



**RAPPORT
FINANCIER**

2017







**RAPPORT
DE GESTION**

PAGE 05

**RAPPORTS DU
COMMISSAIRE
AUX COMPTES**

PAGE 30

**AFFECTATION
DES RÉSULTATS**

PAGE 29

**ÉTATS
FINANCIERS**

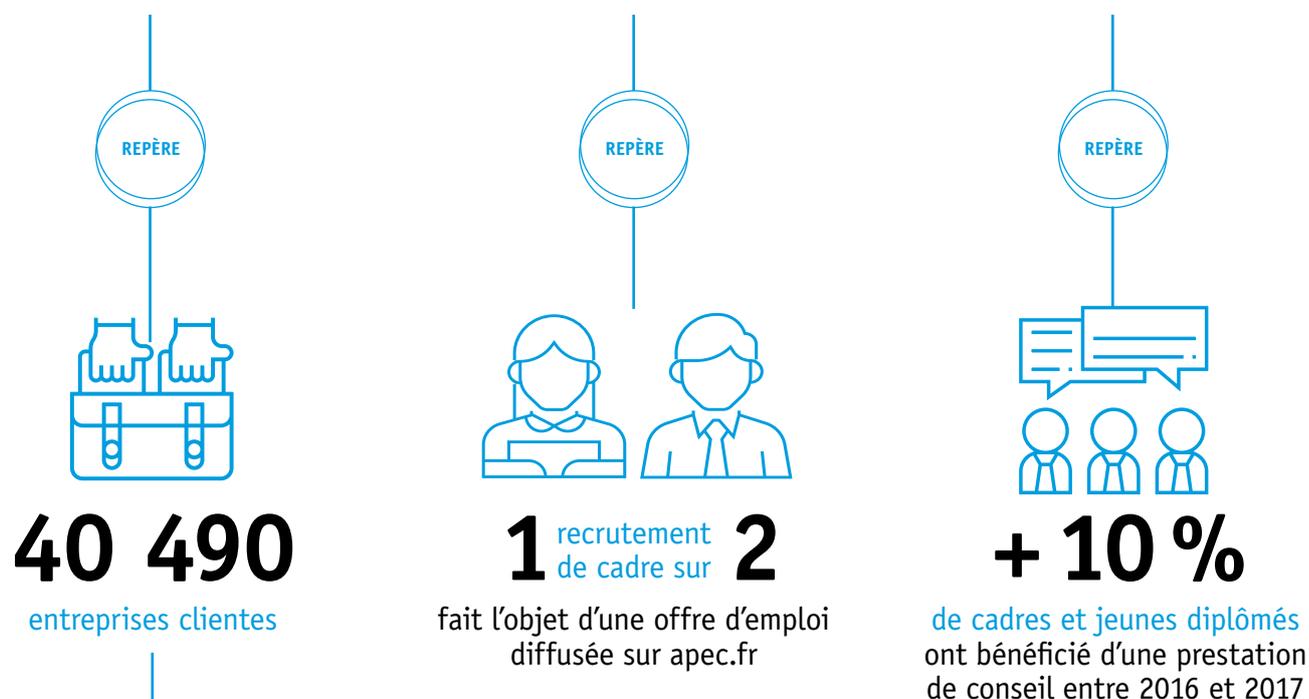
PAGE 12

L'association pour l'emploi des cadres (Apec) est une association privée et paritaire régie par la loi du 1^{er} juillet 1901. Son siège social est situé 51, boulevard Brune, 75014 Paris (Siret 775 672 231).

L'Apec a été créée le 27 décembre 1966 par les partenaires sociaux pour améliorer le fonctionnement du marché de l'emploi cadre. Son conseil d'administration est composé à parité de membres du MEDEF, de la CPME, de l'U2P et des cinq centrales syndicales représentant les cadres salariés du secteur privé : CFE-CGC, CFDT, CGT-FO, CFTC, et CGT. Le président de l'association est monsieur Patrick Caré et le premier vice-président est monsieur Jean-François Foucard.

La gestion paritaire de l'Apec se décline à l'échelle régionale. Pour mettre en œuvre sa politique de développement, le conseil d'administration s'appuie sur 12 comités paritaires régionaux dans lesquels siègent des représentants du collège patronal et du collège syndical.

La sécurisation des parcours professionnels des cadres et la sécurisation des recrutements des entreprises sont au cœur de la mission de l'Apec. Acteur du marché de l'emploi cadre, elle accompagne et conseille les cadres tout au long de leur parcours professionnel, ainsi que les jeunes diplômés pour anticiper et préparer leur insertion professionnelle. Elle informe et conseille les entreprises pour faciliter et optimiser leurs recrutements et la gestion des compétences. Elle collecte et diffuse les offres d'emploi cadres sur son site internet. Par ailleurs, l'Apec éclaire les cadres, les jeunes et les employeurs avec un programme d'études et de veille sur le marché du travail des cadres. L'Apec est un des acteurs du conseil en évolution professionnelle (CÉP).



RAPPORT DE GESTION DE L'EXERCICE 2017



1- ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE L'EMPLOI DES CADRES ET DE L'ACTIVITÉ

L'année 2017 constitue une rupture, avec le retour d'une croissance soutenue. En effet, la croissance hexagonale du PIB a connu une nette accélération. Ce solide rebond s'appuie naturellement sur la demande intérieure finale, que forment les dépenses, l'investissement des entreprises (+ 4,4 %) et des ménages (+ 5,2 %), particulièrement dynamique l'an dernier. Après plusieurs années de stagnation, 1 % de croissance en 2015 et 1,1% en 2016, les espoirs d'une croissance économique soutenue se sont concrétisés en 2017 avec 2 % d'augmentation selon l'Insee. Dans le même temps, l'inflation constatée est de 1,2 %.

L'amélioration du contexte économique a également permis un léger recul du chômage à 9,5 % (y compris DOM) contre 10 % un an auparavant. Dans ce contexte, le marché de l'emploi cadre dans le secteur privé est resté très porteur avec une accélération des recrutements de cadres de 10% réalisés en 2017 par rapport à l'année précédente, et *in fine*, 53 800 nouveaux postes cadres créés (45 300 en 2016 ; 28 800 en 2015 et 26 100 en 2014).

Au global, 240 100 cadres ont été recrutés en 2017 dans les entreprises du secteur privé implantées en France métropolitaine, à un niveau supérieur au haut de la fourchette de prévisions des entreprises interrogées fin 2016. Dans ce contexte, les activités de sécurisation des parcours professionnels et de sécurisation des recrutements ont poursuivi leur croissance au cours de l'exercice. Comme les années précédentes, les résultats des productions de services sont au-delà des objectifs fixés par les missions de l'Apec.

2- ACTIVITÉ ET PRINCIPALES RÉALISATIONS

Le nombre de clients Apec est élargi dès 2017 et les cadres en activité représentent, en nombre, les premiers clients de l'Apec.

Le niveau des activités de sécurisation des parcours professionnels et des recrutements progresse en 2017.

L'accès aux services de l'Apec est proposé aux clients à travers trois canaux : apec.fr via desktop ou outils mobiles (smartphone et tablette),

le téléphone et le face à face avec les contacts directs au sein du réseau de centres Apec. La diversité relationnelle proposée à tous les clients permet une meilleure concordance entre les services proposés et leurs besoins. Pour répondre aux situations des clients, il est offert une structure d'intensité relationnelle à plusieurs niveaux. Ces niveaux d'intensité se traduisent par des services autoconsommés, des entretiens ponctuels, des prestations de conseil et des suivis de type accompagnement.

2.1 BILAN DES ACTIVITÉS

Les objectifs de l'Apec sur ses activités principales sont, après avoir fait progresser les volumes des services, de répondre au plus grand nombre de clients. Le volume des clients ayant bénéficié d'un service à fin décembre 2017 a dépassé les objectifs fixés et la maîtrise financière des résultats est aussi au rendez-vous.

La sécurisation des parcours professionnels

Le volume des clients qui ont bénéficié d'un service représente 105,9 % de l'objectif fixé pour 2017.

Comme en 2016, le volume des services de 2017 est en progression avec 179 189 prestations pour 171 436 l'année précédente, soit une hausse de 4,5 %.

Le nombre de clients distincts en 2017 est de 123 883 pour 112 703 l'année précédente, en progression de 9,9 % par rapport à 2016. 49 % des clients sont des cadres actifs salariés (la cible étant de 45 %). Les cadres demandeurs d'emploi représentent 29 % des clients. Concernant les cadres demandeurs d'emploi, 37,1 % des clients bénéficiaires des services de conseil sont des demandeurs d'emploi de longue durée. La part des bénéficiaires jeunes diplômés est de 22 %. 7,1 % des jeunes bénéficiaires de services de conseil sont issus des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV).

La proportion des clients cadres (actifs salariés et demandeurs d'emploi) seniors, c'est-à-dire ayant plus de 45 ans est de 36,2 %.

> CÉP

Le conseil en évolution professionnelle est un dispositif d'accompagnement personnalisé et gratuit qui a été initié en janvier 2015. Il permet



à chacun de faire le point sur sa situation et, si nécessaire, d'établir un projet d'évolution professionnelle. Dans le nombre de clients distincts de l'Apec, en 2017, 57 % des clients ont bénéficié d'un service CÉP.

> DISPOSITIFS CIBLÉS

L'Apec propose un service d'accompagnement « Nouveaux Horizons » qui apporte une réponse spécifique à la problématique des cadres « distants » de l'emploi et ayant des difficultés particulières de réinsertion professionnelle (demandeurs d'emploi de longue durée).

Depuis 2017, cet accompagnement est également proposé aux jeunes en difficulté d'insertion sur le marché du travail.

Concernant le public des jeunes diplômés, l'Apec a permis de faciliter leur accès au marché du travail. Sur la totalité des clients jeunes, plusieurs ont bénéficié d'un parcours d'accompagnement. Un site est aussi dédié à cette cible sur apec.fr.

