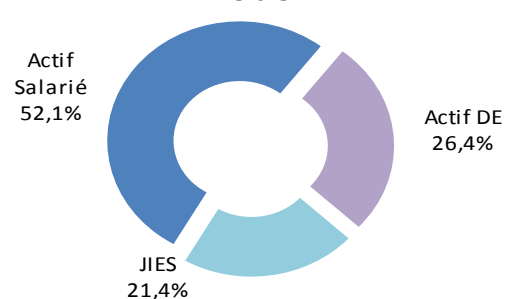
## CEP - volume de services réalisés et valorisation économique :

Services	SPP		Dont CEP		% CEP dans services SPP (en Valo. Éco.)
	VOLUMES	VALORISATION ÉCONOMIQUE	VOLUMES	VALORISATION ÉCONOMIQUE	
Accompagnement	2 493	4 973,53	-	-	0,0%
Ateliers et Webateliers	7 521	6 988,65	307	234,15	3,4%
Entretien	109 735	26 276,92	42 917	15 396,57	58,6%
Prestations de Conseil	49 221	43 119,44	35 511	29 966,86	69,5%
<b>TOTAL</b>	<b>168 970</b>	<b>81 358,54</b>	<b>78 735</b>	<b>45 597,58</b>	<b>56,0%</b>

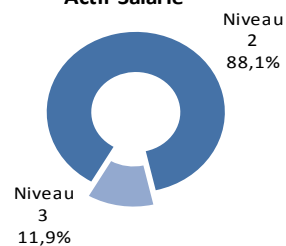
Services CEP - Volume d'activité - Par Niveau



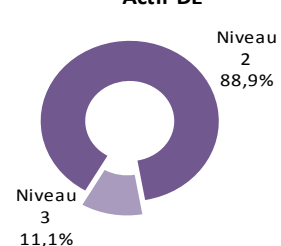
Services CEP - Volume d'activité - Par Cible



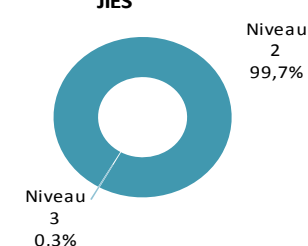
Actif Salarié



Actif DE



JIES





**PIECE JOINTE N°11 : PLAN DIGITAL  
(PRESENTATION AU COMITE D'ENTREPRISE  
DU 23 FEVRIER 2016)**





# PLAN DIGITAL

COMITÉ D'ENTREPRISE

23 FÉVRIER 2016

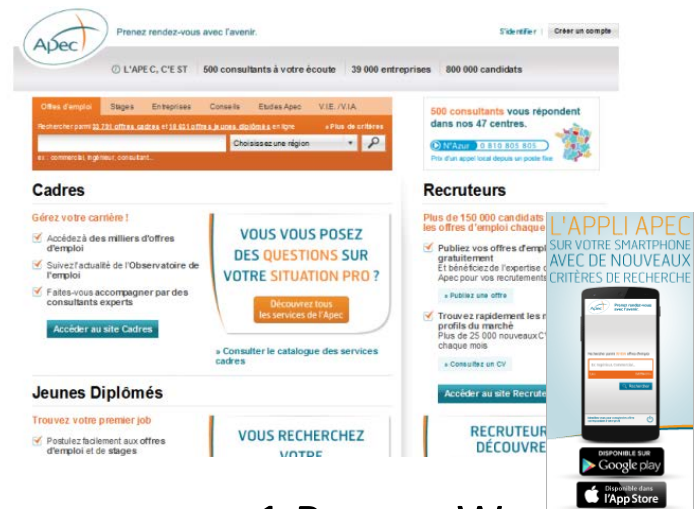
## UN NOUVEAU SOCLE JURIDIQUE DEPUIS 2012

- ANI de juillet 2011
- Mandat de Service Public de 2012 pour 5 ans

## Apec : Opérateur National du CEP (loi du 5 mars)

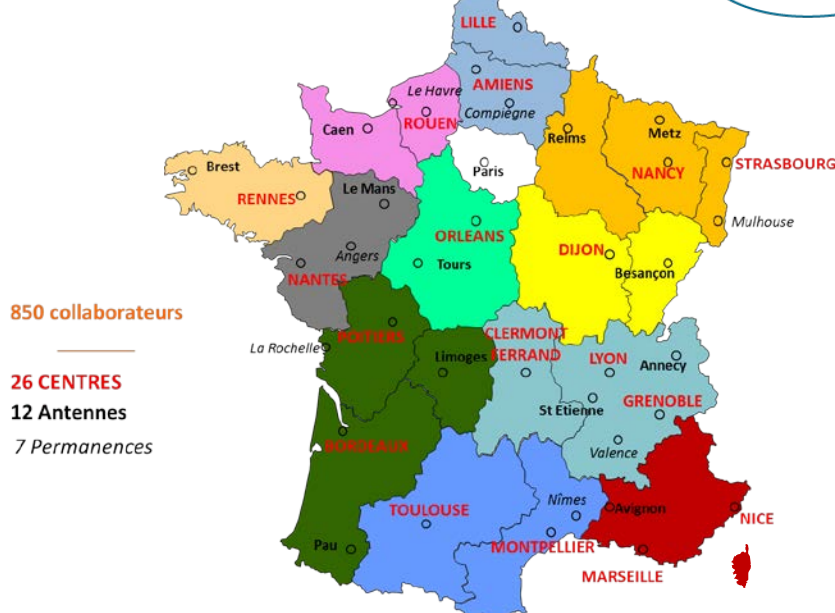
**850 COLLABORATEURS**  
**RESSOURCES : 110 M€**  
**4 MISSIONS FONDATRICES**

**UN PLAN STRATÉGIQUE 2012-2016**



**1 PORTAL WEB**  
**2 APPLICATIONS « MOBILE »**

## 12 DÉLÉGATIONS TERRITORIALES



**850 collaborateurs**  
**26 CENTRES**  
**12 Antennes**  
*7 Permanences*



**1 CENTRE DE RELATIONS CLIENTS**  
**5 ESPACES DE CONSEIL A DISTANCE**



# Les Axes Majeurs du Plan Digital ?

# 4 Axes Majeurs

OFFRE  
DE SERVICES

RELATION  
CLIENT



PLAN DIGITAL

« BIG DATA »

« MÉTIER »  
COMPÉTENCES

IT FOR IT

# 4 Axes Majeurs

Quelles sont les évolutions des services en ligne pour les Entreprises, les Cadres et les Jeunes ?

OFFRE  
DE SERVICES

Apports du digital dans la relation client ?

RELATION  
CLIENT



PLAN DIGITAL

Quelle exploitation à moyen long terme des données détenues ?

« BIG DATA »

Impacts du digital dans le cœur de métier de conseil ?

« MÉTIER »  
COMPÉTENCES

Solutions techniques pour « supporter » ces évolutions

IT FOR IT

# 4 Axes Majeurs

Quelles sont les évolutions des services en ligne pour les Entreprises, les Cadres et les Jeunes ?

