

Rapport Financier

2021





L'Apec, association paritaire, accompagne à toutes les étapes-clés de leur parcours professionnel, les cadres et les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur, en particulier les publics les plus fragiles sur le marché de l'emploi cadre. Face aux difficultés de recrutement, l'Apec aide les entreprises, notamment les TPE-PME, à trouver les compétences cadres dont elles ont besoin et à cultiver leur attractivité.

Son observatoire analyse et anticipe les évolutions et les grandes tendances du marché de l'emploi cadre et du travail.

L'Association, avec plus de 1 000 collaborateurs et collaboratrices, est présente avec une cinquantaine de centres, en France métropolitaine et en Outre-mer.

L'Apec est l'acteur du Conseil en Évolution Professionnelle (CEP) pour les cadres.

Elle a accompagné, en 2021, près de 151 000 cadres et jeunes diplômés dans leurs projets d'insertion ou d'évolution professionnelle et a réalisé plus de 37 000 prestations de conseils auprès des entreprises, dont 84 % de TPE et de PME.

1

Rapport de gestion de l'exercice 2021

05 > 14

2

États financiers 2021

15 > 33

3

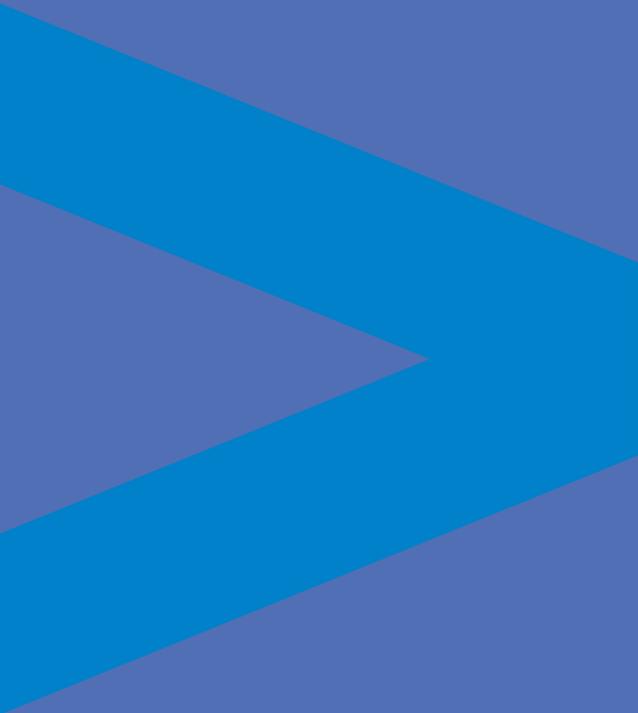
Affectation des résultats

34 > 35

4

Rapports du commissaire aux comptes

36 > 39



1

Rapport de gestion de l'exercice 2021

Tout comme l'année 2020, le premier semestre 2021 est resté en deçà des résultats observés en 2019 et ce, à cause des effets de la crise sanitaire et économique. Toutefois, la dynamique des recrutements de cadres s'est rétablie dès la mi-année, avec autant d'offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr en juin 2021 par rapport à la même période deux ans auparavant. Ainsi, la volumétrie des offres d'emploi cadre publiées en 2021 sur apec.fr a été quasiment équivalente à celle de 2019, et ce, sous l'effet d'un rattrapage assez marqué dans de nombreux secteurs et un dernier trimestre très bien orienté. Seul bémol à souligner, les difficultés de recrutement de cadres qui n'ont jamais été aussi élevées qu'en 2021, au point de freiner le développement de certaines entreprises. 25 % des entreprises du privé, qui projetaient de recruter des cadres en 2021, ont dû renoncer à le faire pour au moins un poste (1).

1

> Évolution du marché de l'emploi des cadres et de l'activité

Dès le 3^{ème} trimestre 2021, la France a retrouvé son niveau d'activité de 2019, comme dans les principales économies de la zone euro. En 2021, la croissance française a été portée par les services marchands et, dans une moindre mesure, par l'industrie. Le rebond attendu dans des services très affectés en 2020 sous l'effet de la crise sanitaire ne s'est pas observé partout comme prévu. Au global, le Produit Intérieur Brut (PIB) a augmenté de 0,7 % au 4^{ème} trimestre 2021 et de 7 % en 2021 par rapport à 2020, après -8 % en 2020 par rapport à 2019 (2). En outre, l'investissement a été très soutenu en 2021 après une chute historique en 2020. La Formation Brute de Capital Fixe (FBCF) a augmenté de 11,7 % en 2021 par rapport à 2020, après -8,9 % en 2020 (3).