La sécurisation des recrutements des entreprises

Le volume des entreprises clientes qui ont bénéficié d'un service représente 126,5 % de l'objectif annuel fixé pour 2017.

12 898 entreprises ont bénéficié d'un service conseil à fin décembre soit une forte progression de 37 % par rapport au réalisé de 2016.

Les réalisations de cette mission comportent deux types distincts d'activités. Le premier correspond à des services orientés vers les PME et PMI, visant la connaissance du marché des cadres et les bonnes pratiques RH (gestion des carrières). Les prestations de conseil de proximité concernent des visites en entreprise, des suivis de prestations entreprise (entretiens téléphoniques), des animations en entreprise notamment sur les dispositifs légaux et des animations collectives (matinales et ateliers).

Le second type de service est axé sur le sourcing pour aider les entreprises à exprimer leurs besoins de recrutement au plus près 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 salariés et la validation de la conformité des offres d'emploi.

Les clients de type TPE et PME représentent une part de 80 %, ce qui est conforme avec la cible visée. 19,6 % des entreprises clientes ont un effectif supérieur à 250 salariés, 28,2 % des entreprises clientes ont un effectif entre 51 et 250 salariés (PME) et 52,2 % des entreprises clientes ont un effectif de moins de 50 salariés (TPE).

La collecte et la diffusion des offres d'emploi sur le site apec.fr

La collecte des offres diffusées sur apec.fr est supérieure en 2017 par rapport à 2016.

La première place de la part de marché cadre des recrutements diffusés reste toujours détenue par l'Apec et son site apec.fr. On notera en 2017, un maintien de la part de la diffusion d'offres sur apec.fr. Sur 100 recrutements de cadres 45 font l'objet d'une offre diffusée sur apec.fr.

Toutes les offres d'emploi sont contrôlées par un analyseur sémantique avant diffusion afin d'en vérifier la conformité juridique. Elles ne sont pas diffusées si elles ne sont pas conformes. Elles génèrent aussi des

actions de validation manuelle et mise en conformité juridique avant diffusion. En 2017, 26 % des offres ont été validées manuellement.

Sur le total des offres, 82,2 % sont des offres cadres et 17,8 % sont des offres d'agents de maîtrise. Afin d'en améliorer la lisibilité, l'Apec dispose d'un système de traitement des doublons de diffusion des offres.

Aussi, l'Apec s'engage aux côtés des entreprises et des recruteurs afin d'améliorer la qualité des offres et de leur performance dans le sourcing des cadres. Elle propose de distinguer les offres les plus informatives par la présence sur le site apec.fr d'un pictogramme « Offre Qualifiée Apec ». Lorsque l'offre propose par exemple un poste qui affiche clairement la rémunération (en valeur ou en fourchette). En 2017, 36,4 % des offres cadres diffusées sont des Offres Qualifiées Apec.

Le nombre de curriculum vitae (CV) publiés disponibles au 31 décembre 2017 sur le site apec.fr était de 310 000. La moyenne mensuelle de visite du site était de 4,1 millions au cours de l'année (4,1 millions en 2016). [Apec.fr](http://apec.fr) a totalisé en moyenne mensuelle sur l'année 2017, 1,8 million de visiteurs uniques (1,8 million en 2016).

Programme d'études et de veille sur le marché du travail des cadres

Dans le cadre du programme annuel d'études, une quarantaine d'études ont été réalisées en 2017 et ont donné lieu à la publication de rapports, tous mis en ligne et téléchargeables sur apec.fr. Ces études permettent d'analyser et d'anticiper les évolutions du marché de l'emploi cadre, et ce, dans toutes ses dimensions : recrutements et mobilités professionnelles des cadres, difficultés de recrutement, insertion professionnelle des jeunes diplômés, salaires des cadres... La plupart de ces études sont conduites en propre, au sein de la direction des Données Études et Analyses de l'Apec, et certaines en partenariat, tels que certains référentiels des métiers cadres.

À noter la progression de l'audience de l'observatoire de l'emploi sur le site apec.fr, qui représente une part de 5,9 %.

Les activités marchandes

Les activités marchandes réalisées par l'Apec se répartissent en quatre types de prestation : les solutions d'ingénierie RH et formations, les salons de mise en relation d'entreprises et de cadres, les bilans de compétences et les études *ad hoc*. Les interventions facturées auprès des entreprises sont des prestations contextualisées et personnalisées.

Les moyens des activités facturées sont resserrés et bien mesurés. Ces activités s'appuient sur une base économique car la rentabilité est un préalable. En 2017, la réduction du volume d'affaires n'a pas remis en cause l'équilibre économique des activités marchandes.

2.2 FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE

Mandat de service public 2017-2021

Un nouveau mandat de service public de l'Apec 2017-2021 préalablement approuvé, à l'unanimité, par le conseil d'administration, a été signé le 1^{er} décembre 2016. La signature du mandat de service public avait conforté



et réaffirmé les missions fondatrices de l'Apec (sécurisation des parcours professionnels, sécurisation des recrutements des entreprises, collecte et diffusion des offres d'emploi et observatoire de l'emploi). Les cibles des clients de l'Apec sont restées inchangées, les actifs salariés, les demandeurs d'emploi, les jeunes et les entreprises, en particulier les TPE/PME. Une contribution particulière est attendue sur les seniors, les demandeurs d'emploi de longue durée et les jeunes en difficulté d'insertion sur le marché du travail. 2017, est la première année de réalisation du mandat et notamment de son nouveau cadre de suivi orienté vers ses cibles et sur le suivi de résultats mesurés.

Plan stratégique

Le nouveau plan stratégique Apec 2021 « Agir pour avancer » a été approuvé unanimement par le conseil d'administration le 22 février 2017. Il détaille les orientations stratégiques et leurs déclinaisons en objectifs opérationnels pour réaliser les actions à moyen terme et mettre en œuvre le mandat de service public 2017-2021 de la manière la plus efficiente. Le plan stratégique porte l'ambition de l'Apec qui veut évoluer au plus près des attentes et des besoins de ses clients, consolider son rôle d'acteur global sur le marché cadre et être, au niveau national comme dans les territoires, un acteur paritaire exemplaire au sein du service public de l'emploi.

Les quatre missions complémentaires visant à fluidifier le marché du travail des cadres, constituent la pertinence et la singularité de la chaîne de valeur de l'Apec. Elles ont pour finalité de concourir à l'évolution et la mise en relation des compétences cadres dans les territoires :

- . Proposer des services spécifiques adaptés bénéficiant à l'ensemble des cadres et des jeunes diplômés de niveau licence et *supra* avec un cœur de cible master et plus.
- . Proposer des services destinés aux employeurs permettant de sécuriser les recrutements des entreprises par des informations et des conseils adaptés.
- . Collecter et diffuser les offres d'emploi cadres pour assurer la transparence du marché cadre et accélérer les mises en relation.
- . Développer un programme d'études et de veille sur le marché du travail des cadres afin de mieux connaître les réalités de ce marché et en diffuser les résultats.

Trois enjeux d'entreprise majeurs pluriannuels communs aux quatre missions ont été précisés dans le plan stratégique :

- élargir de manière ciblée le nombre de clients des services,
- assurer le bon niveau d'engagement et de qualité de service à travers trois priorités (conseil, mise en relation et expérience client),
- garantir les résultats et accentuer l'impact social de l'Apec.

Cinq défis majeurs devront être accomplis d'ici 2021 afin de réussir les trois enjeux :

- développer le cœur de métier de conseil et de mise en relation des compétences cadres,

- enrichir et adapter les services proposés aux clients,
- capitaliser sur la transformation digitale,
- élargir les actions de l'Apec par sa politique de partenariats,
- placer l'innovation au cœur du développement.

Pour relever ces défis et réaliser le mandat de service public, des objectifs quantitatifs et qualitatifs ont été déterminés dans le plan stratégique pour chacune des quatre missions.

Le plan stratégique définit les moyens pour la mise en œuvre de la nouvelle stratégie de l'Apec :

- . Placer l'Apec au cœur des territoires afin de poursuivre la prise en compte des spécificités territoriales et de renforcer l'impact économique et social des actions de l'Apec.
- . Mettre en place un système de pilotage adapté pour :
 - Manager la performance par les résultats, avec le client au cœur du pilotage et un système de pilotage articulé autour d'une connaissance clients affinée. Suivre la satisfaction de nos clients et l'utilité de nos services par les résultats.
 - Assurer la performance économique avec un budget équilibré afin d'asseoir la situation économique saine acquise. Poursuivre la démarche de recherche de gain d'efficacité. Conforter et asseoir le modèle économique en place.
 - Assurer l'efficacité des moyens contributifs à la délivrance de services avec l'évolution des systèmes d'information pour atteindre les objectifs.
 - Conduire un engagement dans une démarche de responsabilité sociale de l'entreprise avec des actions valorisées en interne et à l'externe.
- . Mettre en œuvre une performance sociale traduite dans l'engagement mutuel des collaborateurs et de l'Apec dans la performance globale de l'entreprise dans de bonnes conditions de qualité de vie au travail.

Plan de transformation de l'Apec

Dans la continuité du mandat de service public, le plan stratégique Apec 2021 est décliné et traduit en un plan de transformation interne ambitieux, qui doit également répondre collectivement aux objectifs inscrits dans le mandat de service public. Le plan de transformation se concrétisera à l'aide d'une nouvelle façon de travailler plus participative, où la création et l'intelligence collective aura sa place au cœur des actions du plan. Il comporte seize projets stratégiques supervisés par les directeurs. Tous les projets sont associés aux enjeux pluriannuels du nouveau plan stratégique. Six d'entre eux contribuent à l'élargissement du nombre de clients et de services, quatre portent sur la qualité de service, et six sur la garantie de résultat et l'impact social.