OFFRE DE SERVICES

RELATION CLIENT



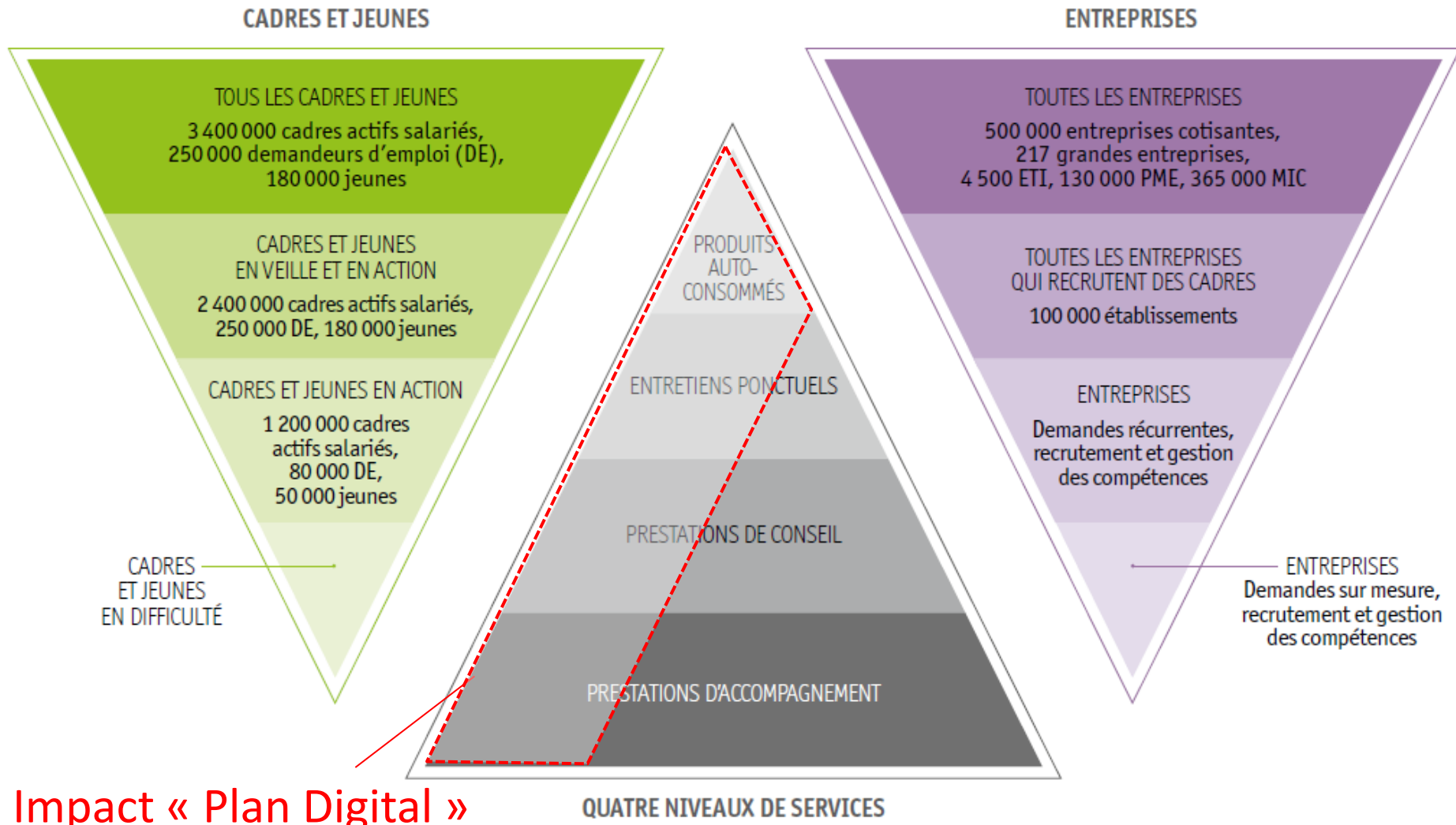
PLAN DIGITAL

« BIG DATA »

« MÉTIER »  
COMPÉTENCES

IT FOR IT

# L'Offre de Services Apec

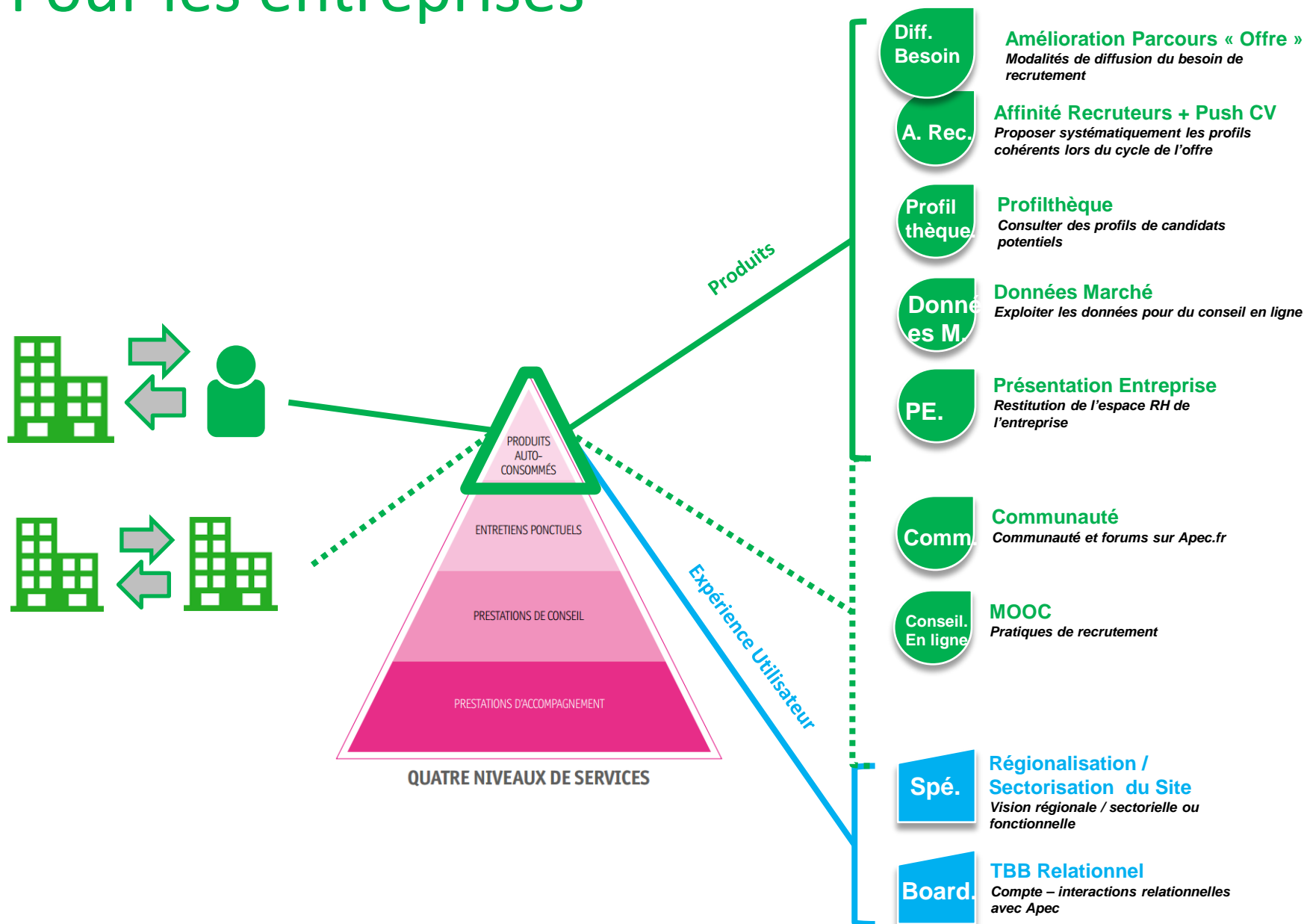


Impact « Plan Digital »

