

# RAPPORT FINANCIER 2025



apec

**L**’Apec est une association paritaire. Le conseil d’administration est composé à parité de représentants des entreprises : Medef, CPME, U2P, et des cinq centrales syndicales représentant les cadres salariés du secteur privé : CFDT, CFE-CGC, FO, CFTC, CGT.

Opérateur du Conseil en évolution professionnelle (CEP), l’Apec accompagne les cadres à toutes les étapes-clés de leur parcours professionnel et les jeunes diplômé.es à partir de bac+3, avec une attention particulière pour les publics présentant des facteurs de risques sur le marché de l’emploi cadre. L’Apec aide les entreprises, notamment les TPE-PME, à cultiver leur attractivité et à trouver les compétences cadres dont elles ont besoin pour se développer. Son observatoire analyse et anticipe les évolutions et les grandes tendances du marché de l’emploi cadre et du monde du travail. L’Apec est présente avec 1300 collaborateurs et collaboratrices, à travers 12 délégations régionales et plus de 80 implantations y compris en Corse, en Guadeloupe, en Guyane, en Martinique, à La Réunion et à Mayotte.

# CADRE DU CONTRÔLE FINANCIER ET RESPECT DES PROCÉDURES

La commission de contrôle, d'audit et des risques\*, composée de 6 membres du conseil d'administration et présidée par Vincent Punelle (Medef), vérifie la



« L'année 2025 a été marquée par l'adoption d'une politique d'investissements financiers durables par le conseil d'administration. Elle répond à la volonté de l'Apec d'être un acteur pleinement engagé face aux défis sociétaux et environnementaux, en lien avec son plan de transformation Elan 2026 ».

**Olivier Dupuis, trésorier du conseil d'administration de l'Apec**

régularité des opérations comptables et financières de l'Apec. Le rapport de la commission sur les comptes 2025 a été présenté au conseil d'administration préalablement à l'approbation des comptes.

Olivier Dupuis (CGT), trésorier, et David Derré (Medef), trésorier adjoint, assurent, pour leur part, la bonne gestion financière et comptable de l'Association ainsi que la régularité des comptes.



« L'attention du conseil d'administration s'est aussi portée sur le pilotage fin des cotisations et des dépenses, pour assurer la trajectoire économique la plus efficace possible dans la conduite des missions du mandat de service public de l'Apec »

**David Derré, trésorier adjoint**

## \*Composition de la commission de contrôle, d'audit et des risques

Vincent Punelle - Medef, président de la commission

Christian Clémencelle - CPME

Tania Dauchy - CFE-CGC

Pierre-Matthieu Jourdan - Medef

Éric Pérès - FO

Isabelle Sancerni - CFTC

# SOMMAIRE

01

P.05 **RAPPORT DE GESTION  
DE L'EXERCICE**

02

P.17 **ÉTATS FINANCIERS**

03

P.36 **AFFECTATION  
DES RÉSULTATS**

04

P.38 **RAPPORTS  
DU COMMISSAIRE  
AUX COMPTES**

01

# RAPPORT DE GESTION DE L'EXERCICE 2025

# 01

## UN CLIMAT DES AFFAIRES ENCOURAGEANT QUI PEINE À SE DIFFUSER AU MARCHÉ DE L'EMPLOI

### Croissance fragile et contrastée : l'économie française avance à petits pas

Malgré un contexte politique incertain, la France a contribué activement à la reprise européenne, affichant cet été une croissance de 0,5 %, soit un résultat supérieur aux prévisions et parmi les meilleurs de la zone euro<sup>1</sup>.

L'activité est soutenue par l'industrie manufacturière : +0,8 % de variation trimestrielle de la valeur ajoutée au troisième trimestre vs +0,2 % au deuxième. Les « autres branches industrielles » accélèrent également : +0,9 % au troisième trimestre vs +0,2 %, tandis que les matériels de transport poursuivent leur progression soutenue : +3,2 % vs +5,2 %, portés par l'aéronautique. Dans ce secteur, la levée des contraintes d'approvisionnement permet un retour à des niveaux d'activité proches de ceux de 2019, après plusieurs trimestres de ralentissement<sup>2</sup>.

Portée par le dynamisme de l'investissement des entreprises, et par le rythme toujours soutenu de la consommation des administrations : +0,5 % au troisième trimestre, un rythme équivalent à celui du printemps, la demande intérieure a donc pris un peu de vitesse et contribue notamment à la croissance du PIB du troisième trimestre. Ce dernier, en progression de +0,5 % au troisième trimestre, ralentit au 4<sup>e</sup> trimestre (0,2 %)<sup>3</sup>. La croissance annuelle pour 2025 s'élève à +0,9 %, en léger ralentissement par rapport à 2024 (+1,1 % corrigée des jours ouvrés).

La consommation privée est le principal point faible : les ménages, très pessimistes quant à l'avenir du pays, ont à peine augmenté leurs achats sur le troisième trimestre 2025, et la progression reste quasi nulle sur un an.

Au final, le moral des ménages demeure bas (indice de confiance à 90 en décembre 2025<sup>4</sup>) et leur propension

à épargner atteint un niveau record. C'est du côté des entreprises que la situation s'améliore légèrement, le climat des affaires se hissant à 99 en décembre 2025, et se rapprochant de sa moyenne de long terme (100). L'embellie est toutefois moins marquée concernant le climat de l'emploi : indice à 94,5 en décembre 2025 ; il perd un point et retrouve son niveau d'octobre<sup>5</sup>. Cette dégradation résulte du repli du solde sur les effectifs prévus dans les services (y compris intérim).

### Emploi atone, embauches cadres limitées : le chômage au plus haut depuis 2021

S'agissant de l'emploi salarié global, le climat s'est établi à 96 en novembre, toujours en-dessous de sa moyenne (100) de long terme depuis juillet 2024<sup>6</sup>. Les entreprises demeurent prudentes et limitent leurs embauches, tandis que le nombre d'alternants décroît, en raison notamment de la baisse en février 2025 de l'aide à l'embauche des apprentis. Entre septembre et décembre 2025, l'emploi salarié du secteur privé diminue à peine avec -0,1 %, soit -28 700 emplois, comme au trimestre précédent (-0,1 %, soit -27 300 emplois), soit une baisse sur un an de -0,2 % (soit -40 800 emplois). Avec 21 millions d'emplois, il excède encore largement son niveau d'avant-crise saisonnière, fin 2019, de 5,3 %, soit 1,1 million d'emplois de plus<sup>7</sup>.

Malgré l'évolution favorable de l'emploi salarié du secteur depuis 6 ans, l'absence de dynamisme de l'emploi, additionnée à l'augmentation de la population active, conduit à une hausse du chômage. Au troisième trimestre 2025, il s'établit à 7,7 % et se situe ainsi à son plus haut niveau depuis le troisième trimestre 2021 (où il atteignait 7,9 %)<sup>8</sup>. Plus particulièrement concernant le marché de l'emploi cadre, les recrutements de cadres au cours du 4<sup>e</sup> trimestre 2025 s'inscrivent en recul : 8 % des entreprises ont embauché au moins un cadre, soit 2 points de moins qu'au 4<sup>e</sup> trimestre 2024.

Cette proportion n'a jamais été aussi basse depuis le début de la mesure en décembre 2020, et elle a été tirée par les TPE (2 % ; -5 pts). Dans les grandes structures, l'année s'achève également sur un faible niveau de recrutements de cadres, malgré une légère amélioration par rapport au 4<sup>e</sup> trimestre 2024 (54 % ; +2 pts)<sup>9</sup>. Ce recul concerne quasiment l'ensemble des secteurs toutes tailles d'entreprise confondus.

A noter qu'en dépit du retournement de l'emploi cadre observé depuis 2024, les effectifs cadres ont tout de même continué à progresser : +1,8 %.

### Transformation du champ de l'emploi

Si la santé financière de l'Apec est dépendante de l'activité française et de la dynamique de l'emploi cadre, sa stratégie et le mode d'organisation interne qui en découle est aussi lié au contexte réglementaire, notamment quand il concerne la transformation du champ de l'emploi depuis fin 2023.

1 - Insee, Note de conjoncture Consolidation modérée, croissance ravivée, décembre 2025

2 - Ibid

3 - Insee, Comptes nationaux trimestriels, 30 janvier 2026

4 - Insee, Enquête mensuelle de conjoncture auprès des ménages – décembre 2025

5 - Insee, Climat des affaires, janvier 2026

6 - Insee, Note de conjoncture Consolidation modérée, croissance ravivée, décembre 2025

7 - Insee, Estimation flash de l'emploi salarié – quatrième trimestre 2025

8 - Insee, Note de conjoncture Consolidation modérée, croissance ravivée, décembre 2025

9 - Apec, Baromètre 1<sup>er</sup> trimestre 2026 : Après deux années moroses, un infléchissement qui reste à confirmer, février 2026.

## Deuxième année pour France Travail

Le 18 décembre 2023, la loi pour le plein emploi est promulguée, portant ses premiers effets sur l'année 2024. L'année 2025 marque la deuxième année d'activité de France Travail. Pour rappel, cette loi porte l'ambition d'un emploi pour tous à travers un accompagnement socioprofessionnel renforcé des personnes qui en ont le plus besoin, et une transformation du service public de l'emploi. Un objectif qui passe notamment par la mise en place de l'opérateur France Travail, en remplacement de Pôle emploi, et par la création du Réseau pour l'emploi, dès le 1<sup>er</sup> janvier 2024. France Travail se voit confier des missions élargies et un accompagnement renforcé pour les demandeurs d'emploi.

L'Apec, au sein du service public de l'emploi, a conservé son positionnement initial dans l'écosystème avec les missions fixées par son mandat de service public (MSP) 2022-2026. Le partenariat avec France Travail s'est renforcé au service de l'impact auprès des clients de l'Apec, avec un nouvel accord cadre plus ambitieux, signé le 1<sup>er</sup> juillet 2024 pour 3 ans. Ce nouvel accord-cadre Apec-France Travail s'inscrit dans le prolongement du précédent tout en intégrant les évolutions liées à la mise en œuvre de France Travail et du Réseau pour l'emploi, à la convention tripartite Etat-Unedic-France Travail 2024-2027, ainsi qu'au mandat de service public 2022-2026 entre l'Etat et l'Apec.

Tout en restant vigilante au maintien des grands équilibres entre cadres actifs, cadres demandeurs d'emploi et jeunes diplômés, à l'aide d'un pilotage national et régional renforcé mensuel, l'Apec s'engage, aux côtés de France Travail, à amplifier son action en direction des publics à facteurs de risque.

### Les grands axes de la convention Apec - France Travail

Il est à noter une évolution qualitative et quantitative des résultats en 2025 en comparaison de ceux de l'année 2021, grâce à une mobilisation partagée :

- une augmentation des prescriptions de la part de France Travail de 100 % ;
- une augmentation des accompagnements Apec de 113 % ;
- une nette progression des cadres demandeurs d'emploi présentant des facteurs de risque face à l'emploi (49,7 % en 2025 vs 37,2 % en 2024).

En outre, on citait déjà en 2024 des actions communes menées par l'Apec et France Travail, tels « Du stade vers l'emploi » pour les publics cadres les plus éloignés du marché du travail ou encore « Révèle ton talent », un job dating 100% digital coorganisé Apec-France Travail-NQT (Nos Quartiers ont du Talent) pour les jeunes diplômés à partir de bac+3. En 2025, l'articulation entre l'offre de services de l'Apec et celle de France Travail se renforce avec par exemple, un support présentant l'offre croisée à destination des cadres, ou encore des participations de plus en plus nombreuses dans les initiatives de France Travail et inversement.

Par ailleurs, l'Apec met à disposition des acteurs du Réseau pour l'emploi, sur la plateforme de l'Académie France Travail, le module « les Essentiels de l'Apec » qui présente ses missions et ses services.

L'amélioration et l'accélération de la prise en charge des demandeurs d'emploi orientés par France Travail font aussi partie des grands enjeux du partenariat. Il est à souligner également la poursuite d'actions innovantes avec notamment la réalisation d'un Lab en région Provence-Alpes-Côte d'Azur autour du thème : « L'IA, un atout pour tous les cadres en recherche d'emploi », ouvrant des perspectives nouvelles en matière d'accompagnement et d'innovation.

Côté entreprises, le renforcement des synergies entre l'Apec et France Travail est un nouvel élément notable du partenariat qui souligne notamment l'importance de mieux répondre aux besoins en recrutement de cadres des TPE-PME. En 2025, les structures ont déployé, en ce sens, l'expérimentation de la délégation de prescription de la Préparation Opérationnelle à l'Emploi Individuelle (POEI) à l'Apec.

La bonne prise en compte des engagements de ce partenariat fait partie intégrante de la feuille de route interne de l'Apec en 2025.

# 02

**POINT D'ÉTAPE  
DU MANDAT DE SERVICE  
PUBLIC 2022 - 2026**  
À L'AUBE DE SA DERNIÈRE ANNÉE : ESSOR DU  
RAYONNEMENT DE L'APEC SUR LE MARCHÉ  
DE L'EMPLOI CADRE

### Introduction : orientations stratégiques générales de l'Apec

Le 6 septembre 2021, le 3<sup>e</sup> mandat de service public de l'Apec a été signé avec l'État, représenté par Elisabeth Borne, alors ministre du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion. Il conforte et réaffirme les missions de l'Apec tout en portant de nouvelles ambitions. Avec ce mandat de 5 ans débuté en 2022, l'action de l'Apec s'articule autour de trois missions :

- accompagner l'évolution professionnelle des cadres et jeunes diplômés de l'enseignement supérieur (à partir de bac+3) pour sécuriser durablement leurs parcours, partout sur le territoire et à toutes les étapes de leur vie professionnelle, par une démarche de services personnalisés et proportionnés à leurs besoins et à leurs facteurs de risque sur le marché de l'emploi.

- aider à la réussite des recrutements cadres, en particulier des TPE-PME, en apportant outils et méthodes adaptés, en agissant pour la transparence du marché par la diffusion d'offres d'emploi et de profils de candidats et de candidates, et en favorisant la mise en relation avec des profils diversifiés.

- éclairer, y compris de manière prospective, l'action des acteurs de l'emploi cadre en leur apportant des clés de compréhension du marché et des mutations du travail, issues de données, études et analyses nationales et territoriales, comme des retours d'expérience du terrain.