Évolution des obligations déclaratives des cotisations Apec

Depuis le 1^{er} janvier 2017, les déclarations des cotisations de l'Apec sont faites par les employeurs en déclaration sociale nominative (DSN). Auparavant les déclarations étaient établies en même temps que celle des cotisations de retraite complémentaire Agirc.



Depuis 2017, les salaires versés par tous les employeurs du régime général sont à déclarer obligatoirement aux différents organismes, dont l'Apec au travers du régime de retraite complémentaire Agirc, en DSN. La DSN est issue de la loi de simplification du 22 mars 2012. C'est un fichier mensuel produit à partir de la paie, destiné à communiquer les informations nécessaires à la gestion de la protection sociale des salariés, aux organismes et administrations concernés permettant de remplacer l'ensemble des déclarations périodiques ou événementielles et diverses formalités administratives adressées par les employeurs à une diversité d'acteurs (CPAM, Urssaf, Agirc-Arrco, organismes complémentaires, Pôle emploi, centre des impôts, caisses régimes spéciaux, etc.). Cette déclaration est réalisée mensuellement au moment de la paie.

La fédération Agirc, collecteur des cotisations pour l'Apec, est en charge de représenter l'Apec auprès du gestionnaire de la DSN, le GIP-MDS (groupement d'intérêt public modernisation des données sociales).

Mise en œuvre de mesures exceptionnelles des plans stratégiques

Le précédent plan stratégique « Apec 2016 » ainsi que le nouveau s'accompagnent de mesures exceptionnelles en complément du budget courant. Ces mesures exceptionnelles, soumises à l'approbation du conseil d'administration, sont de natures opérationnelles et structurelles. Elles portent sur plusieurs axes de déploiement.

Le 20 décembre 2017, à l'occasion du vote du budget 2018, le conseil d'administration a renforcé les actions des mesures exceptionnelles et augmenté l'allocation de leur financement sur les fonds propres de 1,405 million €. Le montant cumulé depuis 2012, alloué aux mesures exceptionnelles (hors Plan Jeunes de 15 millions €) de 31,41 millions €, a été porté à 32,82 millions € fin 2017.

Les mesures opérationnelles portent sur :

- . la réalisation de services pour les jeunes, mesure qui a permis la promotion des services « Clés d'Emploi » et l'organisation d'événements de mise en relation entre les jeunes issus de l'enseignement supérieur (JIES) et les entreprises,
- . le renforcement de 2 000 services d'accompagnement supplémentaires « Nouveaux Horizons » dédiés aux cadres en recherche d'emploi de longue durée, mesure finalisée en 2016,
- . la mise en œuvre de la nouvelle offre de services dédiée aux TPE/PME,
- . la mise en œuvre du plan digital de l'Apec,
- . d'autres actions prioritaires entrant dans le cadre du nouveau mandat de service public.

Les mesures structurelles portent sur :

- . la mise en œuvre du plan directeur immobilier de l'Apec visant à rénover les implantations et du schéma directeur des systèmes d'information,
- . le renforcement de l'image de l'Apec,
- . l'accompagnement des collaborateurs de l'Apec à la conduite du plan de transformation et d'évolution de l'Apec, plus précisément à la GPEC et classification, ainsi qu'à l'installation de la responsabilité sociale d'entreprise.

3 - BILAN ET RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE 2017

Les réalisations 2017 du résultat net comptable sont plus favorables que les projections budgétaires. La décomposition du résultat par activité reflète la maîtrise de leur exécution. Le résultat net comptable de l'exercice 2017 présente une perte de 5 821 312 € soit une variation négative de 10,31 millions € comparée à l'excédent de 4 493 346 € de 2016.

Décomposition du résultat net comptable

La consommation des fonds propres de l'Apec, pilotée par le conseil d'administration pour l'exécution des mesures exceptionnelles inscrites dans les plans stratégiques de l'Apec, constitue une charge de 6,07 millions € dans le résultat net.

Le résultat des activités courantes 2017 est conforme aux objectifs fixés qui prévoient un résultat équilibré des activités courantes de service public ainsi que celui des activités marchandes.

En détail, la décomposition du résultat net comptable de - 5,82 millions € présente un résultat des activités courantes de service public équilibré de 8 163 €, un résultat des activités courantes marchandes positif de 210 290 €, une régularisation des versements par l'Agirc des cotisations des années antérieures de 58 797 €, des reprises des années antérieures concernant l'Initiative Emploi Jeunes (IEJ) de - 24 928 € et des charges des mesures exceptionnelles des plans stratégiques de l'Apec de - 6,07 millions €.

Le résultat net comptable de l'année diminue de 10,31 millions € comparé à celui de l'année précédente. Les évolutions principales au regard de l'année précédente s'analysent par :

- . Une variation positive de 0,19 million € due à la maîtrise des résultats des activités courantes marchandes. Pour les activités courantes de service public, une variation négative des résultats de 2,54 millions €.
- . Une variation négative des régularisations de l'Agirc des cotisations Apec des années antérieures de 4,69 millions €. Le versement des régularisations en 2017 a été de 0,06 million €, la régularisation était de 4,75 millions € l'année précédente.
- . Une variation négative de 0,22 million € sur le traitement des produits des années antérieures concernant le dispositif finalisé l'année précédente de l'IEJ.
- . Une variation négative de 3,05 millions € sur la mise en œuvre des actions financées par les fonds propres de l'Association conformément aux décisions du conseil d'administration. Ces actions se traduisent dans les comptes par des charges de 6,07 millions €. Les charges comportent les actions de mise en œuvre des mesures exceptionnelles des plans stratégiques de l'Apec.

Évolution des résultats intermédiaires comptables

Le résultat d'exploitation négatif de 5,92 millions € inclut, en plus des



éléments des activités courantes de service public et des activités marchandes, ceux de mesures exceptionnelles inscrites dans les plans stratégiques de l'Apec soit 6,07 millions €.

Le résultat financier positif est en diminution de 0,41 million € du fait de la baisse des produits des placements. Dans un contexte plus difficile des marchés financiers pour les classes d'actifs ciblées par le règlement financier de l'Apec, les produits des placements sont légèrement en baisse. La moyenne des capitaux placés a diminué en 2017. Elle était de 35,37 millions € au cours de l'année et de 38,22 millions en 2016. Il est à noter, un taux moyen brut de rendement naturellement inférieur à l'année précédente. En 2017, les mesures de prudence et la politique de placement inscrites dans le règlement financier de l'Apec ont été respectées.

Le résultat exceptionnel est légèrement positif en 2017, contrairement à l'année précédente où il était composé des éléments mis au rebus lors de l'aménagement des nouveaux centres.

3.1 ÉVOLUTION DES PRODUITS

Les produits de l'exercice s'élèvent à 115,34 millions €, en diminution de 5,4 % par rapport à l'exercice précédent.

La baisse des produits d'exploitation de 6,53 millions € est principalement due à :

- . la variation négative des cotisations de 4,26 millions €,
- . la réduction de 0,17 million € du chiffre d'affaires des activités facturées de l'Apec,
- . la fin du dispositif Initiative pour l'Emploi des Jeunes (IEJ) dont le versement des subventions du Fonds Social Européen (FSE) était en 2016 de 1,20 million €.

Les cotisations dans les comptes 2017 diminuent de 3,7 %.

Les versements des cotisations recouvrées par l'Agirc au titre de l'année 2017 de 111,88 millions € sont en augmentation de 0,4 % par rapport aux 111,44 millions € versés au titre de 2016. Cette faible progression correspond à la variation du versement des acomptes des cotisations de l'année 2017 basé sur les encaissements réalisés par l'Agirc.

En 2017, avec les régularisations positives des années antérieures de 0,06 million €, les cotisations s'élèvent à 112,1 millions € pour 116,28 millions € en 2016 y compris les régularisations des années antérieures de 4,75 millions €. La variation des régularisations des cotisations des années antérieures entre 2017 et 2016 de 4,69 millions € est négative. À noter en 2015, les régularisations des cotisations des années antérieures étaient aussi positives de 0,67 millions €.

Le chiffre d'affaires de 2,6 millions €, en baisse de 6,2 %, l'est sur toutes les gammes facturées sauf sur l'évènementiel. La baisse est principalement due à une diminution des produits des services de Mobilité comprenant les bilans de compétences. Le chiffre d'affaires de l'évènementiel de 1,31 million € est en légère progression. À nouveau, il faut noter une légère réduction en 2017 de la part du chiffre d'affaires sur

le total des produits d'exploitation qui représente 2,2 %. Elle représentait 2,3 % en 2016. Cette réduction ne se fait pas au détriment de l'équilibre économique des activités marchandes de l'Apec qui progresse et qui reste un objectif permanent.

Les reprises sur amortissements, provisions et transferts de charges d'un total de 0,15 million €, sont plus faibles de 0,35 million €, que celles de l'année précédente. Elles sont principalement dues aux reprises pour risques et charges d'exploitation sur litiges avec le personnel.

Les produits financiers de 0,20 million € diminuent de 0,40 million €, cette variation représente essentiellement la baisse des produits des intérêts et produits financiers assimilés.

3.2 ÉVOLUTION DES CHARGES

Le total des charges de l'exercice s'est élevé à 121,16 millions €. Il est en augmentation de 3,2 % par rapport à l'exercice précédent.

Les charges d'exploitation augmentent de 3,2 % soit 3,81 millions €. La progression correspond essentiellement à l'augmentation des charges de personnel (salaires et traitements et charges sociales) de 2,63 millions €, et des dotations aux amortissements des immobilisations de 0,84 million €.

Les charges d'exploitation incluent, en plus des charges courantes, celles de la mise en œuvre de mesures exceptionnelles inscrites dans le plan stratégique de l'Apec, soit 5,0 % du total des charges d'exploitation. Ces charges financées sur les fonds propres de l'Association représentent 6,07 millions €.

