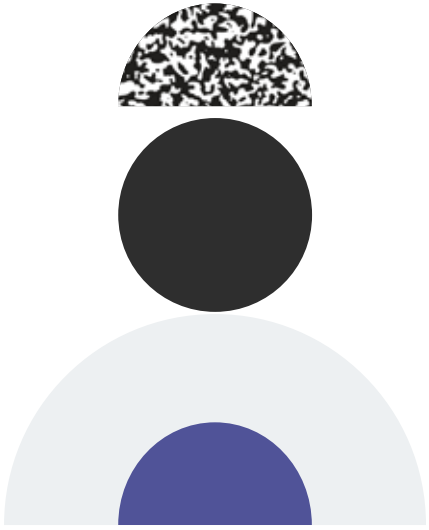
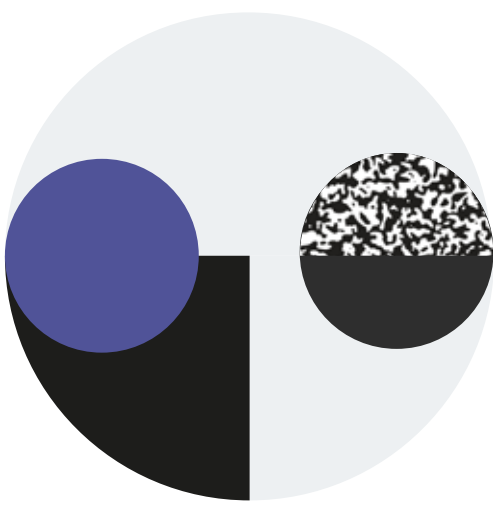


Au carrefour des transformations du marché de l'emploi cadre

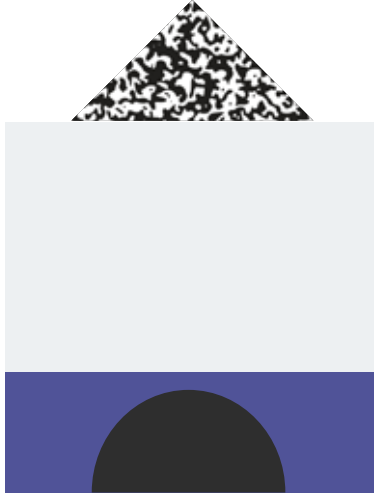
Rapport Financier — 2018



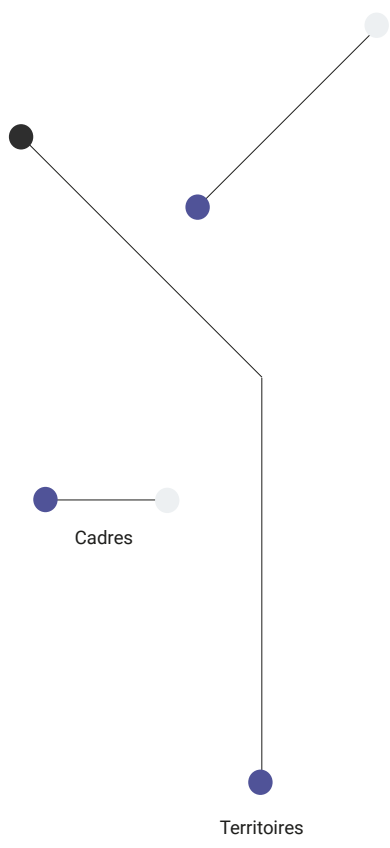
Jeunes diplômés



Cadres



Entreprises



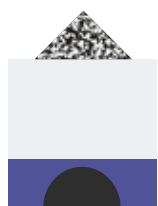
Territoires



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, 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.

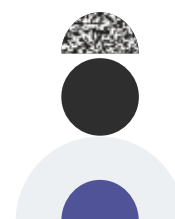
La sécurisation des parcours professionnels des cadres et celle des recrutements des entreprises sont au cœur des missions de l'Apec. Acteur du marché de l'emploi cadre, elle informe et conseille les entreprises pour faciliter et optimiser leurs recrutements et la gestion des compétences. Elle accompagne et conseille également les cadres tout au long de leur parcours professionnel, ainsi que les jeunes diplômé-e-s pour anticiper et préparer leur insertion professionnelle. Elle collecte et diffuse les offres d'emploi cadre sur son site internet. Par ailleurs, l'Apec éclaire les employeurs, les cadres, les jeunes 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).



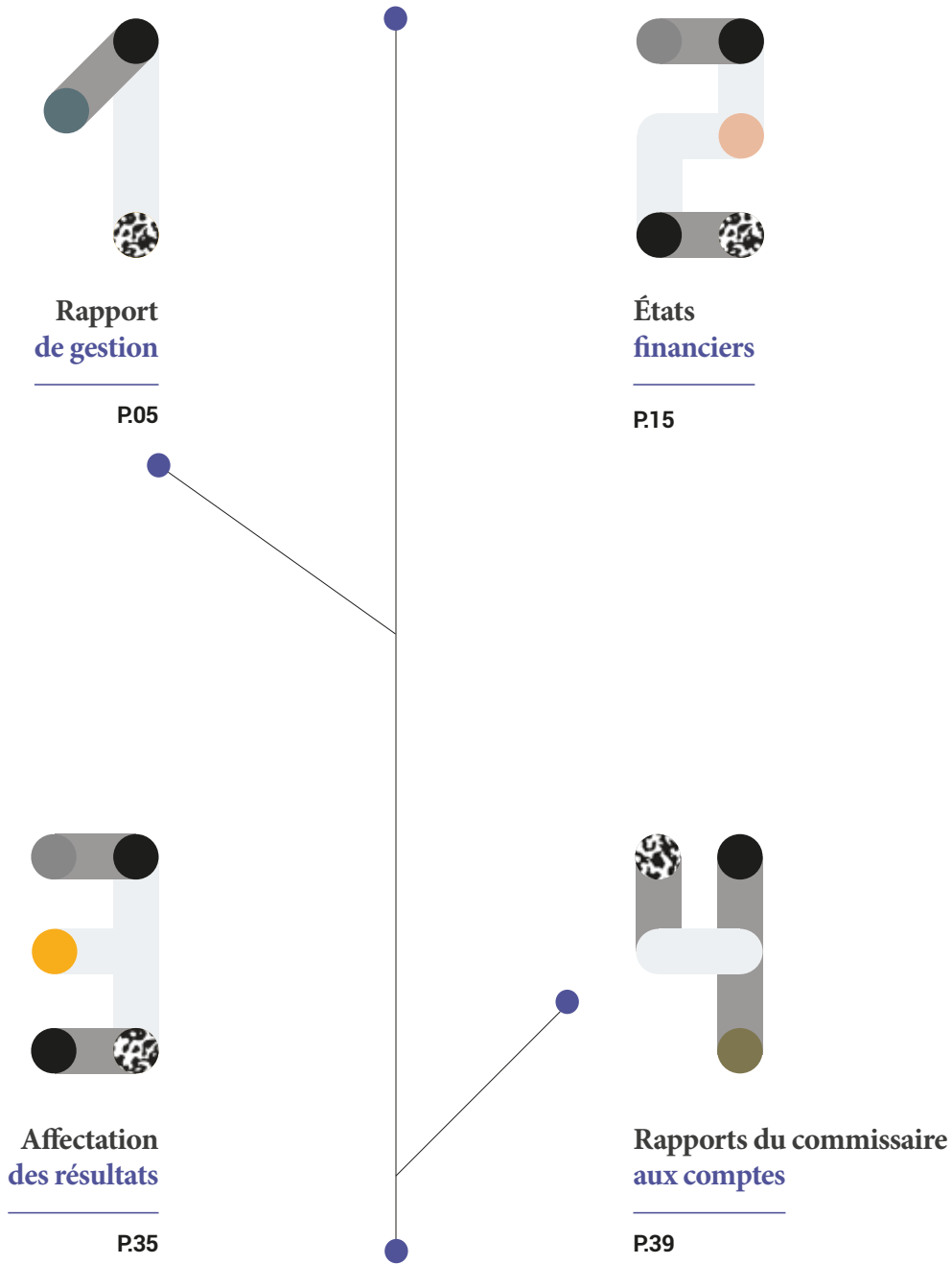
40 221
entreprises clientes



1 recrutement
de cadre sur **2**
fait l'objet d'une offre d'emploi
diffusée sur apec.fr



270 000
profils publiés
sur apec.fr



Rapport de gestion de l'exercice

2018

Chapitre



1

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

La croissance française a fortement ralenti en 2018 par rapport à l'année 2017, avec une progression du PIB de 1,6 % après 2,3 % en 2017 (source Insee). L'année 2017 avait marqué le retour à une croissance soutenue après plusieurs années de stagnation (1 % de croissance en 2015 et 1,1 % en 2016). L'année 2018 restera celle du ralentissement généralisé. Toutes les composantes de la croissance faiblissent, qu'il s'agisse de la consommation des ménages (en hausse de 0,8 % contre 1,1 % un an plus tôt), de l'investissement (2,9 % après 4,7 %) ou bien encore des importations et des exportations. Dans le même temps, l'inflation constatée est de 1,8 %.

Ce contexte économique, avec une croissance modérée, a permis un recul du chômage qui est descendu à un taux de 8,8 % à la fin 2018, son niveau le plus bas depuis 2009. Il n'a pas pour autant retrouvé son niveau d'avant la crise.