Les orientations stratégiques de l'Apec définies par le CA ont trouvé des traductions concrètes tout au long du mandat :

- L'Apec reste centrée sur son activité d'intérêt général et la cotisation doit demeurer le financement essentiel. De nouveaux financements complémentaires seront recherchés pour des actions ponctuelles identifiées, exécutées avec des moyens non pérennes, d'intérêt général.

- L'Apec, ouverte à tous les cadres et jeunes diplômé.es à partir de bac+3 et à toutes les entreprises, doit aussi cibler et personnaliser ses services afin d'accompagner prioritairement les populations qui en ont le plus besoin. Cette attention vise notamment les jeunes diplômé.es résidents des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV), les cadres séniors et ceux en fin de carrière ; les publics éloignés du marché de l'emploi, notamment les personnes en situation de handicap ou les demandeurs d'emploi de longue durée.

- L'Apec approfondit son action d'aide au recrutement en direction des TPE-PME en améliorant les mises en relation avec des candidats et des candidates en contact avec l'Apec. Mais aussi en aidant à « recruter mieux », par des propositions fondées sur la promotion d'une vision large des compétences, donc plus inclusive.

- L'Apec inscrit la relation avec ses clients cadres et jeunes diplômé.es dans une logique de parcours tout au long de la vie professionnelle.

- L'Apec continue à créer, parmi ses clients, de véritables communautés où se développent les échanges entre pairs, en inscrivant son action dans une logique de proximité et de territorialisation afin de maintenir le contact et le lien avec le marché de l'emploi cadre.

- L'Apec affirme son apport original dans l'écosystème emploi, et sa volonté d'agir en partenariat avec d'autres acteurs paritaires, publics ou privés pour apporter sa contribution et son expertise et pour démultiplier l'impact de son action en faveur des cadres, des jeunes diplômé.es et des entreprises. La création de valeur de l'Apec s'exerce aussi grâce à ses partenaires qui relaient ses apports auprès des cadres, jeunes diplômé.es et entreprises.

- L'Apec est la référence en termes d'expertise du marché du travail des cadres via une approche davantage territorialisée et organisée par famille de métiers, avec l'agrégation de données de l'Apec et d'autres, provenant de sources externes avec un outil disponible sur [apec.fr](https://www.apec.fr).

- L'Apec développe une de ses forces qui réside dans son ancrage territorial. Sa stratégie d'implantation comprend des solutions alternatives construites avec des partenaires. Elle expérimente de nouveaux aménagements d'espaces plus proches des nouvelles pratiques, en créant par exemple des permanences installées dans les locaux de partenaires.

- L'Apec se positionne plus fortement et plus visiblement sur la question de la mobilité européenne et internationale des cadres, pour accompagner des projets de mobilité mais aussi pour satisfaire des besoins de compétences en France.

- L'Apec poursuit les efforts engagés en matière digitale, afin d'offrir à ses clients une expérience agile et hybride en optimisant son site [apec.fr](https://www.apec.fr) ainsi qu'en développant des outils embarquant de l'IA appliquée au recrutement.

- L'Apec réaffirme sa culture de l'innovation, créatrice de valeurs, au service du recrutement dans une démarche de co-construction interne comme externe.

- L'Apec, plus efficiente, transforme et simplifie son organisation et ses modes de fonctionnement, en associant l'ensemble des managers et leurs équipes.

La mise en œuvre opérationnelle de ces grandes orientations stratégiques s'effectue à travers le plan d'action « Elan 2026 ». Il a fait suite aux réflexions stratégiques menées avec la gouvernance paritaire de l'Apec et l'Etat autour du MSP et avec l'apport de très nombreux collaborateurs et collaboratrices. Faisant écho à la nouvelle signature de l'Apec « Donner de l'élan à votre avenir », ce plan porte 9 ambitions :

- Inscrire les services de l'Apec dans un accompagnement tout au long de la vie ;

- Aider à la réussite des recrutements par une action de mise en relation plus forte et plus complète ;

- Concilier l'accès universel aux services de l'Apec avec une mobilisation particulière pour les publics présentant des « facteurs de risques » ;

- Enrichir l'offre digitale Apec et l'intégrer davantage dans la production et les parcours clients ;

- Développer l'innovation ;

- Repenser et déployer le centre Apec de demain ;

- Manager autrement ;

- Vivre une expérience collab' de qualité ;

- Devenir un acteur de la transition énergétique et écologique.

En complément, le plan d'action « Amplifier l'Elan » a été voté au conseil d'administration du 10 avril 2024. Il a pour objectif de répondre aux évolutions 2024 impactantes pour l'Apec, et notamment celle de l'augmentation inédite des demandes clients.

En 2025, ce plan d'action continue de guider l'activité.

Dans ce cadre, l'Apec déploie et renforce son activité courante au service de l'intérêt général, en synergie avec le service public de l'emploi. Elle pilote notamment la gestion budgétaire de la cotisation, principale source de financement de l'Association, ainsi que le suivi des indicateurs du mandat.

S'agissant des indicateurs du mandat, la dynamique de progression continue des résultats attendus, observée à nouveau en 2025, témoigne de la place grandissante de l'Apec sur le marché de l'emploi cadre.

### **Des objectifs atteints avec succès, en progression continue**

Les niveaux d'entrées clients en conseil et CEP, et ceux concernant les services digitaux atteints cette année, constituent des résultats sans précédent. Ils attestent non seulement de la réussite des engagements pris dans le cadre du mandat de service public avec l'État, mais ils illustrent également le positionnement renforcé de l'Apec sur le marché de l'emploi cadre.

L'Apec porte une attention particulière à ses clients, notamment dans leur prise en charge rapide en entretien, et réinterroge en continu son action, dans un souci d'ajustement réactif, au vu de la hausse de la demande des clients de l'Apec.

Voici quelques points structurants qui résument la dynamique de l'année 2025 :

### **- Une plus grande intensité relationnelle dans l'accompagnement, notamment à destination des publics à facteurs de risque**

Trois grands champs d'action illustrent la tendance.

D'abord celui du CEP, dont l'Apec est opératrice : il montre des réalisations 2025 plus que satisfaisantes, en évolution constante depuis trois ans : 128 187 cadres et jeunes diplômés ont achevé un parcours complet de CEP en 2025, contre 107 664 en 2024 et 95 946 en 2023.

Ensuite, les résultats positifs du dispositif Nouveaux Horizons, accompagnement mêlant entretiens de suivi individuel et ateliers collectifs, dédié au public des cadres demandeurs d'emploi de longue durée, se traduisent par une hausse du nombre de bénéficiaires. 3 938 clients ont été accompagnés dans le cadre du dispositif, soit +12,7 % par rapport à 2024.

Enfin, l'accompagnement des jeunes diplômés, et plus particulièrement ceux résidant dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville, constitue toujours un enjeu majeur. 24,2% des clients ayant recours aux services de conseil de l'Apec sont jeunes diplômés de l'enseignement supérieur, soit 55 550. Parmi ceux-ci, 5 587 jeunes diplômés (plus de 10%) résident dans des quartiers prioritaires de la politique de la ville. 81,6 % des jeunes diplômés ont connu une insertion à 12 mois.

C'est par la mise en œuvre de moyens adaptés, que l'Apec veille à la bonne exécution de ces objectifs. Après le recrutement de plus de 100 consultant.es en développement professionnel en 2024, l'effort de recrutement a été maintenu en 2025, mais dans une moindre mesure, avec 20 recrutements de consultant.es en développement professionnel. Enfin, toujours dans le prolongement des mesures prises les années précédentes, des ressources complémentaires, maintenues cette année aussi, sont affectées au dispositif Nouveaux Horizons, rendant possible le volume de services attendus sur le dispositif.

### **- Une priorité donnée à l'accompagnement des entreprises et au recrutement des cadres**

L'Apec renforce son rôle majeur dans l'accompagnement au recrutement des cadres, notamment en développant ses services de conseil aux TPE-PME autour du recrutement. Ainsi, l'Apec accentue sa démarche de « Proposition Active » et déploie deux nouveaux services en lien avec l'utilisation de l'intelligence artificielle générative dans les recrutements : Commencez à intégrer l'IA dans vos recrutements et Accélérez vos recrutements avec l'IA. Ces services s'adressent spécifiquement aux recruteurs des TPE et PME, et les guident, à titre d'exemple, dans les utilisations possibles de l'intelligence artificielle pour rédiger une offre d'emploi, préparer un *sourcing* ou encore un entretien.

En 2025, ces initiatives axées sur le recrutement se traduisent par une augmentation de 8,6% du nombre d'entreprises qui ont eu recours aux services de conseil de l'Apec, par rapport à 2024 : 26 291 clients établissements bénéficiaires en 2025 contre 24 202 en 2024. La part des TPE-PME parmi les entreprises ayant recours aux services de l'Apec se maintient à plus de 80% (81,3 %), ce qui correspond à la volonté d'apporter des services aux entreprises qui en ont le plus besoin. 18,7 % ont un effectif supérieur à 250 salariés, 27,6 % ont un effectif entre 50 et 250 salariés et 53,7 % ont un effectif de moins de 50 salariés.

Là encore, il convient de souligner les moyens mis en œuvre par l'Apec pour soutenir cet investissement. 15 consultant.es entreprise ont été recrutés en 2025, après 4 recrutements de consultant.es entreprise et 6 recrutements de consultant.es clients en 2024. Par ailleurs, l'offre digitale destinée aux clients, dont les clients entreprises, fait l'objet d'une démarche continue d'enrichissement : simplification de la création du compte clients, mise à jour de la base de profils cadres, etc.

### **- Un afflux constant de clients cadres et jeunes diplômés**

Le nombre de clients cadres et jeunes diplômés distincts bénéficiaires d'un service de conseil est en augmentation continue depuis le début du mandat, passant de 156 197 clients en 2022 à 229 113 clients en 2025, soit une progression de 47 % sur quatre ans.

Cette évolution significative met en évidence l'expansion de l'Apec, qui accroît son utilité auprès de ses clients.

La population de cadres en activité représente 37,4 % des clients, la part des cadres demandeurs d'emploi est de 38,4 %, et celle des jeunes diplômés, de 24,2 %.

### **La montée en puissance de la proximité et de la visibilité de l'Apec : développement continu d'une présence territoriale, numérique et publicitaire**

L'amélioration de la couverture territoriale de l'Apec se poursuit en 2025 avec l'inauguration de 9 nouveaux centres d'un nouveau format (centres de demain) à Paris-Vanves-Montparnasse, à Aix-en-Provence, à Caen, à Limoges, à Chambéry, à Montreuil, à Dijon, à Pau et à Evry. Les objectifs du plan stratégique « Elan 2026 » sont ainsi respectés. C'est près de 80 implantations à fin 2025 qui contribuent au renforcement du maillage territorial de l'Apec, contre 72 à fin 2024, et 62 à fin 2023.

L'Apec continue de promouvoir son action et ses services auprès de ses clients avec notamment la diffusion, en début d'année, de son nouveau film publicitaire, "Déployez tout votre potentiel", sur les écrans TV et plateformes TV et digitales. À travers des images évocatrices, le film illustre comment l'accompagnement de l'Apec permet à ses clients de gagner en confiance et de s'accomplir pleinement dans leur environnement professionnel.

La communication cible les différents publics de l'Apec :  
- les jeunes diplômés à travers une nouvelle campagne digitale qui voit le jour en 2025, avec l'ambition renouvelée de promouvoir l'Apec auprès des jeunes. Elle se décline à travers le prisme de l'entraînement sportif, et se voit diffusée sur des canaux dédiés au public jeune : Meta, LinkedIn, BeReal, TikTok, et un partenariat avec l'influenceur Hugo

Décrypte. En complément, la période de fin d'année s'est accompagnée du lancement du jeu Skynesis : La Traversée des Archipels, une application mobile immersive et ludique qui accompagne les jeunes diplômé.es vers leur premier emploi.

- les séniors, avec le renouvellement de la campagne de communication « super-héros ».

### L'innovation au cœur d'une dynamique de transformation continue

L'Apec concentre ses efforts d'innovation autour de trois grands domaines, où les actions se multiplient cette année :

- l'innovation dans le recrutement, avec la création de nouvelles solutions au service du recrutement et de la relation clients.

- le soutien financier des projets agissant dans le champ de l'Economie sociale et solidaire (ESS), avec le programme Novapec.

- l'exploration des futurs du travail, par le biais d'une démarche de prospective.

L'innovation dans le recrutement devient une priorité forte. Deux solutions digitales sont désormais proposées aux entreprises sur le site [apec.fr](http://apec.fr) : Odiapazon, qui aide à se projeter dans de nouveaux modes de collaboration, et Osim, un outil permettant d'évaluer les compétences à travers des mises en situation personnalisée générée par l'intelligence artificielle générative (IAG).

L'innovation sociale est également caractéristique de cette année 2025, via la consolidation du programme Novapec. Ce dispositif vise à soutenir financièrement des projets d'innovation sociale portés par des structures agissant dans le champ de l'économie sociale et solidaire. C'est une nouvelle façon pour l'Apec de démultiplier son impact sur le territoire, non plus par elle-même, mais en soutenant les actions propres à d'autres porteurs de projets, complémentaires aux siennes et s'inscrivant dans la continuité des missions de son mandat. Les projets cofinancés s'adressent notamment aux publics accompagnés par l'Apec (cadres, jeunes diplômé.es, entreprises en particulier TPE-PME), et se développent sur tous les territoires. En 2025, 39 projets ont été soutenus, pour un engagement financier de 3,6 millions d'euros, soit 15 000 bénéficiaires accompagnés, dont près de 90 % de cadres, jeunes diplômé.es bac + 3 et plus et TPE-PME.

Enfin, les travaux de prospective sur les futurs du travail sont engagés à l'Apec depuis plusieurs années, sous l'impulsion de son conseil d'administration, marquant notamment 2025 par l'événement « Elan vers 2030, quels futurs pour le travail ? », organisé autour d'échanges et de débats sur les grandes transformations à venir, à savoir le choc numérique à Nantes, le choc démographique à Bordeaux, le choc écologique à Lille, et le travail transformé à Toulouse ; des débats en région suivis par une grande journée de restitution et d'échanges en octobre 2025 à Paris. D'autres initiatives sont à mentionner comme le lancement d'un podcast sur les nouveaux imaginaires du travail (Apporter un regard prospectif sur le marché de l'emploi et les réalités du travail), et sa diffusion sur les grandes plateformes d'écoute, Acast, Deezer, Spotify ... ou encore l'exposition « Futurs du

travail », conçue par l'Apec en 2024 et qui a rassemblé 9 000 visiteurs dans 38 villes.