Les autres achats et charges externes de 35,99 millions € (contre 35,46 millions € en 2016) augmentent de 1,5 %.

Les éléments les plus importants de ce poste sont les honoraires pour 10,06 millions € (7,22 millions € en 2016) et notamment ceux concernant l'informatique, les locations et charges immobilières pour 7,24 millions € (6,19 millions € en 2016), la publicité pour 6,86 millions € (5,83 millions € en 2016), les frais d'entretien et de réparation pour 2,58 millions € (2,51 millions € en 2016), les frais de déplacement pour 2,24 millions € (2,17 millions € en 2016) et les études pour 1,32 million € (1,50 million € en 2016).

Au sein de ce poste, les diminutions les plus significatives de l'année en montant concernent les autres locations qui passent de 2,34 millions € en 2016 à 1,03 million € en 2017, soit une baisse de 1,32 million € (- 56,2 %). Cette diminution fait suite à la mise en place de la politique de financement mieux adaptée pour le matériel informatique. Aussi le poste assurances diminue de 2,71 millions € du fait du versement d'une cotisation de 0,6 million €. Le versement en 2017 est moindre qu'en 2016 et ne couvre pas la totalité des coûts des départs de l'année. Cependant, l'effort visant à reconstituer le fonds dédié aux remboursements des indemnités de fin de carrière (IFC) reste maintenu. La cotisation versée en 2016 était de 3,3 millions € et de 1,5 million € en 2015. Le versement a permis de porter le montant du fonds dédié et



externalisé à 5,83 millions € en fin d'année. Compte tenu du fait que les engagements d'IFC du personnel de l'Apec actualisés sont évalués à 22,51 millions € en 2017, le fonds couvre l'engagement total des IFC à hauteur de 25,9 % (29,2 % en 2016).

Les frais d'interimaires diminuent de 0,32 million € soit - 52,4 %, ainsi que les honoraires des études de 0,18 million € soit - 12,2 %.

Plusieurs postes évoluent à la hausse, ceux qui augmentent significativement sont les honoraires notamment informatiques pour 2,84 millions € soit + 39,3 % et les frais de publicité pour 1,03 million € soit + 17,6 %. D'une évolution de moins grande importance, les locations immobilières augmentent en tenant compte d'un reclassement de taxes foncières de près de 8 % et les frais de déplacement augmentent légèrement de 3,4 %.

Les impôts et taxes de 6,08 millions € (6,77 millions € en 2016) diminuent de 10,3 %. Cette diminution est principalement due au crédit d'impôt de la taxe sur les salaires CITS, cette mesure fiscale ayant pris effet début 2017. L'élément le plus significatif de ce poste est la taxe sur les salaires. Viennent ensuite la taxe foncière, la CET (contribution économique territoriale) et la participation des employeurs à la FPC (formation professionnelle continue). La taxe sur les salaires représente 89,7 % du montant de ces charges.

Les charges de personnel comprennent les salaires et traitements avec les charges sociales. Ce poste le plus important représente 58,9 % des charges du compte de résultat.

Les salaires et traitements s'élèvent à 46,95 millions €, 45,07 millions € l'année précédente, et les charges sociales afférentes à 24,44 millions € contre 23,68 millions €. Ces deux postes, pour un total de 71,34 millions € contre 68,75 millions € en 2016, progressent de 3,8 % par rapport à l'exercice précédent soit 2,63 millions €.

Le niveau global des provisions sociales connaît une forte évolution, avec une augmentation de 1,19 million €. La principale évolution des provisions concerne les congés et s'explique par la configuration du calendrier des vacances de fin d'année qui a vu se déporter une semaine de congés en début d'année 2018.

L'évolution du poste s'explique aussi par le dispositif d'augmentation de 2016 qui a impacté les charges de personnel de 2017 en année pleine. L'effectif moyen est de 876,92 en 2017. L'évolution des effectifs à fin décembre 2017 comparée à fin 2016 est en augmentation de 27 contrats à durée indéterminée et de 27 contrats à durée déterminée. À noter, en 2017 comme en 2016, la proportion des charges de personnel des effectifs du réseau est en progression par rapport aux effectifs d'appui et des fonctions régaliennes de l'Apec.

Les dotations aux amortissements des immobilisations de 5,89 millions € augmentent de 16,7 %. La variation est due à une augmentation des amortissements des immobilisations incorporelles en lien avec les évolutions apportées au système d'information de l'Apec comprenant

le plan digital initié. Les dotations aux amortissements incluent les dotations complémentaires passées dans le cadre des mesures exceptionnelles inscrites dans le plan directeur immobilier qui peuvent conduire à la sortie de sites modifiant ainsi la durée d'utilité des biens et des agencements.

3.3 SITUATION FINANCIÈRE

Conformément aux décisions du conseil d'administration, une partie des fonds propres sera consommée pour l'exécution de mesures exceptionnelles inscrites dans les plans stratégiques de l'Apec. Aussi le budget, élaboré pour 2018 et pluriannuel, comporte de nouvelles mesures exceptionnelles planifiées sur les années à venir.

La projection de la trésorerie de l'Apec, compte tenu des mesures exceptionnelles et des actions entreprises, restera à un niveau minimum qui permettra à l'Association de soutenir financièrement ses activités pendant quatre mois. Cette période prend en compte le décalage du versement des cotisations effectué chaque fin de trimestre par l'Agirc. Le pilotage de l'équilibre financier de l'Apec permet que la structure financière reste saine. La surface financière de l'Apec, réduite depuis plusieurs années, est aussi en diminution en 2017. L'Apec reste en mesure d'assurer le financement de ses activités mais aussi de ses investissements.

Les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017 ont été arrêtés sur ces bases le 9 février 2018. Depuis cette date aucun événement postérieur à la clôture n'est identifié qui nécessite la modification de la valeur des actifs et passifs.

4. PERSPECTIVES D'AVENIR

4.1 PERSPECTIVES DU MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE

La reprise amorcée depuis 2015 sur le marché de l'emploi cadre s'est totalement confirmée en 2017 dans un contexte de croissance économique enfin affirmée après l'année précédente relativement modérée. Le niveau de confiance des entreprises a continué à se consolider en phase avec leurs prévisions d'embauche de cadres.

Les perspectives économiques sont favorables. La croissance soutenue s'accompagnerait d'un recul du chômage, l'emploi progresserait. D'après les études de l'Apec, la confiance des entreprises est solide et l'ensemble des secteurs et des fonctions profiteraient de ce marché très bien orienté.

Les recrutements de cadres devraient atteindre un niveau inégalé en 2018. Entre 248 000 et 271 000 recrutements sont prévus, soit une augmentation de 13 % par rapport à 2017.

Selon les prévisions des recrutements des entreprises, tous les secteurs de l'économie profiteraient de la dynamique à l'œuvre. L'industrie maintiendrait son rythme de croisière atteint l'an dernier (jusqu'à + 12 % de



recrutements), tandis que les Services qui représentent plus de 7 recrutements sur 10, atteindraient des niveaux inégaux avoisinant les 197 000 embauches de cadres. Enfin, la Construction, dont la reprise a déjà été très sensible l'an dernier, maintiendrait son cap, avec 12 400 à 13 200 recrutements. Quant au Commerce, qui a connu une baisse de 2 % l'an dernier, ce sont entre 19 800 à 21 500 cadres qui pourraient être recrutés.

En termes de fonctions, l'Informatique, Etudes-R&D et le Commercial demeureront en tête. Ces fonctions concentreront 57 % de l'ensemble des recrutements. La hausse la plus marquée devrait être celle de l'Informatique qui atteindrait 20 % de croissance allant de 53 800 à 58 000 recrutements de cadres.

En 2018, les cadres les plus courtisés devraient être ceux dont l'expérience se situe entre un et dix ans. Pour les cadres seniors de plus de vingt ans d'expérience, les prévisions sont plus mitigées entre + 7 % et - 6 %. Les débutants quant à eux, commenceraient à profiter de la bonne santé du marché de l'emploi cadre, avec 47 500 à 53 000 embauches. Sur le plan géographique, la quasi-totalité des régions devraient avoir le vent en poupe. L'Île-de-France s'imposerait toujours comme la 1^{ère} région avec près d'un recrutement sur deux de cadres.

La tendance à la hausse devrait se poursuivre. La bonne santé du marché de l'emploi des cadres se maintiendrait à un horizon de trois ans. Si le maintien de ce niveau de croissance se confirmait, le volume de recrutements de cadres atteindrait des niveaux inégaux, 266 740 en 2019 et 276 330 en 2020.

4.2 ORIENTATIONS GÉNÉRALES

Les orientations générales de l'Association peuvent s'apprécier au regard de la bonne trajectoire accomplie par l'Apec au cours des cinq années précédentes et de la réalisation avec succès de son plan stratégique « Apec 2016 ».

Les enjeux à venir sont cependant toujours plus complexes. Les besoins des entreprises en recrutement de cadre augmentent, dans le même temps la recherche des talents et des nouvelles compétences se complexifie du fait de l'accélération et de l'évolution technologique. Ceci est d'autant plus observé pour les PME et les TPE qui offrent moins d'attrait pour les cadres que les grandes entreprises.

L'Apec, avec son plan de transformation qui comprend un plan digital mis en place en faveur de ses clients, se mobilise pour mettre en œuvre un « programme d'actions compétences cadres ». Ce programme est porté par l'ambition de l'Apec d'être le premier acteur de la mise en relation des compétences cadres dans les territoires. À court terme, l'environnement de l'Apec devrait profondément évoluer.

