



Mandat de Service Public 2022-2026

Préambule

Depuis 2012, l'Etat et les partenaires sociaux représentés au Conseil d'Administration de l'Association pour l'Emploi des Cadres (Apec) définissent ensemble les missions de service public de l'Apec à travers un « Mandat de Service Public de l'Apec »¹.

Les deux premiers Mandats, portant respectivement sur les périodes 2012-2016 et 2017-2021, sont appréciés positivement par l'Etat comme par les partenaires sociaux. Ils ont permis de clarifier les missions de l'Apec dans le champ du service public, de progresser dans la sécurisation des parcours professionnels des cadres et des jeunes diplômés ainsi que des recrutements des entreprises en particulier des très petites et moyennes entreprises (TPE-PME), et de gagner en efficacité. Le Mandat 2017-2021 a également été l'occasion de montrer la capacité d'adaptation de l'Apec dans un contexte de rupture, avec la crise sanitaire, économique et sociale.

Le nouveau Mandat de Service Public pour la période 2022-2026 s'inscrit dans la continuité de cette démarche qui a fait ses preuves, tout en marquant une ambition nouvelle dans certains domaines essentiels.

Il prend en considération :

- Les missions et orientations données par les partenaires sociaux à l'Apec dans l'ANI du 28 février 2020 portant diverses orientations pour les cadres et dans l'ANI du 12 juillet 2011 relatif à l'association pour l'emploi des cadres ;
- La Raison d'Etre de l'Apec, adoptée par son Conseil d'Administration le 16 décembre 2020² ;
- La Loi n°2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale, qui consacre l'Apec comme opérateur national du Conseil en Evolution Professionnelle (CEP), et la Loi n°2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel ;
- Le contexte du marché de l'emploi cadre pour les années à venir, marqué par un certain nombre d'incertitudes mais qui verra sans doute coexister dans un contexte de reprise des difficultés accrues pour certains cadres et jeunes diplômés avec la persistance voire l'aggravation de difficultés de recrutement, en particulier dans les TPE-PME ;
- L'évaluation du mandat de service public 2017-2021 conduite par l'Inspection générale des affaires sociales et remise en mai 2021.

L'Etat et les partenaires sociaux représentés au Conseil d'Administration de l'Apec souhaitent, dans ce Mandat 2022-2026, mettre un accent plus fort sur la contribution de l'Apec en termes d'innovations, comme de partenariats susceptibles de démultiplier l'impact de son action. L'un et l'autre contribuent à la création

¹ Au sens de la décision communautaire du 20 décembre 2011 relative à l'application de l'article 106 paragraphe 2 du Traité de fonctionnement de l'Union Européenne aux aides d'Etat sous forme de compensation de service public.

² « Accompagnant les mutations du travail et de l'emploi, l'Apec s'engage pour une action efficace, inclusive et prospective au service de l'intérêt général et du dynamisme des territoires, pour les cadres, les jeunes diplômé.e.s et les entreprises. »

de valeur de l'Apec au bénéfice de l'intérêt général, qui ne peut se résumer au seul indicateur du nombre de clients et bénéficiaires accueillis et accompagnés.

De même, les parties sont convenues de la nécessité de poursuivre dans la voie :

- D'une sécurisation des parcours professionnels des cadres et des jeunes diplômés qui combine actions tout au long de la vie, s'adressant à toutes et tous et facilitant les transitions professionnelles, et actions renforcées et adaptées à l'attention de celles et ceux qui en ont le plus besoin, susceptibles de rencontrer de plus grandes difficultés sur le marché de l'emploi. C'est le cas en particulier pour les jeunes diplômés notamment issus des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV), pour les cadres seniors notamment à partir de 55 ans, pour les cadres en situation de handicap, pour les cadres demandeurs d'emploi de longue durée, ou encore dans les territoires ou secteurs d'activité marqués par une crise aiguë ;
- D'une mobilisation pour aider à la réussite des recrutements cadres, en particulier les TPE-PME, réussite qui combine elle aussi différentes actions, de la transparence du marché via Apec.fr à une action plus forte et plus complète en matière de fluidification des recrutements grâce à la possibilité désormais reconnue à l'Apec dans le cadre de sa mission de service public d'évaluer et d'accompagner les candidats.

Cette ambition partagée conduit à la formulation suivante des missions de l'Apec :

1. Accompagner l'évolution professionnelle des cadres et jeunes diplômés pour sécuriser durablement leurs parcours, partout sur le territoire et à toutes les étapes de leur vie professionnelle, par une démarche de services personnalisée et proportionnée à leurs besoins et à leurs facteurs de risques sur le marché de l'emploi.
2. 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 en favorisant les rapprochements avec de potentielles candidatures aux profils diversifiés.
3. Eclairer, 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.

La mise en œuvre de ces missions implique la délivrance de services bénéficiant aux cadres, qu'ils soient en activité ou en recherche d'emploi, aux jeunes diplômés de l'enseignement supérieur du niveau licence et au-delà, avec un cœur de cible Master et au-delà – y compris pour les stages longs de fin d'étude et contrats d'alternance – aux entreprises et tout particulièrement aux TPE-PME de moins de 250 salariés, ainsi qu'aux établissements rencontrant des difficultés de recrutement, et l'ensemble des publics et acteurs de l'emploi auxquels l'Apec diffuse les offres d'emploi cadre et une information de qualité sur le marché du travail des cadres. En outre, l'Apec s'assure de l'adaptation des services rendus à leurs besoins au moyen d'études régulières.

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

1. Principes d'intervention de l'Apec dans le cadre de son mandat de service public

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

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

- A l'ensemble des cadres, c'est-à-dire toute personne ayant cotisé au moins une fois dans sa carrière à l'Apec, qu'elle soit en activité ou à la recherche d'un emploi ;
- Aux jeunes diplômés de l'enseignement supérieur de niveau Licence et supra avec un cœur de cible Master et plus ;
- A l'ensemble des entreprises de l'industrie, du commerce et des services cotisantes à l'Apec, indépendamment de leur taille, de leur secteur d'activité ou de leur localisation sur le territoire français.

En outre, des expérimentations pourront être menées au cours du mandat en direction de cadres et d'employeurs n'appartenant pas aux catégories ci-dessus, sous réserve de satisfaire aux conditions suivantes :

- Financement dédié par les employeurs concernés couvrant le coût estimé du service ;
- Allocation de moyens temporaires le temps de l'expérimentation ;
- Une évaluation des expérimentations sera menée et présentée au comité de suivi.