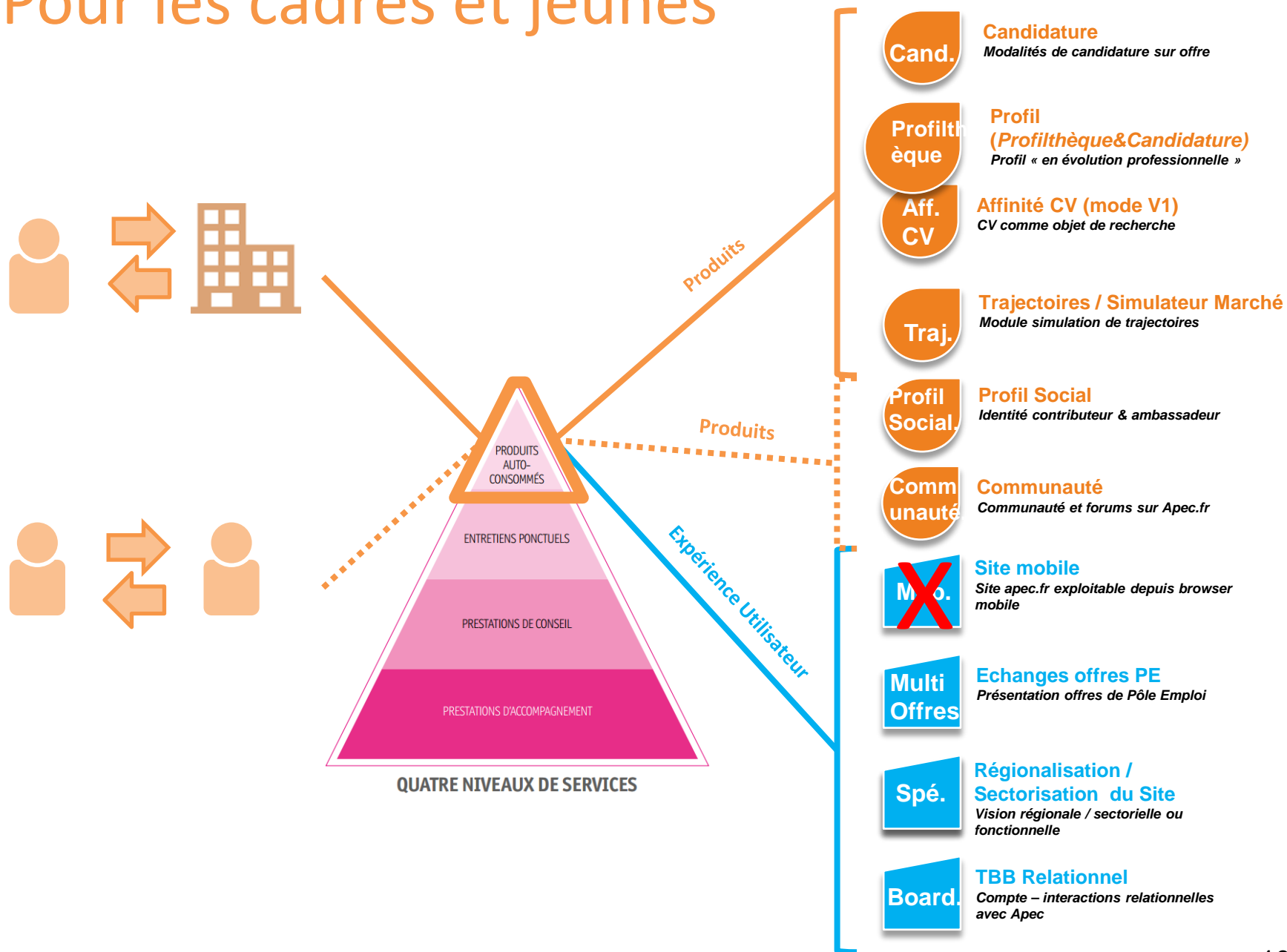
« Internet » dans le rapprochement de l'offre et la demande de compétences ?

Parti-pris : faire évoluer **dans un premier temps** les services concourant à la mise en relation

# Pour les entreprises



# Pour les cadres et jeunes





# Lots « préalables » identifiés



## Démarché Qualité sur Offre

Les « doublons »  
Evolution des ATS : impact ADEP  
Traitement des postes multi-lieux  
Personnalisation des durées de publication et modification de l'offre

Diff.  
Besoin

**Amélioration Parcours « Offre »**  
*Modalités de diffusion du besoin de recrutement*

A. Rec.

**Affinité Recruteurs + Push CV**  
*Proposer systématiquement les profils cohérents lors du cycle de l'offre*



## Refonte Compte Apec.fr pour les cadres et jeunes

Simplification du compte  
Normalisation adresse

Profilthèque

**Profil Profilthèque**  
*Profil « en évolution professionnelle »*

Aff. CV

**Affinité CV (mode V1)**  
*CV comme objet de recherche*



## Données Recruteurs

Fiabiliser les données  
Contrôler les comptes ?

Diff.  
Besoin

**Amélioration Parcours « Offre »**  
*Modalités de diffusion du besoin de recrutement*

A. Rec.

**Affinité Recruteurs + Push CV**  
*Proposer systématiquement les profils cohérents lors du cycle de l'offre*

# 4 Axes Majeurs

Apports du digital dans  
la relation client ?

OFFRE  
DE SERVICES

RELATION  
CLIENT



PLAN DIGITAL

« BIG DATA »

« MÉTIER »  
COMPÉTENCES

IT FOR IT

## Fonctionnalités

### Gestion RDV

*Possibilité de choisir directement le créneau du premier RDV avec le consultant*

*Possibilité de gérer / modifier son (ses) RDV (s) depuis son TBB relationnel (PC, mobile...)*



## Campagnes

### Satisfaction / utilité

*Adresser des questionnaires d'utilité des services rendus pour chaque prestation délivrée (« à chaud comme à froid »)*

*Adresser des questionnaires « miroirs » dans le cadre de l'amélioration des services rendus*