En matière d'emploi, depuis le début de la crise sanitaire, les fluctuations ont été moindres que celles de l'activité en raison de l'effet amortisseur du chômage partiel. En 2021 en revanche, sous l'effet de la reprise économique, le recours au chômage partiel a baissé progressivement. Au global, l'emploi salarié (dans les secteurs marchands et non marchands) augmenterait de 620 000 emplois, après 315 000 destructions d'emplois en 2020 (4). Fin décembre

2021, 3,1 millions de demandeurs d'emploi étaient inscrits à Pôle emploi en catégorie A en France métropolitaine, soit 13,2 % de moins que fin décembre 2020 (5). S'agissant du taux de chômage au sens du BIT (6), il diminuerait à 7,8 % au global fin 2021, *versus* 8 % fin 2020, selon la dernière prévision de l'Insee. Aussi, le taux de chômage cadre devrait logiquement suivre la même tendance. Fin décembre 2020, il s'élevait à 3,7 % (7).

Dans ce contexte mieux orienté en 2021, le nombre de cadres recrutés dans le secteur privé en France métropolitaine a été supérieur à la prévision de 246 900 recrutements de cadres publiée par l'Apec en mai 2021 et s'appuyant sur l'interrogation d'entreprises en janvier 2021. Au vu des offres d'emploi cadre publiées en 2021 (8), la dynamique de marché a profité à quasiment tous les secteurs d'activité et toutes les régions de France métropolitaine. Trois secteurs ont vu leur nombre d'offres d'emploi cadre fortement progresser par rapport à la situation d'avant-crise : santé-action sociale (+46 % d'offres publiées en 2021 *versus* 2019), industrie pharmaceutique (+21 %) et immobilier (+27 %). En revanche, d'autres secteurs sont restés en retrait par rapport à 2019 : activités de conseil et gestion des entreprises et communication-médias. Si douze régions ont vu leur nombre d'offres d'emploi cadre atteindre voire dépasser le niveau de 2019, seule l'Île-de-France présente sur l'année 2021 un nombre d'offres inférieur à celui de 2019 (-14 %). Pour ce qui est des fonctions cadres traditionnellement dans le trio de tête des fonctions recruteuses de cadres, l'informatique et le commercial-marketing ont retrouvé un nombre d'offres équivalent à celui de 2019, contrairement à la fonction études R&D, avec 13 % d'offres publiées en moins en 2021 par rapport à 2019.

2

> Activité et principales réalisations

L'accès aux services de l'Apec est proposé aux clients à travers plusieurs canaux : le site apec.fr, les entretiens individuels et les ateliers en présentiel ou à distance. La diversité relationnelle proposée à l'ensemble des clients permet une meilleure concordance entre les services proposés et leurs besoins.

Pour répondre aux situations et aux besoins des clients, l'intensité relationnelle des services est déclinée avec

(1) Baromètre Apec des intentions de recrutement et de mobilité des cadres, janvier 2022.

(2) Insee, janvier 2022.

(3) Note de conjoncture de l'Insee, décembre 2021.

(4) Note de conjoncture de l'Insee, décembre 2021.

(5) Pôle emploi, janvier 2022.

(6) Bureau International du Travail.

(7) Insee, Enquête Emploi, 2021.

(8) Sur apec.fr.

une graduation de plusieurs niveaux. Ces niveaux d'intensité se traduisent par des services autoconsommés, des entretiens ponctuels, des prestations de conseil et des suivis plus approfondis de type accompagnement.

BILAN DES ACTIVITÉS

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 2021 a largement augmenté par rapport aux années précédentes.

L'indicateur opérationnel de la valorisation économique des services rendus permet d'appréhender l'efficacité productive de l'Apec. Son niveau d'atteinte au vu des réalisations de 2021 est supérieur à 100 %. Réalisé à 100,7 %, il est donc légèrement supérieur aux objectifs.

La sécurisation des recrutements des entreprises

Le volume des entreprises clientes ayant bénéficié d'un service représente 110,8 % de l'objectif annuel fixé pour 2021. 19 947 entreprises ont bénéficié d'un service de conseil à fin décembre soit une progression de 20,5 % des prestations de conseil par rapport à 2020.