Plusieurs réformes peuvent impacter l'Apec et modifier l'écosystème du service public de l'emploi. À commencer par celles sur la formation professionnelle et de l'assurance chômage de 2018. Le projet de loi « Pour la liberté de choisir son avenir professionnel » modifiera le nombre des acteurs nationaux du conseil en évolution professionnelle

et réformera le compte personnel de formation (CPF) mais pas seulement. Il annonce une restructuration fondamentale de la formation professionnelle qui impactera tous les acteurs.

D'autre part, une négociation entre les partenaires sociaux a été ouverte en 2017 et est en cours sur la définition de l'encadrement. Celle-ci fait suite à la signature de l'accord sur les retraites complémentaires du 30 octobre 2015. La finalisation d'un accord national interprofessionnel remplacerait la définition portée par la convention collective nationale de retraite et de prévoyance des cadres du 14 mars 1947. L'Apec reste attentive aux évolutions qui pourraient en découler et est prête à se mettre en action pour répondre aux éventuelles évolutions qui en découleraient.

Le nouveau plan stratégique Apec 2021 vise un saut qualitatif pour l'Apec dans l'exécution de son mandat de service public. Les grands axes de ce plan répondent aux ambitions de l'Apec d'évoluer au plus près des besoins de ses clients, de consolider son rôle d'acteur global sur le marché cadre et d'être, au niveau national comme dans les territoires, un acteur paritaire exemplaire au sein du service public de l'emploi.

L'objectif général de l'Apec est de toujours servir un maximum de clients tout en garantissant un bon niveau de qualité de services. L'Apec continuera d'évoluer dans un contexte de grande mutation mais toujours pour être au plus près de ses clients. L'Apec saura de nouveau capitaliser sur ses expertises et ses capacités d'innovation pour relever les défis qui l'attendent. À travers ses résultats, l'Apec continuera de faire la démonstration de sa performance auprès de ses clients et de son écosystème.

Les ambitions portées par l'ensemble de l'Apec demeurent d'assurer pleinement ses missions de service public et d'affirmer sa position d'acteur de référence.

Fait à Paris, le 6 avril 2017.

Jean-Marie Marx

Directeur général de l'Apec

ÉTATS FINANCIERS



BILAN ACTIF EN EUROS	Montant brut	Amortissements et provisions	31/12/2017	31/12/2016
Immobilisations incorporelles				
Concessions, brevets et droits similaires	17 982 768	12 170 764	5 812 004	3 779 942
Autres immobilisations incorporelles	511 528		511 528	1 297 452
Avances, acomptes sur immobilisations incorporelles	181 028		181 028	122 703
Immobilisations corporelles				
Terrains	1 131 035		1 131 035	1 131 035
Constructions, installations générales, agencements, aménagements	30 521 304	16 604 883	13 916 421	15 131 341
Installations techniques, matériel, outillage				
Autres immobilisations corporelles	27 265 813	15 920 130	11 345 683	8 363 242
Immobilisations en cours				
Avances et acomptes	505 527		505 527	384 445
Immobilisations financières				
Prêts	3 189 262		3 189 262	3 060 812
Autres immobilisations financières	1 302 447	33 345	1 269 102	1 188 504
Actif immobilisé	82 590 712	44 729 122	37 861 590	34 459 476
Avances et acomptes versés sur commandes	67 086		67 086	98 207
Créances				
Créances clients et comptes rattachés	627 174	58 462	568 712	562 428
Autres créances	1 156 094	20 000	1 136 094	1 947 439
Divers				
Valeurs mobilières de placement	7 071 648		7 071 648	6 017 186
Disponibilités	40 122 600		40 122 600	48 346 774
Comptes de régularisation				
Charges constatées d'avance	3 838 306		3 838 306	2 695 978
Actif circulant	52 882 909	78 462	52 804 446	59 668 011
Charges à répartir sur plusieurs exercices				
Écart de conversion actif				
TOTAL GÉNÉRAL	135 473 621	44 807 584	90 666 037	94 127 487



BILAN PASSIF EN EUROS	31/12/2017	31/12/2016
Fonds associatifs sans droit de reprise	4 391 473	4 391 473
Fonds associatifs avec droit de reprise		
Réserves		
Réserves réglementées		
Réserves de pérennité et de continuité des services rendus	61 713 355	54 798 534
Réserves pour projets associatifs de grande ampleur		
Autres réserves		
Report à nouveau		2 421 475
Résultat de l'exercice (excédent ou perte)	(5 821 312)	4 493 346
Fonds propres	60 283 515	66 104 828
Provisions pour risques	612 981	228 908
Provisions pour charges		
Provisions pour risques et charges	612 981	228 908
Dettes financières		
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	559	2 524
Emprunts et dettes financières divers		
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours		
Dettes d'exploitation		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	8 913 734	7 892 544
Dettes fiscales et sociales	18 442 912	17 655 106
Dettes diverses		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	1 305 827	1 484 125
Autres dettes	935 715	451 497
Comptes de régularisation		
Produits constatés d'avance	170 794	307 957
	Dettes	29 769 540
Écarts de conversion passif		
	TOTAL GÉNÉRAL	90 666 037
		94 127 487



COMPTE DE RÉSULTAT EN EUROS	31/12/2017	31/12/2016
Cotisations au titre de l'exercice	111 966 617	111 532 265
Cotisations, régularisations Agirc sur années antérieures	58 797	4 748 216
Cotisations Apec	112 025 414	116 280 481
Chiffres d'affaires nets	2 559 999	2 729 725
Autres produits	209 186	241 063
Production immobilisée	181 092	319 459
Subventions		1 201 606
Reprises sur amortissements et provisions, transfert de charges	151 292	500 243
Produits d'exploitation	115 126 983	121 272 577
Autres achats et charges externes	35 985 864	35 458 080
Impôts, taxes et versements assimilés	6 075 041	6 771 292
Salaires et traitements	46 950 435	45 069 942
Charges sociales	24 436 901	23 683 442
Dotations d'exploitation		
Sur immobilisations : dotations aux amortissements	5 891 300	5 049 852
Sur immobilisations : dotations aux provisions		
Sur actif circulant : dotations aux provisions	71 868	95 576
Pour risques et charges : dotations aux provisions	480 983	
Autres charges	1 158 306	1 113 597
Charges d'exploitation	121 050 697	117 241 781
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	(5 923 714)	4 030 797



COMPTE DE RÉSULTAT (SUITE)	31/12/2017	31/12/2016
Autres intérêts et produits assimilés	154 001	492 807
Reprises sur provisions et transferts de charges	20 929	103 522
Différences positives de change	31	
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	22 843	608
Produits financiers	197 804	596 937
Dotations financières aux amortissements et provisions	33 345	20 929
Intérêts et charges assimilées	222	379
Différences négatives de change	298	131
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement	140	2
Charges financières	34 005	21 441
RÉSULTAT FINANCIER	163 799	575 496
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS	(5 759 915)	4 606 293
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	14 030	
Produits exceptionnels sur opérations en capital		
Reprises sur provisions et transferts de charges		
Produits exceptionnels	14 030	
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	7 187	8 490
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	2 249	74 585
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions		
Charges exceptionnelles	9 436	83 074
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	4 594	(83 074)
Impôts	65 991	29 872
TOTAL DES PRODUITS	115 338 816	121 869 514
TOTAL DES CHARGES	121 160 129	117 376 168
EXCÉDENT OU PERTE	(5 821 312)	4 493 346

1 - PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

GÉNÉRALITÉS

Les conventions générales comptables ont été appliquées dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base : continuité de l'exploitation, permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre, indépendance des exercices. Elles sont conformes aux dispositions du plan comptable général et à ses adaptations prévues par le règlement de l'autorité des normes comptables N° 2014-03 du 5 juin 2014. La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques. Aucune dérogation aux principes, règles et méthodes de base de la comptabilité n'est appliquée pour l'exercice.

CHANGEMENT DE MÉTHODES

Il n'y a eu aucun changement de méthode au cours de l'exercice.

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.

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

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

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

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 provisionnées à hauteur de 100 % de leur montant hors taxes.

La provision d'exploitation pour 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 versements par l'Agirc dans l'année des cotisations connues des exercices antérieurs. De par la construction du mécanisme de la collecte des cotisations et de l'arrêté des comptes de l'Agirc, le montant des cotisations réelles d'un exercice est connu avec un décalage.

Seules les cotisations estimées de l'année et versées en cours d'exercice (hors régularisations) sont prises en compte lors du traitement analytique des produits et donc portées dans le résultat des activités de service public. Ce traitement est réalisé conformément à la convention de mandat de service public de l'Apec. Les régularisations des cotisations connues des exercices antérieurs versées dans l'année sont donc neutralisées dans la détermination du résultat de service public.

Le cas échéant, l'ensemble des cotisations non utilisées à l'issue de la période du mandat de service public - autrement dit en cas de surcompensation - serait enregistré en dettes envers l'État et positionné au passif du bilan.

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.

2 - FAITS CARACTÉRISTIQUES DE L'EXERCICE

Plusieurs faits caractéristiques sont intervenus au cours de l'exercice dont certains impactent les comptes de l'association. Seuls les principaux faits sont présentés ci-dessous.

MISE EN ŒUVRE DE MESURES EXCEPTIONNELLES POUR LA RÉALISATION DES PLANS STRATÉGIQUES DE L'APEC

Le conseil d'administration de l'Apec a adopté le 22 février 2017 un nouveau plan stratégique pour cinq ans Apec 2021 « Agir pour avancer ». Ce dernier fait suite au plan précédent pour la période allant de 2012 à 2016. Ces plans fixent précisément les engagements et les objectifs de l'entreprise dans un cadre pluriannuel. Les plans stratégiques traduisent opérationnellement l'ANI du 12 Juillet 2011 et le mandat de service public. Le nouveau plan stratégique porte l'ambition de faire évoluer l'Apec au plus près des attentes et des besoins de ses clients, de consolider son rôle d'acteur global sur le marché cadre et d'être, au niveau national comme dans les territoires, un acteur paritaire exemplaire au sein du service public de l'emploi.