## Programme

### 100% « Digital »

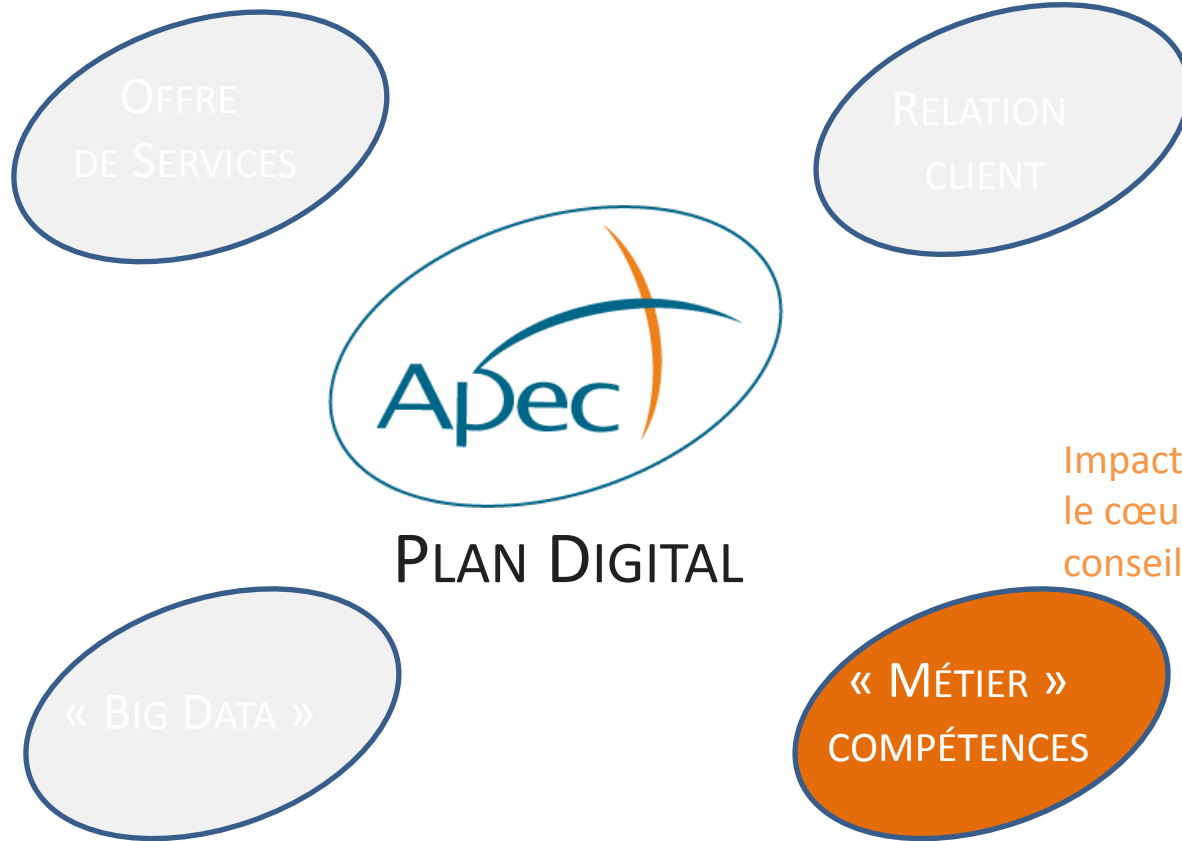
*Proposer une inscription, une relation et une production des services 100% à distance...avec les outils adéquats (visio, webinar...)*

*En priorité pour les publics éloignés des implantations des sites Apec*

## Réclamation

*Possibilité donnée à tout bénéficiaire des services de l'Apec (en ligne comme de conseil) d'énoncer et de se voir traiter une réclamation quant au service rendu*

# 4 Axes Majeurs



Impacts du digital dans le cœur de métier de conseil ?

IT FOR IT

## Cœur de Métier « Conseil »

*Présence, utilisation et animation des réseaux sociaux*

*Nouvelles modalités de délivrance du conseil (webatelier, webinar, MOOC...)*

*Relation client : interagir avec les clients via les nouveaux outils*



« MÉTIER »  
COMPÉTENCES

## Conditions de travail

*Modalités de travail à distance*

*Télétravail*

*Utilisation Outils*

## « Transformation digitale » de l'Apec

*Transition de la fonction RH pour accompagner l'ensemble des métiers de l'Apec à cette transformation (RH, études, marketing, informatique, communication, gestion, finance....)*

### Numérisation des documents RH

*De l'entreprise : accords, règlements...*

*Des salariés : fiches de paie, contrats, avenants, attestations...*

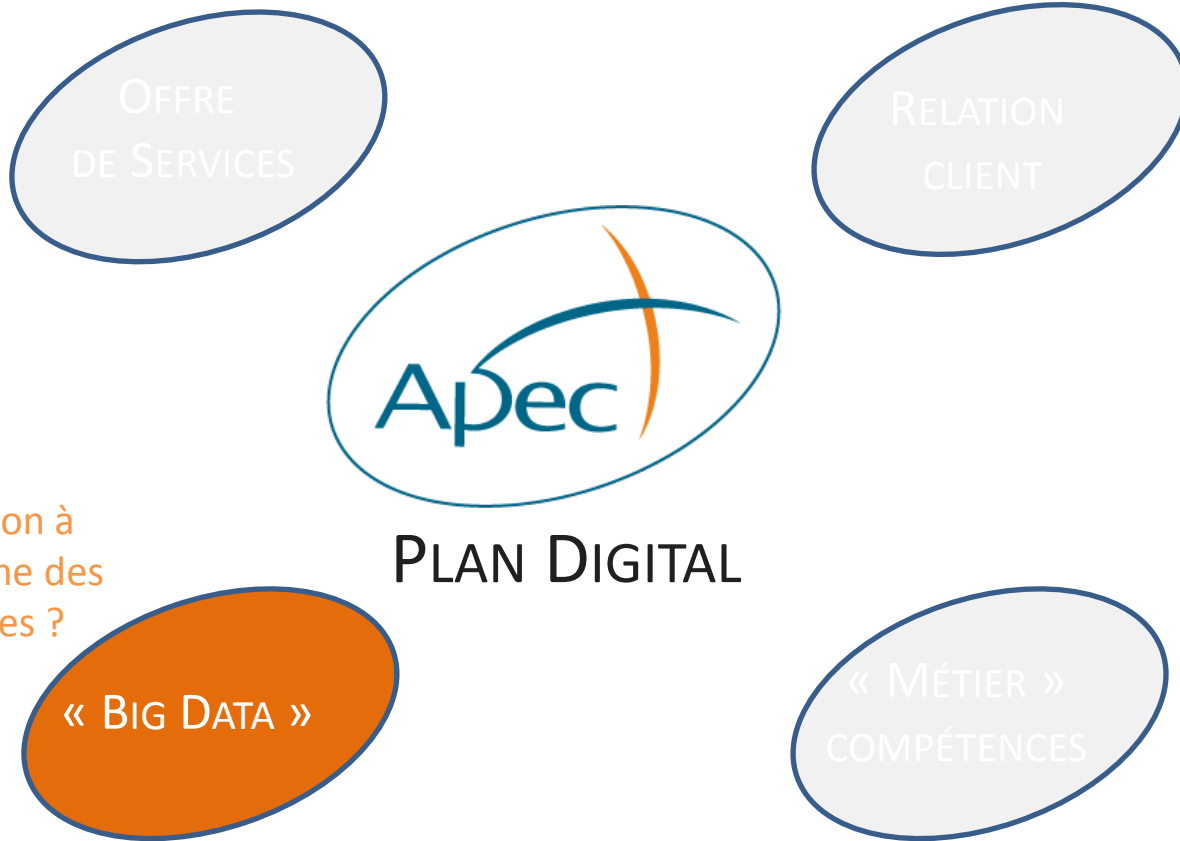
## Réseau Social interne

*Outil collaboratif*

*Echange de pratiques*

*Knowledge management*

# 4 Axes Majeurs



Quelle exploitation à moyen long terme des données détenues ?

IT FOR IT

## Observatoire

*Extraction des « tensions » des composantes du marché du travail (offres et candidatures) à partir des objets offres et CVs*

*Analyse des usages du « jobboard » Apec (visitorat, recherche, actions...)*

*Open data : Référentiel  
Compétences cadres*

## Conseil

*Développer la connaissance client par l'exploitation des données => meilleur diagnostic  
« situationnel » => + grande valeur de conseil*

## Production

*Fiabiliser les données d'activités et de résultats pour les collaborateurs et le management*



« BIG DATA »

## ODS - Auto consommables

*Cf briques fonctionnelles de l'Offre de Services :*

- Recherche
- Matching (Affinité)
- « Aspiration » Offres et Profils (crawling)
- ...