Le marché de l'emploi cadre dans le secteur privé est resté très porteur avec une progression des recrutements de cadres en 2018 de 11 % par rapport à l'année précédente, et *in fine*, 73 400 nouveaux emplois cadres créés (53 800 en 2017 ; 45 300 en 2016 et 28 800 en 2015). Avec un rythme de recrutement qui s'est accéléré en 2018, cette dynamique s'inscrit dans le prolongement de l'année précédente (+ 10 % de recrutements de cadres en 2017 par rapport à 2016).

Au global, 266 400 cadres ont été recrutés en 2018 (240 100 en 2017) dans les entreprises du secteur privé implantées en France métropolitaine, à un niveau supérieur aux prévisions des entreprises interrogées fin 2017. Toutefois, plus de 4 embauches sur 10 se sont réalisées dans trois secteurs d'activité : informatique et télécommunication ; ingénierie-R&D ; activités juridiques, comptables et conseil. Ces trois secteurs portent les transformations, principalement numériques, qui caractérisent l'économie et sont vecteurs de nombreux investissements s'accompagnant de recrutements de cadres.

Les activités de l'Apec, concernant la sécurisation des recrutements et la sécurisation des parcours professionnels ont poursuivi leur croissance au cours de l'exercice. Les résultats opérationnels de production de services de l'Apec sont au-delà des objectifs fixés.

2

ACTIVITÉ ET PRINCIPALES RÉALISATIONS

Le nombre de clients Apec progresse en 2018 avec une population de cadres en activité qui représente, en nombre, les premiers clients de l'Apec.

Les activités de sécurisation des parcours professionnels et des recrutements progressent en 2018.

L'accès aux services de l'Apec est proposé aux clients à travers quatre canaux : les outils mobiles (smartphone et tablette), le site apec.fr, le téléphone et le face-à-face avec les contacts directs au sein du réseau de centres Apec ou à distance (webateliers). 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.

BILAN DES ACTIVITÉS

La sécurisation des recrutements des entreprises

Le volume des entreprises clientes ayant bénéficié d'un service représente 100,5 % de l'objectif annuel fixé pour 2018.

13 343 entreprises ont bénéficié d'un service de conseil à fin décembre soit une progression de 5,3 % des prestations de conseil par rapport à 2017.

Les réalisations de cette mission comportent deux types distincts d'activités.

Le premier correspond à des services orientés vers les TPE-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 (maïnales 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 candidat-e-s visé-e-s. Il comprend des services de conseil ciblés ainsi que des services d'appui au recrutement pour les TPE/PME de moins de 250 personnes et la validation des offres d'emploi. Le taux de recrutement réalisé par

les entreprises à la suite des prestations de *sourcing* faites par l'Apec est de 75 %.

Les clients de type TPE et PME représentent une part de 82,1 %, ce qui est conforme avec la cible visée. 17,8 % des entreprises clientes ont un effectif supérieur à 250 salariés, 29,4 % des entreprises clientes ont un effectif entre 51 et 250 salariés (PME) et 52,8 % des entreprises clientes ont un effectif de moins de 50 salariés (TPE).

Le taux de satisfaction du service dont les entreprises ont bénéficié est de 96 %.

Les objectifs de l'Apec sur ses activités principales sont de répondre au plus grand nombre de clients. Le volume des clients ayant bénéficié d'un service à fin décembre 2018 a largement dépassé les objectifs fixés et la maîtrise financière des moyens mis en œuvre pour atteindre ces résultats est aussi au rendez-vous.

La sécurisation des parcours professionnels

Le volume des clients ayant bénéficié d'un service représente 106,3 % de l'objectif fixé pour 2018.

94 % des clients sont satisfaits du service dont ils ont bénéficié. Aussi, 80,1 % des clients demandeurs d'emploi ont eu un retour à l'emploi à 12 mois, 47,8 % des cadres actifs salariés bénéficiaires des services de l'Apec ont connu une mobilité à 12 mois.

Le nombre de clients distincts en 2018 est de 128 159 pour 123 883 l'année précédente, en progression de 3,5 % par rapport à 2017. Cela représente un volume de 175 981 services réalisés en 2018. 47,9 % des clients sont des cadres actifs salariés, la cible étant de 45 %. Les cadres demandeurs d'emploi représentent 32,4 % des clients. Concernant les cadres demandeurs d'emploi, 31,4 % des clients bénéficiaires des services de conseil sont des demandeurs d'emploi de longue durée (DELD). La part des bénéficiaires jeunes diplômé-e-s issus de l'enseignement supérieur est de 19,7 %. 7,2 % 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, représente 38,8 %.

_CÉP

Le conseil en évolution professionnelle est un dispositif d'accompagnement personnalisé et gratuit. 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 2018, 57,7 % des clients ont bénéficié d'un service de 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 (DELD).

Cet accompagnement est également proposé aux jeunes en difficulté d'insertion sur le marché du travail.

Concernant le public des jeunes diplômé-e-s issu-e-s de l'enseignement supérieur, l'Apec les accompagne pour trouver leur premier emploi. Un site est aussi dédié à cette cible sur apec.fr. 93,6 % des jeunes diplômé-e-s bénéficiaires des services de l'Apec ont connu une insertion professionnelle à 12 mois.

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 2018 par rapport à 2017.

L'Apec et son site apec.fr conservent la première place de la part de marché cadre des recrutements diffusés. On notera en 2018, un maintien de la part de la diffusion d'offres sur apec.fr. Sur 100 recrutements de cadres, 47 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 l'éligibilité 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 2018, 210 550 offres ont dû être traitées et validées manuellement.

Sur le total des offres, 84,6 % sont des offres cadres et 15,4 % sont des offres d'agents de maîtrise. L'Apec dispose d'un dispositif de traitement des doublons de diffusion des offres afin d'en améliorer la lisibilité.

Aussi, l'Apec s'engage aux côtés des entreprises et des recruteurs afin d'améliorer la qualité des offres d'emploi et leur performance dans le *sourcing* des cadres. L'Apec 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 un poste qui affiche clairement la rémunération (en valeur ou en fourchette). En 2018, 38,2 % des offres cadres diffusées sont des « Offres Qualifiées Apec ».

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

Dans le cadre du programme annuel d'études, une trentaine d'études ont été réalisées en 2018 et ont donné lieu à la publication de rapports, tous mis en ligne et téléchargeables sur apec.fr.

Les études ciblent plusieurs publics : les cadres, les jeunes diplômé-e-s, les entreprises et acteurs du recrutement ; les acteurs institutionnels du marché de l'emploi ; les consultant-e-s de l'Apec pour éclairer les tendances du marché de l'emploi cadre et faciliter la mise en relation.

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 diplômé-e-s, salaires des cadres, etc.

Les axes des travaux réalisés s'articulent autour de trois grandes problématiques : l'analyse des besoins, des difficultés et des processus de recrutement des cadres ; la compréhension des trajectoires et des parcours des cadres ; les évolutions des métiers et des compétences des cadres.

La plupart de ces études sont conduites en propre, au sein de la direction Données, études et analyses de l'Apec, certaines sont menées en partenariat. Les données d'études permettent aussi de nourrir des outils digitaux opérationnels mis à disposition de tous les publics.

En avril 2018, l'Apec a déployé sur son site apec.fr, Data Cadres, un outil d'éclairage unique, personnalisable par métier et par territoire présentant le volume de recrutement envisagé dans l'année, les caractéristiques des offres d'emploi, le profil des candidat-e-s qui y postulent et des informations économiques locales. Cet outil vient compléter d'une part, le simulateur de salaire qui permet d'évaluer un salaire selon 11 critères par rapport aux salaires observés pour un profil de cadre correspondant ; d'autre part « l'annuaire des métiers cadres » également consultable sur le site de l'Apec.

À noter la progression de la part de l'audience de l'observatoire de l'emploi sur le site apec.fr, qui représente 7,5 %.

Les activités marchandes

Les activités marchandes réalisées par l'Apec se répartissent en quatre types de prestations : les solutions d'ingénierie RH et formations, les salons de recrutement et 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 internes des activités facturées sont resserrés et exactement mesurés. Ces activités s'adosent à un calibrage économique qui porte en préalable la rentabilité. En 2018, la réduction du volume d'affaires n'a pas remis en cause l'équilibre économique des activités marchandes.

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE

Loi « Pour la Liberté de choisir son avenir professionnel »

Une profonde réforme de la formation professionnelle et de l'apprentissage a été votée en septembre 2018. Un grand nombre de changements présents dans le texte de loi viennent redessiner le paysage de la formation professionnelle avec la volonté de donner plus d'autonomie aux individus.

La loi a, entre autres objectifs, celui d'un conseil en évolution professionnelle soutenu en renforçant les acteurs du CÉP sur l'ensemble du territoire.

L'Apec a été confortée dans son rôle d'opérateur national du CÉP pour les cadres, avec Pôle emploi pour les demandeurs d'emploi, Cap emploi pour les personnes en situation de handicap et les missions locales pour les jeunes de 16 à 25 ans sans qualification.

Mandat de service public 2017-2021 et comité de suivi

Un mandat de service public de l'Apec 2017-2021, signé le 1er décembre 2016 par l'État, avait conforté l'Apec dans ses missions fondatrices de sécurisation des parcours professionnels, de sécurisation des recrutements des entreprises, de collecte et diffusion des offres d'emploi et d'observatoire de l'emploi.

Les cibles « 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 séniors, les demandeurs d'emploi de longue durée et les jeunes en difficulté d'insertion sur le marché du travail. 2018 est la deuxième année de réalisation du mandat et notamment de son nouveau cadre de suivi orienté sur un suivi de résultats mesurés.

Un comité de suivi de l'exécution de la convention de mandat de service public réunit les partenaires sociaux ainsi que les représentants de l'État. Il s'est tenu à deux reprises au cours de l'année 2018.