Pour résumer, sur un plan qualitatif, l'année 2025 a permis d'amorcer le retour à un meilleur équilibre entre des actions ponctuelles et des parcours à plus grande intensité relationnelle, au bénéfice des cadres et jeunes diplômé.es. D'autre part, c'est aussi l'axe du recrutement qui a été renforcé, avec un accompagnement plus important des entreprises, notamment des TPE-PME. Par ailleurs, l'Apec a poursuivi le développement de son maillage territorial, portant le nombre de ses implantations à 79 à fin 2025, contre 62 en 2023. Enfin, la dynamique d'innovation à l'interne comme à l'externe, n'a jamais cessé, avec de remarquables concrétisations.

# 03

## ACTIVITÉS COURANTES

En ce qui concerne l'objectif de ses activités courantes, il s'agit pour l'Apec de répondre au plus grand nombre de clients et en priorité à ceux qui en ont le plus besoin. Les activités et les points saillants 2025 sont repris ci-dessous, et s'inscrivent dans les grandes orientations stratégiques générales décrites précédemment :

### Aider à la réussite des recrutements cadres

Le volume des entreprises clientes ayant bénéficié d'un service de conseil représente 114,3% de l'objectif annuel fixé pour 2025. Comme vu précédemment, 26 291 établissements ont bénéficié d'un service de conseil à fin décembre, soit une progression de 8,6 % par rapport à 24 202 en 2024. Les réalisations de ces services comportent deux types distincts d'activités. Le premier correspond à des services orientés vers les TPE-PME, visant la connaissance du marché des cadres et les bonnes pratiques RH. Les prestations de conseil de proximité concernent des visites en entreprise, des suivis de prestations entreprise comme les entretiens téléphoniques ou les visioconférences, des animations en entreprises et des animations collectives dans les centres Apec avec les matinales et les ateliers proposés par l'Association.

Le second type de service est axé sur le *sourcing* destiné à aider les entreprises à exprimer leurs besoins de recrutement au plus près des candidates et des candidats visés. Il comprend des services de conseil ciblés ainsi que des services d'appui au recrutement pour les TPE-PME de moins de 250 personnes et la validation juridique des offres d'emploi. En conséquence, les actions concernant la mise en relation se poursuivent en 2025 et s'illustrent, comme vu précédemment, par des actions concrètes : montée en puissance de

la « Proposition Active », expérimentation de la Préparation Opérationnelle à l'Emploi Individuelle (POEI) par délégation de France Travail, présentation croisée des offres de services entreprises Apec / France Travail, renforcement de la communauté des consultants entreprises etc. En complément, l'Apec a engagé une promotion forte du Conseil en évolution professionnelle (CEP) auprès des dirigeants d'entreprises, et de leur équipe RH.

Le taux de recrutement réalisé par les entreprises ayant abouti à un recrutement dans les douze mois, à la suite des prestations de *Sourcing Plus* faites par l'Apec, est de 69,4 %.

### Accompagner les évolutions professionnelles

Le nombre de clients cadres et jeunes diplômés distincts bénéficiaires d'un service de conseil en 2025 avait déjà considérablement augmenté en 2024. Il continue sa progression en 2025 : il s'établit à 229 113. Le volume des clients ayant bénéficié d'un conseil représente 114,6 % de l'objectif fixé en 2025, soit une progression de 16 % (+31 526) par rapport à 2024. Le nombre de clients cadres, en poste et demandeurs d'emploi, ayant plus de 55 ans, s'élève à 30 532, soit 109 % de la cible établie en 2025 (28 000).

Parmi les cadres demandeurs d'emploi bénéficiaires des services de l'Apec, 71,2 % ont connu un retour à l'emploi à 12 mois après avoir bénéficié des services de l'Apec. A noter aussi que 23 % d'entre eux sont des demandeurs d'emploi de longue durée (DELD) au chômage depuis plus de 12 mois.

### Conseil en évolution professionnelle

Le Conseil en évolution professionnelle (CEP) est un dispositif d'accompagnement personnalisé et gratuit. Il a été créé par l'accord national interprofessionnel (ANI) du 14 décembre 2013 et introduit dans la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale. Il permet à chacun de faire le point sur sa situation et, si nécessaire, d'établir un projet d'évolution professionnelle. L'Apec est l'opérateur du CEP pour les cadres. Parmi le nombre de clients distincts de l'Apec en 2025, 128 187 cadres distincts ont achevé un parcours complet de CEP, ce qui représente 113,4 % de l'objectif annuel. Comme vu précédemment, l'évolution est constante depuis 2023.

### Aider à la réussite des recrutements cadres, activité du site apec.fr

L'Apec s'engage aux côtés des entreprises et des recruteurs afin d'améliorer la qualité des offres d'emploi et leur performance dans le *sourcing* de cadres. Le nombre des offres publiées sur le site apec.fr, y compris les offres agrégées en 2025, est de 2 039 088 offres.

L'Apec dispose d'un dispositif de traitement des doublons de diffusion des offres afin d'en améliorer la lisibilité. Par ailleurs, l'Association propose de distinguer les offres les plus informatives publiées sur apec.fr, par la présence d'un pictogramme « Offre Qualifiée Apec » (OQA) lorsque l'offre propose un poste qui affiche clairement, entre autres, la rémunération, en valeur ou en fourchette. 65,7 % des offres d'emploi cadre (hors agrégées) sont des OQA.

Le site apec.fr offre une proposition digitale adaptée aux besoins des clients, elle met à disposition un premier niveau de conseil en ligne. Sont proposés sur le site, des outils auto-consommables, un annuaire des métiers cadres avec plus

de 440 fiches métiers, la Candidapec, une base de 762 867 profils de candidats et candidates (à date du 31 décembre 2025). Au total, 1 021 650 de cadres et jeunes diplômés ainsi que 46 822 établissements ont eu recours aux services en ligne d'apec.fr, en 2025,

L'audience d'apec.fr, en 2025, représente 34,5 millions de visites sur l'année, soit une progression de 12,2 % par rapport à 2024. En plus d'une audience plus forte que l'année précédente, la création de comptes cadres progresse en 2025 avec 549 403 comptes, +2,3 % par rapport à 2024, tout comme celle des 16 980 nouveaux comptes recruteurs, en hausse de 5,1 %.

Le site apec.fr reste le premier vecteur de promotion des services de conseil de l'Apec.

### Travaux conduits par l'Observatoire de l'emploi cadre

En 2025, les productions de la direction Données et Études (DDE) ont permis de décrypter le marché de l'emploi cadre, d'offrir un éclairage utile aux clients de l'Apec et à son écosystème, et de mieux outiller les collaborateurs : 80 publications sur les sites corporate.apec.fr et apec.fr vs 70 en 2024. Par ailleurs, les outils opérationnels Data Cadres et Simulateur de salaire mis en ligne sur apec.fr ont été actualisés à partir des dernières données disponibles.

Au-delà des différents baromètres publiés au cours de l'année sur les prévisions de recrutement, les pratiques de recrutement, la rémunération, l'insertion des jeunes diplômés...), 3 grands axes peuvent être dégagés des études publiées en 2025 :

- Mieux comprendre les publics à la frontière de la population cadre (études sur les passerelles entre cadres du public et cadres du privé, sur les cadres devenus freelance, sur les promotions au statut de cadre...),
- Poursuivre la mise en visibilité des facteurs de risque (études sur la parentalité, sur les discriminations liées à l'origine, sur la santé mentale...),
- Développer les travaux sur les transformations du travail (études sur la perception sur les futurs du travail, sur les métiers cadres en lien avec la transition écologique, sur les impacts de l'IA, sur la transposition de la directive européenne sur la transparence salariale).

L'audience cumulée sur les sites corporate.apec.fr et apec.fr des contenus de l'Observatoire de l'emploi cadre (publications des études, outils opérationnels, articles et infographies) s'élève à plus de 3 millions de visites en 2025 (il progresse légèrement par rapport à 2024 : +3,5 %). Cette audience est fortement portée par les fiches métiers de l'emploi cadre.

La valorisation de ces travaux (études et outils opérationnels) s'est traduite en 2025 par 180 interventions, dont 92 en externe, vs respectivement 100 en 2024, 106 en 2023 et 48 en 2022 et 90 en interne, vs 40 en 2024, toutes conduites par des collaboratrices et collaborateurs de la direction des Données et des Etudes. La présence sur les réseaux sociaux de la direction des Données et des Etudes s'est également intensifiée avec de nombreux posts des collaborateurs en lien avec les études publiées et la création d'un nouveau format vidéo : « Eclair'Apec ».

## La commission paritaire rattachée à l'Apec

Conformément à l'accord national interprofessionnel (ANI) du 30 octobre 2015, relatif aux retraites complémentaires procédant à la fusion des régimes Agirc et Arrco, une commission paritaire est mise en place depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019 par le conseil d'administration de l'Apec qui, selon l'ANI du 17 novembre 2017 relatif à la prévoyance des cadres, est chargée de déterminer le niveau des classifications (qui résultent de conventions ou d'accords conclus au plan national ou régional) et des emplois, afin d'identifier les bénéficiaires du régime de prévoyance des cadres et assimilés. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2022, la commission paritaire est également chargée de valider l'assimilation de certaines catégories de salariés, définies par accord interprofessionnel ou professionnel ou convention de branche, à la catégorie des cadres, en vue de la constitution des catégories objectives bénéficiaires d'une couverture de protection sociale complémentaire ouvrant droit à des exonérations sociales pour l'employeur (R242-1-1 du code de la sécurité sociale modifié par le Décret 2021-1002 du 30 juillet 2021).

Une période transitoire jusqu'à fin 2024 avait été laissée par l'Administration pour les contributions patronales finançant des régimes de protection sociale complémentaire intégrant des bénéficiaires affiliés à l'ex-article 36 annexe I de la CCN du 14 mars 1947 à des régimes réservés aux cadres. Celle-ci avait conduit de nombreuses branches à saisir la Commission paritaire, particulièrement en fin d'année avec 69 saisines reçues durant le dernier trimestre 2024. L'année 2025 a donc principalement été marquée par l'accomplissement de cette mission.

## Comité de suivi du mandat de service public

Le comité de suivi de l'exécution de la convention de mandat de service public réunit les partenaires sociaux ainsi que les représentants de l'Etat.

Au cours de l'année 2025, dans le cadre de l'exécution de la convention de mandat de service public 2022-2026 en cours, deux réunions du comité de suivi se sont tenues.

Le comité de suivi a fait le point sur le déploiement du mandat et sur la situation des indicateurs stratégiques (résultats et méthodologie) et a évoqué les travaux engagés par l'Apec avec sa gouvernance paritaire en vue de préparer le prochain mandat de service public 2027-2031. Le comité a ainsi fixé les cibles des indicateurs pour l'année 2026. Les objectifs ont été actés en maintenant un niveau d'ambition élevé pour l'Apec, tout en tenant compte du contexte du marché de l'emploi.

## Les activités marchandes

Les activités marchandes réalisées par l'Apec sont très faibles et représentent principalement des études ad hoc ciblées sur des travaux en lien avec l'égalité femmes-hommes. Ces activités représentent largement moins de 1% des produits de l'Apec. Les moyens internes des activités facturées sont resserrés. Ces activités sont mesurées et s'adossent à un calibrage économique qui, en préalable, priorise l'équilibre.

# 04

## ACTIONS RSE (RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES)

Les activités décrites précédemment et réalisées par l'Apec s'inscrivent dans le cadre d'une politique volontariste en faveur de l'inclusion et de la diversité. Ces grands enjeux sont au cœur de la raison d'être de l'Apec, comme le montrent les actions en faveur de l'inclusion réalisées pour le compte des clients.

En miroir du travail effectué vers ses clients, l'Apec s'inscrit dans une démarche interne de gestion des ressources humaines répondant aux exigences d'égalité femmes - hommes et de non-discrimination ainsi que de prise en compte des enjeux environnementaux.

Concernant l'égalité femmes - hommes, l'Apec s'assure à l'interne du bon résultat des 5 indicateurs permettant le calcul de l'index égalité femmes-hommes, à savoir l'écart de rémunération, l'écart dans les augmentations annuelles, l'écart dans les promotions, les augmentations au retour de congé maternité, et la présence de femmes parmi les plus gros salaires de l'entreprise. En 2025, l'index se stabilise à un niveau haut, à 97/100, ce qui reflète cet engagement continu en faveur de l'égalité professionnelle. Il faut noter aussi, pour la troisième année consécutive, la poursuite des ateliers #NégoTraining (partenariat Apec avec Audencia), proposés aux collaboratrices et aux clientes cadres, et destinés à accompagner des femmes sur la thématique de la négociation salariale. En outre, l'Apec réaffirme cette année son engagement et sa volonté d'agir pour sensibiliser et lutter contre le sexisme. A ce titre, plusieurs initiatives ont été déployées : des messages de sensibilisation sur les écrans des centres, des contenus vidéo pour mieux comprendre et agir, un module e-learning obligatoire, et un quizz vrai/faux pour mieux comprendre les mécanismes du sexisme au travail.

Par ailleurs, l'Apec poursuit activement sa politique d'inclusion et d'emploi des personnes en situation de handicap. Le taux d'emploi dédié est en progression continue et devrait atteindre environ 8,20 %, en 2025. Ainsi, l'Apec dépasse depuis trois ans l'obligation légale de 6 % fixée par l'OETH (Obligation d'emploi des travailleurs handicapés). Cette année marque aussi le renouvellement du partenariat avec l'Agefiph, sur trois ans, confirmant ainsi l'intégration de l'Apec au sein des opérateurs de l'emploi œuvrant pour l'inclusion des personnes en situation de handicap.

S'agissant de l'emploi des seniors et des jeunes, la proportion des salariés de 50 ans et plus s'établit à 47,75 %. En parallèle, l'Apec participe à l'inclusion des jeunes dans l'entreprise, avec le recrutement de 68 jeunes en apprentissage en 2025.

Enfin, le volet environnemental des engagements RSE est porté par l'Apec, en tant qu'acteur de la transition écologique, et à travers l'ambition 9 de son plan d'action « Elan 2026 ». Là aussi, l'engagement est aussi bien soutenu à l'externe qu'en interne.