## RH

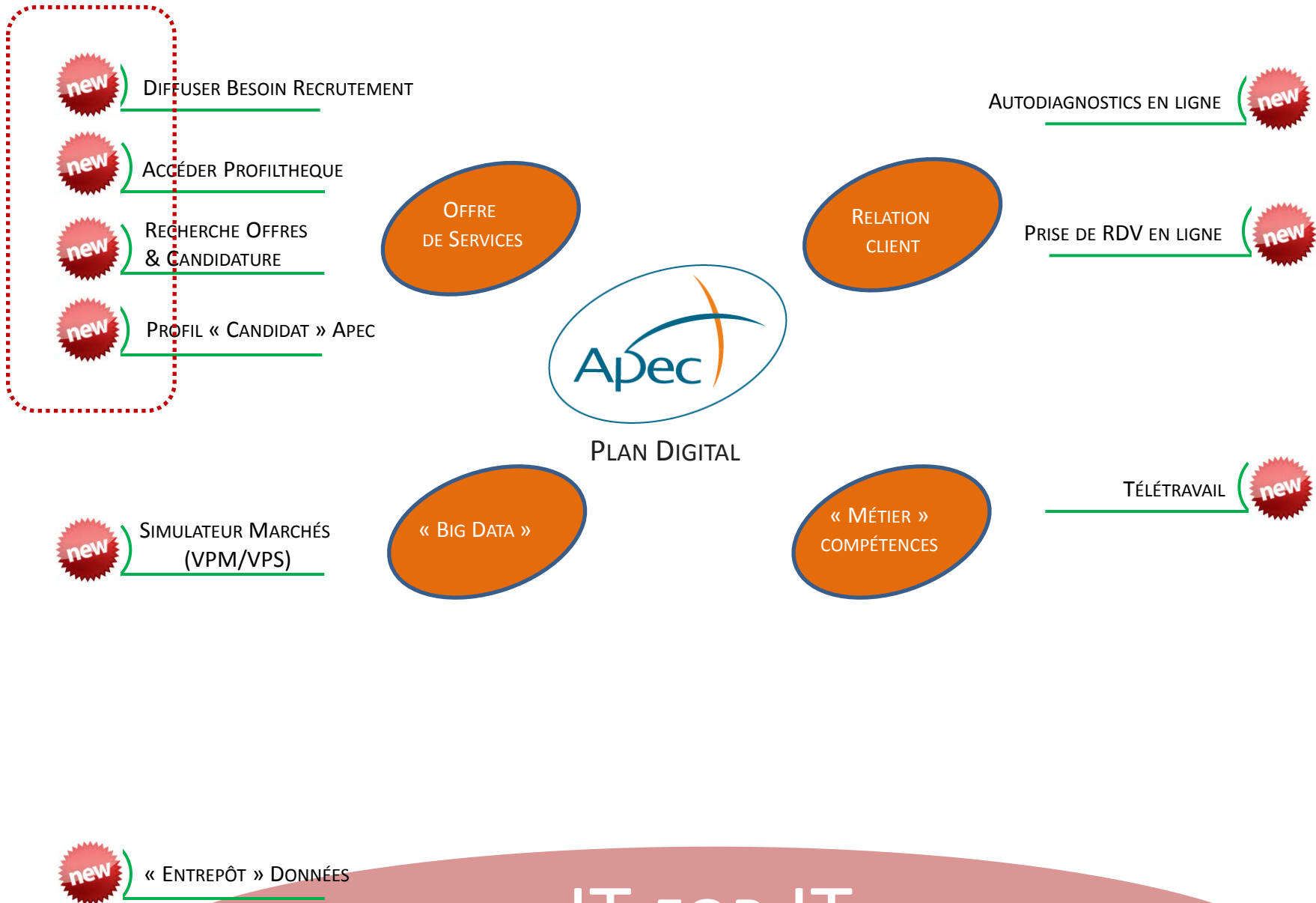
*Exploiter les données salariés pour l'ensemble des processus RH  
Recrutement, formation, mobilité...*

# Premières « briques » pour 2016 & 2017...

Suite à l'analyse des EDB et la priorisation.

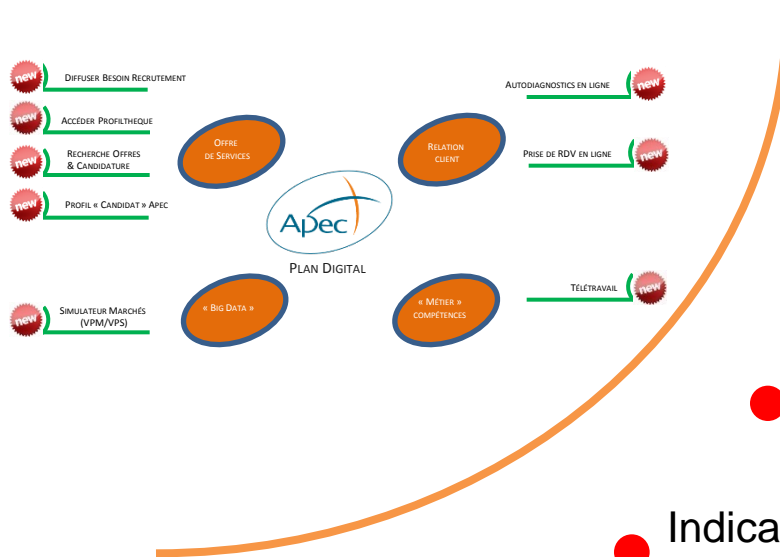


Environ 50% du périmètre couvert



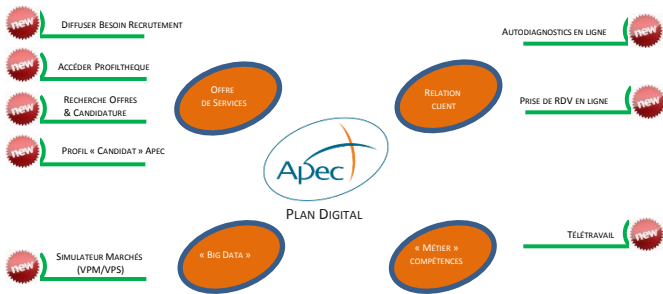
IT FOR IT

# Evolutions 2016 -2017 pour les Entreprises



- Intégration de la nouvelle Offre de Services sur Apec.fr
- Simulateur de « Tension Marché » type « Votre potentiel Sourcing » en ligne
- Nouveau parcours de Saisie d'Offre avec nouveaux types de contrats (Alternance, Franchises...)
- Démarche Qualité OQA : Offre Qualifiée Apec - en ligne et avant publication + alerte « Doublons »
- Indicateur de tensions de marché dès la saisie (nombre offres similaires, taux de candidatures...)
- Promotion de l'offre aux cadres de la CVthèque : via campagnes emailing
- Calcul d'affinité dès la saisie de l'offre et proposition de candidats issus de la Cvthèque (autour de 20 000 profils « proposés » par jour)
- Profilthèque vs Cvthèque : profils candidats enrichis