Les réalisations de ces services comportent deux types distincts d'activités. Le premier correspond à des services orientés vers les TPE-PME, visant la connaissance du marché des cadres et les bonnes pratiques RH. Les prestations de conseil de proximité concernent des visites en entreprise, des suivis de prestations entreprise (entretiens téléphoniques ou par visioconférence), des animations en entreprise et des animations collectives (matinales et ateliers dans les centres Apec).

Le second type de service est axé sur le *sourcing* destiné à aider les entreprises à exprimer leurs besoins de recrutement au plus près des candidates et des candidats visés. Il comprend des services de conseil ciblés ainsi que des services d'appui au recrutement pour les TPE-PME de moins de 250 personnes et la validation des offres d'emploi.

Le taux de recrutement réalisé par les entreprises ayant abouti à un recrutement dans les six mois, à la suite des prestations de *sourcing* faites par l'Apec, est en progression avec un taux de 73 %.

Les clients de type TPE-PME représentent une part de 84,7 %, ce qui est conforme à la cible visée de 80 %.

15,3 % des entreprises clientes ont un effectif supérieur à 250 salariés, 28,4 % ont un effectif entre 50 et 250 salariés (PME) et 56,3 % des entreprises clientes ont un effectif de moins de 50 salariés (TPE).

Le taux de satisfaction du service des entreprises bénéficiaires est de 97 %.

La sécurisation des parcours professionnels

Le nombre de clients distincts en 2021 est de 150 797. Le volume des clients ayant bénéficié d'un service représente 100,5 % de l'objectif 2021 fixé avec 150 000 clients distincts.

L'évolution importante du nombre de clients distincts s'explique par le nombre de jeunes diplômés accompagnés dans le cadre du programme #ObjectifPremierEmploi, bénéficiant d'un financement de la part de l'Etat (cf. paragraphe dédié).

La population de cadres en activité représente, en nombre, les premiers clients de l'Apec.

42,0 % des clients sont des cadres actifs salariés. Les cadres demandeurs d'emploi représentent 26,2 % des clients. Ces proportions baissent par rapport à l'année 2020 du fait d'un plus grand nombre de clients jeunes diplômés.

Concernant les cadres demandeurs d'emploi, 32,5 % des clients bénéficiaires des services de conseil sont des demandeurs d'emploi de longue durée (DELD).

La proportion des clients cadres (actifs salariés et demandeurs d'emploi), ayant plus de 45 ans, représente 38,4 %.

La part des bénéficiaires jeunes diplômés de l'enseignement supérieur est de 31,7 %. 8,2 % des jeunes bénéficiaires de services de conseil résident dans des Quartiers prioritaires de la Politique de la Ville (QPV).

Sur l'année, 95 % des clients sont satisfaits du service dont ils ont bénéficié. 73,2 % des clients demandeurs d'emploi ont eu un retour à l'emploi à 12 mois, 41,5 % des cadres actifs salariés ont connu une mobilité à 12 mois, 88,4 % des jeunes diplômés ont accédé à un emploi à 12 mois.

CEP

Le conseil en évolution professionnelle (CEP) 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. L'Apec est l'opérateur du CEP pour les cadres. Parmi le nombre de clients distincts de l'Apec en 2021, 58,8 % des clients ont bénéficié d'un service de CEP.

Objectif Premier Emploi

Depuis la crise sanitaire en 2020, l'insertion des jeunes diplômés est plus difficile. Pour remédier à cet état de fait, l'Apec a mis en place, dans le cadre du plan #1jeune-1solution, un dispositif ciblé « Objectif Premier Emploi », destiné à faciliter l'intégration des jeunes sur le marché du travail. L'Apec s'est ainsi engagée, en septembre 2020, à accompagner au total 52 500 jeunes diplômés jusqu'à l'été 2021. L'Apec propose des ateliers, en présentiel ou à distance, destinés à aider les jeunes diplômés à identifier leurs priorités, décrypter le marché du travail et construire un plan d'action pour concrétiser leurs projets professionnels.

Ce programme est destiné à tous les jeunes diplômés, qu'ils soient issus d'un cursus universitaire classique, ou qu'ils bénéficient de contrats d'alternance qui n'auraient pas été prolongés par les entreprises.

Avec ces prestations dédiées, l'Apec a aussi renforcé la dynamique de ses partenariats avec les universités, les écoles et les organisations étudiantes.