L'Apec assure une mission d'information et de sensibilisation des publics bénéficiaires sur les évolutions du marché du travail des cadres et les services de sécurisation des parcours professionnels.

Elle délivre des services selon quatre modalités relationnelles principales :

- Services en ligne sur Apec.fr ;
- Services de conseil à distance individuels ou collectifs ;
- Services de conseil en présentiel individuels ou collectifs ;
- Animation de communautés de clients bénéficiaires (réseaux de pairs, ...) et actions de sensibilisation auprès de certains publics (ex. jeunes diplômés de l'enseignement supérieur).

Ces services peuvent être nationaux et régionaux :

- Des services nationaux, accessibles en ligne ou par téléphone ;
- Des services en proximité territoriale, accessibles en présentiel dans les centres ou à distance selon la modalité choisie.

L'Apec, dans le strict respect des règles de confidentialité et de sécurité des données personnelles, s'inscrit dans les évolutions législatives concernant les données publiques, conformément aux recommandations de la CNIL.

2. Missions de service public de l'Apec

2.1. Accompagner dans la durée l'évolution professionnelle des cadres et des jeunes diplômés

La mission principale de l'Apec est de délivrer des services permettant aux cadres et aux jeunes diplômés de l'enseignement supérieur de préparer et d'anticiper leurs évolutions dans une logique de parcours tout au long de la vie professionnelle, depuis la fin des études supérieures (y compris stages de fin d'études et contrats d'alternance) jusqu'à la fin de la vie active, pour accompagner l'allongement des carrières, réduire les risques ou les conséquences de ruptures professionnelles et faciliter le retour à l'emploi. Elle répond ainsi aux besoins spécifiques des cadres en assurant des services personnalisés accessibles de manière autonome par les bénéficiaires. Elle fait de la création des profils et de leur alimentation un axe support de sa stratégie pour améliorer sa connaissance de ceux qu'elle accompagne et adapter en permanence son offre à leurs caractéristiques. L'Apec définit par ailleurs une stratégie d'acquisition ciblée de publics les plus à risque.

Par ailleurs, en tant qu'opérateur national du Conseil en Evolution Professionnelle (CEP), l'Apec met en œuvre des services conformément au cahier des charges du CEP et en informe les publics bénéficiaires comme les entreprises. En lien avec les modalités définies par l'Etat et les partenaires sociaux dans la

délivrance du CEP, l'intégration dans un parcours de conseil doit relever à la fois du diagnostic du consultant sur la situation de la personne et du souhait du bénéficiaire de s'y engager.

En cohérence avec sa mission de sécurisation des parcours professionnels des cadres, l'Apec a une part dominante d'actifs salariés parmi les bénéficiaires de ses services.

L'Apec propose une offre de services ouverte à l'ensemble des cadres, qu'ils soient en activité ou à la recherche d'un emploi, ainsi qu'aux jeunes diplômés de l'enseignement supérieur. L'Apec oriente les bénéficiaires vers un service adapté en fonction de leur situation, qu'il s'agisse d'autoconsommables en ligne ou de prestations de conseils délivrés par des collaborateurs de l'Apec. S'agissant des parcours de conseil, cette orientation fait suite à un diagnostic situationnel permettant de proportionner l'intensité de son action aux besoins réels des bénéficiaires, en fonction de l'appréciation des risques et des difficultés que ces personnes rencontrent dans la conduite de leur parcours professionnel (« juste conseil »).

Dans ce cadre, l'Apec met en place une démarche proactive pour cibler certains publics plus fragiles face à l'emploi ou certaines problématiques, en partenariat en tant que de besoin avec des acteurs du service public de l'emploi, des collectivités et des établissements de l'enseignement supérieur :

- Les cadres seniors de 55 ans et plus pour accompagner leur dernière partie de carrière, mais aussi à partir de 45 ans pour une action anticipatrice à mi-carrière ;
- Les cadres demandeurs d'emploi dont le risque de difficultés à retrouver un emploi est élevé, notamment les demandeurs d'emploi de longue durée ;
- Les cadres en situation de handicap, dans une logique de complémentarité d'action avec le réseau des Cap emploi ;
- Les jeunes diplômés issus de certains territoires (Quartiers prioritaires de la Politique de la Ville, zones rurales...) ou certaines filières de formation moins attractives ;
- L'accès des femmes à tous les métiers et la mixité des métiers ;
- Les reconversions professionnelles dans les secteurs ou les territoires particulièrement touchés ou pouvant être touchés (dans des logiques type Transitions collectives), en lien notamment avec les services de l'Etat dans les territoires.

L'Apec enrichit, en propre et avec des partenaires, son offre de services notamment pour répondre aux problématiques spécifiques rencontrées par les bénéficiaires, telles que la mobilité européenne et à l'international, les nouvelles formes d'emploi, la création ou la reprise d'entreprise, etc.

2.2. Aider à la réussite des recrutements cadres

L'Apec apporte des informations sur le marché de l'emploi aux cadres et entreprises, et notamment aux cadres rencontrant des difficultés d'emploi, d'une part, et, d'autre part, aux TPE-PME ainsi qu'aux entreprises connaissant des difficultés actuelles ou potentielles de recrutement.

Pour fluidifier les mises en relation cadres/entreprises, qui sont parfois difficiles, l'Apec accompagne les entreprises ayant besoin de se « professionnaliser » et de gagner en attractivité pour recruter. Elle valorise des candidats ayant des profils diversifiés pour promouvoir des recrutements plus inclusifs. L'Apec mènera une expérimentation pour permettre à des entreprises qui auraient des difficultés à pourvoir un poste cadre par une candidature externe, de favoriser une mobilité professionnelle interne (cadre ou non-cadre) qui réponde à leur besoin.

L'Apec collecte et diffuse gratuitement des offres d'emploi cadres, ainsi que les offres de stage de fin d'études et d'alternance. Elle s'assure régulièrement de la performance de l'expérience utilisateurs vécue par les cadres et les entreprises bénéficiaires quant aux modalités de diffusion de ces offres. Ce service vise à assurer le meilleur niveau de fluidité au marché du travail des cadres, bénéficiant ainsi à l'ensemble des publics et acteurs de l'emploi.