A l'interne, dans la continuité de son engagement pour diminuer les émissions de gaz à effet de serre, l'Apec a adopté en 2025 un « plan d'action carbone ». L'Association a par exemple utilisé le dispositif de reconditionnement de matériels non utilisés, et de dons aux associations d'une partie de ce matériel reconditionné. Par ailleurs, cette année, le conseil d'administration a adopté une politique d'investissements financiers durables, qui consiste à orienter les placements de l'Apec selon les critères suivants : l'environnement (E), le social (S) et la gouvernance (G), communément appelés critères ESG.

S'agissant des actions menées à l'externe, la question de la durabilité dans le domaine de l'emploi occupe une place grandissante à l'Apec, où les consultant.es sensibilisent de plus en plus leurs clients à ce sujet. Par exemple, cela se traduit par l'intégration à l'offre de services, d'un nouvel atelier dédié à la transition écologique (Agir pour des métiers et des entreprises plus durables), ainsi que par le retour d'expérience sur le CEP pour orienter vers des compétences et des carrières « vertes ou verdissantes », un dispositif conçu pour aider les cadres à prendre en compte la transition écologique dans leur réflexion sur leur projet professionnel.

Par ces initiatives, l'Apec démontre sa détermination à s'engager activement dans le domaine de la RSE.

## 05 RÉSULTAT ET BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2025

La construction du budget de l'exercice 2025, qui correspond à la quatrième année du mandat de service public 2022-2026, avait fait l'objet de prévisions dans un contexte de ralentissement du marché de l'emploi cadre.

Le résultat net comptable 2025 présente un déficit net de -7 808 266 € (+ 4 176 108 € en 2024) : cette situation déficitaire de l'Apec était anticipée. Elle représente et participe

à une trajectoire économique du mandat de service public 2022 – 2026 pilotée. Cette situation fait suite aux résultats positifs des trois premières années du mandat, de 2022 à 2024.

Les régularisations ont généré des excédents conséquents pour ces trois premières années. Ceux-ci permettent de financer les opérations nécessaires à la réalisation du plan stratégique « Elan 2026 » et de poursuivre les actions complémentaires au bénéfice des clients de l'Apec, notamment en 2024 et 2025.

L'amplitude des régularisations des cotisations de l'Apec reversées par l'Agirc-Arrco, constatée ces dernières années, diminue. Cependant, le mécanisme du versement d'un acompte génère un solde entre les versements des acomptes et le recouvrement qui est effectué avec un décalage dans le temps.

Les montants des acomptes s'appuient depuis quatre années sur les estimations des déclarations des cotisations faites par les entreprises. Ces estimations de plus en plus précises contribuent à réduire l'amplitude des régularisations.

### Evolution bilantielle

L'actif net immobilisé augmente de 4,52 millions d'euros. Cette hausse est principalement due à la poursuite des aménagements dans les nouveaux « centres de demain » et au projet d'un nouveau système d'information métier.

Les dettes augmentent de 3,98 millions d'euros soit une hausse de 9,4 % par rapport à l'exercice précédent. Cette variation s'explique principalement par l'augmentation des dettes sociales en lien avec l'augmentation des effectifs, et la hausse des autres dettes liées au programme de soutien financier à des projets d'innovation sociale, Novapec.

La trésorerie baisse de 7,76 millions d'euros en raison des investissements autofinancés, qui ont été réalisés au cours de l'année.

### Décomposition du résultat net comptable

Le résultat net comptable de l'année diminue de 11,98 millions d'euros comparé à celui de l'année précédente.

Le résultat des activités courantes 2025 comprend un résultat des activités courantes de service public négatif, et un très faible résultat positif des activités marchandes.

En détail, la décomposition du résultat net comptable négatif de -7 808 266 € présente :

- un résultat des activités courantes de service public négatif de 17 226 083 € ;
- un résultat des activités courantes marchandes positif de 11 456 € ;
- une régularisation des versements par l'Agirc-Arrco des cotisations des années antérieures positive de 9 406 361 €.

### Les évolutions principales, au regard de l'année précédente, s'analysent par :

- une diminution du résultat des activités courantes de service public de 9,83 millions d'euros ;

- une régularisation des cotisations Apec recouvrées par l'Agirc-Arrco sur les années antérieures, en réduction de 2,13 millions d'euros par rapport à l'année précédente. Les régularisations versées en 2025 ont été de 9,41 millions d'euros, contre 11,54 millions d'euros l'année précédente.

### Évolution des résultats comptables

Le résultat d'exploitation négatif de 9,96 millions d'euros inclut les éléments des activités courantes de service public inscrits dans les plans stratégiques de l'Apec, et les activités marchandes accessoires. Il était positif de 0,9 million d'euros en 2024. Cette évolution s'explique par la volonté du CA de mener des actions complémentaires.

Les versements en 2025 de 9,41 millions d'euros des régularisations des soldes des acomptes des années 2023, 2022, et années antérieures, permettent de limiter le déficit de l'année.

Le résultat financier positif de 2,31 millions d'euros représente les intérêts des placements et les plus-values sur les OPCVM monétaires.

La baisse des produits financiers résulte à la fois de la baisse du volume des capitaux placés, 12,70 millions d'euros de moins en moyenne qu'en 2024, à la fois du contexte marché des OPC monétaires (variation de 1% en moyenne).

Le taux moyen de rendement en 2025 est de 3,04 %, soit -0,81 point de moins qu'en 2024 (3,85 % en 2024).

En 2025, les placements réalisés ont respecté le règlement financier qui s'est enrichi d'une politique d'investissement durable approuvée par le conseil d'administration en juin 2025.

Le résultat exceptionnel, peu significatif, est faiblement négatif en 2025.

### Évolution des produits

Le total des produits de l'exercice s'élève à 191,22 millions d'euros, en augmentation de 1,2 % par rapport à l'exercice précédent.

L'évolution positive des produits d'exploitation de 3,20 millions d'euros se décompose en variations positives :

- des cotisations de 2,45 millions d'euros ;
- des autres produits de 0,41 millions d'euros ;
- des reprises de provisions de 0,30 million d'euros ;
- des productions immobilisées de 0,02 million d'euros ;
- des subventions de 0,01 million d'euros représentant principalement les aides à l'embauche des alternantes ;
- du chiffre d'affaires des activités facturées de l'Apec de 0,01 million d'euros.

Les cotisations dans les comptes 2025 augmentent de 1,3 %. Les versements des cotisations recouvrées par l'Agirc-Arrco au titre de l'année 2025 de 177,60 millions d'euros sont en augmentation de 2,7 % par rapport aux 173 millions d'euros versés au titre de l'année 2024.

En 2025, avec les régularisations positives des années antérieures de 9,41 millions d'euros, les cotisations s'élèvent à 187,07 millions d'euros. Elles s'élevaient à 184,62 millions d'euros en 2024, intégrant les régularisations des années antérieures de 11,54 millions d'euros.

Le taux des frais de gestion de la collecte des cotisations Apec, réalisée par l'Agirc-Arrco de 1 % des sommes recouvrées, est resté au même niveau que l'année précédente.

Le chiffre d'affaires augmente légèrement et s'établit à 0,04 million d'euros, il était de 0,03 million d'euros l'année précédente. La part du chiffre d'affaires des activités marchandes sur le total des produits est non significative. L'équilibre économique des activités marchandes de l'Apec reste une condition nécessaire au maintien de ces activités.

Les reprises sur amortissements, provisions et transferts de charges d'un total de 0,33 million d'euros, sont supérieures à celles de l'année précédente, qui étaient de 0,03 million d'euros. Elles sont constituées des reprises pour risques et charges d'exploitation sur litiges avec le personnel, et des reprises pour dépréciation des créances clients.

Les produits financiers de 2,47 millions d'euros représentent essentiellement des produits des intérêts et des produits financiers assimilés.

### Évolution des charges

Le total des charges de l'exercice s'est élevé à 199,03 millions d'euros. Il est en augmentation de 7,7 % par rapport à l'exercice précédent.

Les charges d'exploitation augmentent de 7,6 %, soit 14,07 millions d'euros. La progression correspond essentiellement à l'augmentation des charges de personnel (salaires et charges sociales) de 11,20 millions d'euros, des dotations aux amortissements et aux provisions de 2,59 millions d'euros, des impôts et des taxes de 0,83 millions d'euros. Les autres achats et charges externes de 60,64 millions d'euros sont stables. Les autres charges diminuent de 0,58 million d'euros.

Les éléments les plus importants de ce poste sont les honoraires pour 16,94 millions d'euros (14,78 millions d'euros en 2024), notamment ceux concernant l'informatique ; les locations et charges immobilières pour 14,19 millions d'euros (11,49 millions d'euros en 2024) ; les frais liés à la communication pour 9,94 millions d'euros (9,54 millions d'euros en 2024) ; les autres locations (outils informatiques) pour 5,01 millions d'euros (4,22 millions d'euros en 2024) ; les frais d'entretien et de réparation (maintenances) pour 3,48 millions d'euros (3,78 millions d'euros en 2024) ; les frais de déplacements pour 3,40 million d'euros (3,69 millions d'euros en 2024) ; les prestations externes des études pour 1,97 million d'euros (1,67 million d'euros en 2024) ; les frais divers (pour 1,74 million d'euros (2,39 million d'euros en 2024) et les frais de télécommunication pour 1,04 million d'euros (1,08 million d'euros en 2024).

Les impôts et taxes de 9,80 millions d'euros (8,97 millions d'euros en 2024) augmentent de 9,3 %. L'augmentation du poste est principalement due à la progression de la taxe sur salaire de 0,76 million d'euros soit 9,8 %. La taxe sur les salaires représente 87,3 % du montant des impôts et taxes. Viennent ensuite la Contribution unique à la formation professionnelle à l'alternance (CUFPA), la taxe sur les bureaux, la taxe foncière et la contribution économique territoriale (CET).

Les charges de personnel comprennent les salaires et les charges sociales. Aucune rémunération n'est allouée aux membres du conseil d'administration ou de ses commissions et comités. Le poste charges de personnel, représentant 57,1 % des charges du compte de résultat contre 55,4 % en 2024, est le plus important du compte de résultat. Les salaires s'élevaient à 74,38 millions d'euros (67,44 millions d'euros l'année précédente), et les charges sociales afférentes à 39,28 millions d'euros contre 35,02 millions d'euros. Ces deux postes, pour un total de 113,66 millions d'euros contre 102,46 millions d'euros en 2024, progressent de 10,9 % par rapport à l'exercice précédent, soit 11,20 millions d'euros. La politique salariale de l'Apec est constituée de trois éléments : les augmentations générales, les augmentations individuelles pour reconnaître l'évolution des responsabilités et des compétences, et les primes, dont celle sur objectifs qui traduisent la reconnaissance de l'implication dans l'atteinte d'objectifs collectifs, fixés chaque année. Des augmentations spécifiques sont dédiées à la correction des écarts de rémunération éventuellement constatés entre les femmes et les hommes.

Depuis 2021, l'Apec a rétabli un dispositif d'intéressement au bénéfice de ses salariés, l'objectif étant de mieux reconnaître la performance collective sur une dimension non seulement économique mais aussi sociétale et environnementale.

L'évolution du poste des salaires et traitements s'explique par la conjugaison de plusieurs éléments : la croissance des effectifs qui passent d'un total en équivalent temps plein (ETP) moyen de 1 146 en 2024 à 1 270 en 2025 mais aussi, les effets de la négociation annuelle obligatoire (NAO) de l'année 2025.

Concernant les charges patronales, le taux moyen retenu pour le calcul des provisions passe de 51 % en 2024 à 52 % en 2025. Le plafond mensuel de la Sécurité sociale a été augmenté de 1,6 % au 1er janvier 2025.

Les dotations aux amortissements des immobilisations de 8,68 millions d'euros progressent de 2,36 millions d'euros. Elles représentent 4,4 % des charges du résultat. Les dotations aux amortissements incluent des dotations complémentaires passées dans le cadre de relocalisations de sites qui peuvent conduire à la modification de la durée d'utilité de biens et d'agencements de ces sites.

A la suite de la décision en 2025 de mettre en conformité le siège social de l'Apec avec le décret tertiaire pour la performance énergétique et le décret Bacs, l'Apec a constaté une provision pour dépréciation sur les aménagements qui n'auront plus d'utilité à la suite des travaux, de 872 K€.

Les autres charges baissent de 0,58 million d'euros soit une baisse de 10,3 %.

## Situation financière

Au vu du niveau de l'excédent de l'exercice des trois premières années du mandat de service public 2022-2026, l'Apec bénéficie donc de marges financières à fin 2025. Sur la période du mandat de service public 2022-2026, l'Apec dispose, dans ses fonds propres, des ressources disponibles issues des excédents des trois premières années de l'exécution du mandat de service public. L'Apec est en

mesure d'assurer le financement de ses activités et de ses investissements nécessaires pour la réalisation de son plan stratégique Élan 2026.

Le pilotage des équilibres financiers, tenant compte des ressources et charges allouées au titre d'une année, et de celles provenant de régularisations d'années précédentes, permet à la structure financière de l'Apec de rester saine. Le pilotage des équilibres financiers de l'Apec s'appuie sur un budget des activités courantes, qui reste, sur la durée du mandat, calibré et dimensionné au niveau de la ressource des cotisations perçues au titre de l'année.

L'analyse de sa structure financière permet de constater que l'Apec dispose d'un fonds de roulement positif, d'une ressource en fonds de roulement, et d'une trésorerie nette positive, cependant en légère baisse sur 2025.

La projection de la trésorerie de l'Apec, réalisée fin 2025, restera à un niveau nécessaire permettant à l'Association de financer ses activités et ses investissements.

Concernant la collecte et le recouvrement de la cotisation de l'Apec, on notait en 2024 le renouvellement de la convention qui lie la fédération Agirc-Arrco à l'Apec. Cet accord avait aussi pour objet de mensualiser le versement de la cotisation Apec, à compter d'avril 2024, alors qu'il était trimestriel. La transmission d'informations mensuelles des déclarations des cotisations par l'Agirc-Arrco a renforcé la fiabilité du bon niveau de versements des acomptes tout au long de l'année. Ce versement permet aussi une actualisation possible du montant de l'acompte, à la demande d'une des parties et au vu des informations connues.