Trois enjeux majeurs pluriannuels d'entreprise, communs aux quatre missions de l'Apec, sont poursuivis. Élargir de manière ciblée le nombre de clients des services proposés, assurer le bon niveau d'engagement et de qualité de service à travers les priorités de conseil, de mise en relation et d'expérience client, garantir les résultats et accentuer l'impact social positif de l'Apec.

Les plans stratégiques s'accompagnent de mesures exceptionnelles financées par les fonds propres de l'association, en complément du budget courant.

Le montant total alloué par le conseil d'administration depuis 2012 aux mesures exceptionnelles est de 32,8 millions €.

Ces mesures exceptionnelles sont, soit des mesures opérationnelles, soit des mesures structurelles. Elles portent sur plusieurs axes de déploiement : l'organisation de journées à destination des jeunes « Tremplin Jeunes Apec », le déploiement immobilier attachant aux sites, l'image de l'Apec, les systèmes d'information, la mise en œuvre d'un plan digital, la mise en œuvre d'une nouvelle offre de services aux entreprises et des mesures d'accompagnement au personnel de l'Apec. Le déploiement de ces axes a impacté les comptes de l'exercice.

MISE EN ŒUVRE D'UN PLAN DE TRANSFORMATION

En 2017, pour mener à bien son nouveau plan stratégique, l'Apec lance un plan de transformation ambitieux qui traduit les orientations du plan stratégique de façon opérationnelle. Celui-ci doit également permettre de répondre aux objectifs inscrits dans le nouveau mandat de service public. Il est décliné en seize projets qui doivent répondre à cinq défis majeurs à relever d'ici à 2021 : la consolidation et l'adaptation du cœur de métier de l'Apec, l'évolution de l'offre de services et de l'expérience client, la transformation digitale, l'innovation et le développement d'une politique de partenariats ciblés afin d'élargir les actions opérationnelles de l'Apec.

Ces projets répondent aux enjeux majeurs pluriannuels. Six d'entre eux contribuent à l'élargissement du nombre de clients et de services (Image, Observatoire, Offre de services, Stratégie digitale, Innovation, Partenariats) ; quatre portent sur la qualité de service (Cœur de métier, Expérience client, Recouvrement, Organisation et Process) ; et six sur la garantie de résultats et l'impact social (Accompagnement du changement, Sécurité applicative des données, Contrat social renouvelé, Management des risques, Pilotage de la performance, RSE).

FIN DU DISPOSITIF INITIATIVE POUR L'EMPLOI DES JEUNES (IEJ)

L'Apec a bénéficié d'un financement du Fonds Social Européen (FSE) dans le cadre du déploiement du programme opérationnel national pour la mise en œuvre de l'IEJ. L'Initiative pour l'Emploi des Jeunes a fixé le cadre réglementaire d'intervention pour des fonds octroyés à la France par l'Union européenne pour cette initiative.



L'IEJ a concouru à la mise en œuvre de la garantie européenne pour la jeunesse. L'IEJ donne une priorité d'action auprès des « NEET » (*neither in employment, nor in education or training*), jeunes de moins de 26 ans domiciliés sur des territoires connaissant un taux de chômage des jeunes supérieur à 25 %. Le dispositif mis en œuvre à l'Apec en 2014 a proposé un accompagnement personnalisé aux jeunes « NEET ». Le financement des accompagnements avait débuté en 2014 et s'est poursuivi pour les jeunes entrés dans le dispositif jusqu'au 30 juin 2016.

3 - NOTES 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 ainsi que d'un immeuble à Poitiers à usage de site d'accueil de proximité des clients. 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 du plan directeur immobilier 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.

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, les débiteurs divers et les produits à recevoir. Les produits à recevoir incluent des indemnités journalières de la sécurité sociale, une subvention de région, des cotisations volontaires versées à l'Apec, des remboursements d'assurances suite à des sinistres, des régularisations de charges locatives et des remises sur les achats d'espaces publicitaires. Les débiteurs divers comprennent le solde de la subvention du projet Défi&Co dans le cadre du partenariat avec le Centre des études supérieures industrielles (Cési).

VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

Les valeurs mobilières de placement sont constituées de parts d'organismes de placement collectif en valeurs mobilières (OPCVM), de Sicav et de fonds commun de placement. La valeur inscrite dans les comptes correspond à la valeur du marché, du fait de l'opération de vente et de rachat en fin d'année de l'ensemble du portefeuille. Cette rubrique ne comporte donc pas de plus-values latentes, celles-ci ayant été réalisées. 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 maintenances informatique. Les maintenances informatiques ont fortement fait progresser le poste du fait de la souscription d'avance d'extension de garantie sur une période de trois à cinq ans sur du matériel acheté au cours de l'année.

FONDS PROPRES ASSOCIATIFS

Les fonds propres associatifs comprennent les fonds associatifs sans droit de reprise, la réserve de pérennité et de continuité des services rendus, le report à nouveau et le résultat de l'exercice. Les fonds associatifs 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 a 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 constitue la base des fonds propres de l'entreprise. Le montant de cette réserve est utilisé selon les décisions du conseil d'administration dans la limite où elle représente les fonds propres et ressources pour le 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. Cette réserve permet aussi à l'association d'avoir une trésorerie suffisante pour faire face à son besoin de fonds de roulement et aux décalages d'exploitation, les cotisations Apec étant perçues à la fin de chaque trimestre. Le report à nouveau de l'année précédente de 2,42 millions € a été réalloué dans sa totalité 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. En 2017, ces provisions concernent uniquement 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.

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 (Sécurité sociale, Pôle emploi, caisses de retraite, mutuelle, etc.) et les charges sociales calculées des dettes au personnel,
- . des dettes envers l'État, notamment la taxe sur les salaires et les soldes de la TVA collectée.

Dettes diverses et autres dettes

Les dettes diverses sont constituées des dettes fournisseurs d'immobilisations pour des logiciels, du matériel, du mobilier et des travaux. Les autres dettes concernent des acomptes provenant des institutions de retraite complémentaire des cadres, afin de financer un dispositif additionnel à des cadres en grande difficulté personnelle. Ce dispositif intervient en lien et en amont à un service d'accompagnement rendu par l'Apec à des cadres demandeurs d'emploi de longue durée.

PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE

Les produits constatés d'avance représentent les facturations des prestations de services non réalisées à la date de la clôture.

PRODUITS À RECEVOIR

PRODUITS À RECEVOIR (DÉTAIL EN EUROS)	Montant
Clients et comptes rattachés	
Factures à établir	92 538
Autres créances	
Remises, rabais, ristournes et avoirs à obtenir	155 809
Organismes sociaux	494 500
État, produits à recevoir	9 216
Produits à recevoir	117 146
Valeurs mobilières de placement	
Intérêts courus	35 762
TOTAL	904 971

CHARGES À PAYER

CHARGES À PAYER (DÉTAIL EN EUROS)	Montant
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	
Factures non parvenues	5 650 422
Dettes sur immobilisations	
Factures non parvenues	741 816
Dettes fiscales et sociales	
Congés payés, CET, primes de fin d'année, ...	13 894 589
État	10 967
TOTAL	20 297 794

POSITION FISCALE

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



IMMOBILISATIONS

EN EUROS	Valeur brute au début de l'exercice	Acquisitions, créations, apports, virements	Cessions, mises hors service, virements	Valeur brute à la fin de l'exercice
Concessions, brevets et droits similaires	13 510 461	4 472 307		17 982 768
Autres immobilisations incorporelles	1 297 452	2 434 121	3 220 045	511 528
Avances, acomptes sur immobilisations incorporelles	122 703	181 028	122 703	181 028
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	14 930 615	7 087 457	3 342 747	18 675 324
Terrains	1 131 035			1 131 035
Constructions, installations générales, agencements, aménagements	30 460 849	60 455	0	30 521 304
Installations techniques, matériel, outillage	16 477 329	1 919 079	2 981 480	15 414 928
Autres immobilisations corporelles	9 469 696	3 241 291	860 102	11 850 885
Immobilisations en cours				
Avances et acomptes	384 445	505 527	384 445	505 527
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	57 923 354	5 726 352	4 226 027	59 423 678
Prêts	3 060 812	240 591	112 141	3 189 262
Autres immobilisations financières	1 209 433	168 636	75 621	1 302 447
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	4 270 245	409 227	187 762	4 491 710
TOTAL GÉNÉRAL	77 124 214	13 223 035	7 756 536	82 590 712



AMORTISSEMENTS

EN EUROS	Début d'exercice	Dotations	Reprises	31/12/2017
Immobilisations incorporelles				
Concessions, brevets et droits similaires	9 730 518	2 440 246		12 170 764
Autres immobilisations incorporelles				
Avances, acomptes sur immobilisations incorporelles				
Immobilisations corporelles				
Constructions	10 053 678	450 566		10 504 243
Constructions, installations générales, agencements, aménagements	5 275 830	824 809		6 100 640
Installations techniques, matériel, outillage				
Installations générales, agencements	11 321 396	1 062 605	2 981 480	9 402 521
Matériel de bureau, informatique, mobilier	6 262 387	1 113 074	857 853	6 517 609
Immobilisations en cours				
TOTAL GÉNÉRAL	42 643 809	5 891 300	3 839 332	44 695 777

PROVISIONS

EN EUROS	Début d'exercice	Dotations	Reprises	Fin d'exercice
Provisions pour litiges	228 908	480 983	96 909	612 981
PROVISIONS RISQUES ET CHARGES	228 908	480 983	96 909	612 981
Provisions sur autres immobilisation financières	20 929	33 345	20 929	33 345
Provisions sur comptes clients	48 972	51 868	42 378	58 462
Autres provisions pour dépréciations		20 000		20 000
PROVISIONS POUR DÉPRÉCIATION	69 901	105 213	63 307	111 807
TOTAL GÉNÉRAL	298 808	586 196	160 216	724 788
Dotations et reprises d'exploitation		552 851	139 287	
dont reprises sur provisions parce qu'utilisées				
Dotations et reprises financières		33 345	20 929	
Dotations et reprises exceptionnelles				