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

En cohérence avec les dispositifs de l'Etat et des partenaires sociaux d'aide et d'appui aux petites et moyennes entreprises, et afin d'assurer une meilleure adéquation entre l'offre et la demande de compétences cadres, l'Apec offre à ces dernières, dans la perspective de recrutements qu'elles pourraient être amenées à réaliser, des services de conseil personnalisés susceptibles de les aider à réussir ces recrutements, en valorisant leur entreprise et leurs offres auprès des candidats, tout en permettant aux candidats de se rendre visibles et attractifs auprès des recruteurs.

L'Apec conseille également les entreprises, et plus particulièrement les TPE-PME et les entreprises jugées à risque dans leur parcours de recrutement, sur les moments clés qui entourent le recrutement, la mobilité ou l'évolution professionnelle de leurs cadres, les informe sur le CEP, et diffuse auprès d'elles les bonnes pratiques améliorant notamment l'accès au marché du travail, l'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes, la gestion des âges, la promotion de l'emploi des seniors et des personnes handicapées, la lutte contre les discriminations et l'intégration des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur.

L'Apec met à disposition des entreprises, des cadres et des jeunes diplômés une offre de services permettant la mise en relation entre offres et candidats. Elle met à disposition des outils de recherche et de « matching » accessibles en toute autonomie sur le site Apec.fr.

Elle propose un service de présélection sur dossier et de présentation des candidatures. Ce service vise notamment à présenter prioritairement des candidatures de cadres et de jeunes accompagnés par l'Apec, tout particulièrement ceux qui rencontrent des difficultés d'accès au marché du travail.

Ce service de présélection sur dossier et de présentation des candidatures est destiné :

- D'une part, aux entreprises de moins de 250 salariés (TPE-PME-PMI), et prioritairement à celles qui ne disposent pas d'expertise dans le recrutement de compétences cadres ;
- D'autre part, aux entreprises ayant des difficultés de recrutement (par exemple, poste non pourvu ou candidatures ne correspondant pas au besoin) et dans la limite de 10% des services produits, à des entreprises de plus de 250 salariés.

En cohérence avec la nouvelle formulation des missions d'intérêt général de l'Apec, en particulier celle consistant à « aider à la réussite des recrutements cadres, en particulier des TPE-PME » en « favorisant les rapprochements avec de potentielles candidatures aux profils diversifiés », et afin d'accroître la contribution de l'Apec à la résolution des difficultés de recrutement des TPE-PME et à l'insertion des personnes vulnérables, sont apportées les précisions suivantes :

- Dans le cadre de son service de présélection sur dossier et de présentation des candidatures mentionné ci-dessus, l'Apec peut entrer en contact avec les candidats potentiels pour « pré-qualifier » leur candidature et vérifier notamment l'adéquation des compétences, la disponibilité ou la motivation.
- En revanche, elle ne peut le cas échéant conduire des évaluations de candidats pour le compte de l'entreprise (entretiens d'évaluation) que dans les situations particulières suivantes :
 - o Lorsque le projet de recrutement d'une TPE-PME risque de rencontrer des difficultés à être satisfait (métier en tension, bassin d'emploi de l'établissement concerné faiblement pourvu en compétences cadres, petite taille d'entreprise, difficultés de recrutement avérées – par exemple première publication de poste non pourvue) ;
 - o Et afin de présenter des candidatures de cadres et de jeunes diplômés qui rencontrent des difficultés d'accès au marché du travail, accompagnés par l'Apec et considérés au sens du présent Mandat de Service Public – conformément à l'article 2.1 – comme vulnérables : cadres seniors, demandeurs d'emploi dont le risque de difficultés à retrouver un emploi est élevé, notamment demandeurs d'emploi de longue durée, cadres en situation de handicap, jeunes diplômés issus des quartiers prioritaires de la politique de la ville ou des ZRR, ... Ces critères de risque peuvent être complétés par l'objectivation par l'Apec des difficultés du candidat dans la conduite de ses évolutions professionnelles, objectivation posée lors du diagnostic de situation préalable à l'entrée dans un parcours de conseil.

L'Apec met également en place des accords et dispositions spécifiques avec d'autres acteurs de l'écosystème de l'emploi (OPCO, branches, Pôle emploi, universités (service d'orientation et d'insertion), intermédiaires du recrutement, jobboards, ...) notamment pour :

- Agréger les offres d'emploi dans Apec.fr pour faciliter la diffusion des besoins de recrutement ;
- Promouvoir la complémentarité des offres de services respectives ;
- Promouvoir les candidats cadres et jeunes diplômés en difficulté d'intégration sur le marché du travail ;
- Mieux accompagner les candidats.

2.3. Eclairer l'action des acteurs de l'emploi cadre

L'expertise des consultants et conseillers exerçant dans les centres de l'Apec est mise au service de ses bénéficiaires et de la relation partenariale que l'Apec entretient avec l'écosystème d'acteurs locaux dans le champ de l'emploi. Chaque collaborateur de l'Apec doit ainsi se mettre en situation d'éclairer l'action des acteurs de l'emploi cadre.

L'Apec développe un programme d'analyse reposant sur la production de données, d'études et de veilles sur le marché du travail des cadres, afin de concevoir des outils innovants pour ses collaborateurs ou des auto-consommables en ligne pour les clients bénéficiaires et de diffuser une information pertinente sur les métiers et l'emploi des cadres, contribuant ainsi directement à la sécurisation des parcours professionnels.

Les études de l'Apec sont centrées sur les spécificités de l'emploi des cadres et des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur. Elles intègrent autant que possible une dimension territoriale pour permettre une meilleure connaissance et compréhension du marché du travail local. Des études spécifiques sont menées sur les publics qui sont à risque vis-à-vis de l'emploi pour répondre à l'enjeu d'accompagnement de ces publics.

Les données, études et veilles de l'Apec font l'objet d'une programmation annuelle, coordonnée avec celle des institutions du service public de l'emploi. Un comité scientifique consultatif est mis en place par l'Apec auprès de la commission études, chargé de lui apporter un éclairage sur le programme d'études et les méthodes utilisées par ces études. L'Apec participe au comité des programmes, réuni par la Direction de l'animation, de la recherche, des études et des statistiques (DARES) du Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion. Cette programmation intègre des études territoriales.

L'Apec s'assure de l'appropriation des résultats de ses études en interne et vis-à-vis de ses partenaires institutionnels et s'appuie sur ces résultats pour inspirer son action.