La trajectoire économique du mandat de service public 2022-2026, projetée sur sa durée restante, se traduit, pour la dernière année, par des dépenses supplémentaires et supérieures aux cotisations à venir, pour l'exécution d'activités et de services complémentaires à destination des clients. Le dernier exercice du mandat sera donc déficitaire comme en 2025, après trois années excédentaires. Cette projection et le résultat négatif de 2025 ne remettent pas en cause les bons équilibres financiers de l'Apec. La trajectoire économique du mandat de service public 2022-2026 traduit une exécution sans surcompensation des cotisations.

Les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025 ont été arrêtés sur ces bases le 16 janvier 2026.

Depuis cette date, aucun événement postérieur à la clôture n'est identifié, qui nécessite la modification de la valeur des actifs et passifs. Les états financiers ont été présentés au bureau du conseil d'administration dès début février et ont été soumis à l'approbation de la réunion du conseil d'administration le 11 mars 2026.

# 06

## PERSPECTIVES NATIONALES 2026

### Le marché de l'emploi cadre bénéficierait du retour de la confiance économique des entreprises

À mi-année 2026, l'acquis de croissance atteindrait +1 %, marquant une accélération par rapport à l'ensemble de 2025. Au premier semestre 2026, l'activité accélérerait un peu (+0,3 % par trimestre). La production manufacturière progresserait légèrement, tandis que l'activité dans la construction se replierait modérément, du fait du retournement de l'investissement public local dû au cycle électoral. La production en services conserverait, quant à elle, un rythme tendanciel, dans la lignée de la consommation des ménages. L'investissement serait en nette hausse, avec un acquis à mi-année de +1,7 % pour les ménages et de +1,4 % pour les entreprises.<sup>10</sup>

Sur le marché du travail, l'emploi salarié dans le secteur privé resterait peu dynamique jusqu'à mi-2026. Sur un an, à la mi-2026, l'emploi serait en hausse de 0,2 %, soit +71 000 emplois, uniquement du fait de l'emploi non salarié, soit un peu moins que les hausses modérées de 2025 et 2024 : +0,3 % sur un an en fin d'année pour ces deux années. Ce ralentissement de la croissance de l'emploi additionnée à l'augmentation de la population active, soit + 182 000 personnes sur un an, au deuxième trimestre 2026, entraînerait une légère hausse du chômage, qui s'établirait à 7,8 % d'ici mi-2026.<sup>11</sup>

Le marché de l'emploi cadre est plus optimiste, selon le baromètre Apec du 1er trimestre 2026. Ce dernier souligne la bonne remontée du climat des affaires au 4e trimestre 2025, qui traduit un regain de confiance de la part des entreprises, ce qui favorise leurs investissements et suscite chez elles des besoins en compétences cadres. Ces signes positifs se concrétisent par l'augmentation des intentions d'embauche des grandes structures, pour le 1<sup>er</sup> trimestre 2026, avec plus de 3 points par rapport à décembre 2024, après avoir baissé de trimestre en trimestre depuis mi-2024. Ce coup d'arrêt à la tendance baissière dans les grandes structures constitue un bon présage, même si les recruteurs font encore preuve de prudence au vu des incertitudes budgétaires et des tensions géopolitiques, et que la tendance ne se vérifie pas à ce stade pour les TPE.<sup>12</sup>

### Orientations générales pour l'Apec : dernière année du mandat actuel et préparation du prochain

À l'image des trois premières années du mandat de service public 2022-2026, les réalisations de 2025 ont contribué au

succès global de l'atteinte des objectifs. Sur les 11 objectifs mesurables à date du mandat de service public, 10 ont été atteints ou dépassés. Les niveaux d'entrées conseil et CEP poursuivent leur forte évolution. La fréquentation digitale connaît également un essor inédit. L'année 2025, à l'aube de la dernière année du mandat, a permis de confirmer la nouvelle dimension prise par l'Apec sur le marché de l'emploi cadre.

L'année 2026 - année des 60 ans de l'Association - sera donc une année charnière pour l'Apec, car il s'agit de la dernière année du mandat de service public actuel et l'achèvement du plan interne de transformation « Elan 2026 ». C'est aussi l'année de préparation du nouveau mandat 2027-2031. Dans cette perspective, l'Apec a engagé une démarche qui permet de croiser les regards internes et externes et d'associer l'ensemble des parties prenantes pour construire une vision commune. En cela, les partenaires sociaux et l'Apec seront mobilisés pour définir le positionnement stratégique de l'Apec pour le futur mandat de service public.

Au-delà de ce travail de préparation, l'Apec continuera d'affirmer son rôle et sa valeur ajoutée à travers la réalisation et l'atteinte des objectifs de la dernière année de son mandat de service public 2022 - 2026. Aussi, elle renforcera son action en direction des TPE-PME, elle concentrera ses efforts et ses moyens sur l'intensité relationnelle d'accompagnement, tout en poursuivant ses actions spécifiques en direction des publics à facteurs de risques : cadres demandeurs d'emploi de longue durée, séniors, jeunes diplômés des quartiers prioritaires de la ville, cadres résidant dans des territoires touchés dont ZRR (zone de revitalisation rurale), personnes en situation de handicap, etc. Enfin, elle continuera, comme en 2025, à déployer ses actions innovantes, telles que l'intégration de l'intelligence artificielle dans son offre de service, le soutien financier aux structures agissant dans le champ de l'ESS, ou encore le réaménagement largement entamé des lieux de travail et des espaces communs des centres et du siège.

L'Apec maintiendra ses liens forts avec les acteurs de l'emploi et de la formation professionnelle. Le partenariat avec France Travail demeurera un élément structurant et déterminant dans le succès des missions menées par l'Association.

L'Apec porte l'ambition de servir l'intérêt général, s'engageant pleinement aux côtés des acteurs du monde professionnel, tout en relevant les grands défis sociétaux et environnementaux contemporains. Elle s'attache ainsi, avec attention et exigence, à répondre aux besoins de ses clients : entreprises, cadres et jeunes diplômés, pour construire collectivement un avenir plus responsable et inclusif.

Laetitia NIAUDEAU,  
direction générale de l'Apec,  
le 26 février 2026

10 - Insee, Note de conjoncture Consolidation modérée, croissance ravivée, décembre 2025

11 - Ibid

12 - Apec, Baromètre - 1<sup>er</sup> trimestre 2026 : Après deux années moroses, un infléchissement qui reste à confirmer, février 2026.

02

# ETATS FINANCIERS 2025

# BILAN ACTIF EN EUROS

	Montant brut	Amortissements et provisions	31/12/2025	31/12/2024
<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>				
Concessions, brevets et droits similaires	39 321 795	32 273 355	7 048 440	6 811 882
Autres immobilisations incorporelles				
Immobilisations incorporelles en cours, avances et acomptes	3 183 272		3 183 272	1 507 362
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>				
Terrains	7 153 389		7 153 389	7 153 389
Constructions, installations générales, agencements, aménagements	41 102 127	25 307 834	15 794 293	16 682 308
Installations techniques, matériel, outillage				
Autres immobilisations corporelles	39 183 033	21 484 294	17 698 739	14 095 370
Immobilisations corporelles en cours, avances et acomptes	2 025 985		2 025 985	2 634 707
<b>IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES</b>				
Prêts	4 150 974		4 150 974	4 010 830
Autres immobilisations financières	2 815 962	155 657	2 660 305	2 302 483
<b>ACTIF IMMOBILISÉ</b>	<b>138 936 537</b>	<b>79 221 140</b>	<b>59 715 397</b>	<b>55 198 331</b>
Avances et acomptes versés sur commandes	16 955		16 955	7 170
<b>CRÉANCES</b>				
Créances clients et comptes rattachés	19 050		19 050	18 586
Autres créances	491 010		491 010	1 116 457
Charges constatées d'avance	4 989 476		4 989 476	5 288 518
<b>DIVERS</b>				
Valeurs mobilières de placement	44 580 821		44 580 821	58 337 549
Disponibilités	36 192 034		36 192 034	30 191 792
<b>ACTIF CIRCULANT</b>	<b>86 289 346</b>		<b>86 289 346</b>	<b>94 960 072</b>
Charges à répartir sur plusieurs exercices				
Écarts de conversion actif				
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>225 225 883</b>	<b>79 221 140</b>	<b>146 004 743</b>	<b>150 158 403</b>

# BILAN PASSIF EN EUROS

	31/12/2025	31/12/2024
Fonds propres sans droit de reprise	4 391 473	4 391 473
Fonds propres avec droit de reprise		
<b>RÉSERVES</b>		
Réserves réglementées		
Réserves de pérennité et de continuité des services rendus	101 813 801	97 637 693
Réserves pour projets associatifs de grande ampleur		
Autres réserves		
Report à nouveau		
<b>RÉSULTAT DE L'EXERCICE (EXCÉDENT OU PERTE)</b>	<b>(7 808 266)</b>	<b>4 176 108</b>
<b>FONDS PROPRES</b>	<b>98 397 008</b>	<b>106 205 274</b>
Provisions pour risques	1 403 529	1 727 267
Provisions pour charges		
<b>PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES</b>	<b>1 403 529</b>	<b>1 727 267</b>
<b>DETTES FINANCIÈRES</b>		
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	7 004	669
Emprunts et dettes financières divers		
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours		
<b>DETTES D'EXPLOITATION</b>		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	7 399 946	7 923 626
Dettes fiscales et sociales	31 270 857	27 659 412
<b>DETTES DIVERSES</b>		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	1 612 562	2 119 274
Autres dettes	5 913 836	4 522 880
<b>COMPTES DE RÉGULARISATION</b>		
Produits constatés d'avance		
<b>DETTES</b>	<b>46 204 205</b>	<b>42 225 862</b>
Écarts de conversion passif		
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>146 004 743</b>	<b>150 158 403</b>

# COMPTE DE RÉSULTAT

	31/12/2025	31/12/2024
Cotisations au titre de l'exercice	177 665 593	173 080 909
Cotisations, régularisations Agirc sur années antérieures	9 406 361	11 541 001
<b>COTISATIONS APEC</b>	<b>187 071 954</b>	<b>184 621 910</b>
Chiffres d'affaires nets	38 958	30 533
Autres produits	564 415	152 043
Production immobilisée	434 183	418 571
Subventions	307 210	301 420
Reprises sur amortissements et provisions	326 467	28 825
Produits des cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	7 000	
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	<b>188 750 187</b>	<b>185 553 303</b>
Autres achats et charges externes	60 639 602	60 639 040
Impôts, taxes et versements assimilés	9 802 789	8 972 535
Salaires	74 382 806	67 437 716
Cotisations sociales	39 280 052	35 022 293
<b>DOTATIONS D'EXPLOITATION</b>		
Sur immobilisations : dotations aux amortissements	8 678 838	6 319 232
Sur immobilisations : dotations aux provisions	871 699	
Sur actif circulant : dotations aux provisions		
Pour risques et charges : dotations aux provisions		640 410
Valeurs comptables des immobilisations incorporelles et corporelles cédées	18 482	
Autres charges	5 040 816	5 617 792
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>198 715 084</b>	<b>184 649 018</b>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>(9 964 897)</b>	<b>904 286</b>

# COMPTE DE RÉSULTAT (SUITE)

	31/12/2025	31/12/2024
Autres intérêts et produits assimilés	1 407 675	1 284 054
Reprises sur provisions		
Différences positives de change	958	826
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	1 058 819	2 184 557
<b>PRODUITS FINANCIERS</b>	<b>2 467 452</b>	<b>3 469 436</b>
Dotations financières aux amortissements et provisions	155 657	
Intérêts et charges assimilées	3 622	987
Différences négatives de change	958	922
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement		
<b>CHARGES FINANCIÈRES</b>	<b>160 238</b>	<b>1 909</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>2 307 214</b>	<b>3 467 527</b>
<b>RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS</b>	<b>(7 657 683)</b>	<b>4 371 813</b>
Produits exceptionnels		17 113
Charges exceptionnelles	9 313	83 946
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>(9 313)</b>	<b>(66 833)</b>
Impôts	141 270	128 872
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	<b>191 217 639</b>	<b>189 039 852</b>
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>199 025 905</b>	<b>184 863 744</b>
<b>EXCÉDENT OU PERTE</b>	<b>(7 808 266)</b>	<b>4 176 108</b>

# 01

## PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

### Référentiel appliqué

L'Association pour l'emploi des cadres régie par la loi du 1er juillet 1901, respecte les dispositions du règlement de l'Autorité des normes comptables n°2014-03 du 5 juin 2014 relatif au plan comptable général, aux prescriptions du Code de commerce et au règlement n° 2018-06 du 5 décembre 2018 relatif aux modalités d'établissement des comptes annuels des associations et fondations.

### Principes comptables appliqués

Les principes comptables appliqués par l'Apec sont les suivants :

- image fidèle
- comparabilité
- continuité d'activité
- régularité
- sincérité
- prudence
- permanence des méthodes

Et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques.

### Changement de méthodes et de réglementation

Conformément au règlement ANC n° 2022-06 relatif à la modernisation des états financiers (homologué par arrêté du 26 décembre 2023, publié au Journal officiel du 30 décembre 2023), l'Apec applique pour la première fois ce texte à l'exercice ouvert au 1<sup>er</sup> janvier 2025 qui modifie le

<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>	<b>Durée</b>	<b>Taux d'amortissement</b>
Logiciels et autres applications	<b>3 ans</b>	<b>33,33 %</b>
Applications informatiques Apec		
Applications, éléments accessibles utilisateurs	<b>2 ans</b>	<b>50 %</b>
Applications, règles de gestion et règles métier	<b>3 ans</b>	<b>33,33 %</b>
Applications, éléments du socle technique	<b>5 ans</b>	<b>20 %</b>

Les coûts immobilisables attachés à des projets informatiques non finalisés sont comptabilisés en « immobilisations en cours » sur l'exercice auquel ils sont engagés.