Une partie des prestations « Objectif Premier Emploi » financée par l'État a permis de recruter une trentaine de consultants et de consultantes supplémentaires en

contrat à durée déterminée pour conseiller et accompagner les bénéficiaires.

Tous les engagements pris ont été tenus en 2021, 52 500 jeunes diplômés ont été accompagnés avant la fin de l'été 2021.

L'opération a été renouvelée avec un nouvel engagement à l'été 2022, la participation de financement de l'Etat en 2022 a, elle aussi, été renouvelée avec un nombre de bénéficiaires fixé à 40 000 jeunes diplômés.

Dispositifs ciblés

L'Apec propose un service d'accompagnement « Nouveaux Horizons » qui apporte une réponse spécifique à la problématique des cadres éloignés de l'emploi et ayant des difficultés particulières de réinsertion professionnelle, en particulier les demandeurs d'emploi de longue durée (DELD). Cet accompagnement est également proposé aux jeunes en difficulté d'insertion sur le marché du travail.

Collecte, diffusion des offres d'emploi et audience sur le site apec.fr

Sur le total des offres diffusées, 61,2 % proviennent de TPE-PME, 87,3 % sont des offres cadres et 12,7 % 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.

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 2021, 46,1 % des offres cadres diffusées sont des « Offres Qualifiées Apec ».

La version d'apec.fr offre une proposition digitale adaptée aux besoins des clients et répondant à deux missions principales de l'Apec : être l'acteur digital de référence de la mise en relation et proposer un premier niveau de conseil en ligne.

Le site apec.fr reste le 1^{er} vecteur de promotion des services de conseil de l'Apec.

L'audience d'apec.fr, en 2021, représente près de 34,9 millions de visites sur l'année. Sont aussi présents et disponibles sur le site, des outils auto-consommables, l'annuaire des métiers cadres, la Candidapec (base de profils de candidats à destination des recruteurs), la possibilité de créer et de gérer un profil de candidat complet et de le rendre le visible sur le site.

Travaux conduits par l'observatoire de l'emploi cadre

En 2021, 35 publications d'études ont été réalisées par la direction Données et Études (DDE) de l'Apec et mises en ligne sur le site corporate.apec.fr, dont 13 de nature barométrique et 22 autres sur des sujets ponctuels en lien avec les trois grandes thématiques du marché de l'emploi cadre que sont les recrutements, les trajectoires et les compétences. À cette production d'études, s'ajoute la publication, sur corporate.apec.fr, d'indicateurs

régionaux statistiques sur l'évolution mensuelle des offres d'emploi cadre, afin de mieux suivre les tendances du marché.

En parallèle, la DDE a poursuivi la mise à jour des auto-consommables mis à disposition de l'interne et des clients, candidats et recruteurs, sur apec.fr. Ainsi, les 444 fiches métiers de l'annuaire des métiers cadres ont été mises à jour, ainsi que le simulateur salaires et Data Cadres. Aussi, les travaux sur le référentiel des compétences ont permis d'enrichir le thésaurus des compétences cadres, en parallèle du démarrage de travaux spécifiques sur le référentiel croisé métiers-compétences, dans la perspective d'enrichir à la fois le simulateur des parcours professionnels et les outils de *matching* entre les offres d'emploi proposées par le recruteur et les profils des candidats et des candidates sur apec.fr.

Enfin, un nouvel outil a été déployé en interne afin de permettre aux conseillers et consultants de l'Apec d'affiner leur conseil à un niveau territorial. Cet outil, dénommé « Zoom de l'emploi local », permet de retrouver, dans une région, un département ou un bassin d'emploi, les métiers les plus recherchés dans les offres d'emploi cadre, et notamment celles ouvertes aux jeunes diplômés, ainsi que les principaux secteurs et les principales entreprises qui recrutent des cadres. Côté évaluation, les travaux de mesure de l'impact économique et social de l'Apec ont été finalisés et ont donné lieu à plusieurs présentations en interne, tandis que de nouvelles études internes ont été réalisées en appui, avec la direction Stratégie, innovation, digital (DSID), notamment une étude auprès des jeunes diplômés bénéficiaires du dispositif « Objectif Premier Emploi ».

En matière d'appropriation interne et externe, de très nombreuses actions ont été déployées en 2021, avec notamment l'animation de webinaires Apec, certains réalisés en partenariats (ex : ANDRH, Pôle emploi, etc.). A noter aussi la collaboration renforcée avec Datagora pour accroître la visibilité de l'observatoire de l'Apec sur les réseaux sociaux (Twitter, LinkedIn...). Au global, l'indicateur d'audience sur le Web - exprimé en nombre de pages de contenus de l'observatoire cadre et d'outils consultés sur apec.fr et le site corporate - a progressé.