Le comité de suivi a dressé un bilan positif de l'exécution de la convention de mandat de service public pour 2017, sur la base des indicateurs associés au mandat. Les principales orientations de l'année 2018 ainsi que les objectifs cibles des indicateurs stratégiques pour l'année 2019, ont été présentés aux partenaires sociaux et aux représentants de l'État.

Plan stratégique

En 2018, toutes les actions d'évolution planifiées dans le plan stratégique ont été correctement mises en œuvre par l'Apec. Elles sont déclinées pluri-annuellement dans un plan de transformation qui concourt à réaliser le plan stratégique.

Le plan stratégique « Apec 2021, Agir pour avancer » adopté par le conseil d'administration début 2017, détaille les orientations à mener et leurs déclinaisons. Il porte les orientations 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 aspire à faire évoluer l'Apec au plus près des attentes et des besoins de ses clients, consolider son rôle d'acteur global sur le marché de l'emploi 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 de l'Apec visent à fluidifier le marché du travail des cadres, et constituent la pertinence et la singularité de sa chaîne de valeur. Elles ont pour finalité de concourir à l'évolution et à la mise en relation des compétences cadres dans les territoires. Ces quatre missions ont pour objet de :

- proposer des services spécifiques adaptés bénéficiant à l'ensemble des cadres et des jeunes diplômé-e-s issu-e-s de l'enseignement supérieur 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 cadre 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.

Plan de transformation de l'Apec

Pour mener à bien le mandat de service public et mettre en œuvre le plan stratégique, les actions sont traduites dans un plan de transformation interne ambitieux.

Le plan de transformation répond aux objectifs inscrits dans le mandat de service public et également aux orientations du plan stratégique.

Le plan de transformation se réalise avec de nouvelles façons de travailler, plus participatives, où la création et l'intelligence collective ont leur place au cœur des actions du plan. Il comporte plusieurs projets stratégiques portant essentiellement sur l'évolution de l'offre de services et la digitalisation des outils.

Stratégie digitale - plan digital

Les étapes de la stratégie digitale déployée depuis 2016 se présentent en six grandes phases annuelles s'échelonnant jusqu'en 2021.

La première étape a été de rénover sur apec.fr les parcours transactionnels pour les recruteurs des entreprises. Elle a été suivie par la rénovation des parcours transactionnels pour les cadres et les jeunes. L'année 2018 a été consacrée à l'harmonisation des expériences sur mobile ainsi que la rénovation des fonctions de mise en relation.

Reste à préparer en 2019, l'agrégation des offres d'emploi cadre ainsi que la refonte ergonomique de apec.fr. Ces deux actions permettront un nouveau positionnement du site sur le marché de l'emploi en ligne. Cette étape sera suivie en 2020 de la mise en place du phygital. Elle consiste à optimiser l'articulation du réseau physique et du site en intégrant de façon efficace, au service des clients, les atouts des fonctionnalités digitales et ceux des centres Apec.

Nouvelles implantations de l'Apec

Pour assurer sa mission d'intérêt général au plus près des besoins de ses clients et des spécificités du tissu économique local des territoires, l'Apec s'est installée en Corse à Ajaccio et en Guadeloupe à Baie-Mahault. L'objectif est d'accompagner les petites, moyennes et grandes entreprises en quête de compétences, ainsi que les cadres et les jeunes à la recherche d'opportunités.

Mise en œuvre de mesures exceptionnelles du plan stratégique

Le plan stratégique « Apec 2021, Agir pour avancer » s'accompagne de mesures exceptionnelles en complément du budget courant. Ces mesures exceptionnelles votées par le conseil d'administration, sont de natures opérationnelles et structurelles.

Les mesures opérationnelles concernent :

- 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,
- 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 concernent :

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

La mise en œuvre de ces mesures en 2018 a été conforme aux attendus des objectifs et du budget fixés par le conseil d'administration.

Fusion Agirc-Arrco et commission paritaire Apec

À la suite de l'accord national interprofessionnel (ANI) du 30 octobre 2015 relatif aux retraites complémentaires Agirc-Arrco, les régimes Agirc et Arrco ont fusionné au 1^{er} janvier 2019 en un seul régime. Il précise qu'à défaut d'accord sur la définition de l'encadrement, les entreprises devront continuer à se référer à la définition de l'encadrement des articles 4 et 4 bis de la convention du 14 mars 1947. L'ANI indique aussi que les éventuels arbitrages seraient confiés à une commission paritaire rattachée à l'Apec.

L'ANI du 17 novembre 2017 relatif à la prévoyance des cadres, précise son rôle et sa mission de détermination des bénéficiaires du régime de prévoyance des cadres.

En réponse à la demande des partenaires sociaux, la commission paritaire a été créée par le conseil d'administration de l'Apec et peut, depuis le 1^{er} janvier 2019, répondre aux sollicitations.

3

BILAN ET RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE 2018

Les réalisations 2018 du résultat net comptable sont plus favorables que les projections budgétaires. La décomposition du résultat par activité reflète la maîtrise de leur exécution notamment la volonté de tenir un compte de résultat de l'activité courante équilibré.

Le résultat net comptable de l'exercice 2018 présente cependant une perte de 9 107 662 € due aux réalisations des mesures exceptionnelles, soit une variation négative de 3,29 millions € comparée à la perte de 5 821 312 € de 2017.

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 le plan stratégique de l'Apec, constitue une charge de 5,80 millions € dans le résultat net.

Les résultats des activités courantes 2018 (activités de service public et marchandes) sont positifs et plus favorables que les objectifs fixés qui prévoyaient un résultat des activités courantes de service public déséquilibré et un résultat des activités marchandes équilibré.

En détail, la décomposition du résultat net comptable de - 9 107 662 € présente un résultat des activités courantes de service public équilibré de 282 262 €, un résultat des activités courantes marchandes positif de 285 368 €, une régularisation des versements par l'Agirc des cotisations des années antérieures négative de 3 867 876 €, des reprises des années antérieures concernant la réalisation de l'activité Initiative Emploi Jeunes (IEJ) de - 10 079 € et des charges des mesures exceptionnelles du plan stratégique de l'Apec de 5 797 336 €.

Le résultat net comptable de l'année diminue de 3,29 millions € comparé à celui de l'année précédente. Les évolutions principales, au regard de l'année précédente, s'analysent par :

- une variation positive de 0,35 million € des activités courantes due à la maîtrise des résultats des activités courantes marchandes et au maintien de l'équilibre des activités de service public.

- une variation négative des régularisations de l'Agirc des cotisations Apec des années antérieures de 3,93 millions €.

Les régularisations en 2018 ont été de - 3,87 millions €, la régularisation était positive de 0,06 million € l'année précédente.

- une variation de 0,02 million € sur le traitement négatif des produits des années antérieures concernant le dispositif finalisé il y a deux ans de l'initiative emploi jeunes (IEJ).
- ainsi qu'une variation de 0,28 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 5,80 millions €. Les charges comportent les actions de mise en œuvre des mesures exceptionnelles du plan stratégique de l'Apec.

Évolution des résultats intermédiaires comptables

Le résultat d'exploitation négatif de 9,13 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 5,80 millions €.

Le résultat financier positif est en diminution de 0,04 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 en baisse. La moyenne des montants placés a diminué en 2018. Elle était de 26,08 millions € au cours de l'année et de 35,37 millions € en 2017. Il est à noter, un taux moyen brut de rendement supérieur à l'année précédente. En 2018, les prudentes réalisations de la politique de placement ont respecté le cadre inscrit dans le règlement financier de l'Apec.

Le résultat exceptionnel est négatif en 2018 du fait d'une provision pour majorations de cotisations de Sécurité sociale, contrairement à l'année précédente où il était légèrement positif à la suite de l'obtention d'un dégrèvement d'impôts.

ÉVOLUTION DES PRODUITS

Les produits de l'exercice s'élèvent à 114,64 millions €, en diminution de 0,6 % par rapport à l'exercice précédent.

La baisse des produits d'exploitation de 0,69 million € est principalement due à :

- la variation négative des cotisations de 1,24 millions €,
- la variation positive des productions immobilisées de 0,24 million €,
- la variation positive des reprises des provisions de 0,22 million €,
- la progression de 0,10 million € du chiffre d'affaires des activités facturées de l'Apec.

Les cotisations dans les comptes 2018 diminuent de 1,1 %.

Les versements des cotisations recouvrées par l'Agirc au titre de l'année 2018 de 114,56 millions € sont en augmentation

de 2,4 % par rapport aux 111,88 millions € versés au titre de l'année 2017. Cette progression correspond à la variation du versement des acomptes des cotisations de l'année 2018 basé sur les encaissements réalisés par l'Agirc.

En 2018, avec les régularisations négatives des années antérieures de 3,87 millions €, les cotisations s'élèvent à 110,78 millions € pour 112,03 millions € en 2017, y compris les régularisations des années antérieures de 0,06 million €. La variation des régularisations des cotisations des années antérieures entre 2018 et 2017 de 3,93 millions € est négative.

Le chiffre d'affaires de 2,66 millions € est en hausse de 4,0 %. Le chiffre d'affaires de l'événementiel de 1,42 million € est la seule gamme de services en réelle progression. À noter une évolution marginale, en 2018, de la part du chiffre d'affaires sur le total des produits d'exploitation qui représente 2,3 %. Elle représentait 2,2 % en 2017. L'équilibre économique des activités marchandes de l'Apec, qui reste un objectif permanent, progresse de façon bien plus importante que le chiffre d'affaires.