ÉTAT DES CRÉANCES

EN EUROS	Montant brut	1 an au plus	Plus d'un an
Prêts	3 189 262	113 518	3 075 745
Autres immobilisations financières	1 302 447	56 668	1 245 779
Clients douteux ou litigieux	7 886	7 886	
Autres créances clients	619 288	619 288	
Personnel et comptes rattachés	7 082	7 082	
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	527 710	527 710	
État, autres collectivités : impôt sur les bénéfices			
État, autres collectivités : taxe sur la valeur ajoutée	26 586	26 586	
État, autres collectivités : autres impôts, taxes, versements assimilés			
État, autres collectivités : créances diverses	9 216	9 216	
Débiteurs divers	585 500	585 500	
Charges constatées d'avance	3 838 306	3 838 306	
TOTAL GÉNÉRAL	10 113 284	5 791 760	4 321 524
Montant des prêts accordés en cours d'exercice	240 591		
Montant des remboursements obtenus en cours d'exercice	112 141		

ÉTAT DES DETTES

EN EUROS	Montant	1 an au plus	Plus d'un an et - de 5 ans	Plus de 5 ans
Emprunts et dettes à 1 an maximum à l'origine	559	559		
Emprunts et dettes à plus d' 1 an à l'origine				
Emprunts et dettes financières divers				
Fournisseurs et comptes rattachés	8 913 734	8 913 734		
Personnel et comptes rattachés	8 675 009	8 675 009		
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	9 276 419	9 276 419		
État : impôt sur les bénéfices	23 819	23 819		
État : taxe sur la valeur ajoutée	263 084	263 084		
État : autres impôts, taxes et assimilés	204 581	204 581		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	1 305 827	1 305 827		
Autres dettes	935 715	935 715		
Produits constatés d'avance	170 794	170 794		
TOTAL GÉNÉRAL	29 769 540	29 769 540		
Emprunts souscrits en cours d'exercice				
Emprunts remboursés en cours d'exercice				



4 - NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

RÉSULTATS PAR NATURE

EXPLOITATION

Le résultat d'exploitation négatif de (5 923 714) € inclut, en plus des éléments des activités courantes de service public et des activités marchandes, ceux de mesures exceptionnelles inscrites dans le plan stratégique.

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.

Les rémunérations servies aux cotisants affiliés au régime Agirc au titre des articles 4 et 4 bis du régime de retraite et de prévoyance des cadres institué par la convention collective nationale du 14 mars 1947 sont soumises à une cotisation Apec au taux de 0,06 %, assise sur la totalité des rémunérations, à partir du 1er euro et dans la limite d'une somme égale à 4 fois le plafond de la Sécurité sociale (plafond de la tranche B). La cotisation est répartie entre l'employeur et le cadre dans les proportions respectives de 60 % et 40 %.

La collecte des cotisations de l'Apec est effectuée auprès des entreprises par l'intermédiaire des institutions de retraite complémentaire des cadres. L'Agirc centralise et vérifie ces cotisations Apec. Afin de couvrir les frais de collecte, les institutions de retraite complémentaire des cadres déduisent 2 % du montant des cotisations encaissées.

Les cotisations sont versées à l'Apec par l'Agirc sous la forme de 4 virements le dernier jour de chaque trimestre. La régularisation du montant de la cotisation de l'exercice s'effectue lors du versement de l'acompte du 1^{er} trimestre de l'année suivante.

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

Les versements des cotisations recouvrées par l'Agirc au titre de l'année 2017 sont de 111,88 millions € contre 111,44 millions € au titre de 2016. Le versement du solde de régularisation pour 2015 et années antérieures effectué en mars 2017 a été de 0,06 million €, l'année précédente il était de 4,75 millions €.

En conséquence, le produit des cotisations recouvrées par l'Agirc dans les comptes 2017 s'élève à 111,93 millions € contre 116,19 millions € dans les comptes de 2016, soit une diminution globale de - 3,7 %.

Reprises sur provisions et transfert des charges

Les reprises de provisions et transfert de charges comprennent :

- . la reprise de provision pour risques et charges, en 2017 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,
- . les reprises pour transfert de charges.

NATURES DES PRODUITS EN EUROS	2016	2017
Cotisations Apec collectées par l'Agirc		
- au titre de l'exercice	111 440 000	111 875 000
- régularisations sur années antérieures	4 748 216	58 797
Cotisations Apec volontaires	92 265	91 617
Subvention (IEJ)	1 201 606	
Évènementiels	1 296 961	1 304 606
Prestation de services RH	219 479	204 494
Prestation de services mobilité	1 050 868	906 910
Autres prestations de services	162 417	143 989
Chiffre d'affaires	2 729 725	2 559 999
Autres produits	241 063	209 186
	PRODUITS COURANTS	120 452 875
Production immobilisée	319 459	181 092
Reprises sur amortissements et provisions, transfert de charges	500 243	151 292
	PRODUITS D'EXPLOITATION	121 272 577



Charges d'exploitation

Les charges d'exploitation d'un total de 121 050 697 € augmentent de 3 808 916 €. 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.

Le montant des mesures exceptionnelles comprises dans les charges d'exploitation de 6 073 634 € représente 5,0 % du total.

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 29,8 % des charges totales de l'Apec.

Les achats et charges externes regroupent les dépenses de locations immobilières et charges immobilières, d'entretiens et réparations, d'honoraires, de publicité, de locations diverses, de frais de déplacements, d'études, de dépenses d'intérim, de frais de communication, de documentations, de fournitures non stockées et d'assurances.

Les principales variations concernent les locations et charges immobilières, les locations diverses, les assurances, le personnel intérimaire, les honoraires et la publicité.

La variation des locations immobilières s'explique par l'ouverture en 2017 du centre de Paris Gare de Lyon (+ 399 K€) et par des mouvements sur d'autres sites (Toulon, Toulouse, Aix-en-Provence, Malakoff).

Les charges locatives augmentent suite à la comptabilisation à partir de 2017 en charges locatives des taxes foncières refacturées par les bailleurs des sites en location (+ 548 K€).

La baisse des locations diverses est due à la fin d'un contrat de location du matériel informatique fin 2016 (- 989 K€). L'Apec est devenu propriétaire de l'ensemble de son parc bureautique.

Les assurances baissent car un versement moins important en 2017 a été effectué sur le fonds externalisé dédié aux indemnités de fin de carrière (- 2 708 K€).

Les principales variations des honoraires concernent les honoraires de marketing (+ 567 K€), les honoraires informatiques (+ 2 136 K€) et divers honoraires (+ 459 K€).

L'augmentation des honoraires de marketing est essentiellement due à l'accompagnement à la définition du schéma directeur stratégique digital (+ 300 K€).

La hausse des honoraires informatiques est essentiellement due aux honoraires hors plan digital (+ 1 652 K€), notamment l'assistance à la maintenance du front office c'est-à-dire apec.fr (+ 582 K€), l'assistance à la maintenance du système d'information des ressources humaines (SIRH) (+ 400 K€), les évolutions des applications mobiles (+ 214 K€), un audit pour la mise en place d'un nouvel outil SIRH (+ 107 K€).

La hausse de la publicité s'explique par la production du nouveau film publicitaire ainsi que des affiches et des bannières (+ 640 K€) et par une intensification des campagnes d'image (+ 535 K€).

Le poids des impôts, taxes et versements assimilés est de 5,0 % des charges. Les taxes les plus significatives sont la taxe sur les salaires, la participation des employeurs à la formation continue, la taxe foncière et la taxe sur les bureaux. En 2017, l'Apec a bénéficié du crédit d'impôt sur la taxe sur les salaires (CITS).

Les taxes foncières des sites en location refacturées par les bailleurs sont désormais comptabilisées en charges locatives contrairement aux années antérieures. Seules, les taxes foncières des sites en propriété facturées par les impôts sont inscrites en impôts et taxes.

Les charges de personnel représentent 58,9 % des charges. Elles comprennent les salaires et traitements ainsi que les charges sociales. Ces deux postes pour un total de 71,39 millions € contre 68,75 millions € en 2016 sont en augmentation de 3,8 % par rapport à l'exercice précédent soit 2,63 millions €.

Les effectifs ont progressé en 2017. En effet, depuis fin décembre de l'année précédente 54 « équivalents temps plein » sont présent en plus dans les effectifs dont la moitié en contrat à durée déterminée. Ces évolutions concernent principalement le réseau.

Le montant total des charges de personnel évolue en grande partie du fait des provisions sociales à hauteur de 9,4 % soit 1,19 million €. Cette évolution s'explique notamment par la hausse de la provision pour congés payés en raison de la configuration du calendrier de fin d'année 2017 et des jours fériés.

Dotations d'exploitation (5,3 % 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 social,
- . des dotations du matériel de bureau et informatique.

Les dotations aux provisions sont composées :

- . des dotations pour créances clients,
- . des dotations pour risques et charges, elle concerne des litiges avec le personnel.

Les autres charges sont composées des charges diverses de gestion courante, de pertes sur créances des clients des exercices antérieurs.

FINANCIER

Le résultat financier positif de 197 804 € est en diminution de 411 697 €. Cette variation est due à la baisse des performances des placements en 2017 ainsi qu'à une variation importante de la reprise de provisions



pour la dépréciation de dépôts et cautions immobiliers.
Les produits financiers ont diminué par rapport à ceux de l'année précédente, ceci résulte d'un contexte des marchés plus difficile et de la baisse de la moyenne des fonds placés en 2017. Ils sont constitués des plus-values réalisées lors des cessions des valeurs mobilières de placement (VMP) et des intérêts perçus et courus sur les titres de créances négociables, d'un bon à terme, de comptes à terme, des contrats de capitalisation et livrets associatifs souscrits.

EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel est positif en 2017 de 4 594 €

	Montant
Détail des produits exceptionnels :	14 030
Dégrèvement CFE 2016	14 030
Détail des charges exceptionnelles :	9 436
Prix pour les meilleures thèses de l'université franco-allemande	4 500
Valeur nette comptable des immobilisations corporelles cédées	2 249
Imposition supplémentaire CFE 2015 et 2016	949
Divers	1 738

RÉSULTATS PAR ACTIVITÉ

En 2017, la décomposition du résultat net comptable négatif de 5 821 312 € par activité courante et des charges financées par fonds propres présente :

- . un résultat des activités courantes de service public positif de 8 163 €,
- . un résultat des activités courantes marchandes positif de 210 290 €,
- . une régularisation des activités courantes IEJ - FSE concernant les années antérieures négatif de (24 928 €).
- . une régularisation positive des versements par l'Agirc des cotisations Apec des années antérieures de 58 797 €,
- . des charges des mesures exceptionnelles des plans stratégiques de 6 073 634 €.

En euros	Montant
Résultat des activités courantes de service public	8 163
Résultat des activités courantes marchandes	210 290
Résultat courant de l'IEJ-FSE concernant les activités antérieures	(24 928)
Cotisations Apec régularisations des années antérieures	58 797
Mesures exceptionnelles	(6 073 634)
RÉSULTAT NET COMPTABLE	(5 821 312)

5 - 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 557 353 € pour l'exercice clos le 31 décembre 2017,
- . 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 2017 est de 75 K€. Ce montant se décompose d'une part de 71 K€ relatifs au contrôle légal des comptes et d'autre part de 4 K€ pour des prestations entrant dans les services autres que la certification des comptes.

ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

L'Apec n'a identifié aucun autre événement postérieur à la date de clôture du 9 février 2018 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 2017, l'Apec a versé 0,6 million € afin de reconstituer 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 5.8 millions en fin d'année.

Les engagements de retraites actualisés du personnel de l'Apec au 31 décembre 2017 sont évalués à près de 22,5 millions €. Cette évaluation prend principalement en compte :

- . les droits acquis par chaque salarié à la clôture de l'exercice,
- . l'éventualité d'un départ à la retraite à 65 ans pour les cadres et à 62 ans pour les agents de maîtrise et employés,
- . la probabilité pour chacun d'atteindre l'âge de la retraite.



ENGAGEMENTS DE PAIEMENTS FUTURS ENVISAGEABLES

Les obligations contractuelles au 31 décembre 2017 de paiements futurs s'élèvent à 13,7 millions €. La composition de ces obligations comprend principalement 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.

EFFECTIFS

VENTILATION DES EFFECTIFS PAR CATÉGORIE AU 31 DÉCEMBRE	Permanents	CDD	Total
Cadres	653	47	700
Agents de maîtrise	137	12	149
Employés	88	15	103
TOTAL	878	74	952

Total des effectifs moyens au cours de l'exercice : 877



CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT

EN EUROS	31/12/2017	31/12/2016	Variation en %
Excédent brut d'exploitation	(110 707 149)	(106 731 965)	3,7
+ Transferts de charges d'exploitation	12 004	9 684	24,0
+ Cotisations et autres produits d'exploitation	112 234 600	116 521 544	-3,7
- Autres charges d'exploitation	1 158 306	1 113 597	4,0
+ Produits financiers	197 804	596 937	-66,9
- Reprises sur provisions financières	20 929	103 522	-79,8
- Charges financières	34 005	21 441	58,6
+ Dotations aux amortissements et provisions financières	33 345	20 929	59,3
+ Produits exceptionnels	14 030		0,0
- Produits des cessions d'éléments actif			
- Subventions d'investissement rapportées au résultat			
- Reprises sur provisions exceptionnelles			
- Charges exceptionnelles	9 436	83 074	-88,6
+ Valeur comptable des immobilisations cédées	2 249	62 755	-96,4
+ Dotations aux amortissements et provisions exceptionnelles			
- Impôts sur les bénéfices	65 991	29 872	120,9
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT	498 217	9 128 377	-94,5

EN EUROS	31/12/2017	31/12/2016	Variation en %
Résultat net comptable	(5 821 312)	4 493 346	-229,6
+ Dotations aux amortissements et provisions	6 477 496	5 166 357	25,4
- Reprises sur amortissements et provisions	160 216	594 081	-73,0
- Résultat sur cession des éléments actif	(2 249)	(62 755)	-96,4
- Subventions d'investissement rapportées au résultat			
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT	498 217	9 128 377	-94,5



TABLEAU DE FINANCEMENT

EMPLOIS	31/12/2017	31/12/2016	RESSOURCES	31/12/2017	31/12/2016
Distributions mises en paiement en cours d'exercice			Capacité d'autofinancement de l'exercice	498 217	9 128 377
Acquisitions éléments actif immobilisés			Cessions éléments actif immobilisés		
- Immobilisations incorporelles	3 744 709	2 805 314	- Immobilisations incorporelles		
- Immobilisations corporelles	5 341 906	2 536 988	- Immobilisations corporelles		
- Immobilisations financières	409 227	249 733	- Immobilisations financières	187 762	286 326
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		
TOTAL EMPLOIS	9 495 843	5 592 034	TOTAL RESSOURCES	685 979	9 414 702
RESSOURCE NETTE	-8 809 863		EMPLOI NET		-3 822 669

VARIATION DU FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL	Besoin (B)	Dégagement (D)	Solde N (D-B)	Solde N-1
Variation d'exploitation				
Variations des actifs d'exploitation				
- Avances et acomptes versés sur commandes		31 121		
- Créances clients, comptes rattachés et autres créances	366 757			
Variations des dettes d'exploitation				
- Dettes fournisseurs, comptes rattachés et autres dettes		1 977 753		
TOTAUX EXPLOITATION	366 757	2 008 873		
A) VARIATION NETTE EXPLOITATION			1 642 117	1 166 325
Variation hors exploitation				
Variations des autres débiteurs				
Variations des autres créditeurs				
TOTAUX HORS EXPLOITATION				
B) VARIATION NETTE HORS EXPLOITATION				
TOTAL [A+B] DÉGAGEMENT NET DE FONDS DE ROULEMENT			1 642 117	1 166 325
Variations trésorerie				
Variations des disponibilités				
Variations concours bancaires courants, soldes créditeurs de banque				
TOTAUX TRÉSORERIE	1 965	7 169 711		
C) VARIATION NETTE TRÉSORERIE			7 167 746	(4 988 994)
VARIATION FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL [A+B+C] : RESSOURCE NETTE			8 809 863	(3 822 669)

AFFECTATION DES RÉSULTATS



Lors de la réunion du 16 mai 2018, le conseil d'administration a approuvé les comptes de l'exercice 2017 dont le résultat net négatif de 5 812 312,43 € se décompose en :

Résultat des activités courantes de service public	8 162,89
Résultat des activités courantes marchandes	210 289,55
Résultat des activités courantes IEJ-FSE concernant les années antérieures	(24 927,94)
Régularisations Agirc des cotisations Apec des années antérieures	58 797,00
Charges 2017 des Mesures Exceptionnelles	6 073 633,93

et a décidé d'affecter à la « réserve de pérennité et de continuité des services rendus » l'ensemble des éléments du résultat net comptable de (5 821 312,43 €).

RÉSERVE DE PÉRENNITÉ ET DE CONTINUITÉ DES SERVICES RENDUS

La réserve de pérennité et de continuité des services rendus de 61 713 354,81 € est portée à 55 892 042,38 €.

TABLEAU DE SYNTHÈSE EN €

ORIGINE	Montant
Report à nouveau antérieur	0
Prélèvements sur les réserves	0
Résultat net de l'exercice 2017	(5 821 312,43)
Résultat des activités courantes de service public	8 162,89
Résultat des activités courantes marchandes	210 289,55
Produits des années antérieures concernant l'Initiative Emploi Jeunes (IEJ)	(24 927,94)
Régularisations Agirc des cotisations Apec des années antérieures	58 797,00
Charges des mesures exceptionnelles	(6 073 633,93)
TOTAL	(5 821 312,43)

AFFECTATION	Total
Réserves de pérennité et de continuité des services rendus	(5 821 312,43)
TOTAL	(5 821 312,43)

RAPPORTS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

Rapport du Commissaire aux Comptes sur les comptes annuels
pour l'exercice clos le 31 décembre 2017

Aux membres du conseil d'administration,

OPINION

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'Association pour l'emploi des cadres (Apec) relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017 tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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'Apec à la fin de cet exercice.

FONDEMENT DE L'OPINION

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 qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux Comptes.

JUSTIFICATION DES APPRECIATIONS

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous por-

tons 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 et l'évaluation qui en est faite.

VERIFICATION DU RAPPORT DE GESTION ET DES AUTRES DOCUMENTS ADRESSÉS AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

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 adressés aux membres du conseil d'administration sur la situation financière et les comptes annuels.

RESPONSABILITES 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.

RESPONSABILITES 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. 823-10-1 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 Angers, le 10 avril 2018
Le Commissaire aux Comptes BECOUZE

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 2017

Aux membres du conseil d'administration,

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.

**CONVENTIONS SOUMISES A L'APPROBATION
DES L'ORGANE DELIBERANT**

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention passée au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'organe délibérant en application des dispositions de l'article L. 612-5 du Code de commerce.

Fait à Angers, le 10 avril 2018
Le Commissaire aux Comptes BECOUZE

S. BERTRAND - Associé

G. SABY- Associé



NOTES



NOTES



NOUS RENCONTRER, C'EST AVANCER.