L'Apec assure gratuitement la diffusion la plus large possible du contenu de ses études et des informations ou conseils qui peuvent en découler auprès des cadres, des jeunes diplômés et des entreprises visées par le champ de celles-ci. Les études réalisées au titre de ses missions de service public font l'objet d'une diffusion publique sur le site Apec.fr. En outre, une diffusion complémentaire, adaptée au contenu et aux finalités des études, est assurée vers les partenaires de l'Apec (partenaires sociaux, acteurs du service public de l'emploi et du marché de l'emploi).

L'Apec poursuivra sa politique d'ouverture des données qu'elle produit dans le cadre de ses études et s'attachera à examiner les conditions d'une ouverture plus large aux partenaires publics de l'Apec et aux acteurs du service public de l'emploi, dans le respect du RGPD et de la Loi Informatique et Libertés du 6 janvier 1978.

2.4. Modalités communes d'intervention

2.4.1. L'Apec dans les territoires

Par son réseau d'implantations physiques, l'Apec garantit l'accès à ses services à l'ensemble des bénéficiaires visés à l'article 1. Pour les publics les plus éloignés de ses sites d'implantation (zones rurales, certains territoires ultramarins), l'Apec propose des modalités de délivrance des services à distance et des interventions sur mesure (permanences, sessions ponctuelles, etc.).

L'Apec contribue au développement économique des territoires par ses relations avec les acteurs économiques et sociaux territoriaux ainsi qu'avec les entreprises locales. L'Apec réexaminera la pertinence

de ses implantations à l'aune des enseignements tirés de la crise sanitaire, des pratiques des cadres en matière de mobilité géographique et de la perspective de renforcer ou de favoriser l'accessibilité des centres aux cadres et jeunes diplômés sur l'ensemble des territoires, et en particulier les plus denses ou en quartiers prioritaires de la politique de la ville. En tant qu'opérateur national du Conseil en Evolution Professionnelle, l'Apec est membre de droit du Service Public Régional d'Orientation. A ce titre, elle concourt notamment à l'optimisation des moyens engagés et à la gestion territoriale des emplois et des compétences des cadres.

Par ailleurs, l'Etat veillera à ce que, dans les territoires, les préfets et les Dcrets associent de façon effective l'Apec aux initiatives de politiques de l'emploi prises dans les territoires qui peuvent la concerner.

2.4.2. Le développement de l'innovation

Forte de son expertise du marché de l'emploi cadre, l'Apec mène des démarches d'innovation afin d'améliorer son fonctionnement et ses services, pour accompagner l'évolution des attentes et besoins de ses bénéficiaires cadres et entreprises. Ces démarches doivent aussi souvent que possible s'inscrire dans des partenariats, par exemple avec Pôle emploi ou des acteurs régionaux.

Elle met à disposition des autres acteurs de l'écosystème emploi les innovations qui peuvent être partagées dans une logique d'intérêt général.

L'Apec développe des expérimentations, permettant notamment de définir les méthodes de recrutement les plus performantes ou participant à la sécurisation des parcours professionnels. Pour définir son programme d'expérimentations, l'Apec s'appuie notamment sur les conclusions de ses études conduites conformément à l'article 2.3.

L'engagement de l'Apec dans une démarche d'innovation d'ampleur se concrétise par la forte incitation faite à son personnel de s'engager dans des projets innovants, par les moyens engagés pour ce faire et structuration interne ad hoc, et un portage à haut niveau.

2.4.3. La politique de partenariats

L'Apec met en place des conventions spécifiques avec les acteurs du Service Public de l'Emploi et en premier lieu avec Pôle emploi.

L'Apec conclut des partenariats opérationnels en priorité avec les organismes paritaires afin de mieux promouvoir son offre de services et contribuer ainsi à l'atteinte de ses objectifs en termes de nombre de bénéficiaires et de coût économique de promotion des services, ainsi qu'avec les acteurs de l'enseignement supérieur.

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

Dans la limite de ses capacités, la gouvernance de l'Apec peut contribuer aux priorités définies par l'Etat, s'inscrivant dans l'une des missions de service public visée par le présent mandat.

De même, l'Etat peut contribuer, dans le cadre de conventions prévoyant le financement adéquat, à une mise en œuvre accrue d'actions de l'Apec répondant à la politique de l'emploi, à l'image de ce qui a été réalisé en 2020-2021 avec le Plan « Objectif Premier Emploi » pour les jeunes diplômés. Ces partenariats seront encouragés dans le présent Mandat.

2.4.4. La prise en compte de l'environnement du service public de l'emploi et notamment de la politique de l'Etat

L'Apec s'attache à proposer une offre de service liée aux trois missions de service public définies dans la présente convention, complémentaire avec celle des autres acteurs du service public de l'emploi. L'Apec

peut ainsi adapter les services proposés par chacune de ses délégations territoriales aux spécificités des territoires, dans le respect des objectifs et orientations définis dans la présente convention.

Tout au long de la mise en œuvre de la présente convention, l'Apec veille à inscrire ses actions relatives aux trois missions de service public dans un contexte global. Les actions mises en œuvre par l'association tiennent ainsi compte des évolutions des autres acteurs du service public de l'emploi et des politiques de l'Etat. A cette fin, l'Apec peut conclure si besoin localement, en complément des conventions nationales, des conventions avec les acteurs du SPE (Etat, Pôle emploi, Cap emploi...) afin de renforcer la complémentarité et les synergies territoriales.

3. Financement des missions de service public

3.1. Un financement des actions par une cotisation obligatoire prélevée sur le salaire des cadres

Les missions de service public de l'Apec sont financées par une cotisation obligatoire due pour chaque collaborateur selon le champ d'application défini par l'ANI du 12 juillet 2011.

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

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

3.2. Le recours à des subventions

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

4. Principes de compensation

4.1. L'affectation exclusive de la cotisation obligatoire aux missions de service public et principes de compensation

La cotisation obligatoire versée par les cadres et les entreprises est exclusivement utilisée pour le financement des activités liées aux missions de service public définies par la présente convention.

De même, les effectifs opérationnels qui mettent en œuvre ces missions de service public sont par principe exclusivement affectés à celles-ci, conformément aux modalités exposées en annexe 1.

Les activités commerciales de l'Apec ne peuvent en aucun cas être financées directement ou indirectement par cette cotisation. Elles doivent s'équilibrer financièrement, de façon autonome.

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

Réalisant des activités en dehors de ces missions de service public, l'Apec tient des comptes séparés, distinguant les activités qui bénéficient du produit de la cotisation obligatoire prévue à l'article 3.1 du présent mandat, et les activités n'en bénéficiant pas, conformément à l'ordonnance 2004-503 du 7 juin 2004 portant transposition des directives 80/723/CEE et 2006/111/CE.