Les reprises sur amortissements, provisions et transferts de charges d'un total de 0,38 million €, sont légèrement plus importantes de 0,22 million €, que celles de l'année précédente. Elles sont principalement dues aux reprises pour risques et charges d'exploitations sur litiges avec le personnel.

Les produits financiers de 0,16 million € diminuent de 0,34 million €, cette variation représente essentiellement la baisse des produits des intérêts, des produits financiers assimilés et des produits sur cessions de valeurs mobilières de placement.

ÉVOLUTION DES CHARGES

Le total des charges de l'exercice s'est élevé à 123,75 millions €. Il est en augmentation de 2,1 % par rapport à l'exercice précédent.

Les charges d'exploitation augmentent de 2,1 % soit 2,52 millions €. La progression correspond essentiellement à l'augmentation des dotations d'exploitation (amortissements des immobilisations et provisions) de 1,56 millions € et des charges de personnel (salaires et charges sociales) de 1,2 millions €.

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 5,2 % du total des charges d'exploitation. Ces charges financées sur les fonds propres de l'association représentent 5,80 millions €.

Les autres achats et charges externes de 35,49 millions € (contre 35,99 millions € en 2017) diminuent de 1,4 %.

Les éléments les plus importants de ce poste sont les honoraires pour 9,88 millions € et notamment ceux concernant l'informatique (10,06 millions € en 2017), les locations

et charges immobilières pour 7,23 millions € (7,24 millions € en 2017), la publicité pour 6,08 millions € (6,86 millions € en 2017), les frais d'entretien et de réparation pour 2,97 millions € (2,58 millions € en 2017), les frais de déplacement pour 2,17 millions € (2,24 millions € en 2017) et les études pour 1,25 million € (1,32 million € en 2017).

Au sein de ce poste, les diminutions les plus significatives de l'année en montant concernent les frais de publicité pour 0,78 million € soit -11,4 % et les honoraires notamment ceux de la formation pour 0,18 million € soit -1,8 %.

Plusieurs postes évoluent à la hausse, ceux qui augmentent significativement en montant sont les entretiens et réparations notamment pour le matériel et les logiciels informatiques pour 0,39 million € soit + 15,1 %, les locations diverses pour 0,24 million € soit + 23,5 % principalement dues aux locations de logiciels. Aussi, le poste assurances augmente de 0,15 million € du fait principalement d'un versement plus élevé de 0,2 million € au fonds externalisé pour les remboursements d'indemnité de fin de carrière (IFC). Le versement de 0,8 million € en 2018, ne couvre pas la totalité des coûts des indemnités de départs en retraite de l'année. Cependant, l'effort visant à reconstituer le fonds dédié aux remboursements des IFC reste maintenu. La cotisation versée en 2017 était de 0,6 million €, 3,3 millions € en 2016 et de 1,5 millions € en 2015. Le versement a permis de porter le montant du fonds dédié et externalisé à 5,34 millions € en fin d'année. Compte tenu du fait que les engagements d'IFC du personnel de l'Apec actualisés sont évalués à 27,24 millions € en 2018, le fonds couvre l'engagement total des IFC à hauteur de 19,6 % (25,9 % en 2017).

Les frais de recours à des intérimaires diminuent de 0,12 million € soit -42,8 %.

Les impôts et taxes de 6,35 millions € (6,08 millions € en 2017) augmentent de 4,5 %. L'augmentation du poste est principalement due à l'évolution de la taxe sur les salaires. À noter, le poste comprend la déduction du CITS (crédit d'impôts de la taxe sur les salaires), cette mesure fiscale ayant pris effet début 2017. La taxe sur les salaires représente 89,4 % du montant de ces impôts et taxes. Viennent ensuite la participation des employeurs à la formation professionnelle continue (FPC), la taxe foncière, la taxe sur les bureaux et la contribution économique territoriale (CET).

Les charges de personnel comprennent les salaires et les charges sociales. Ce poste le plus important représente 58,7 % des charges du compte de résultat contre 58,9 % en 2017.

Les salaires s'élèvent à 47,98 millions €, 46,95 millions € l'année précédente, et les charges sociales afférentes à 24,61 millions € contre 24,44 millions €. Ces deux postes, pour un total de 72,59 millions € contre 71,39 millions € en 2017, progressent de 1,7 % par rapport à l'exercice précédent soit 1,20 millions €.

Le niveau global des provisions sociales connaît une évolution à la baisse, avec une diminution de 0,53 million €.

La principale évolution des provisions concerne celle de la prime sur objectifs. L'évolution du poste s'explique aussi par le dispositif d'augmentation de 2017 qui a impacté les charges de personnel de 2018 en année pleine.

L'effectif moyen sur l'année en équivalent temps plein est de 910 ETP en 2018. Il était de 877 l'année précédente. En revanche, l'évolution des effectifs totaux présents à fin décembre, comparée entre 2017 et 2018, est en globale diminution mais avec cependant une augmentation de 13 contrats à durée indéterminée. À noter, en 2018, que la proportion des charges de personnel des effectifs du réseau par rapport aux effectifs d'appui et des fonctions régaliennes de l'Apec reste identique à celle de l'année précédente, après une progression en 2017 comme en 2016.

Les dotations aux amortissements des immobilisations de 7,15 millions € augmentent de 21,3 %. 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 du matériel informatique ont elles aussi augmenté en 2018. 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.

SITUATION FINANCIÈRE

Conformément aux décisions du conseil d'administration, une partie des fonds propres sera consommée pour l'exécution de mesures exceptionnelles inscrites dans le plan stratégique de l'Apec. Aussi le budget, élaboré pour 2019 et pluriannuel, ne comporte pas de nouvelles mesures exceptionnelles.

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 trois 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 à la structure financière de rester saine. La surface financière de l'Apec, réduite depuis plusieurs années, est aussi en diminution en 2018. L'Apec reste en mesure d'assurer le financement de ses activités ainsi que de ses investissements.

Les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ont été arrêtés sur ces bases le 18 février 2019. 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

PERSPECTIVES MARCHÉ

La reprise du marché de l'emploi cadre amorcée depuis 2015, confirmée en 2017, s'est pleinement poursuivie en 2018 et ce, dans un contexte de croissance économique modérée.

La zone euro devrait connaître un ralentissement de l'activité économique, toutefois les perspectives économiques positives restent de mise. La croissance attendue en 2019 ne permettra cependant probablement pas de faire reculer sensiblement le chômage.

D'après les études de l'Apec, dans ce contexte économique, le dynamisme de l'emploi cadre devrait se poursuivre. La confiance des entreprises reste solide, l'ensemble des secteurs et des fonctions recruteront en 2019 même si la progression ne devrait pas atteindre le niveau de +11 % constaté en 2018. Au total, le nombre de recrutements de cadres augmenterait de plus de 6 % et se situerait à 281 400 (prévision haute : 292 000 et prévision basse : 270 700).

Selon les prévisions des recrutements des entreprises, toutes les régions garderaient une bonne dynamique avec des besoins de compétences des cadres plus que jamais recherchées par les entreprises. Si cette dynamique reste inégalement répartie au sein des territoires, l'Île-de-France s'imposerait toujours comme la 1^{ère} région avec près d'un recrutement sur deux de cadres.

Tous les secteurs d'activités de l'économie devraient profiter de la dynamique du marché. Le secteur des Services est le 1^{er} pourvoyeur de recrutements de cadres avec plus de 7 recrutements sur 10. Il pourrait atteindre des niveaux compris entre 196 290 et 211 080 embauches de cadres. L'Industrie maintiendrait ses recrutements avec 15 % des embauches de cadres prévues. Le Commerce conserverait le niveau de ses recrutements compris entre 20 840 et 22 420 cadres potentiellement recrutés. Enfin, la Construction maintiendrait sa progression avec un volume de 13 110 à 14 540 recrutements.

En termes de fonctions, l'Informatique, Études-R&D et le Commercial demeureront en tête.

En 2019, les cadres les plus plébiscités par les recruteurs devraient être, sans changement, ceux dont l'expérience se situe entre 1 et 10 ans. Les difficultés de recrutement rencontrées peuvent amener les entreprises à réajuster le profil des cadres recherchés, notamment en termes d'expérience. Ces ajustements pourraient profiter en 2019 aux cadres les plus jeunes comme les plus âgés.

La tendance à la hausse devrait se poursuivre. La bonne santé du marché de l'emploi des cadres devrait se maintenir, les perspectives de recrutement s'annoncent très élevées pour les trois années à venir. Malgré une croissance mesurée, le volume de recrutements de cadres atteindrait le seuil inégalé de 300 000 en 2021.

ORIENTATIONS GÉNÉRALES

En 2018, les objectifs de service auprès des entreprises, des cadres ou des jeunes ont été atteints. L'Apec est également à l'équilibre de ses activités de service public et marchandes sans sacrifier à la dimension qualitative des actions menées. Ces résultats ont été atteints en développant de nouveaux outils sur la connaissance du marché de l'emploi des cadres et de ses transformations, en expérimentant de nouveaux services sur l'entreprenariat ou l'attractivité des entreprises.

De nouveaux défis sont à relever en 2019, une année charnière pour l'Apec avec l'évaluation à mi-mandat de la réalisation de son mandat de service public 2017-2021 par l'IGAS. La loi « Pour la Liberté de choisir son avenir professionnel » vient restructurer le paysage de la formation professionnelle et impacter l'ensemble des acteurs concernés, dont l'Apec, opérateur national du CÉP, qui s'est préparée à ses évolutions.