Les activités marchandes

Les activités marchandes réalisées par l'Apec se répartissent en trois types de prestations : les solutions d'ingénierie RH et formations, les salons de recrutement et de mise en relation en vue de recrutements de cadres par les entreprises 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. Ces activités sont mesurées et s'adosent à un calibrage économique qui, en préalable, priorise l'équilibre et la rentabilité.

En 2021, les restrictions sanitaires ont considérablement réduit le volume d'affaires et impacté les salons de recrutement et de mise en relation. Comme l'année

précédente, l'évènementiel est le type de prestation le plus touché en 2021.

Malgré une proposition d'événements digitaux construite en 2020 et renouvelée en 2021, plusieurs événements en présentiel programmés ont été annulés, perturbant la rentabilité des prestations marchandes.

En 2021, les prestations de services de type solutions d'ingénierie RH et les formations ont été arrêtées.

Commission paritaire rattachée à l'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 1er janvier 2019 en un seul régime. L'ANI indique alors 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.

La commission paritaire a été créée depuis le 1er janvier 2019 par le conseil d'administration de l'Apec. Elle répond aux sollicitations des branches et des entreprises.

En 2021, la publication du décret 2021-1002 du 30 juillet 2021 a fait évoluer les missions de la commission paritaire rattachée à l'Apec. A compter du 1er janvier 2022, cette commission paritaire détermine aussi l'assimilation de certaines catégories de salariés à la catégorie des cadres en vue de la constitution des catégories objectives bénéficiaires d'une couverture de protection sociale complémentaire ouvrant droit à des exonérations sociales pour l'employeur.

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE

Orientations stratégiques de l'Apec définies par le conseil d'administration

Les orientations stratégiques de l'Apec définies par le conseil d'administration en amont de la négociation du mandat de service public 2022-2026 ont trouvé des traductions concrètes et un début de mise en application dès l'année 2021. Les orientations décrites ci-dessous guideront l'Apec avec la mise en œuvre de son nouveau mandat de service public et d'un nouveau plan de transformation de l'Apec

Les orientations stratégiques de l'Apec définies sont les suivantes :

- L'Apec reste centrée sur son activité d'intérêt général et la cotisation doit rester le financement essentiel. De nouveaux financements complémentaires pour des actions ponctuelles identifiées, exécutées avec des moyens non pérennes, d'intérêt général seront recherchés.
- L'Apec, ouverte à tous les cadres et jeunes diplômés et à toutes les entreprises, doit aussi cibler et personnaliser ses services afin d'accompagner prioritairement les populations qui en ont le plus besoin. Cette plus grande intensité vise notamment les jeunes diplômés issus des QPV, les seniors et ceux en fin de carrière, les publics éloignés du marché de l'emploi, notamment les

personnes en situation de handicap ou demandeurs d'emploi de longue durée.

- L'Apec doit approfondir son action d'aide au recrutement en direction des TPE-PME pour mieux aider celles qui le demandent, en améliorant les mises en relation avec des candidats en contact avec l'Apec. Mais aussi pour aider à « recruter mieux », par des propositions basées sur la promotion d'une vision large des compétences, donc plus inclusive.

- L'Apec doit inscrire la relation client dans une logique de parcours tout au long de la vie professionnelle.

- L'Apec développe les contacts entre pairs de ses clients, en inscrivant son action dans une logique de proximité et de territorialisation, pour créer de véritables communautés afin de maintenir le contact et le lien avec le marché cadre.

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

- L'Apec est la référente en termes d'expertise du marché du travail cadre via une approche davantage territorialisée, par famille de métiers, avec l'agrégation dans un nouvel outil des données Apec et d'autres provenant de sources externes.

- L'Apec préserve une de ses forces qui réside dans son ancrage territorial. Adopter une implantation territoriale avec des solutions alternatives construites avec des partenaires. Elle expérimente de nouveaux aménagements d'espaces plus proches des nouvelles pratiques, en créant par exemple des « tiers lieux » à l'usage des clients et partenaires.

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

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

- L'Apec relance sa culture de l'innovation, créatrice de valeur, afin de la valoriser en interne comme au dehors, au service du recrutement.