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

4.2. Un objectif d'efficience productive

L'Apec poursuit, au cours du présent Mandat, ses efforts d'efficience productive, tout en garantissant la qualité du service fourni et la réalisation des objectifs qualitatifs et quantitatifs fixés au Mandat.

Cette efficience productive fait l'objet d'une évaluation annuelle, dans le cadre du suivi des indicateurs annuels de performance définis à l'article 5.1 du présent mandat de service public.

4.3. Modalités de contrôle par l'Etat de l'utilisation de la cotisation obligatoire

L'Etat veille au strict respect des règles définies à l'article 4.1, s'agissant de l'affectation exclusive de la cotisation obligatoire aux missions de service public et du principe de compensation.

L'Apec présente chaque année à l'Etat les résultats observés ainsi que la trajectoire attendue pour les années suivantes en matière de compensation des charges correspondant aux missions de service public et ce, afin de s'inscrire dans le cadre d'une démarche prospective et pluriannuelle.

L'Etat, représenté par la DGEFP, est invité sans voix délibérative à la Commission de contrôle de l'Apec lorsqu'elle examine la régularité des opérations financières et comptables de l'Association. Les comptes rendus de cette Commission sont adressés par l'Apec à l'Etat.

4.4. Evitement et correction des surcompensations

Les conditions de compensation des missions de service public de l'Apec sont contrôlées conformément aux articles 4.3 et 5 de la présente convention de mandat de service public. Elles font l'objet d'un examen approfondi par le comité de suivi défini à l'article 5.2 et par l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS), lors de l'évaluation en fin de mandat prévue à l'article 5.3.

Dès lors que les programmes d'action de l'Apec se solderaient par des excédents, révélant une surcompensation, ou par un déficit, révélant une sous-compensation, le comité de suivi se réunirait dès l'arrêté annuel des comptes pour examiner les mesures à prendre.

Les surcompensations constatées au terme du présent mandat de service public font l'objet d'un reversement au budget de l'Etat, à la suite de l'arrêté annuel des comptes de l'Apec pour l'année 2026.

L'annexe 3 du présent Mandat de Service Public précise les conditions de calcul de la surcompensation, du suivi annuel et du contrôle régulier du respect de la compensation.

5. Modalités de suivi et d'évaluation de la convention de mandat de service public de l'Apec

5.1. Un suivi de la convention axé sur le pilotage par les résultats sur la base d'indicateurs annuels stratégiques et de cibles

Le pilotage de la présente convention de mandat de service public s'appuie sur une liste d'indicateurs stratégiques définis à l'annexe 2.

Les indicateurs de la présente convention évaluent notamment la qualité et l'efficacité des services rendus, ainsi que le profil des publics bénéficiaires. Ils permettent également de mesurer l'efficacité des actions au regard des moyens publics dont dispose l'Apec et des objectifs définis dans la présente convention.

Afin d'assurer la bonne adaptation des objectifs à la réalité évolutive du marché de l'emploi des cadres, à l'instar de ce que nous avons vécu avec la crise en 2020, la plupart des indicateurs font l'objet d'un examen annuel en comité de suivi. Des cibles pluriannuelles pourront être fixées tout en autorisant des ajustements d'une année sur l'autre. Certains indicateurs pourront fixer des valeurs limites (plancher et/ou plafond) afin de garantir sur toute la période du mandat un équilibre souhaitable.

Les valeurs cibles pluriannuelles ou annuelles des indicateurs stratégiques sont proposées, le cas échéant sous forme de tendance à suivre, pour le comité de suivi, puis soumises à l'approbation du Conseil d'administration de l'Apec. Pour formuler ces propositions, les membres du comité de suivi s'appuient notamment sur les résultats de l'année n, les besoins identifiés des publics cibles, les données conjoncturelles et les évolutions du marché du travail des cadres.

5.2. Une instance de suivi opérationnel de la convention de mandat de service public de l'Apec

Le comité de suivi est composé de représentants de l'Etat et des partenaires sociaux représentés au Conseil d'administration de l'Apec. Il associe également des représentants de la Direction générale de l'Association.

Le comité de suivi se réunit a minima une fois par an. Il est animé par l'Etat, représenté par la DGEFP. Il fait l'objet d'une préparation concertée avec les services de l'Apec et de l'Etat.

Sont examinés notamment dans le cadre des échanges :

- Les réalisations en lien avec le Mandat de service public : projets déployés en application du mandat, réalisations et cibles des indicateurs stratégiques, grandes orientations pour l'année n+1, modifications éventuelles de l'offre de service, calibrage des moyens entre les missions et pour atteindre les différentes cibles stratégiques, budgets annuels, états financiers, comptabilité analytique prévisionnelle et effective (tant pour les activités de service public que pour les activités marchandes de l'Apec), expérimentations et études programmées, conclusion de conventions de partenariat nationales, programmations éventuelles de mesures exceptionnelles ;
- Le plan stratégique en matière d'innovation ;
- Les évolutions de la situation du marché du travail des cadres ;
- Les politiques publiques pouvant avoir un impact sur les cadres, les jeunes diplômés issus de l'enseignement supérieur et les entreprises voulant recruter des cadres, afin de coordonner au mieux les actions et complémentarités.

Dans les 15 jours précédant la tenue du comité, l'Etat adresse aux partenaires sociaux et à l'Apec l'invitation comprenant notamment l'ordre du jour prévu. Ces derniers peuvent proposer des points complémentaires à l'ordre du jour du comité de suivi, a minima dans les 10 jours précédant la tenue de celui-ci.

L'Apec adresse aux membres du comité de suivi les documents correspondant à l'ordre du jour du comité de suivi, a minima dans les 8 jours précédant la tenue de celui-ci.

L'Etat adresse le compte-rendu du comité aux partenaires sociaux et à l'Apec dans le mois suivant sa tenue. L'absence de retour dans les 15 jours suivant l'envoi du document vaut acceptation de celui-ci par les participants au comité.

5.3. Une évaluation de la convention par l'Inspection générale des affaires sociales

A l'approche du terme de la présente convention, une évaluation de son application est réalisée par l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS). L'Inspection générale des affaires sociales doit pouvoir disposer au cours de ses travaux des résultats des indicateurs d'activités et des états financiers clôturés des quatre premières années du mandat.