Par ailleurs, la négociation entre les partenaires sociaux sur l'encadrement est en cours. Elle a débuté fin 2017, après avoir été décidée dans l'accord national interprofessionnel (ANI) du 30 octobre 2015. L'Apec, sollicitée par les partenaires sociaux lors de la négociation pour apporter des éclairages sur le marché de l'emploi cadre, reste attentive à l'issue de celle-ci, prévue en juillet 2019.

Accélération de la transformation numérique, transition énergétique, évolution des organisations et de leur mode de management.... En 2019, l'Apec accompagne plus que jamais les mutations du marché de l'emploi cadre. Ceci, afin d'assurer pleinement, sur l'ensemble des territoires et aux côtés de ses partenaires, sa mission d'intérêt économique général, au service de l'emploi cadre. Forte de son réseau de consultant-e-s, elle active la mise en relation essentielle entre les entreprises et les compétences cadres. Elle apporte son expertise et sa connaissance fine du marché de l'emploi dans les territoires afin de soutenir, notamment les TPE-PME, dans leurs recrutements et leur développement économique.

L'Apec propose également un accompagnement personnalisé aux cadres afin qu'ils identifient et adaptent leurs compétences aux évolutions du marché. Le marché de l'emploi reste difficilement accessible pour certains. Les actions menées sur le champ de l'inégalité renforcent les démarches envers ces publics afin de réduire les distances qui les séparent de l'emploi. Ceci constitue une des bases de l'impact économique et social de l'activité de l'Apec.

En 2019, l'Apec continuera de développer des actions et des liens forts avec les acteurs de l'emploi et de la formation, au niveau national ainsi que dans les territoires. Cette démarche renforcera une mise en relation de qualité avec des résultats performants en termes d'accès et de retour vers l'emploi, de mobilité professionnelle et de recrutement.

Le plan stratégique « Apec 2021, Agir pour avancer » prévoit un saut qualitatif dans l'exécution du mandat de service public. Avec la réalisation de son plan stratégique, l'Apec consolide son rôle d'acteur global sur le marché de l'emploi cadre au niveau national comme dans les territoires, tout en restant un acteur paritaire exemplaire au sein du service public de l'emploi.

Avec son plan de transformation incluant un plan digital en faveur de ses clients, l'Apec se mobilise et s'adapte pour mettre en œuvre des actions visant à faciliter la mise en relation, dans les territoires, des entreprises en recherche de compétences cadres.

Les expertises et les capacités d'innovation de l'Apec lui permettent d'évoluer dans un contexte contraint et en grande mutation mais toujours au plus près de ses clients. À travers ses résultats, l'Apec continue de faire la démonstration de sa performance auprès de ses clients et de son écosystème.

Inscrite dans la loi « Pour la liberté de choisir son avenir professionnel », l'ambition portée par l'Apec est de mener pleinement ses missions de service public au bénéfice de tous. L'enjeu pour l'Apec est d'asseoir sa position d'acteur de référence sur le marché des compétences cadres, au service du recrutement et du développement économique des entreprises.

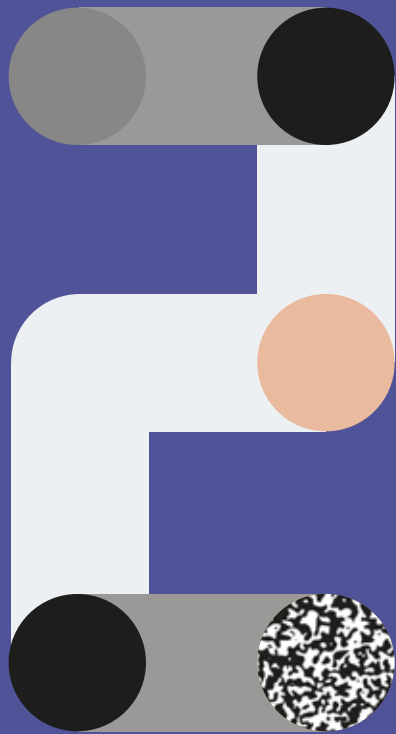
Fait à Paris, le 4 avril 2019.

Bertrand Hébert
Directeur général de l'Apec

États financiers

2018

Chapitre



BILAN ACTIF EN EUROS

	Montant Brut	Amortissements et Provisions	31/12/2018	31/12/2017
Immobilisations incorporelles				
Concessions, brevets et droits similaires	21 419 832	15 499 146	5 920 686	5 812 004
Autres immobilisations incorporelles	2 432 222		2 432 222	511 528
Avances, acomptes sur immobilisations incorporelles	167		167	181 028
Immobilisations corporelles				
Terrains	1 131 035		1 131 035	1 131 035
Constructions, installations générales, agencements, aménagements	30 659 288	17 887 853	12 771 436	13 916 421
Installations techniques, matériel, outillage				
Autres immobilisations corporelles	28 110 292	17 106 579	11 003 713	11 345 683
Immobilisations en cours				
Avances et acomptes	192 213		192 213	505 527
Immobilisations financières				
Prêts	3 292 631		3 292 631	3 189 262
Autres immobilisations financières	1 355 322	40 067	1 315 256	1 269 102
Actif immobilisé	88 593 002	50 533 644	38 059 358	37 861 590
Avances et acomptes versés sur commandes	46 426		46 426	67 086
Créances				
Créances clients et comptes rattachés	752 366	53 200	699 166	568 712
Autres créances	1 295 720		1 295 720	1 136 094
Divers				
Valeurs mobilières de placement	6 123 176		6 123 176	7 071 648
Disponibilités	32 302 091		32 302 091	40 122 600
Comptes de régularisation				
Charges constatées d'avance	3 624 611		3 624 611	3 838 306
Actif circulant	44 144 390	53 200	44 091 190	52 804 446
Charges à répartir sur plusieurs exercices				
Écarts de conversion actif				
TOTAL GÉNÉRAL	132 737 392	50 586 844	82 150 548	90 666 037

BILAN PASSIF EN EUROS

	31/12/2018	31/12/2017
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	55 892 042	61 713 355
Réserves pour projets associatifs de grande ampleur		
Autres réserves		
Report à nouveau		
Résultat de l'exercice (excédent ou perte)	(9 107 662)	(5 821 312)
Fonds propres	51 175 854	60 283 515
Provisions pour risques	1 185 789	612 981
Provisions pour charges		
Provisions pour risques et charges	1 185 789	612 981
Dettes financières		
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	2 456	559
Emprunts et dettes financières divers		
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours		
Dettes d'exploitation		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	8 634 248	8 913 734
Dettes fiscales et sociales	17 492 672	18 442 912
Dettes diverses		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	1 887 513	1 305 827
Autres dettes	1 656 369	935 715
Comptes de régularisation		
Produits constatés d'avance	115 648	170 794
Dettes	29 788 905	29 769 540
Écarts de conversion passif		
TOTAL GÉNÉRAL	82 150 548	90 666 037

COMpte DE Résultat EN EUROS

	31/12/2018	31/12/2017
Cotisations au titre de l'exercice	114 650 028	111 966 617
Cotisations, régularisations Agirc sur années antérieures	(3 867 876)	58 797
Cotisations Apec	110 782 152	112 025 414
Chiffres d'affaires nets	2 662 358	2 559 999
Autres produits	196 931	209 186
Production immobilisée	421 438	181 092
Subventions		
Reprises sur amortissements et provisions, transfert de charges	375 045	151 292
Produits d'exploitation	114 437 924	115 126 983
Autres achats et charges externes	35 487 376	35 985 864
Impôts, taxes et versements assimilés	6 350 810	6 075 041
Salaires et traitements	47 980 438	46 950 435
Charges sociales	24 605 285	24 436 901
Dotations d'exploitation		
Sur immobilisations : dotations aux amortissements	7 148 510	5 891 300
Sur immobilisations : dotations aux provisions		
Sur actif circulant : dotations aux provisions	46 945	71 868
Pour risques et charges : dotations aux provisions	822 719	480 983
Autres charges	1 128 415	1 158 306
Charges d'exploitation	123 570 498	121 050 697
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	(9 132 573)	(5 923 714)

COMPTES DE RÉSULTAT EN EUROS (SUITE)

	31/12/2018	31/12/2017
Autres intérêts et produits assimilés	129 404	154 001
Reprises sur provisions et transferts de charges	33 345	20 929
Différences positives de change	112	31
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	766	22 843
Produits financiers	163 626	197 804
Dotations financières aux amortissements et provisions	40 067	33 345
Intérêts et charges assimilées	776	222
Différences négatives de change	74	298
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement		140
Charges financières	40 916	34 005
RÉSULTAT FINANCIER	122 709	163 799
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS	(9 009 864)	(5 759 915)
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	41 000	14 030
Produits exceptionnels sur opérations en capital		
Reprises sur provisions et transferts de charges		
Produits exceptionnels	41 000	14 030
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	102 606	7 187
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	15 760	2 249
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions		
Charges exceptionnelles	118 367	9 436
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	(77 367)	4 594
Impôts	20 431	65 991
TOTAL DES PRODUITS	114 642 550	115 338 816
TOTAL DES CHARGES	123 750 212	121 160 129
EXCÉDENT OU PERTE	(9 107 662)	(5 821 312)

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 salarié-e-s 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

FAIT CARACTÉRISTIQUE DE L'EXERCICE

Mise en œuvre de mesures exceptionnelles pour la réalisation du plan stratégique 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 plan fixe précisément les engagements et les objectifs de l'entreprise dans un cadre pluriannuel. Le plan stratégique traduit opérationnellement l'ANI du 12 Juillet 2011 et le mandat de service public.

Le 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 de l'emploi 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 de l'Apec.