# Evolutions 2016 -2017 pour les Cadres / Jeunes



- Simplification de la création de compte
- Evolution fonctionnelle des applications mobiles
- Simulateur de « Tension Marché » type « Votre potentiel Marché » en ligne
- Enrichissement des données qui accompagnent le CV dans la CVthèque : vers un profil « Candidat » vs profil professionnel
- Initialisation de la prise du premier RDV en ligne
- Création du Profil Apec à partir du téléchargement d'une Pièce Jointe
- Plus grande intégration des services de conseil dans les parcours clients en ligne
- Indicateur de tensions de marché dès la saisie (nombre offres compatibles, taux de candidatures, CV similaires...)
- Elargissement des modalités de candidature sur offre

# Le plan de déploiement SI

# Méthodologie - Plan Digital

Pas d'effet tunnel de la solution :  
**Choix de deux livraisons majeures par an,  
quatre sur deux ans**

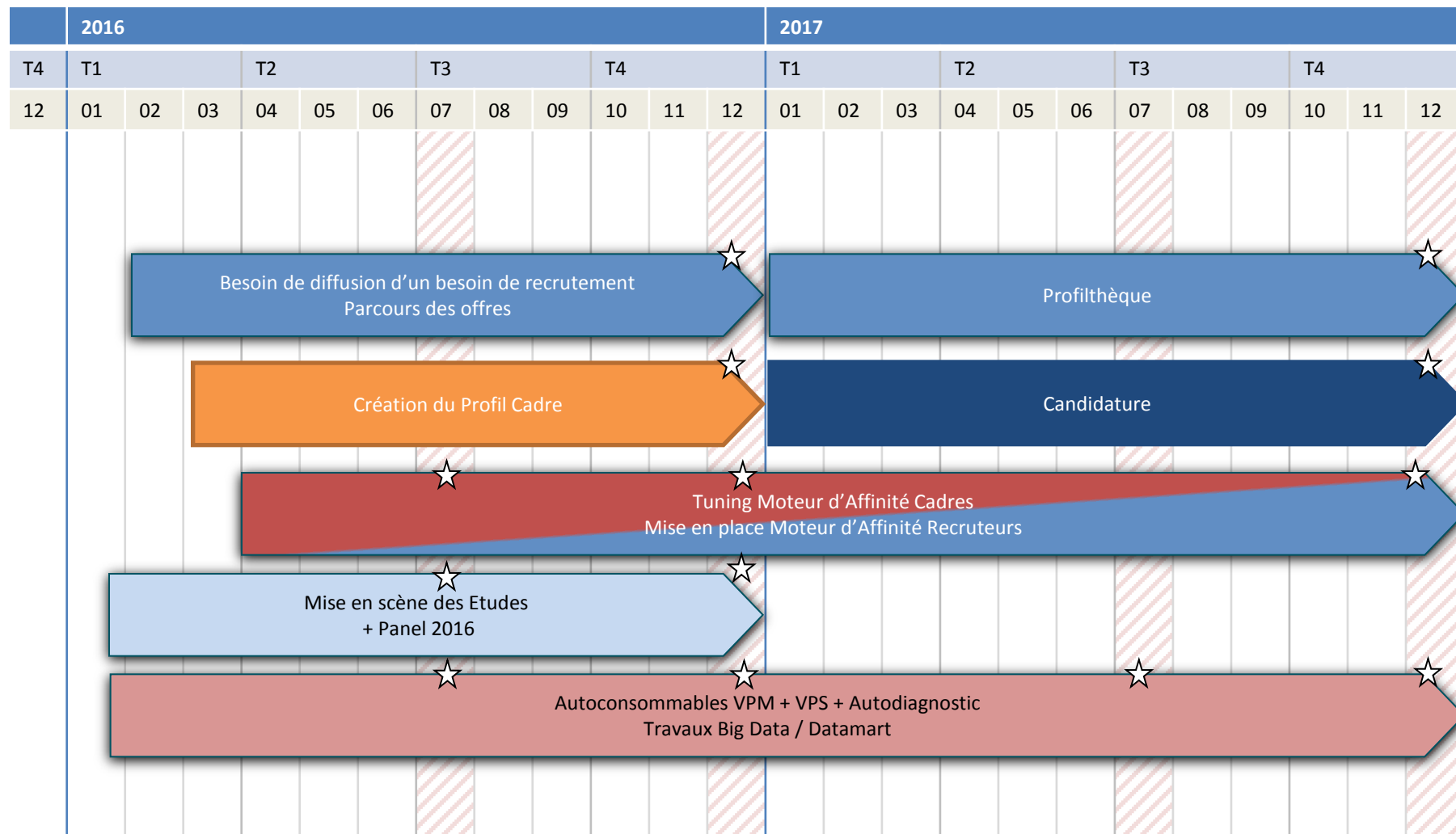
2016												2017											
T1			T2			T3			T4			T1			T2			T3			T4		
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
						★					★							★					★

**Quatre livraisons majeures**

Qui sont chacune une composition des briques métiers proposées

# Vision macroscopique des lots SDSI

## – Plan Digital





Merci de votre attention.



**PIECE JOINTE N°12 : MODELE DE SYNTHESE-  
PLAN D'ACTION D'UN SERVICE « VOTRE  
POTENTIEL MARCHÉ »**





# Synthèse - plan d'action d'un service « VPM » analysée en fonction des 4 sujets de la trame

**Client :** Responsable industrialisation

**Analyse faite par :**

**En bleu : le texte de la synthèse – plan d'action qui figure dans Opéra**

**En gris : les repères**

## Objet du mail

Synthèse et plan d'action du service Votre Potentiel Marché du .../.../2014

*Synthèse et plan d'action du service de l'Apec « Votre Potentiel Marché » du ..... (indiquer la date du jour de l'entretien)*

## Corps du mail : introduction

Monsieur .....,  
Suite à notre échange, voici la conclusion du travail que nous avons fait ensemble.

*Madame (Monsieur) Prénom, NOM,  
suite à notre échange, voici la conclusion du travail que nous avons fait ensemble.*

## 1. Votre contexte, vos enjeux, l'élément déclencheur de notre entretien

### Votre contexte, vos enjeux, l'élément déclencheur de notre entretien :

Vous êtes aujourd'hui Responsable industrialisation et travaillez à l'amélioration continue de site de production.

Vous en phase de veille sur votre marché et souhaitez trouver un emploi de Directeur technique :

- en industrialisation, organisation de la production
- avec un rôle de management
- au sein d'un grand groupe, éventuellement d'une ETI

Les secteurs qui vous intéressent sont principalement ceux de l'automobile, de l'aéronautique, des autres matériels de transports.

Vous êtes mobile sur toute la région Ile de France.

*Le contexte n'est abordé que de façon synthétique : ne nommer que les informations en lien avec la demande du client et sa problématique.  
Sont présents:  
- la situation du client,  
- ses attentes, questions et enjeux  
- son besoin, son but,  
- ce qu'il attend de l'Apec.*

## 2. Ce que nous avons retenu comme objectif pour notre échange

### Ce que nous avons retenu comme objectif pour notre échange :

Vous permettre de faire le point, afin de mieux vous situer par rapport à votre concurrence.