<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>	<b>Durée</b>	<b>Taux d'amortissement</b>
Constructions	<b>40 ans</b>	<b>2,5 %</b>
Façades	<b>30 ans</b>	<b>3,33 %</b>
Installations générales techniques	<b>20 ans</b>	<b>5 %</b>
Installations générales agencements, aménagements	<b>10 ans</b>	<b>10 %</b>
Matériel de transport	<b>5 ans</b>	<b>20 %</b>
Mobilier	<b>10 ans</b>	<b>10 %</b>
Matériel de bureau	<b>5 ans</b>	<b>20 %</b>
Matériel informatique		
Ordinateur de bureau fixe	<b>4 ans</b>	<b>25 %</b>
Ordinateur de bureau portable	<b>3 ans</b>	<b>33,33 %</b>
Ordiphone	<b>2 ans</b>	<b>50 %</b>
Unité serveur	<b>5 ans</b>	<b>20 %</b>
Autre matériel informatique	<b>5 ans</b>	<b>20 %</b>

Plan comptable général (PCG) et introduit notamment une nouvelle définition du résultat exceptionnel, la suppression de la technique des transferts de charges et de nouveaux modèles de bilan, compte de résultat et tableaux d'annexe. Cette première application constitue un changement de réglementation comptable. Son application est prospective ; les comparatifs N-1 sont reclassés pour refléter les nouveaux modèles, les états publiés au titre de l'exercice précédent étant présentés séparément en annexe lorsqu'il existe des reclassements. Ces reclassements sont sans effet sur le résultat net et les fonds propres N-1. Les impacts sur les comptes de l'Apec sont non significatifs.

### **Immobilisations incorporelles et corporelles**

Les immobilisations incorporelles et corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition ou de production. Aucune valeur résiduelle n'a été considérée, indépendamment de la valeur historique de l'emprise foncière des immeubles reconnue à sa valeur historique.

Conformément à la réglementation, l'Association applique la méthode par composant : les immeubles ont fait l'objet d'une décomposition. Les éléments des immeubles qui ont une utilisation différente, nécessitant un taux ou un mode d'amortissement propre, font l'objet d'un suivi distinct dès l'origine et lors de leurs remplacements.

Les composants retenus sont : les constructions, les façades, les installations générales.

L'amortissement est calculé selon la méthode linéaire sur la durée d'utilisation estimée des différentes catégories d'immobilisations.

### **Créances**

Les créances sont comptabilisées à la valeur nominale. Une dépréciation est constituée lorsque la valeur d'inventaire, basée sur la probabilité de non-recouvrement, est inférieure à la valeur nominale comptabilisée. Toutes les créances clients qui font l'objet d'une action contentieuse sont dépréciées à hauteur de 100 % de leur montant hors taxes.

La dépréciation des créances clients est basée sur la probabilité de recouvrement établie à partir de la date d'échéance de chaque facture. Les montants échus sont respectivement provisionnés à hauteur de 20 % pour les factures échues de 1 à 90 jours, 40 % de 91 à 180 jours et à 100 % pour celles de plus de 181 jours.

### **Valeurs mobilières de placement**

La valeur brute est constituée par le coût d'achat, la valeur d'acquisition ou de souscription hors frais accessoires. Lorsque la valeur de marché publiée par les gestionnaires à la clôture de chaque exercice sans compensation entre plus et moins-values latentes est inférieure à la valeur brute, seules les moins-values latentes font l'objet d'une dépréciation constituée du montant de la différence entre la valeur brute et la valeur de marché.

### **Provisions pour risques et charges**

Ces provisions comptabilisées sont destinées à couvrir les risques et les charges, que des événements survenus ou en cours rendent probables, nettement précisés quant à leur objet, mais dont la réalisation, l'échéance ou le montant sont incertains. Le montant de ces provisions est calculé en fonction de l'appréciation des risques existants à la clôture.

### **Cotisations**

Les cotisations comptabilisées dans les comptes de l'exercice correspondent aux encaissements des cotisations nettes estimées de l'année en cours, auxquelles s'ajoutent les régularisations des cotisations des exercices antérieurs versées par l'Agirc-Arrco.

De par la construction du mécanisme de la collecte des cotisations et de l'arrêté des comptes de l'Agirc-Arrco, le montant des cotisations réelles encaissées d'un exercice est connu avec un décalage d'un an.

Seules les cotisations estimées et versées au titre de l'année sont prises en compte lors du traitement analytique des produits. Ce traitement est réalisé conformément à la convention de mandat de service public de l'Apec.

Ces cotisations ainsi que les régularisations versées sur les années antérieures sont portées dans le résultat des activités de service public.

Le cas échéant, l'ensemble des cotisations non utilisées à l'issue de la période du mandat de service public serait enregistré en dettes envers l'État et positionné au passif du bilan afin de répondre aux exigences liées au principe d'une surcompensation.

Les projections des dépenses de fonctionnement et d'investissement établies par l'Apec dessinent une trajectoire qui ne conduit pas à constater une surcompensation.

### **Engagements de retraite**

L'Apec ne comptabilise pas de provision pour charges des engagements de retraite vis-à-vis des salariés portant sur les indemnités de fin de carrière.

L'Apec a partiellement externalisé la couverture des indemnités de fin de carrière par leur versement auprès d'un organisme gestionnaire des fonds

# 02

## **FAITS CARACTÉRISTIQUES DE L'EXERCICE**

### **Mise en œuvre de la réalisation du plan stratégique de l'Apec**

Le conseil d'administration de l'Apec a adopté, fin 2021, un nouveau plan stratégique. Il traduit opérationnellement l'ANI du 12 juillet 2011 et le mandat de service public 2022-2026. Ce plan stratégique se déploie à travers un plan de transformation pour cinq ans « Elan 2026 » qui fixe précisément les engagements et les objectifs de l'entreprise dans un cadre pluriannuel.

Le conseil d'administration a souhaité en février 2023 définir une stratégie d'implantation de l'Apec sur le ter-

ritoire visant à renforcer son maillage territorial dans l'hexagone et en Outre-mer, au service des besoins des cadres, des jeunes diplômés et des entreprises, notamment des TPE-PME.

Les implantations actuelles basées exclusivement sur la location (immeuble du siège excepté), les modalités de prise de locaux sont élargies avec la possibilité d'acquisition immobilière pour certains centres afin de favoriser les implantations.

### Travaux du siège

A la suite de la décision du conseil d'administration en 2025 de mettre en conformité le siège social de l'Apec avec le décret tertiaire pour la performance énergétique et le décret Bacs, les équipes du siège ont déménagé dans des locaux provisoires en novembre 2025 pour permettre un démarrage des travaux début 2026.

Au 31 décembre 2025, l'Apec a constaté une provision pour dépréciation sur les aménagements qui n'auront plus d'utilité à la suite des travaux.

# 03

## NOTE SUR LE BILAN

### Immobilisations

#### Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont principalement constituées de logiciels. Ces logiciels et applications sont soit acquis, soit développés en interne et/ou réalisés par des prestataires.

Les autres immobilisations incorporelles comportent des logiciels en cours d'installation ou de réalisation.

#### Immobilisations corporelles

L'Apec est propriétaire d'un immeuble à Paris où est localisé le siège social de l'Association, de locaux situés à Paris 14<sup>e</sup> destinés à terme à la création d'un nouveau site accessible aux clients ainsi que d'un centre à Dijon. L'Apec étant présente sur l'ensemble du territoire, les immobilisations corporelles sont aussi constituées des installations et aménagements effectués dans les locaux en propriété et en location, du mobilier et matériel de bureau et du matériel informatique.

Les durées d'utilité des agencements de sites ont été raccourcies et ont donné lieu à des dotations aux amortissements plus importantes. Les agencements concernés sont ceux de quelques sites qui ont été déplacés dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie d'implantation immobilière de l'Apec.

### Immobilisations financières

Les immobilisations financières sont composées des prêts et des autres immobilisations financières.

La rubrique « prêts » concerne en majorité des prêts consentis à des organismes dans le cadre obligatoire de la participation des employeurs à l'effort de construction. Les autres immobilisations financières sont constituées des dépôts et des cautionnements versés principalement aux bailleurs des locaux pris en location dans lesquels sont implantés les centres.

Une provision pour dépréciation est constituée sur les dépôts de garantie versés aux bailleurs et non remboursés dans les 6 mois suivant le congé.

### Avances et acomptes versés

Les avances et acomptes versés sur commandes représentent les sommes versées à des fournisseurs, préalablement à l'exécution de la commande ou d'acomptes en règlement de l'exécution partielle d'une prestation convenue lors d'une commande.

### Créances

Les créances clients et comptes rattachés sont liés à la vente des prestations de services inscrites dans le chiffre d'affaires.

Les autres créances comportent les fournisseurs débiteurs, les avances au personnel, les comptes de TVA déductible, et les produits à recevoir.

Les produits à recevoir incluent des indemnités journalières de la sécurité sociale, des remboursements au titre des indemnités de fin de carrière, des cotisations volontaires versées à l'Apec, des régularisations de charges locatives.

### Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont constituées de parts d'organismes de placement collectif en valeurs mobilières (OPCVM) et de contrats de capitalisation.

Le portefeuille de placements au 31 décembre respecte les principes directeurs d'investissement par typologie d'actifs tels que définis dans la politique d'investissement durable du règlement financier approuvé par le conseil d'administration du 18 juin 2025.

Pour les Sicav et les fonds communs de placement, la valeur inscrite dans les comptes correspond à la valeur d'achat selon la méthode FIFO.

La plus-value latente sur les Sicav et les fonds communs de placement au 31 décembre 2025 est évaluée à 15 K€. Cette rubrique comporte des intérêts courus et des plus-values latentes des comptes à terme et des contrats de capitalisation.

### Disponibilités

Les disponibilités sont constituées des soldes des comptes bancaires disponibles, des avoirs en banque notamment ceux des comptes sur livret associations et des comptes à terme sur lesquels sont positionnés une partie des placements.

### Charges constatées d'avance

Les charges constatées d'avance correspondent à des factures d'achats et des frais de fonctionnement engagés

et comptabilisés au cours de l'exercice qui se rattachent à l'exercice suivant. Elles se composent principalement de loyers et charges locatives ainsi que de locations et maintenance informatique.

### Fonds propres

Les fonds propres comprennent des fonds propres sans droit de reprise, des fonds propres dédiés à la pérennité et continuité des services rendus et le résultat de l'exercice. Les fonds propres sans droit de reprise proviennent de la dévolution des biens de l'association pour la gestion des bilans de compétences pour les cadres (AGBCC) conformément à la convention dans laquelle l'AGBCC avait désigné l'Apec bénéficiaire de la dévolution de l'ensemble de ses biens. Les transferts d'actifs de l'AGBCC à l'Apec ont été réalisés en janvier 2009 pour 4 391 473 €. Les réserves constituées ont pour objet la pérennité du fonctionnement et la continuité des services rendus par l'Association. Cette réserve forme la base des fonds propres de l'entreprise. Ces fonds propres constitués au cours des années ont permis de financer les implantations et les outils de l'Apec au bénéfice de ses clients. Les fonds propres disponibles sont utilisés selon les décisions du conseil d'administration dans la limite où ils représentent la source de financement des investissements nécessaires aux activités de l'Association, notamment l'installation de ses sites et de ses infrastructures (réseau et supports) essentiels à la mise en œuvre des services. Ces fonds propres participent aussi à constituer une trésorerie suffisante afin de faire face à son besoin de fonds de roulement et aux décalages d'exploitation, les cotisations Apec étant perçues à la fin de chaque fin de mois. Le résultat 2024 positif de 4 176 108 euros a été dans sa totalité affecté à la réserve de pérennité et de continuité des services rendus.

### Provisions pour risques et charges

Ces provisions sont constituées principalement des provisions pour risques sur des litiges. Ces provisions concernent principalement des litiges avec le personnel.

### Dettes

#### Dettes financières

L'Apec n'a souscrit aucun emprunt. Les emprunts et dettes financières auprès des établissements de crédit correspondent à la position des comptes bancaires dédiés aux règlements en date d'opération et non en date de valeur. Il faut noter que la position globale des comptes bancaires est positive.

#### Dettes d'exploitation

Les dettes d'exploitation comprennent les dettes contractées vis-à-vis des fournisseurs et les charges à payer qui leur sont liées au 31 décembre. Elles comportent également les dettes fiscales et sociales qui regroupent :

- des dettes au personnel avec les droits acquis à congés payés et compte épargne temps,
- des soldes des organismes sociaux (Urssaf, caisses de retraite, mutuelle...) et les charges sociales calculées des dettes au personnel,
- des dettes envers l'État, notamment la taxe sur les salaires.

### Dettes diverses

Les dettes diverses sont constituées des dettes fournisseurs d'immobilisations pour des logiciels, du matériel, du mobilier et des travaux.

Elles comportent également les autres dettes qui regroupent des soldes à verser aux organisations syndicales ainsi que les montants dus au titre du programme de soutien à des projets d'innovation sociale (Novapec).

### Produits à recevoir

#### DÉTAIL EN EUROS

##### Clients et comptes rattachés

Factures à établir	<b>7 500</b>
--------------------	--------------

##### Autres créances

Remises, rabais, ristournes et avoirs à obtenir	<b>163 985</b>
---	----------------

Organismes sociaux	<b>211 143</b>
--------------------	----------------

Produits à recevoir	<b>96 933</b>
---------------------	---------------

##### Valeurs mobilières de placement

Intérêts courus	<b>1 964 864</b>
-----------------	------------------

<b>TOTAL</b>	<b>2 444 425</b>
--------------	------------------

### Charges à payer

#### DÉTAIL EN EUROS

##### Dettes fournisseurs et comptes rattachés

Factures non parvenues	<b>6 114 478</b>
------------------------	------------------

##### Dettes sur immobilisations

Factures non parvenues	<b>1 500 926</b>
------------------------	------------------

##### Dettes fiscales et sociales

Congés payés, compte épargne-temps, primes d'objectifs...	<b>23 202 952</b>
---	-------------------

État	<b>263 044</b>
------	----------------

##### Autres dettes

Charges à payer	<b>2 019 414</b>
-----------------	------------------

<b>TOTAL</b>	<b>33 100 814</b>
--------------	-------------------

### Position fiscale

L'Apec est redevable de l'impôt sur les sociétés au titre de ses activités marchandes et lucratives sectorisées. A ce titre, l'entreprise dispose de déficits fiscaux reportables sur les prochains exercices.

L'Apec est également redevable de l'impôt sur les sociétés sur ses revenus financiers.