Le plan stratégique s'accompagne de mesures exceptionnelles, financées par les fonds propres de l'association, en complément du budget courant.

Ces mesures exceptionnelles portent sur plusieurs axes de déploiement. Elles sont soit opérationnelles, soit structurelles.

Les axes de déploiement opérationnel représentent : l'organisation de journées à destination des jeunes diplômé-e-s Tremplin Jeunes Apec, la mise en œuvre d'une nouvelle offre de services aux entreprises, des actions opérationnelles de services complémentaires prioritaires, la mise en œuvre d'un plan digital.

Les axes de déploiement structurel comportent : le déploiement d'un plan immobilier attachant aux sites, un soutien aux campagnes de l'image de l'Apec et des mesures d'accompagnement au personnel de l'Apec.

Le déploiement de ces axes a impacté les comptes de l'exercice 2018.

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, des subventions, des cotisations volontaires versées à l'Apec, des remboursements d'assurances à la suite de sinistres, des régularisations de charges locatives, des remises sur des achats d'espaces publicitaires et des avoirs à recevoir sur des abonnements à des liaisons informatiques, de la location de logiciel et des honoraires informatiques.

Les débiteurs divers comprennent le solde de la subvention du projet Défi&Co dans le cadre du partenariat avec CESI.

VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

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

Pour les Sicav et les 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 comporte des plus-values latentes uniquement pour les contrats de capitalisation.

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

CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE

Les charges constatées d'avance correspondent à des factures d'achats et des frais de fonctionnement engagés et comptabilisés au cours de l'exercice qui se rattachent à l'exercice suivant. Elles se composent principalement de loyers et charges locatives ainsi que de locations et maintenance informatique. Les maintenances informatiques comprises dans le poste baissent 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 précédente.

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'asso-

ciation. 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 résultat 2017 négatif de -5,8 M€ a été dans sa totalité affecté à la réserve de pérennité et de continuité des services rendus.

PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Ces provisions sont constituées principalement des provisions pour risques sur des litiges. En 2018, 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 d'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

DÉTAIL EN EUROS

Clients et comptes rattachés

Factures à établir	99 342
--------------------	--------

Autres créances

Remises, rabais, ristournes et avoirs à obtenir	318 608
---	---------

Organismes sociaux	400 143
--------------------	---------

État, produits à recevoir	14 432
---------------------------	--------

Produits à recevoir	135 780
---------------------	---------

Valeurs mobilières de placement

Intérêts courus	64 190
-----------------	--------

TOTAL	1 032 495
--------------	------------------

CHARGES À PAYER

DÉTAIL EN EUROS

Dettes fournisseurs et comptes rattachés

Factures non parvenues	4 049 910
------------------------	-----------

Dettes sur immobilisations

Factures non parvenues	924 896
------------------------	---------

Dettes fiscales et sociales

Congés payés, CET, primes de fin d'année, etc.	13 364 224
--	------------

État	17 512
------	--------

Autres dettes

Charges à payer	10 079
-----------------	--------

TOTAL	18 366 621
--------------	-------------------

POSITION FISCALE

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

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

IMMOBILISATIONS 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	17 982 768	3 437 064		21 419 832
Autres immobilisations incorporelles	511 528	5 225 830	3 305 135	2 432 222
Avances, acomptes sur immobilisations incorporelles	181 028	167	181 028	167
Immobilisations incorporelles	18 675 324	8 663 061	3 486 164	23 852 221
Terrains	1 131 035			1 131 035
Constructions, installations générales, agencements, aménagements	30 521 304	137 984		30 659 288
Installations techniques, matériel, outillage	15 414 928	1 098 056	1 058 585	15 454 399
Autres immobilisations corporelles	11 850 885	1 097 134	292 125	12 655 893
Immobilisations en cours				
Avances et acomptes	505 527	192 213	505 527	192 212
Immobilisations corporelles	59 423 678	2 525 386	1 856 237	60 092 827
Prêts	3 189 262	222 386	119 018	3 292 631
Autres immobilisations financières	1 302 447	87 632	34 757	1 355 322
Immobilisations financières	4 491 710	310 018	153 775	4 647 953
TOTAL GÉNÉRAL	82 590 712	11 498 465	5 496 175	88 593 002

AMORTISSEMENTS EN EUROS

	Début d'exercice	Dotations	Reprises	31/12/2018
Immobilisations incorporelles				
Concessions, brevets et droits similaires	12 170 764	3 328 382		15 499 146
Autres immobilisations incorporelles				
Avances, acomptes sur immobilisations incorporelles				
Immobilisations corporelles				
Constructions	10 504 243	450 566		10 954 809
Constructions, installations générales, agencements, aménagements	6 100 640	832 404		6 933 043
Installations techniques, matériel, outillage				
Installations générales, agencements	9 402 521	987 157	1 058 585	9 331 094
Matériel de bureau, informatique, mobilier	6 517 609	1 550 002	292 125	7 775 485
Immobilisations en cours				
TOTAL GÉNÉRAL	44 695 777	7 148 510	1 350 710	50 493 578

PROVISIONS EN EUROS

	Début d'exercice	Dotations	Reprises	Fin d'exercice
Provisions pour litiges	612 981	822 719	249 912	1 185 789
Provisions risques et charges	612 981	822 719	249 912	1 185 789
Provisions sur autres immobilisation financières	33 345	40 067	33 345	40 067
Provisions sur comptes clients	58 462	46 945	52 208	53 200
Autres provisions pour dépréciations				
Provisions pour dépréciation	111 807	87 012	105 552	93 266
TOTAL GÉNÉRAL	724 788	909 731	355 464	1 279 055
Dotations et reprises d'exploitation		869 664	322 119	
dont reprises sur provisions parce qu'utilisées			54 900	
Dotations et reprises financières		40 067	33 345	
Dotations et reprises exceptionnelles				

ÉTAT DES CRÉANCES EN EUROS

	Montant brut	1 an au plus	Plus d'un an
Prêts	3 292 631	115 174	3 177 457
Autres immobilisations financières	1 355 322	40 067	1 315 256
Clients douteux ou litigieux	7 481	7 481	
Autres créances clients	744 885	744 885	
Personnel et comptes rattachés	26 129	26 129	
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	420 447	420 447	
État, autres collectivités : impôt sur les bénéfices			
État, autres collectivités : taxe sur la valeur ajoutée	67 779	67 779	
État, autres collectivités : autres impôts, taxes, versements assimilés			
État, autres collectivités : créances diverses	14 432	14 432	
Débiteurs divers	766 933	766 933	
Charges constatées d'avance	3 624 611	3 624 611	
TOTAL GÉNÉRAL	10 320 649	5 827 937	4 492 712
Montant des prêts accordés en cours d'exercice	310 018		
Montant des remboursements obtenus en cours d'exercice	153 775		

ÉTAT DES DETTES EN EUROS

	Montant	1 an au plus	Plus d'1 an, - de 5 ans	Plus de 5 ans
Emprunts et dettes à 1 an maximum à l'origine	2 456	2 456		
Emprunts et dettes à plus d' 1 an à l'origine				
Emprunts et dettes financières divers				
Fournisseurs et comptes rattachés	8 634 248	8 634 248		
Personnel et comptes rattachés	8 289 652	8 289 652		
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	8 710 939	8 710 939		
État : impôt sur les bénéfices	13 246	13 246		
État : taxe sur la valeur ajoutée	256 817	256 817		
État : autres impôts, taxes et assimilés	222 018	222 018		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	1 887 513	1 887 513		
Autres dettes	1 656 369	1 656 369		
Produits constatés d'avance	115 648	115 648		
TOTAL GÉNÉRAL	29 788 905	29 788 905		
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 (9 132 573 €) 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 1^{er} 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 quatre 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 2018 sont de 114,56 millions € contre 111,88 millions € au titre de 2017. Le versement du solde de régularisation pour 2016 et années antérieures effectué en juin 2018 a été de - 3,87 millions € ; l'année précédente il était de 0,06 million €. En conséquence, le produit des cotisations recouvrées par l'Agirc dans les comptes 2018 s'élève à 110,69 millions € contre 111,93 millions € dans les comptes de 2017, soit une diminution globale de 1,1 %.

NATURE DES PRODUITS EN EUROS	2018	2017
Cotisations Apec collectées par l'Agirc		
— au titre de l'exercice	114 558 000	111 875 000
— régularisations sur années antérieures	(3 867 876)	58 797
Cotisations Apec volontaires	92 028	91 617
Cotisations Apec	110 782 152	112 025 414
Événementiels	1 420 473	1 304 606
Prestations de services RH	182 374	204 494
Prestations de services Mobilité	942 914	906 910
Autres prestations de services	116 597	143 989
Chiffre d'affaires	2 662 358	2 559 999
Autres produits	196 931	209 186
Produits courants	113 641 441	114 794 599
Productions immobilisées	421 438	181 092
Reprises sur amortissements et provisions, transfert de charges	375 045	151 292
Produits d'exploitation	114 437 924	115 126 983

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

	2018	2017
Cotisations Apec brutes	113 041 134	114 309 777
Frais de gestion	- 2 258 982	- 2 284 363
Cotisations Apec nettes	110 782 152	112 025 414

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 2018, 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 transferts de charges.

Charges d'exploitation

Les charges d'exploitation d'un total de 123 570 498 € augmentent en 2018 de 2 519 801 €. 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 5 797 336 € représente 5,2 % 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 28,7 % 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 la publicité, les entretiens et réparations, les locations diverses, les assurances, et le personnel intérimaire.