*Le service choisi respecte la promesse faite au client sur apec.fr.  
L'objectif du service est en lien avec le besoin du client et lui permettra d'avancer vers son but.  
Le client et le consultant se sont mis d'accord sur l'objectif à atteindre et sur la façon de travailler pour l'atteindre.*

## 3. Ce que vous retenir de cet échange au regard du marché de l'emploi

### Ce que vous retenir de cet échange au regard du marché de l'emploi

#### Votre concurrence :

En 2012, plus de 2 400 cadres en Île-de-France (en phase de mobilité ou simplement de veille) sont venus s'identifier sur notre site et ont émis un souhait professionnel similaire au vôtre : travailler dans la fonction de direction des services techniques.  
(Source : Cadres connectés et identifiés sur apec.fr en 2012)

Quelques caractéristiques de ces cadres :

- 57 % ont plus de 40 ans (contre seulement 23 % des cadres franciliens venus sur Apec.fr souhaitant travailler dans votre fonction actuelle : Process, méthodes),
- Seuls 46 % ont un diplôme de niveau bac + 5 ou plus (contre 74 %),
- Seuls 30 % souhaitent travailler dans l'industrie (contre 59 %).

NB : Seuls 2 % sont intéressés par le secteur mécanique-métallurgie et 4 % par les transports et la logistique

→ La concurrence sur le type d'emploi que vous visez sera différente de celle qui existe votre poste actuel : plus expérimentée et avec un niveau de formation plus faible.

**Cela peut-être un atout pour vous dans votre secteur d'activité.**

*La synthèse – plan d'action décrit de manière synthétique ce que le client retient de l'entretien.  
Le document est personnalisé par rapport au contexte du client et par rapport à l'objectif de travail convenu ensemble.*

## Les entreprises qui recrutent :

En Île-de-France, 579 établissements ont diffusé plus de 1 300 offres sur [apec.fr](http://apec.fr) dans la fonction de direction des services techniques.

Seules, 76 offres concernaient la mécanique-métallurgie ou le secteur transports et logistique.

(Source : offres publiées sur [apec.fr](http://apec.fr) en 2012)

→ Il y a des postes de directeur de services techniques à pourvoir en Île-de-France, mais le besoin le plus important n'est pas dans les secteurs d'activité qui vous intéressent.

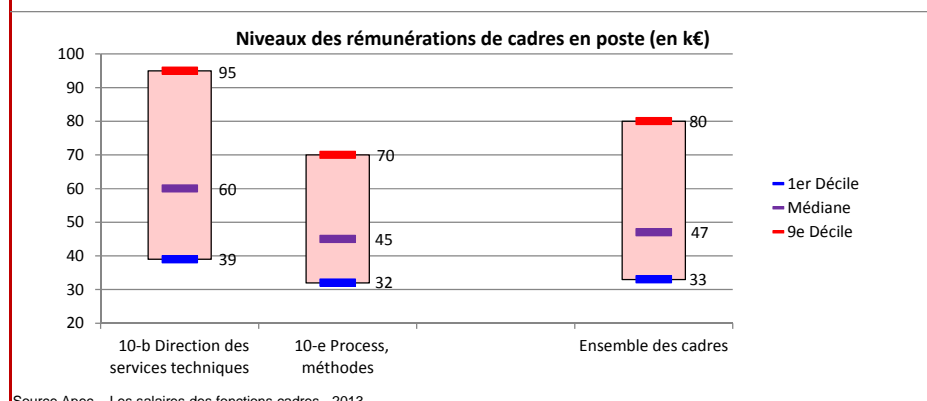
## Cela vous conduit à envisager deux projets :

- l'un dans votre secteur d'activité actuel.
- l'autre sur des fonctions de direction technique dans des activités liées à la mécanique.

## Les salaires proposés

Avec une rémunération de 70 k€, vous faites parti des 10 % de cadres en poste les mieux rémunérés dans la fonction Process, méthodes.

À titre de comparaison, dans la fonction direction des services techniques, la rémunération annuelle brute médiane des cadres en poste est de 60 k€ contre seulement 45 k€ en Process, méthodes.



(Source : étude Apec « Les salaires des fonctions cadres », édition 2013).

→ Un changement de fonction devrait effectivement contribuer à une évolution positive de votre rémunération.

## 4. La façon dont vous envisagez de tirer parti de cet entretien

Les premières actions envisagées :

Suite à notre échange, vous avez identifié plusieurs actions à mettre en œuvre :

En priorité, préciser les deux pistes sur lesquelles vous souhaitez vous mobiliser.

Pour cela, vous avez décidé de travailler avec l'aide d'un consultant de l'Apec, dans le cadre d'un accompagnement sur un deux mois. L'objectif de ce travail est de préciser vos atouts pour chacune des deux pistes, de préciser le marché et la façon de vous positionner pour chacune des pistes.

En parallèle, vous allez participer à un atelier animé par l'Apec pour vous entraîner aux entretiens de recrutement.

*La synthèse – plan d'action décrit de manière synthétique les décisions que le client prend à l'issue du service et (ou) les actions qu'il décide de mener, pour autant qu'il soit capable de les prendre à ce stade de sa démarche : la façon dont le client envisage de tirer parti de l'entretien.*

## Corps du mail : conclusion

J'espère que le service Votre Potentiel Marché vous a apporté satisfaction.

En vous souhaitant pleine réussite dans vos démarches, cordiales salutations.

.....,

Consultante en mobilité professionnelle

Retrouvez tous nos services :

Si vous êtes un cadre en cliquant ici

Si vous êtes un jeune diplômé en cliquant ici

0810 805 805

*En vous souhaitant pleine réussite dans vos démarches, cordiales salutations.  
Prénom NOM, **Consultant en mobilité professionnelle**  
Retrouvez tous nos services : Si vous êtes un cadre en cliquant [ici](#). Si vous êtes un jeune diplômé en cliquant [ici](#).  
tel : 0810 805 805*

## **REPONSE DE L'APEC**



# EVALUATION FINALE DE L'APPLICATION DU MANDAT DE SERVICE PUBLIC PAR L'APEC

REPONSE DE L'APEC / PROCEDURE CONTRADICTOIRE

---

L'Apec a pris connaissance du rapport provisoire « Evaluation finale de l'application du mandat de service public par l'Apec » et de ses annexes.

Après des premiers échanges lors de la réunion présidée par l'Etat du 06 juin 2016, puis sur la base des observations formulées par les membres du Bureau du Conseil d'Administration, l'Apec partage globalement les constats et recommandations formées par la mission. Celle-ci note ainsi favorablement la trajectoire et les résultats obtenus lors de ce mandat.

L'Apec s'attachera à continuer sa trajectoire en intégrant les points et recommandations formulées dans cette évaluation. Les enseignements et réalisations du mandat sur la période 2012-2016 assurent à l'Apec un socle important et des fondations reconnues dans la perspective du futur mandat de service public pour la période 2017-2021.

Il est répondu ci-après aux différentes recommandations formulées qui appellent des précisions ou remarques de la part l'Apec.



## **II – Réponses de l’Apec aux recommandations formulées**

### **Recommandation N°1 (page 31) : Enrichir les indicateurs du mandat de données précisant les catégories effectives de publics consommateurs des différents services.**

Les informations sont disponibles dans le Système d’Information Apec ; une attention particulière sera portée aussi bien dans la relation en ligne que dans la relation de proximité pour que chaque point de contact avec l’Apec soit une opportunité de mise à jour du statut de la personne.

### **Recommandation N°3 (page 36) : Développer la clientèle des séniors par le marketing et par le développement des services dédiés, notamment ciblés sur les nouvelles formes d’activité.**

L’Offre de Services de l’Apec est construite par problématique et non par statut.

Afin d’augmenter la part des séniors dans les bénéficiaires des services de conseil, l’Apec va mener des actions de promotion sur son site des services répondants à des problématiques liées à l’âge.