# IMMOBILISATIONS

	Valeur brute au début de l'exercice	Acquisitions, créations, apports, virements	Cessions, mises hors service, virements	Valeur brute à la fin de l'exercice
Cessions, brevets et droits similaires	36 814 588	3 939 233	1 432 027	39 321 795
Autres immobilisations incorporelles				
Immobilisations incorporelles en cours, avances et acomptes	1 507 362	5 616 031	3 940 121	3 183 272
<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>	<b>38 321 950</b>	<b>9 555 264</b>	<b>5 372 148</b>	<b>42 505 066</b>
Terrains	7 153 389			7 153 389
Constructions, installations générales, agencements, aménagements	40 124 805	977 322		41 102 127
Installations techniques, matériel, outillage	18 001 113	5 237 081	2 281 491	20 956 703
Autres immobilisations corporelles	16 109 134	2 367 295	250 099	18 226 330
Immobilisations corporelles en cours, avances et acomptes	2 634 707	2 025 985	2 634 707	2 025 985
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>	<b>84 023 149</b>	<b>10 607 683</b>	<b>5 166 298</b>	<b>89 464 535</b>
Prêts	4 010 830	285 901	145 757	4 150 974
Autres immobilisations financières	2 302 483	654 436	140 957	2 815 962
<b>IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES</b>	<b>6 313 313</b>	<b>940 337</b>	<b>286 714</b>	<b>6 966 936</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>128 658 412</b>	<b>21 103 284</b>	<b>10 825 159</b>	<b>138 936 537</b>

# AMORTISSEMENTS

	Début d'exercice	Dotations	Reprises	31/12/2025
<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>				
Concessions, brevets et droits similaires	30 002 706	3 702 675	1 432 027	32 273 355
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>				
Constructions	13 418 833	437 660		13 856 493
Constructions, installations générales, agencements, aménagements	10 023 664	555 978		10 579 642
Installations techniques, matériel, outillage				
Installations générales, agencements	10 688 935	1 645 168	2 281 491	10 052 612
Matériel de bureau, informatique, mobilier	9 325 943	2 337 356	231 618	11 431 682
Immobilisations corporelles en cours, avances et acomptes				
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>73 460 081</b>	<b>8 678 838</b>	<b>3 945 135</b>	<b>78 193 784</b>

# PROVISIONS

	Début d'exercice	Dotations	Reprises	Fin d'exercice
Provisions pour litiges	1 704 338		323 738	1 380 600
Autres provisions pour risques et charges	22 929			22 929
<b>PROVISIONS RISQUES ET CHARGES</b>	<b>1 727 267</b>		<b>323 738</b>	<b>1 403 529</b>
Provisions sur immobilisations corporelles		871 699		871 699
Provisions sur autres immobilisations financières		155 657		155 657
Provisions sur comptes clients	2 729		2 729	
<b>PROVISIONS POUR DÉPRÉCIATION</b>	<b>2 729</b>	<b>1 027 356</b>	<b>2 729</b>	<b>1 027 356</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>1 729 996</b>	<b>1 027 356</b>	<b>326 467</b>	<b>2 430 886</b>
Dotations et reprises d'exploitation		871 699	326 467	
dont reprises sur provisions parce qu'utilisées			124 377	
Dotations et reprises financières		155 657		
Dotations et reprises exceptionnelles				

# ÉTAT DES CRÉANCES

	Montant brut	1 an au plus	Plus d'1 an
Prêts	4 150 974	153 907	3 997 067
Autres immobilisations financières	2 815 962	260 753	2 555 209
Clients douteux ou litigieux			
Autres créances clients	19 050	19 050	
Personnel et comptes rattachés	17 373	17 373	
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	211 143	211 143	
État, autres collectivités : impôt sur les bénéfices			
État, autres collectivités : taxe sur la valeur ajoutée	749	749	
État, autres collectivités : autres impôts, taxes, versements assimilés			
État, autres collectivités : créances diverses			
Débiteurs divers	261 745	261 745	
Charges constatées d'avance	4 989 476	4 989 476	
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>12 466 472</b>	<b>5 914 196</b>	<b>6 552 276</b>
Montant des prêts accordés en cours d'exercice	285 901		
Montant des remboursements obtenus en cours d'exercice	145 757		

# ÉTAT DES DETTES

	Montant	1 an au plus	Plus d'1 an, - de 5 ans	Plus de 5 ans
Emprunts et dettes à 1 an maximum à l'origine	7 004	7 004		
Emprunts et dettes à plus d' 1 an à l'origine				
Emprunts et dettes financières divers				
Fournisseurs et comptes rattachés	7 399 946	7 399 946		
Personnel et comptes rattachés	14 484 233	14 484 233		
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	14 659 978	14 659 978		
État : impôt sur les bénéfices	39 663	39 663		
État : taxe sur la valeur ajoutée	9 697	9 697		
État : autres impôts, taxes et assimilés	2 077 286	2 077 286		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	1 612 562	1 612 562		
Autres dettes	5 913 836	5 880 484	33 352	
Produits constatés d'avance				
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>46 204 205</b>	<b>46 170 854</b>	<b>33 352</b>	
Emprunts souscrits en cours d'exercice				
Emprunts remboursés en cours d'exercice				

# 04

## NOTE SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

### Résultats par nature

#### Exploitation

Le résultat d'exploitation négatif de 9 964 897 € inclut principalement des éléments des activités de service public et ceux des activités marchandes pour de très faibles montants.

#### Produits d'exploitation

##### Détail des produits courants

Les produits courants sont formés des produits d'exploitation hors production immobilisée, transfert de charges, reprises sur amortissements et provisions.

##### Cotisations

La cotisation obligatoire versée par les cadres et les entreprises est utilisée exclusivement pour le financement des activités portées dans le mandat de service public de l'Apec.

Conformément à l'article 14 de l'ANI du 12 juillet 2011 relatif à l'Apec, une cotisation est due pour chaque collaboratrice et collaborateur cadre visé aux articles 4 et 4 bis

de la convention collective nationale du 14 mars 1947 tels que repris par les articles 2.1 et 2.2 de l'Accord national interprofessionnel relatif à la prévoyance des cadres.

Ainsi, pour tout salarié de statut cadre affilié au régime général de retraite de Sécurité sociale et à la retraite complémentaire Agirc-Arrco, le paiement des cotisations Apec est donc requis par les entreprises.

La cotisation Apec est recouvrée par les institutions de retraite complémentaire (IRC) adhérentes à la Fédération en même temps et selon les mêmes modalités, y compris en ce qui concerne les majorations de retard, que les cotisations au régime de retraite Agirc-Arrco, sur la part de la rémunération allant du 1er euro jusqu'à 4 fois le plafond fixé en application de l'article L. 241-3 du code de la Sécurité sociale.

Son taux est fixé à 0,06 %, réparti à raison de 0,036 % à la charge de l'employeur et 0,024 % à la charge du salarié ou de la salariée.

La Fédération se charge de faire recouvrer et vérifier la cotisation Apec par les institutions de retraite complémentaire qui lui sont rattachées à partir des informations renseignées par les entreprises dans les rubriques de la déclaration sociale nominative (DSN) pour les salariés. Les cadres visés aux articles 4 et 4 bis de la convention collective du 14 mars 1947, tels que repris par les articles 2.1 et 2.2 de l'accord national interprofessionnel relatif à la prévoyance des cadres.

Afin de contribuer aux frais de gestion liés au recouvrement des cotisations Apec, la Fédération est autorisée à prélever un pourcentage sur le montant des cotisations Apec encaissées. Ce pourcentage est fixé à 1 %.

Les cotisations sont versées à l'Apec par l'Agirc-Arrco sous la forme de virements mensuels fin de mois. La régularisation du montant de la cotisation de l'exercice s'effectue au plus tard quinze jours après l'arrêté des comptes de la fédération Agirc-Arrco par son conseil d'administration.

NATURE DES PRODUITS EN EUROS	2025	2024
<b>Cotisations Apec collectées par l'Agirc-Arrco</b>		
- au titre de l'exercice	177 600 000	173 000 000
- régularisations sur années antérieures	9 406 361	11 541 001
<b>Cotisations Apec volontaires</b>	65 593	80 909
	<b>COTISATIONS APEC</b>	<b>187 071 954</b>
<b>Autres prestations de services, études</b>	38 958	30 533
	<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>38 958</b>
<b>Subventions</b>	307 210	301 420
<b>Autres produits</b>	564 415	152 043
	<b>PRODUITS COURANTS</b>	<b>187 982 537</b>
<b>Productions immobilisées</b>	434 183	418 571
<b>Produits de cession des immobilisations</b>	7 000	
<b>Reprises sur amortissements et provisions, transfert de charges</b>	326 467	28 825
	<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	<b>188 750 187</b>

Les cotisations sont enregistrées nettes de prélèvements de frais de gestion sur la base des informations fournies par l'Agirc-Arrco.

Les versements des cotisations recouvrées par l'Agirc-Arrco au titre de l'année 2025 sont de 177,60 millions € contre 173,00 millions € au titre de 2024. Le versement du solde de régularisation pour 2023 et années antérieures effectué en septembre 2025 a été de + 9,41 millions €. L'année précédente, il était de + 11,54 millions €. En conséquence, le produit des cotisations recouvrées par l'Agirc-Arrco dans les comptes 2025 s'élèvent à 187,01 millions € contre 184,54 millions € dans les comptes de 2024, soit une hausse globale de + 1,3 %.

Les montants bruts et nets des cotisations de l'Apec prenant en considération les versements volontaires, les acomptes de l'Agirc-Arrco et ses régularisations se présentent comme suit :

	<b>2025</b>	<b>2024</b>
<b>Cotisations Apec brutes</b>	<b>188 960 907</b>	<b>186 485 960</b>
<b>Frais de gestion</b>	<b>- 1 888 953</b>	<b>- 1 864 050</b>
<b>Cotisations Apec nettes</b>	<b>187 071 954</b>	<b>184 621 910</b>

#### Subventions

Le poste subventions comprend principalement les aides reçues pour le recrutement d'alternant.es et accessoirement les subventions pour l'aménagement de postes de travail.

#### Reprises sur provisions et transferts de charges

Les reprises de provisions et transfert de charges comprennent :

- la reprise de provision pour risques et charges. En 2025, elle correspond à l'extinction et à la réalisation des risques estimés au cours des précédents exercices pour des litiges avec le personnel,
- la reprise pour dépréciation des créances clients,

#### **Charges d'exploitation**

Les charges d'exploitation d'un total de 198 715 084 € augmentent en 2025 de 7,6 % soit un montant de 14 066 066 €. Elles englobent l'ensemble des dépenses de l'Association pour réaliser ses activités. Elles incluent, en plus des charges courantes, celles de la mise en œuvre de mesures exceptionnelles inscrites dans le plan stratégique de l'Apec.

Les charges d'exploitation sont composées des autres achats et charges externes, des impôts, taxes et versements assimilés, des charges de personnel (salaires et charges sociales), des dotations d'exploitation (dotations aux amortissements et provisions) et des autres charges d'exploitation.

Les achats et charges externes représentent 30,5 % des charges totales de l'Apec. Ils regroupent les dépenses de locations immobilières et charges immobilières, de locations diverses, d'entretiens et réparations, d'assurances, d'études, d'honoraires, de publicité, de frais de déplacements, de dépenses d'intérim, de frais de communication, de documentations et de fournitures non stockées.

Les principales variations concernent les assurances,

les locations immobilières, les honoraires et les locations diverses.

Les assurances d'un total de 0,09 millions € baissent de 5,11 millions € du fait qu'aucun versement sur le fonds externalisé dédié aux indemnités de fin de carrière n'a été effectué en 2025.

La hausse des loyers et charges immobilières de 2,71 millions € s'explique par la création de nouveaux centres et par l'augmentation du coût de l'indice de référence des loyers.

La progression des honoraires de 2,17 millions € est due au recours plus important à des prestataires externes et notamment des honoraires divers en lien avec le plan de transformation de l'Apec et des honoraires de maîtrise d'ouvrage sur les travaux immobiliers.

La hausse des locations diverses de 0,79 millions €, s'explique par les locations de logiciels.

Le poids des impôts, taxes et versements assimilés est de 4,9 % des charges. Les taxes les plus significatives sont la taxe sur les salaires, la contribution unique à la formation professionnelle, la taxe foncière et la taxe sur les bureaux. Les charges de personnel représentent 57,1 % des charges d'exploitation en 2025 contre 55,4 % en 2024. Elles comprennent les salaires et traitements ainsi que les charges sociales. Les salaires et traitements s'élèvent à 74,38 millions € contre 67,44 millions € l'année précédente, et les charges sociales afférentes à 39,28 millions € contre 35,02 millions €. Ces deux postes pour un total de 113,66 millions € contre 102,46 millions € en 2024 sont en augmentation de 10,9 % par rapport à l'exercice précédent soit 11,20 millions €.

Cette évolution s'explique principalement par la croissance des effectifs dédiés aux réalisations des services de l'Apec, passant de 1 146 équivalents temps plein moyen en 2024 à 1 270 en 2025.

Le taux moyen des charges patronales augmente de 51 % à 52 %.

Les dotations d'exploitation représentent 4,8 % des charges.

Les dotations aux amortissements sont composées :

- des dotations pour les logiciels achetés ainsi que les applications immobilisées développées en interne,
- des dotations pour les agencements des locaux, ils représentent les amortissements des agencements et réfections des sites du réseau de l'Apec et les amortissements du siège,
- des dotations du matériel de bureau et informatique.

Les dotations aux provisions sont composées :

- des provisions pour dépréciation des immobilisations,
- des dotations pour créances clients,
- des dotations pour risques et charges, elles concernent des litiges avec le personnel,
- des dotations pour litige fournisseurs.

A la suite de la décision en 2025 de refaire le siège social, l'Apec a constaté une provision pour dépréciation sur les aménagements qui n'auront plus d'utilité à la suite des travaux de 872 K€.

#### **Autres charges d'exploitation**

Les autres charges sont composées des subventions versées aux porteurs de projets d'innovation sociale

(39 projets en 2025), dans le cadre du programme de soutien financier Novapec, des dotations versées aux organisations syndicales et patronales gestionnaires de l'Apec, des charges diverses de gestion courante, et des pertes sur créances des clients des exercices antérieurs.

### Financier

Le résultat financier positif de 2 307 214 € est en baisse de 1160 313 €.

La baisse des produits financiers résulte à la fois de la baisse du volume des capitaux placés, 12,70 M€ de moins en moyenne qu'en 2024, et de celle des intérêts des OPC monétaires de 1 % en moyenne.

Les charges financières en 2025 comportent principalement des dotations au titre de dépôts de garantie versés aux bailleurs et non remboursés dans les 6 mois suivant le congé et des frais bancaires.

### Exceptionnel

Le résultat exceptionnel est négatif au 31 décembre 2025 de 9 313 €.