- L'Apec, plus efficiente, transforme et simplifie son organisation et ses modes de fonctionnement, en associant les managers et les collaborateurs.

Nouveau mandat de service public pour l'Apec

Le 6 septembre 2021 a été signé avec l'État, le troisième mandat de service public de l'Apec. Il conforte et réaffirme les missions de l'Apec tout en portant de nouvelles ambitions. La signature du mandat par Elisabeth Borne, ministre du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, consolide l'action de l'Apec dans le champ de l'intérêt général, en complémentarité avec le service public de l'emploi.

Avec ce nouveau mandat, l'Apec se concentre autour de 3 missions :

- accompagner l'évolution professionnelle des cadres et jeunes diplômés de l'enseignement supérieur pour sécuriser durablement leurs parcours, partout sur le territoire et à toutes les étapes de leur vie professionnelle, par une démarche de services personnalisés et proportionnés à leurs besoins et à leurs facteurs de risque sur le marché de l'emploi.
- aider à la réussite des recrutements cadres, en particulier des TPE-PME, en apportant outils et méthodes adaptés, en agissant pour la transparence du marché par la diffusion d'offres d'emploi et de profils de candidats et de candidates, et en favorisant les rapprochements avec des profils diversifiés.
- éclairer, y compris de manière prospective, l'action des acteurs de l'emploi cadre en leur apportant des clés de compréhension du marché et des mutations du travail, issues de données, études et analyses nationales et territoriales, comme des retours d'expérience du terrain.

Pour réussir ces missions et le mandat de service public 2022-2026, cinq ambitions nouvelles vont mobiliser les collaborateurs et les collaboratrices de l'Apec dans les années à venir :

- inscrire les services Apec dans une logique de parcours tout au long de la vie ;
- mobiliser plus fortement les moyens de l'Apec pour les publics susceptibles de rencontrer davantage de difficultés sur le marché de l'emploi cadre ;
- mener une action plus forte et plus complète en matière de mise en relation pour aider à la réussite des recrutements avec la possibilité de pouvoir « pré-qualifier » et évaluer des candidatures ;
- proposer une offre digitale enrichie et davantage intégrée dans la production et dans les parcours clients ;
- développer l'innovation, pour accompagner l'évolution des attentes et besoins de ses clients cadres et entreprises.

Mandat de service public 2017-2021 et comité de suivi

Un mandat de service public de l'Apec 2017-2021, signé le 1^{er} 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 cadre.

Les cibles « clients » de l'Apec sont les actifs salariés, les demandeurs d'emploi, les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur et les entreprises, en particulier les TPE-PME. Une contribution particulière est attendue sur les seniors, les demandeurs d'emploi de longue durée et les jeunes en difficulté d'insertion sur le marché du travail. 2021 est la cinquième et dernière année de réalisation du mandat et notamment de son cadre de pilotage 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.

Au cours de l'année 2021, il s'est tenu plusieurs réunions du comité de suivi du fait de la négociation de la convention pour les années de 2022 à 2026. Dans le cadre de l'exécution de la convention de mandat de service public pour 2020, le comité de suivi a dressé, sur la base des indicateurs associés au mandat, un bilan positif des résultats atteints. Les principales orientations de l'année 2021 ont été présentées aux partenaires sociaux et aux représentants de l'État.

2021, exécution du mandat de service public 2017-2021

En 2021, les objectifs du mandat de service public ont été réalisés. Sur le sujet économique du mandat et à l'examen de non surcompensation du mandat de service public, la situation est évaluée sur l'ensemble des 5 ans du mandat et correspond aux activités courantes de l'Apec auxquelles sont soustraites les activités marchandes, qui ne doivent pas être financées par la cotisation. Au vu des résultats par activités de l'année 2021, il n'y a pas de surcompensation sur la période du mandat de service public.

Mise en œuvre de mesures exceptionnelles du plan stratégique

Les orientations stratégiques de la gouvernance de l'Apec, déclinées dans des plans d'action, s'accompagnent pour certaines de mesures exceptionnelles financées en complément du budget courant. Ces mesures exceptionnelles et leur financement sur fonds propres de l'Apec sont votés par le conseil d'administration. Ces mesures sont de natures opérationnelle et structurelle.

Les mesures opérationnelles concernent :

- la mise en œuvre de la nouvelle offre de services à destination des entreprises TPE-PME,
- d'autres actions prioritaires entrant dans le cadre du mandat de service public,
- la mise en œuvre du plan digital de l'Apec.