Pour réaliser cette évaluation, l'Etat adresse à l'IGAS une lettre de mission définissant les contours de l'évaluation strictement liés à la mise en œuvre du mandat de service public. Les partenaires sociaux et l'Apec peuvent proposer à l'Etat des sujets d'évaluation inhérents à la présente convention, notamment de la tenue du comité de suivi précédant l'envoi de la lettre de mission.

6. Durée du mandat de service public de l'Apec

La présente convention prend effet à compter du 1^{er} janvier 2022 et ce jusqu'au 31 décembre 2026. Cette période couvre la mise en œuvre des missions de service public et des modalités de suivi et d'évaluation définies dans la présente convention.

7. Révision de la convention de mandat de service public

Toute modification de la présente convention fait l'objet d'une concertation préalable entre les parties prenantes, aboutissant à la formalisation d'un avenant écrit et signé de l'ensemble des parties signataires de la présente convention.

Fait à Paris, le

Pour l'Etat

La Ministre du Travail, de l'Emploi
et de l'Insertion

Elisabeth BORNE

Pour l'Apec

La Présidente

Christine LÉ

Le Premier Vice-Président

Laurent DA SILVA

Le Directeur général

Gilles GATEAU

Glossaire

ANI	Accord national interprofessionnel
Apec	Association pour l'emploi des cadres
CEP	Conseil en évolution professionnelle
CNIL	Commission nationale de l'informatique et des libertés
DARES	Direction de l'animation, de la recherche, des études et des statistiques du Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion
DGEFP	Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle
Dreets	Directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités
IGAS	Inspection générale des affaires sociales
OPCO	Opérateur de compétences
QPV	Quartiers prioritaires de la politique de la ville
RGPD	Règlement général sur la protection des données
SPE	Servie public de l'emploi
TPE-PME	Très petites entreprises - Petites et moyennes entreprises
ZRR	Zone de revitalisation rurale

Annexe 1 – Les conditions d’une comptabilité analytique séparée des activités de service public et des activités marchandes de l’Apec : les principes de la comptabilité analytique mise en œuvre

1. Objet et contexte

La comptabilité analytique adoptée par l’Apec a pour objectif :

1. De répondre à l’obligation légale de distinguer, compte tenu de sources de financement distinctes, les produits et les charges liés au secteur relatif aux activités de service public et ceux liés au secteur relatif aux activités marchandes (selon le principe que la cotisation obligatoire versée par les cadres et les entreprises est exclusivement utilisée pour le financement des activités liées aux missions de service public définies par la présente convention) :

		Secteur des activités de service public	Secteur des activités marchandes
Produits	Cotisations	X	
	Chiffre d'affaires		X
	Subventions	X	
Charges	Charges en affectation primaire "directe" à un secteur	X	X
	Charges en affectation primaire "indirecte" et communes aux 2 secteurs	<div style="background-color: #FFD700; padding: 5px; border: 1px solid black; display: inline-block;"> Répartition des charges indirectes sur les 2 secteurs selon des clés de répartition </div>	

2. De permettre, pour chaque secteur, d’avoir un second niveau de lecture plus détaillé :

- Par mission pour le secteur des activités de service public (« Accompagner dans la durée l’évolution professionnelle des cadres et des jeunes diplômés », « Aider à la réussite des recrutements cadres », « Eclairer l’action des acteurs de l’emploi cadre ») ;

		Secteur des activités de service public		
		Accompagner les évolutions professionnelles	Aider à la réussite des recrutements cadres	Eclairage Marché
Produits	Cotisations	X	X	X
	Subventions	X	X	X
Charges	Charges en affectation primaire "directe" à une mission du secteur des activités de service public	X	X	X
	Charges en affectation primaire "indirecte" et communes à plusieurs missions du secteur des activités de service public	<div style="background-color: #FFD700; padding: 5px; border: 1px solid black; display: inline-block;"> Charges communes à 2 missions ventilées selon des clés de répartition calculées sur les 2 missions concernées </div>		
		<div style="background-color: #FFD700; padding: 5px; border: 1px solid black; display: inline-block;"> Charges communes à l'ensemble des missions, ventilées selon des clés de répartition calculées sur toutes les missions du secteur </div>		

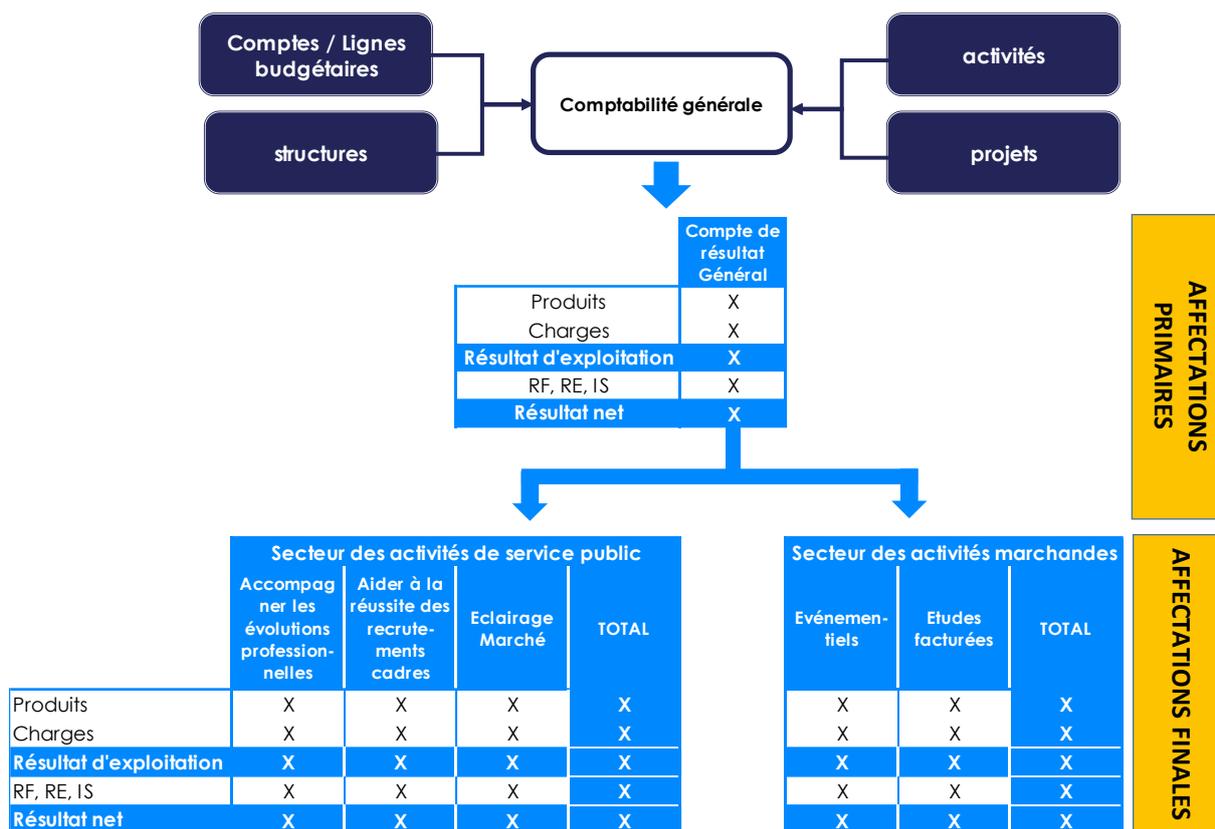
- Par domaine d'activités pour le secteur relatif aux activités marchandes (Evènementiels, Etudes facturées) :