Concernant les nouvelles formes d’activité, il sera proposé à la Gouvernance de l’Apec d’enrichir l’offre de services en ce sens.

### **Recommandation N°4 (page 36) : Donner plus de visibilité sur le site apec.fr aux problématiques spécifiques des demandeurs d’emploi.**

L’effort de communication a été ciblé sur les actifs salariés, avec un objectif fort de croissance de leur nombre et de leur part parmi les clients de l’Apec. L’Apec élargira sa communication aux demandeurs d’emploi de manière ciblée pour éviter des flux massifs qu’elle ne sera pas en mesure de prendre en charge. Une première communication spécifique sur le site apec.fr aura lieu dès juin 2016.

### **Recommandation N°5 (page 39) : Elaborer les outils d’analyse qualitative des parcours des clients pour définir des paniers de prestations cibles.**

Dans le cadre du futur mandat de service public, il sera proposé d’analyser plus finement les parcours clients notamment ceux en lien avec des situations spécifiques (jeunes issus des QPV, demandeurs d’emploi de longue durée, séniors, par exemple). Les paniers de prestations, construits par les consultants en fonction des besoins des cadres et des jeunes, seront restitués dans les outils de reporting et permettront ainsi l’analyse des corrélations [intensité de parcours / résultats obtenus].

**Recommandation N°7 (page 40) : Développer une offre ciblée sur les besoins spécifiques des jeunes issus des QPV**

L'extension du dispositif Nouveaux Horizons aux jeunes ayant de grandes difficultés est initiée en test depuis mai 2016. Par ailleurs l'Apec développe des expérimentations avec des manifestations particulières adaptées à ce public, notamment à Marseille et en Seine Saint Denis. Un bilan sera effectué fin 2016.

**Recommandation N°8 (page 44) : Cibler l'action des consultants promoteurs sur des entreprises cœur de cible pré sélectionnée dans le cadre de partenariats**

Les conventions signées en 2016 notamment avec AGEFOS PME et la DGEFP dans le cadre de la promotion de l'offre de services à destination des TPE/PME concourent à cet objectif.

L'action des promoteurs vise à la fois à entretenir la relation avec les grands acteurs économiques du territoire et à concentrer les activités de conseil auprès des TPE/PME. Pour mémoire, 72% des entreprises clientes sont des TPE/PME

**Recommandation N°9 (page 45) : Formaliser un partenariat cadre national avec Pôle Emploi et favoriser la conclusion de partenariats opérationnels dans chaque délégation territoriale.**

Cet axe de partenariat sera soumis à décision au Conseil d'Administration de l'Apec.

Il est proposé d'engager ce processus une fois conclu le nouveau mandat de service public pour la période 2017-2021.

**Recommandation N°10 (page 49) : Augmenter le temps de développement des compétences et pratiques professionnelles pour les effectifs opérationnels.**

Dans le respect de la mise en œuvre du plan stratégique Apec 2016, un chantier GPEC a été initié en 2015 et devrait aboutir en 2016.

A la suite de ce chantier, fixant le socle de compétences « cœur de métier » du futur mandat, des actions d'adaptation et de développement des compétences seront déployées en conséquence. Le « Parcours Certifiant » qui a bénéficié à plus d'une centaine de consultants sur la période 2012-2016, pourrait être étendu.

**Recommandation N°12 (page 49) : Diffuser les synthèses des visites d'entreprises faites par les consultants promoteurs dans l'outil CITER.**

Une étude par le Département Etudes & Recherche sera faite pour analyser les données exploitables des synthèses dans l'outil CITER.

Pour rappel, CITER étant un outil mis à disposition de tous les clients sur Apec.fr, une attention particulière devra être portée sur le respect de la confidentialité des données présentes dans les synthèses, en lien avec la démarche « système de management de la sécurité informatique ».

**Recommandation N°13 (page 50) : Développer plus systématiquement la polyvalence des consultants en encourageant les mobilités fonctionnelles entre les fonctions de conseil aux cadres et de conseil aux entreprises, et l'alternance entre les services de proximité et les services à distance.**

**Recommandation N°18 (page 53) : Former les consultants de l'Apec pour intégrer la mixité des métiers dans leurs pratiques professionnelles.**

Dans la continuité des chantiers GPEC et Classification et en phase avec les axes du futur mandat, les trajectoires inter-métiers pourront être renforcées.

Pour autant, l'expérience de l'Apec en ce domaine, démontre la nécessité de préserver des emplois distincts, consultants « mobilité » et consultants « relations entreprises ».

**Recommandation N°14 (page 51) : Contrôler la qualité et la personnalisation des synthèses écrites des prestations, outils de formalisation de l'activité de conseil réalisée.**

**Recommandation N°15 (page 51) : Développer le rôle des managers dans le contrôle de la qualité des prestations.**

Même si des échanges de pratiques existent déjà, l'Apec renforcera de manière plus systématique ses actions de contrôle qualité. Dans ce cadre et plus largement, le rôle des managers sera précisé ; le récent « Pacte managérial » intègre dès à présent cette préoccupation.

**Recommandation N°16 (page 52) : Analyser les parcours des clients pour affiner la structuration de l'offre.**

Concernant les services de conseil, l'offre de services privilégie l'approche situationnelle des bénéficiaires. Les parcours clients sont personnalisés et adaptés par le consultant en fonction des problématiques du bénéficiaire.

Par ailleurs, une meilleure cohérence d'« Expérience Client » sera développée dans le cadre du plan digital entre les services en ligne, à distance et de proximité.

**Recommandation N°17 (page 52) : Ajouter au prochain mandat des indicateurs d'utilité du service construits sur un questionnaire systématique envoyés à tous les clients.**

L'Apec a inscrit dans l'axe « Relation Client » du plan digital l'intégration de questionnaires systématiques portant sur les résultats et la satisfaction « clients ». Un test a été réalisé en mai 2016. Les premiers retours sont satisfaisants sur le mode opératoire avec plus de 50% de répondants.

Concernant la nature des indicateurs, l'Etat et les Partenaires Sociaux définiront les indicateurs d'utilité dans le cadre du futur mandat.

**Recommandation N°20 (page 54) : Différencier les résultats des indicateurs en fonction du genre et créer un nouvel indicateur mesurant le taux d'accès des femmes conseillées par l'Apec à des métiers non mixtes.**

Cette différenciation fera l'objet d'un examen dans le cadre du futur mandat de service public. Certains indicateurs intègrent d'ores et déjà la notion de « genre ».

### **III – Autres remarques aux articles du rapport - Tome1**

[21] La Gouvernance de l'Apec a souhaité dès 2014 définir le cadre et les modalités de son intervention en tant qu'opérateur national du Conseil en Evolution Professionnelle. Le choix a été d'enrichir l'ensemble de son offre de services en cohérence avec le Cahier des Charges du CEP, notamment sur les sujets d'ingénierie de projet et d'ingénierie financière.

L'Apec a fait le choix de concentrer le niveau 3 du CEP sur l'élaboration du projet de formation et l'accompagnement à l'ingénierie financière de formation. A noter que seuls 7% des cadres déclarent avoir des projets de formation en lien avec leurs projets professionnels. (Etude Mobilité – Département Etudes & recherche).

Pour mieux promouvoir l'accès aux services CEP, les informations (logos et descriptifs) ont, d'ores et déjà, été intégrées sur les fiches services en ligne sur Apec.fr. La mention du CEP sera également faite dans les synthèses et plans d'actions élaborés par les consultants.