Les mesures structurelles concernent :

- la mise en œuvre du plan directeur immobilier de l'Apec visant à rénover les implantations,
- l'accompagnement des collaborateurs et collaboratrices de l'Apec à la conduite du plan de transformation et d'évolution de l'Apec.

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, le centre situé à Paris près de la Gare de Lyon a été repositionné dans des locaux plus adaptés. Le centre a été reconfiguré dans la continuité d'un des chantiers du plan de transformation 2017-2021 qui portait sur la réflexion et la création de nouveaux espaces afin d'améliorer l'expérience clients et la mise en relation et contribuer à la promesse phytigitale de l'Apec. Ce nouveau centre moderne et innovant, ouvert et inspirant comporte un

espace collaboratif, lieu d'échanges et d'expérimentations associant les collaborateurs et les collaboratrices de l'Apec, les clients et les partenaires. Il a ouvert en fin d'année 2021.

3

> Bilan et résultat au 31 décembre 2021

La construction du budget de l'exercice 2021, qui correspond à la dernière année du mandat de service public 2017-2021, avait fait l'objet de prévisions prudentes dans un contexte de sortie de crise.

Les réalisations en 2021 du résultat net comptable sont différentes des projections budgétaires initiales mais elles sont néanmoins le reflet des dernières estimations budgétaires adoptées.

Le résultat net comptable de l'exercice 2021 présente un excédent de 6 603 528 € dû à la régularisation des cotisations des années précédentes et à l'ajustement à la hausse du reversement des cotisations perçues en 2021 par l'Agirc-Arrco. Cet excédent a permis d'effacer le déficit initialement prévu de l'Apec en 2021, alors même que les dépenses prévues ont été tenues.

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 1,72 million € dans le résultat net. Le résultat des activités courantes 2021 (activités de service public et marchandes) est positif contrairement aux objectifs fixés qui prévoyaient en sortie de crise 2020 un résultat des activités courantes de service public et un résultat des activités marchandes négatifs.

En détail, la décomposition du résultat net comptable de 6 603 528 € présente un résultat des activités courantes de service public positif de 2 366 503 €, un résultat des activités courantes marchandes proche de l'équilibre mais faiblement négatif de 29 903 €, une régularisation des versements par l'Agirc-Arrco des cotisations des années antérieures positive de 5 983 589 € et des charges des mesures exceptionnelles du plan stratégique de l'Apec de 1 716 661 €.

Le résultat net comptable de l'année augmente de 6,54 millions € comparé à celui de l'année précédente.

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

- les évolutions positives sur les activités courantes avec une variation de 7,73 millions € des activités de service

public due à une forte hausse du versement des cotisations et une variation positive de 0,84 million € des activités marchandes due principalement à la reprise de salons de recrutement en 2021.

- une variation à la baisse des régularisations de l'Agirc-Arrco des cotisations Apec des années antérieures de 3,25 millions €. Les régularisations en 2021 ont été de 5,98 millions €, la régularisation était de 9,23 millions € l'année précédente.

- une variation de 1,23 millions € sur la mise en œuvre des actions financées par les fonds propres de l'Association conformément aux décisions du conseil d'administration, c'est-à-dire un montant plus faible en 2021 que celui de l'année précédente.

Ces actions se traduisent dans les comptes, par des charges de 1,72 million € des mesures exceptionnelles.

Évolution des résultats intermédiaires comptables

Le résultat d'exploitation positif de 6,53 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 1,72 million €.

Le résultat financier positif de 0,10 million € représente les intérêts des placements. Le contexte des marchés financiers reste plus difficile pour les classes d'actifs ciblées par le règlement financier de l'Apec, les produits de l'année des placements sont en baisse.

La moyenne des montants placés a augmenté en 2021. Elle était de 29,0 millions € au cours de l'année et de 25,41 millions € en 2020.

Il est à noter un taux moyen net de rendement de 0,26 % inférieur à celui de l'année précédente qui était de 0,44 %. En 2021, les réalisations de la politique de placement ont respecté le cadre inscrit dans le règlement financier de l'Apec.

Le résultat exceptionnel peu significatif est faiblement négatif en 2021.

ÉVOLUTION DES PRODUITS

Le total des produits de l'exercice s'élève à 137,62 millions €, en augmentation de 8,5 % par rapport à l'exercice précédent.