		Secteur des activités marchandes	
		Evènementiels	Etudes facturées
Produits	Chiffre d'affaires	X	X
Charges	Charges en affectation primaire "directe" à une gamme de services du secteur	X	X
	Charges en affectation primaire "indirecte" et communes à plusieurs gammes de services du secteur		

2. Base de calcul de la comptabilité analytique :

La comptabilité analytique s'appuie sur :

- Les écritures de la comptabilité générale saisies dans le système d'information financier (produits et charges) ;
- 4 axes d'affectation analytique, renseignés obligatoirement sur chaque écriture de la comptabilité générale. Il s'agit de :
 - La nature (axes « comptes comptables » et « ligne budgétaire ») : cet axe s'appuie sur le Plan Comptable et les dispositions législatives et réglementaires en vigueur. Les comptes comptables sont regroupés pour former des catégories analytiques : cotisations, chiffre d'affaires, masse salariale, achats de prestations externes, ... ;
 - L'organisation (axe « structure ») : cet axe reflète l'organisation de l'Apec et permet, via des regroupements, d'obtenir les différentes fonctions de l'association (fonctions opérationnelles, fonctions transverses support, fonctions centrales) ;
 - Les suivis budgétaires transverses (axe « projet ») permettant notamment de distinguer les budgets courants des Mesures Exceptionnelles ;
 - La destination (axe « activités ») : cet axe reflète l'offre de services Apec, avec comme niveau le plus fin un code spécifique pour chacune des prestations Apec. Chaque prestation appartient forcément à l'un des deux secteurs : service public ou activités marchandes. Pour les charges indirectes ou communes, elles sont affectées sur des codes spécifiques permettant ensuite des déversements par clé de répartition sur le niveau le plus fin.



3. Principes d'affectation et clés de répartition :

Le principe général est d'affecter directement la plus grande part possible des charges au plus près de l'activité qui en a consommé les ressources, afin de minimiser les coûts à répartir par des clés de répartition. La comptabilité analytique se réalise :

- Sur les prévisions (budget) ;
- Sur les réalisations (réalisé).

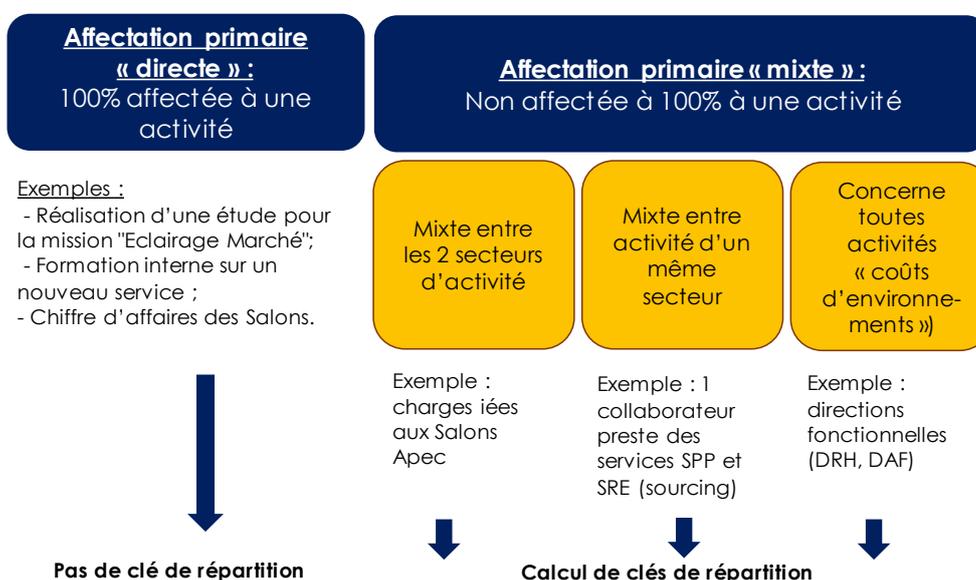
a. Axe Activité – Affectations primaires :

Les écritures de la comptabilité générale sont rattachées, en affectation « primaire », à l'axe « Activité » en fonction :

- Pour les produits : de la source de financement (Mandat de Service Public, activités concurrentielles);
- Pour la masse salariale :
 - Soit en fonction de la nature de l'emploi ;
 - Soit en fonction des temps réellement effectués par les opérationnels et certains services supports (saisis dans les systèmes d'information de l'Apec ou en déclaratif) ;
- Pour les autres charges : selon la finalité de la dépense.