<b>CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>	<b>9 313 €</b>
Régularisation de TVA sur immobilisations	9 313 €

### Résultats par activités

En 2025, la décomposition du résultat net comptable négatif de 7 808 266 € par activités courantes et des charges financées par les fonds propres présente :

- un résultat des activités courantes de service public négatif de - 17 226 083 €,
- un résultat des activités courantes marchandes positif de 11 456 €,
- une régularisation positive des versements par l'Agirc-Arrco des cotisations Apec des années antérieures de 9 406 361 €,

EN EUROS	Montant
Résultat des activités courantes de service public	-17 226 083
Résultat des activités courantes marchandes	11 456
Cotisations Apec régularisations des années antérieures	9 406 361
<b>RÉSULTAT NET COMPTABLE</b>	<b>(7 808 266)</b>

# 05

## AUTRES INFORMATIONS

### État des rémunérations

En application de la disposition de l'article 20 de la loi n° 2006-586 du 23 mai 2006 sur le volontariat associatif et à l'engagement éducatif, il est précisé les éléments suivants :

- le montant cumulé des trois principales rémunérations et avantages en nature des cadres salariés occupant des postes de direction s'élève à 638 958 € pour l'exercice clos le 31 décembre 2025,
- les membres du conseil d'administration, y compris les membres du bureau, ne perçoivent aucune rémunération et ne bénéficient d'aucun avantage en nature.

### Honoraires du commissaire aux comptes

Le montant total des honoraires du commissaire aux comptes figurant dans le compte de résultat de l'exercice 2025 est de 88 K€ TTC.

### Événements postérieurs à la clôture

L'Apec n'a identifié aucun autre événement postérieur à la date de clôture du 16 janvier 2026 qui nécessite la modification de la valeur des actifs et passifs.

### Engagements de retraite

Le montant des indemnités de fin de carrière n'est pas provisionné dans les comptes sociaux.

L'Apec a partiellement externalisé, dans le cadre d'un contrat d'assurance, les indemnités de fin de carrière (IFC) en versant en 2001 une première cotisation dans un fonds collectif. Le gestionnaire actuel du fonds est l'AG2R la Mondiale.

En 2025, l'Apec n'a pas alimenté le fonds dédié aux remboursements des indemnités de fin de carrière.

La valorisation du fonds externalisé avec les intérêts moins les remboursements pour des départs à la retraite du personnel, a permis de porter le montant du fonds à 18,3 millions € en fin d'année.

Les engagements de retraite actualisés du personnel de l'Apec au 31 décembre 2025 sont évalués à près de 23,9 millions €. Cette évaluation prend principalement en compte :

- les droits acquis par chaque salarié.e à la clôture de l'exercice,
- l'éventualité d'un départ à la retraite à 67 ans pour les cadres et à 64 ans pour les agents de maîtrise et employé.es,
- la probabilité pour chacun d'atteindre l'âge de la retraite,

- un taux de turnover estimé de 4%,
- le taux retenu d'actualisation correspond au taux d'émission des obligations d'entreprises cotées AA à AAA soit 3,60%.

prennent exclusivement celles envers les bailleurs au titre des préavis dus en cas de dénonciation anticipée des baux.

Aucun engagement n'a été donné ou reçu par l'entreprise.

### Engagements de paiements futurs envisageables

Les obligations contractuelles au 31 décembre 2025 de paiements futurs s'élèvent à 29,69 millions €. Elles com-

### Effectifs.

#### VENTILATION DES EFFECTIFS PAR CATÉGORIE AU 31 DÉCEMBRE 2025

	Permanent	CDD	Total
Cadres	958	50	1 008
Agents de maîtrise	172	4	176
Employé-es	54	77	131
<b>TOTAL</b>	<b>1 184</b>	<b>131</b>	<b>1 315</b>

Total des effectifs moyens au cours de l'exercice 2025 : 1 270

# CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT

	31/12/2025	31/12/2024	Variation en %
<b>EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>(183 324 898)</b>	<b>(171 321 059)</b>	<b>7,0</b>
+ Transferts de charges d'exploitation		11 820	-100,0
+ Cotisations et autres produits d'exploitation	187 643 368	184 773 953	1,6
- Autres charges d'exploitation	5 059 298	5 617 792	-9,9
+ Produits financiers	2 467 452	3 469 436	-28,9
- Reprises sur provisions financières			
- Charges financières	160 238	1 909	
+ Dotations aux amortissements et provisions financières	155 657		
+ Produits exceptionnels		17 113	
- Produits des cessions d'éléments actif	7 000	1	
- Subventions d'investissement rapportées au résultat		9 031	
- Reprises sur provisions exceptionnelles			
- Charges exceptionnelles	9 313	83 946	-88,9
+ Valeur comptable des immobilisations cédées	18 482	74 633	-75,2
+ Dotations aux amortissements et provisions exceptionnelles			
- Impôts sur les bénéfices	141 270	128 872	9,6
<b>CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT</b>	<b>1 582 943</b>	<b>11 184 346</b>	<b>-85,8</b>

	31/12/2025	31/12/2024	Variation en %
<b>RÉSULTAT NET COMPTABLE</b>	<b>(7 808 266)</b>	<b>4 176 108</b>	<b>-287,0</b>
+ Dotations aux amortissements et provisions	9 706 194	6 959 642	39,5
- Reprises sur amortissements et provisions	326 467	17 005	
- Résultat sur cession des éléments actif	(11 482)	(74 632)	
- Subventions d'investissement rapportées au résultat		9 031	
<b>CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT</b>	<b>1 582 943</b>	<b>11 184 346</b>	<b>-85,8</b>

# TABLEAU DE FINANCEMENT

EMPLOIS	31/12/2025	31/12/2024	RESSOURCES	31/12/2025	31/12/2024
Distributions mises en paiement en cours d'exercice			Capacité d'autofinancement de l'exercice	1 582 943	11 184 346
Acquisitions éléments actif immobilisés			Cessions éléments actifs immobilisés		
- Immobilisations incorporelles	5 615 143	6 000 967	- Immobilisations incorporelles		
- Immobilisations corporelles	7 972 976	21 267 769	- Immobilisations corporelles	7 000	9 032
- Immobilisations financières	940 337	1 202 766	- Immobilisations financières	286 714	608 896
Charges à répartir sur plusieurs exercices			Augmentation fonds propres		
Réduction des fonds propres			- Fonds associatifs ou apports		
			- Autres fonds propres		
Remboursement dettes financières			Augmentation dettes financières		
<b>TOTAL EMPLOIS</b>	<b>14 528 456</b>	<b>28 471 502</b>	<b>TOTAL RESSOURCES</b>	<b>1 876 657</b>	<b>11 802 273</b>
<b>RESSOURCE NETTE</b>			<b>EMPLOI NET</b>	<b>12 651 799</b>	<b>16 669 229</b>

VARIATION DU FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL EN EUROS	Besoins (B)	Dégagements (D)	Solde N (D-B)	Solde N-1
<b>Variations d'exploitation</b>				
Variations des actifs d'exploitation				
- Avances et acomptes versés sur commandes	9 784		-9 784	7 872
- Créances clients, comptes rattachés et autres créances		926 754	926 754	2 877 859
Variations des dettes d'exploitation				
- Dettes fournisseurs, comptes rattachés et autres dettes		3 972 008	3 972 008	7 511 130
<b>TOTAUX EXPLOITATION</b>	<b>9 784</b>	<b>4 898 762</b>		
<b>A) VARIATION NETTE EXPLOITATION</b>			<b>4 888 978</b>	<b>10 396 862</b>
Variations hors exploitation				
Variations des autres débiteurs				
Variations des autres créditeurs				
<b>TOTAUX HORS EXPLOITATION</b>				
<b>B) VARIATION NETTE HORS EXPLOITATION</b>				
<b>TOTAL [A+ B] DÉGAGEMENT NET DE FONDS DE ROULEMENT</b>			<b>4 888 978</b>	<b>10 396 862</b>
Variations trésorerie				
Variations des disponibilités		7 756 486	7 756 486	6 286 437
Variations concours bancaires courants, soldes créditeurs de banque		6 336	6 336	-14 070
<b>TOTAUX TRÉSORERIE</b>		<b>7 762 821</b>		
<b>C) VARIATION NETTE TRÉSORERIE</b>			<b>7 762 821</b>	<b>6 272 367</b>
<b>VARIATION FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL [A+ B+ C] : RESSOURCE NETTE</b>			<b>12 651 799</b>	<b>16 669 229</b>

03

# AFFECTATION DES RESULTATS 2025

# AFFECTATION DES RÉSULTATS

Le conseil d'administration du 11 mars 2026 a constaté que l'exercice 2025 présente un résultat net comptable négatif de 7 808 265,90 € qui se décompose en :

- Résultat des activités courantes de service public	-17 226 083,14
- Résultat des activités courantes marchandes	11 456,24
- Régularisations Agirc-Arrco des cotisations Apec (années antérieures)	9 406 361,00

## Réserve de pérennité et de continuité des services rendus

A décidé d'affecter à la « réserve de pérennité et de continuité des services rendus » l'ensemble des éléments du résultat net comptable de -7 808 265,90,09 €.

La réserve de pérennité et de continuité des services rendus de 101 813 801,13 € est portée à 94 005 535,23 €.

## Tableau de synthèse

Origine	Montant
Report à nouveau antérieur	0
Prélèvements sur les réserves	0
Résultat net de l'exercice 2025	(7 808 265,90)
Résultat des activités courantes de service public	-17 226 083,14
Résultat des activités courantes marchandes	11 456,24
Régularisations Agirc-Arrco des cotisations Apec des années antérieures	9 406 361,00
<b>TOTAL</b>	<b>(7 808 265,90)</b>

Affectation	Montant
Réserves de pérennité et de continuité des services rendus	7 808 265,90
<b>TOTAL</b>	<b>(7 808 265,90)</b>

04

# RAPPORTS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

# RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2025

Au conseil d'administration de l'Association pour l'emploi des cadres (Apec),

## Opinion avec réserve

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Conseil d'Administration, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de l'Apec relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2025, tels qu'ils sont joints au présent rapport. Sous la réserve décrite dans la partie "Fondement de l'opinion avec réserve", nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de l'association à la fin de cet exercice.

## Fondement de l'opinion avec réserve

### Motivation de la réserve

Sur la base du protocole d'accord du 25 avril 2013, renouvelé le 24 avril 2024, l'Apec a confié le soin à la Fédération Agirc-Arrco de recouvrer les cotisations qui lui sont dues. L'article 5 du protocole signé en 2024 prévoit que les Commissaires aux Comptes de l'organisme collecteur émettent un rapport de procédures convenues qui a pour objet de porter une opinion sur la réalité et la correcte évaluation des cotisations recouvrées pour le compte de l'Apec.

Les comptes annuels de l'association intègrent 9,4 M€ de régularisation positive de cotisations au titre des exercices précédents.

À la date d'arrêté des comptes 2025 de l'Apec, le rapport de procédures convenues des Commissaires aux Comptes de l'Agirc-Arrco relatif aux cotisations 2025 n'a pas été émis. Dans ce contexte, nous ne disposons pas d'une assurance raisonnable permettant de nous prononcer sur l'exhaustivité et la correcte évaluation des cotisations comptabilisées dans les états financiers de l'Apec.

### Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie "Responsabilités du Commissaire aux Comptes relatives à l'audit des comptes annuels" du présent rapport.

## Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux Comptes, sur la période du 1er janvier 2025 à la date d'émission de notre rapport.

## Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les incidences de la première application du règlement ANC n° 2022-06 exposées dans l'annexe des comptes annuels.

## Justification des appréciations

En application des dispositions des articles L. 821-53 et R. 821-180 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, outre le point décrit dans la partie "Fondement de l'opinion avec réserve", nous portons à votre connaissance les appréciations suivantes qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importantes pour l'audit des comptes annuels de l'exercice. Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

La trésorerie représente une part significative du bilan de l'Apec. Dans le cadre de nos travaux, nous avons pu nous assurer de la réalité des instruments de trésorerie et de leur correcte évaluation lors de la clôture des comptes. Ces travaux n'ont pas révélé d'éléments significatifs de nature à remettre en cause la réalité des instruments de trésorerie et l'évaluation qui en est faite.

## Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

À l'exception de l'incidence du point décrit dans la partie "Fondement de l'opinion avec réserve", nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Directeur Général et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux membres du Conseil d'Administration.

### **Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels**

Il appartient à la Direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle, conformément aux règles et principes comptables français, ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de l'association à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider l'association ou de cesser son activité.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Directeur Général.

### **Responsabilités du commissaire aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels**

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 821-55 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre association.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux Comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

. Il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est

plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne.

. Il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne.

. Il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels.

. Il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de l'association à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier.

. Il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Fait à PARIS et ANGERS, le 16 février 2026  
Le Commissaire aux Comptes  
BECOUCHE



S. BERTRAND - Associé



G. SABY - Associé

# RAPPORT SPÉCIAL DU COMMISSAIRE AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

Réunion de l'organe délibérant relative à l'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

Au conseil d'administration de l'Association pour l'emploi des cadres – Apec

En notre qualité de Commissaire aux Comptes de votre association, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 612-6 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

## Convention soumise à l'approbation de l'organe délibérant

En application de l'article R. 612-7 du Code de commerce, nous avons été avisés de la convention suivante mentionnée à l'article L. 612-5 du Code de commerce qui a été passée au cours de l'exercice écoulé.

Nature et objet : convention de financement avec Entrepreneurs pour la planète

Entité concernée : l'association Entrepreneurs pour la planète

Personne concernée : Madame Marie-Laure Collet, présidente de l'Apec et secrétaire de l'Association Entrepreneurs pour la planète.

Modalités : dans le cadre de son programme de soutien financier Novapec, l'Apec a signé une convention de financement avec l'association Entrepreneurs pour la planète pour son projet " Campus Vert Demain ".

Le montant de l'engagement financier de l'Apec est de 45 000 euros pour cette convention conclue pour une durée de un an : du 1<sup>er</sup> septembre 2025 au 1<sup>er</sup> septembre 2026.

Fait à PARIS et ANGERS, le 16 février 2026

Le Commissaire aux Comptes  
BECOUBE



S. BERTRAND - Associé



G. SABY- Associé





Imprimé sur du papier Nautilus SuperWhite - 100 % recyclé  
Réveil de la Marne



apeec

DONNER DE L'ÉLAN  
À VOTRE AVENIR