- La baisse de la publicité (-780 K€) s'explique par un ralentissement des campagnes d'image (-383 K€) et par l'absence de frais de création de nouveaux supports vidéo en 2018 (-337 K€).
- Les principales variations du poste entretiens et réparations (+390 K€) s'expliquent par une hausse du coût de la maintenance, des serveurs et des licences de sauvegarde du nouveau datacenter, de l'entretien d'outils de mesure de l'activité.

- Les principales variations des locations diverses (+240 K€) sont dues à la souscription de logiciels liés à la sécurité, à la location d'outils de gestion RH, à la location de données pour un outil observatoire interactif du marché cadre.
- Les assurances augmentent (+149 K€) car un versement de 200 K€ de plus en 2018 qu'en 2017 a été effectué sur le fonds externalisé dédié aux indemnités de fin de carrière.
- En 2018, l'Apec a eu moins recours à du personnel intérimaire (-124 K€).

Le poids des impôts, taxes et versements assimilés est de 5,1 % 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 2018, 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 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 58,7 % des charges. Elles comprennent les salaires et traitements ainsi que les charges sociales. Ces deux postes pour un total de 72,59 millions € contre 71,39 millions € en 2017 sont en augmentation de 1,7% par rapport à l'exercice précédent soit 1,20 million €.

Un nouvel accord sur la classification des emplois de l'Apec a été signé le 12 janvier 2018. Il s'inscrit dans la stratégie de l'Apec, en cohérence avec la politique RH développée. Il vise à mettre en place une classification adaptée aux réalités des besoins de l'Apec et réactualise la grille de salaires minimum. L'évolution de la masse salariale est due en partie à l'application de la classification à effet rétroactif au 1^{er} janvier 2018. De plus, on note une évolution des effectifs moyens au cours de l'exercice entre 2017 et 2018 (877 équivalents temps plein en 2017 contre 910 en 2018).

Dotations d'exploitation (6,4 % 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, elles concernent des litiges avec le personnel.

Autres charges d'exploitation

Les autres charges sont composées des charges diverses de gestion courante.

— FINANCIER

Le résultat financier positif de 122 709 € est en diminution de 41 090 €. Cette variation est due à la baisse des volumes des placements en 2018.

— EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel est négatif en 2018 de 77 367 €.

Les produits financiers 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 termes, de comptes à termes, des contrats de capitalisation et livrets associatifs souscrits.

Détail des produits exceptionnels	41 000
Indemnité transactionnelle	35 000
Divers	6 000
Détail des charges exceptionnelles	118 366
Cotisations sociales complémentaires	95 941
Régularisation de TVA 2017 et 2018 sur immobilisations	15 760
Divers	6 665

RÉSULTATS PAR ACTIVITÉ

En 2018, la décomposition du résultat net comptable négatif de 9 107 662 € par activités courantes et des charges financées par les fonds propres présente :

- un résultat des activités courantes de service public positif de 282 262 €,
- un résultat des activités courantes marchandes positif de 285 368 €,

- un résultat des activités courantes IEJ-FSE concernant les années antérieures négatif de 10 079 €,
- une régularisation négative des versements par l'Agirc des cotisations Apec des années antérieures de 3 867 876 €,
- des charges des mesures exceptionnelles des plans stratégiques de 5 797 336 €.

En euros	Montant
Résultat des activités courantes de service public	282 262
Résultat des activités courantes marchandes	285 368
Résultat courant de l'IEJ-FSE concernant les années antérieures	(10 079)
Cotisations Apec régularisations des années antérieures	(3 867 876)
Mesures exceptionnelles	(5 797 336)
RÉSULTAT NET COMPTABLE	(9 107 662)

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 salarié-e-s occupant des postes de direction s'élève à 655 770 € pour l'exercice clos le 31 décembre 2018,
- 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 2018 est de 80 K€. Ce montant se décompose d'une part de 71 K€ relatifs au contrôle légal des comptes et d'autre part de 9 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 18 février 2019 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 2018, l'Apec a versé 0,8 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 5,3 millions € en fin d'année.

Les engagements de retraite actualisés du personnel de l'Apec au 31 décembre 2018 sont évalués à près de 27,2 millions €. Cette évaluation prend principalement en compte :

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

ENGAGEMENTS DE PAIEMENTS FUTURS ENVISAGEABLES

Les obligations contractuelles au 31 décembre 2018 de paiements futurs s'élèvent à 16,0 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

	Permanent	CDD	Total
Cadres	672	25	697
Agents de maîtrise	147	3	150
Employé-e-s	72	8	80
TOTAL	891	36	927

Total des effectifs moyens au cours de l'exercice : 910

CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT EN EUROS

	31/12/2018	31/12/2017	Variation en %
Excédent brut d'exploitation	(111 340 112)	(110 707 149)	0,6
+ Transferts de charges d'exploitation	52 926	12 004	340,9
+ Cotisations et autres produits d'exploitation	110 979 083	112 234 600	-1,1
- Autres charges d'exploitation	1 128 415	1 158 306	-2,6
+ Produits financiers	163 626	197 804	-17,3
- Reprises sur provisions financières	33 345	20 929	59,3
- Charges financières	40 916	34 005	20,3
+ Dotations aux amortissements et provisions financières	40 067	33 345	20,2
+ Produits exceptionnels	41 000	14 030	192,2
- Produits des cessions d'éléments actif			
- Subventions d'investissement rapportées au résultat			
- Reprises sur provisions exceptionnelles			
- Charges exceptionnelles	118 367	9 436	1 154,4
+ Valeur comptable des immobilisations cédées		2 249	-100,0
+ Dotations aux amortissements et provisions exceptionnelles			
- Impôts sur les bénéfices	20 431	65 991	-69,0
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT	(1 404 884)	498 217	-382,0

	31/12/2018	31/12/2017	Variation en %
Résultat net comptable	(9 107 662)	(5 821 312)	56,5
+ Dotations aux amortissements et provisions	8 058 241	6 477 496	24,4
- Reprises sur amortissements et provisions	355 464	160 216	121,9
- Résultat sur cession des éléments actif		(2 249)	-100,0
- Subventions d'investissement rapportées au résultat			
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT	(1 404 884)	498 217	-382,0

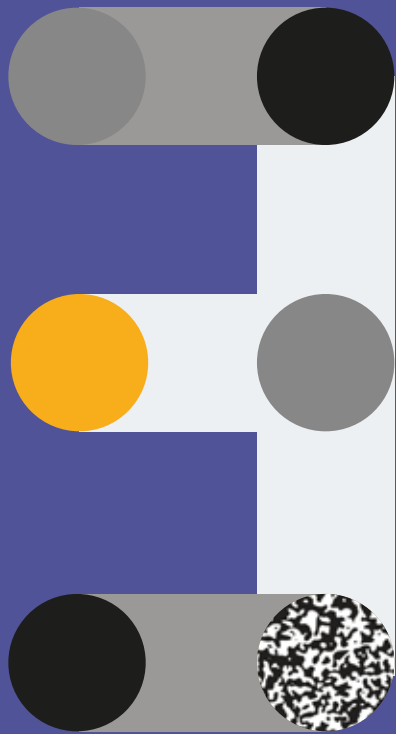
TABLEAU DE FINANCEMENT EN EUROS

Emplois	31/12/2018	31/12/2017	Ressources	31/12/2018	31/12/2017
Distributions mises en paiement en cours d'exercice			Capacité d'autofinancement de l'exercice	(1 404 884)	498 217
Acquisitions éléments actif immobilisés			Cessions éléments actif immobilisés		
- Immobilisations incorporelles	5 176 897	3 744 709	- Immobilisations incorporelles		
- Immobilisations corporelles	2 019 859	5 341 906	- Immobilisations corporelles		
- Immobilisations financières	310 018	409 227	- Immobilisations financières	153 774	187 762
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	7 506 774	9 495 843	TOTAL RESSOURCES	(1 251 110)	685 979
RESSOURCE NETTE			EMPLOI NET	8 757 884	8 809 863

Variation du fonds de roulement net global en euros	Besoins (B)	Dégagements (D)	Solde N (D-B)	Solde N-1
Variations exploitation				
Variations des actifs d'exploitation				
- Avances et acomptes versés sur commandes		20 660		31 121
- Créances clients, comptes rattachés et autres créances	50 172			-366 757
Variations des dettes d'exploitation				
- Dettes fournisseurs, comptes rattachés et autres dettes		16 518		1 977 753
TOTAUX EXPLOITATION	50 172	37 178		
	A) VARIATION NETTE EXPLOITATION		(12 994)	1 642 117
Variations 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			(12 994)	1 642 117
Variations trésorerie				
Variations des disponibilités		8 768 981	8 768 981	7 169 711
Variations concours bancaires courants, soldes créditeurs de banque		1 897	1 897	-1 965
TOTAUX TRÉSORERIE	0	8 770 878		
	C) VARIATION NETTE TRÉSORERIE		8 770 878	7 167 746
VARIATION FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL [A+B+C] : RESSOURCE NETTE			8 757 884	8 809 863

Affectation des résultats

Chapitre



AFFECTATION DES RÉSULTATS

Lors de la réunion du 19 juin 2019, le conseil d'administration a approuvé les comptes de l'exercice 2018 dont le résultat net négatif de 9 107 662 € qui se décompose en :

- Résultat des activités courantes de service public	282 262
- Résultat des activités courantes marchandes	285 368
- Résultat des activités courantes IEJ-FSE concernant les années antérieures	(10 079)
- Régularisations Agirc des cotisations Apec des années antérieures	(3 867 876)
- Charges 2018 des mesures exceptionnelles	(5 797 336)