2 types d'affectations primaires sont possibles :

- Affectation primaire « directe » : c'est-à-dire que les produits et charges sont affectés à 100% à une activité définie dans l'offre de services du secteur des activités de service public ou du secteur des activités marchandes ;
- Affectation primaire « mixte » : les charges ne peuvent être affectées à 100% à une activité et sont communes :
 - Soit entre activités de secteurs différents ;
 - Soit entre activités d'un même secteur : par exemple, les conseillers clients prestent des services de 2 missions différentes du Mandat de Service Public ;
 - Soit à toutes les activités de l'Apec (c'est-à-dire des coûts dits « d'environnement ») : il s'agit, par exemple, des coûts des locaux, de la masse salariale des équipes des directions centrales (DAF, DRH, DG, ...).



b. Principes de calcul des clés de répartition :

Dans le cadre du déversement des charges communes à plusieurs activités de l'Apec, et selon la nature de la charge, les bases de calcul peuvent être les suivantes :

- Temps de production des prestations Apec saisis et tracés dans les systèmes d'information : ces éléments permettent le calcul des clés de répartition pour le déversement de la masse salariale des collaborateurs Apec rattachés, de par leur fonction, à plusieurs activités (missions) (il s'agit, par exemple, de conseillers et consultants des Délégations Régionales) ;
- Temps de production par activité saisis en déclaratif (exemple de fonctions concernées : Pôle Relations Clients ou certains pôles de la Direction de la Communication) ;
- Répartition des m² des sites Apec, pour le déversement des charges inhérentes aux implantations (sites) géographiques communes aux 2 secteurs (loyers, taxes, charges d'entretien et d'énergie, ...). Les clés de répartition sont calculées en fonction des espaces dits « utiles » à la délivrance des prestations Apec (bureaux, salles de réunions, accueil). Les superficies dites « espaces supports » (local technique, couloirs, ...) sont exclues de la base de calcul ;
- Répartition des données informatiques pour les charges communes du matériel et des outils informatiques (utilisation des services, applicatifs, licences, ...).

Annexe 2 – Indicateurs stratégiques

N°	Missions / Transverses	Indicateurs stratégiques	Objectifs **
1	Accompagner les évolutions professionnelles	Nombre de bénéficiaires (cadres en activité, cadres demandeurs d'emploi et jeunes diplômés de l'enseignement supérieur) ayant recours aux services en ligne de l'Apec	
2		Nombre de bénéficiaires (cadres en activité, cadres demandeurs d'emploi et jeunes diplômés de l'enseignement supérieur) ayant recours aux services de conseil de l'Apec	
3		Part des cadres et jeunes diplômés présentant des "facteurs de risque" sur le marché de l'emploi parmi les bénéficiaires des parcours de conseil	
4		Nombre de cadres distincts ayant achevé un parcours complet de CEP	
5		Taux de retour à l'emploi des cadres demandeurs d'emploi bénéficiaires des services de conseil de l'Apec *	
6		Taux d'insertion des jeunes diplômés bénéficiaires des services de conseil de l'Apec *	
7	Aider à la réussite des recrutements cadres	Nombre de profils cadres et jeunes diplômés dans la profilthèque	
8		Nombre d'établissements ayant recours aux services en ligne de l'Apec (dépôt d'offres et usage de la profilthèque)	
9		Nombre d'établissements ayant recours aux services de proximité de l'Apec	
10		Part des TPE-PME parmi l'ensemble des entreprises bénéficiaires des prestations de conseil de l'Apec	
11		Ratio des offres cadres diffusées sur Apec.fr par rapport à l'estimation des recrutements cadres ayant donné lieu à publication d'offre sur le marché	
12		Part des services d'appui direct au recrutement (Sourcing+, évaluation de candidatures) ayant donné lieu à un recrutement	
13	Eclairage Marché	Audience des études publiées	
14	Satisfaction Client	Net Promoter Score (NPS) de l'Apec	
15	Efficience productive	Rapport entre les résultats des indicateurs stratégiques 1 à 13 (en base 100) et les effectifs de l'Apec ³ . L'indicateur est également décliné pour chacune des 3 missions	

* Mesure contrefactuelle à définir à compter de 2023

** Les objectifs 2022 ou 2026 (trajectoire indicative), ainsi que le point de référence T0, seront fixés en Comité de suivi à l'automne 2021.

En tant que de besoin, ces indicateurs pourront faire l'objet d'ajustements techniques à travers la conclusion d'un avenant modifiant l'annexe 2.

Les indicateurs d'éclairages seront présentés au Comité de suivi de l'automne 2021.

³ Ce nouvel indicateur pourra faire l'objet d'un réexamen en tant que de besoin en cas d'interprétation difficile ou au vu de sa variabilité.

Annexe 3 – Principes de compensation

1. Modalités de calcul de la surcompensation

L'intégralité des dépenses de l'Apec affectées à ses missions de service public doivent être prises en compte dans le calcul de la compensation, que ces dépenses soient courantes ou exceptionnelles, de fonctionnement ou d'investissement, après prise en compte d'éventuelles régularisations. Les dépenses affectées au secteur marchand sont exclues du calcul. La sur ou sous-compensation s'apprécie à l'issue du mandat de service public.

Le montant de l'éventuelle surcompensation cumulée sur la durée totale du mandat doit, pour les sommes dépassant 10% du montant de la compensation annuelle moyenne, faire l'objet d'un reversement à l'Etat au plus tard un an après la fin du présent mandat, soit fin 2027. Pour les sommes inférieures à 10% du montant de la compensation annuelle moyenne, le reversement à l'Etat doit intervenir au plus tard à l'échéance du mandat suivant.

2. Modalités de suivi annuel de la compensation

Dès lors que le bilan comptable des actions de l'Apec se solderait par des excédents, révélant une surcompensation, ou par un déficit, révélant une sous-compensation, le comité de suivi se réunirait dès l'arrêté annuel des comptes pour examiner les mesures éventuelles à prendre lors de la commission de contrôle des comptes réunie après la clôture annuelle des comptes.

3. Modalités de contrôle régulier du respect de la compensation

Les conditions de compensation des charges afférentes aux missions de service public de l'Apec sont contrôlées conformément aux articles 4.3 et 5 de la présente convention de mandat de service public. L'Apec présente au cours du mandat à la fois un bilan annuel de la compensation et un cumul des années révolues du mandat et transmet ces éléments chaque année à la DGEFP. Les conditions de compensation font l'objet d'un examen approfondi par le comité de suivi défini à l'article 5.2 après examen par la commission de contrôle, par la DGEFP et par l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS).

L'examen des comptes et de la compensation intervient en deux temps : le premier temps intervient au cours de la première année du mandat après la clôture des comptes de l'Apec. Ce contrôle financier flash vise à s'assurer du respect du principe de compensation sur le mandat précédent. En effet, lors de l'évaluation de fin de mandat réalisée par l'Inspection générale des affaires sociales, les données financières et comptables de la dernière année ne sont, par construction, pas disponibles pour examiner le respect du principe de compensation sur l'intégralité du mandat.

Le deuxième examen de la compensation est fait par l'Inspection générale des affaires sociales lors de l'évaluation globale du mandat de service public prévue à l'article 5.3 et s'assure de la bonne trajectoire financière suivie par l'Apec en prévision de la fin du mandat en cours.