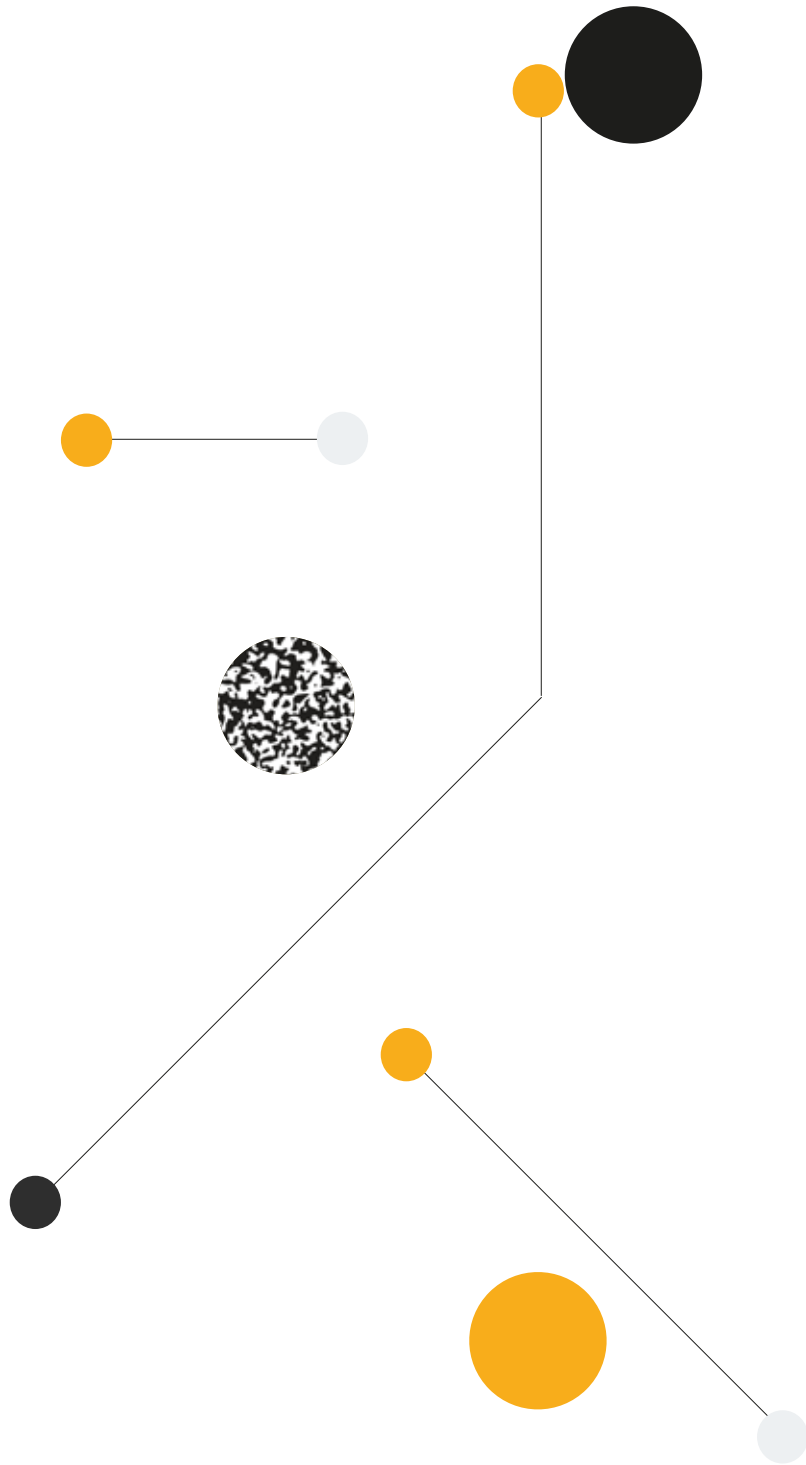
Et a décidé d'affecter à la « réserve de pérennité et de continuité des services rendus » l'ensemble des éléments du résultat net comptable de 9 107 662 €.

RÉSERVE DE PÉRENNITÉ ET DE CONTINUITÉ DES SERVICES RENDUS

La réserve de pérennité et de continuité des services rendus de 55 892 042,38 € est portée à 46 784 380,79 €

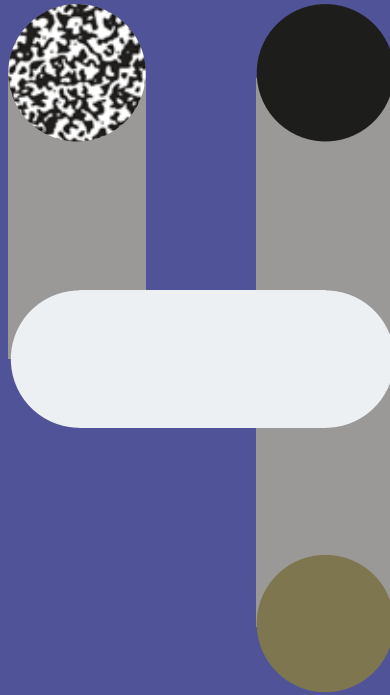
TABLEAU DE SYNTHÈSE

Origine	Montant
Report à nouveau antérieur	0,00
Prélèvements sur les réserves	0,00
Résultat net de l'exercice 2018	(9 107 662)
Résultat des activités courantes de service public	282 262
Résultat des activités courantes marchandes	285 368
Produits des années antérieures concernant l'Initiative Emploi Jeunes (IEJ)	(10 079)
Régularisations Agirc des cotisations Apec des années antérieures	(3 867 876)
Charges des mesures exceptionnelles	(5 797 336)
TOTAL	(9 107 662)
	Affectation
	Montant
) Réserves de pérennité et de continuité des services rendus	(9 107 662)
TOTAL	(9 107 662)



Rapports du commissaire aux comptes

Chapitre



RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2018

Aux membres du conseil d'administration,

OPINION AVEC RÉSERVE

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre conseil d'administration, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de l'association pour l'emploi des cadres (Apec) relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018 tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Sous la réserve décrite dans la partie "Fondement de l'opinion avec réserve", nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de l'Association à la fin de cet exercice.

FONDEMENT DE L'OPINION AVEC RÉSERVE

MOTIVATION DE LA RÉSERVE

Sur la base d'un protocole d'accord renouvelé le 25 avril 2013, l'Apec a confié le soin à l'Association générale des institutions de retraite des cadres (Agirc) de recouvrer les cotisations qui lui sont dues.

L'article 4-A-2 du protocole prévoit que les commissaires aux comptes de l'organisme collecteur émettent un rapport particulier d'audit qui a pour objet de porter une opinion sur la réalité et la correcte évaluation des cotisations recouvrées pour le compte de l'Apec.

Au travers d'un rapport daté du 6 décembre 2018, les commissaires aux comptes de l'organisme collecteur indiquent qu'ils ne sont pas en mesure de conclure si l'état comptable (CPLT11R) servant de base à la reconnaissance des revenus présente sincèrement les flux des opérations effectuées pour le compte de l'Apec pour l'exercice écoulé.

Dans ce contexte, nous ne disposons pas d'une assurance suffisante permettant de nous prononcer sur l'exhaustivité et la correcte évaluation des cotisations comptabilisées dans les états financiers de l'Apec.

RÉFÉRENTIEL D'AUDIT

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

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

INDÉPENDANCE

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2018 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 APPRÉCIATIONS

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 portons à votre connaissance les appréciations suivantes qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importantes pour l'audit des comptes annuels de l'exercice.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

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

VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

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

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

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES ANNUELS

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

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

Les comptes annuels ont été arrêtés par le directeur général.

RESPONSABILITÉS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES RELATIVES A 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 4 avril 2019
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 2018

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. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS SOUMISES À L'APPROBATION DE L'ORGANE DÉLIBÉRANT

En application de l'article R. 612-7 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions suivantes mentionnées à l'article L. 612-5 du Code de commerce qui ont été passées au cours de l'exercice écoulé.

1 - Nature et objet : convention de prise en charge des dépenses CGT-FO / FO-Cadres

Mandataire concerné : CGT-FO

La convention définit les conditions de remboursement par l'Apec des dépenses engagées par FO-Cadres, conformément aux missions, à l'objet social et aux intérêts de l'Apec.

Le montant comptabilisé en charges au titre de l'exercice 2018 totalise 154 540 €.

2 - Nature et objet : convention de prise en charge des dépenses CFDT / CFDT-Cadres

Mandataire concerné : CFDT

La convention définit les conditions de remboursement par l'Apec des dépenses engagées par la CFDT, conformément aux missions, à l'objet social et aux intérêts de l'Apec.

Le montant comptabilisé en charges au titre de l'exercice 2018 totalise 154 540 €.

3 - Nature et objet : convention de prise en charge des dépenses CFTC / UGICA-CFTC

Mandataire concerné : CFTC

La convention définit les conditions de remboursement par l'Apec des dépenses engagées par la CFTC, conformément aux missions, à l'objet social et aux intérêts de l'Apec.

Le montant comptabilisé en charges au titre de l'exercice 2018 totalise 154 540 €.

4 - Nature et objet : convention de prise en charge des dépenses CGT / UGICT-CGT

Mandataire concerné : CGT

La convention définit les conditions de remboursement par l'Apec des dépenses engagées par la CGT, conformément aux missions, à l'objet social et aux intérêts de l'Apec.

Le montant comptabilisé en charges au titre de l'exercice 2018 totalise 154 540 €.

Fait à Angers, le 4 avril 2019
Le commissaire aux comptes BECOUZE



S. BERTRAND - Associé



G. SABY- Associé



NOUS RENCONTRER, C'EST AVANCER.