L'évolution positive des produits d'exploitation de 10,99 millions € se décompose en variations positives et négatives :

- la variation positive des cotisations de 6,75 millions €,
- la variation positive de 4,00 millions € représentant le versement d'une subvention de l'Etat pour le dispositif OPE
- la variation positive des productions immobilisées de 0,06 million €,
- la variation négative des reprises des provisions de 0,05 million €,
- le chiffre d'affaires des activités facturées de l'Apec reste stable.

Les cotisations dans les comptes 2021 augmentent de 5,4 %. Les versements des cotisations recouvrées par

L'Agirc-Arrco au titre de l'année 2021 de 126,0 millions € sont en augmentation de 8,6 % par rapport aux 116,00 millions € versés au titre de l'année 2020.

En cours d'année, les produits des cotisations ont pu être revus à la hausse grâce à l'addition de deux facteurs : une information de la part de l'Agirc-Arrco d'encaissements de cotisations supérieurs aux prévisions et comme chaque année, le versement du solde des acomptes des cotisations de l'année précédente représentant une régularisation positive de 5,98 millions €.

En 2021, avec les régularisations positives des années antérieures de 5,98 millions €, les cotisations s'élèvent à 132,07 millions €. Elles s'élevaient à 125,33 millions € en 2020, y compris les régularisations des années antérieures de 9,23 millions €.

La variation des régularisations de 3,25 millions € des cotisations des années antérieures entre 2021 et 2020 est négative.

Les frais de gestion de la collecte des cotisations Apec, réalisée par l'Agirc-Arrco de 1 % des sommes recouvrées, sont restés au même niveau que l'année précédente.

En 2021, des produits additionnels sous la forme d'une subvention de l'Etat ont complété les ressources de l'Apec. Cette subvention finance une partie du dispositif Objectif Premier Emploi pour les jeunes diplômés.

Le chiffre d'affaires légèrement en hausse reste stable à 0,63 million €, il était de 0,61 million € l'année précédente. Du fait de la crise sanitaire, l'Apec n'a pas pu maintenir tous ses salons de recrutement en présentiel en 2021. À noter, la part du chiffre d'affaires des activités marchandes sur le total des produits d'exploitation reste faible et stable, elle représente en 2021, 0,5 %, même proportion qu'en 2020.

L'équilibre économique des activités marchandes de l'Apec a été retrouvé en 2021. Il reste une condition nécessaire pour le maintien de ces activités.

Les reprises sur amortissements, provisions et transferts de charges d'un total de 0,25 million €, sont légèrement inférieures à celles de l'année précédente qui étaient de 0,30 million €. Elles sont principalement dues aux reprises pour risques et charges d'exploitation sur litiges avec le personnel.

Les produits financiers de 0,01 million € diminuent de 0,18 million €, cette variation représente essentiellement la comptabilisation des produits des intérêts et des produits financiers assimilés.

ÉVOLUTION DES CHARGES

Le total des charges de l'exercice s'est élevé à 131,02 millions €. Il est en augmentation de 3,4 % par rapport à l'exercice précédent.

Les charges d'exploitation augmentent de 3,4 % soit 4,30 millions €. La progression correspond essentiellement à l'augmentation des charges de personnel (salaires et charges sociales) de 3,33 millions €, des autres achats et charges externes de 2,39 millions € compensée par les dotations d'exploitation plus faibles de 1,72 million €.

Les charges d'exploitation incluent, en plus des charges courantes, celles de la mise en œuvre de mesures exceptionnelles inscrites dans le plan stratégique de l'Apec, soit 1,3 % du total des charges d'exploitation. Ces charges, financées sur les fonds propres de l'Association, représentent 1,72 million €.

Les autres achats et charges externes de 35,52 millions € (contre 33,13 millions € en 2020) augmentent de 7,2 %.

Les éléments les plus importants de ce poste sont les locations et charges immobilières pour 8,71 millions € (8,46 millions € en 2020) ; les honoraires pour 8,09 millions € (8,02 millions € en 2020) et notamment ceux concernant l'informatique ; les assurances qui comprennent les primes de versement au fonds externalisé pour les remboursements d'indemnité de fin de carrière (IFC) pour 3,80 million € (1,18 million € en 2020), la communication pour 3,84 millions € (4,65 millions € en 2020) ; les frais d'entretien et de réparation pour 3,11 millions € (2,98 millions € en 2020) ; les autres locations pour 1,97 million € (1,40 million € en 2020) ; les frais de télécommunication pour 1,42 million € (1,47 million € en 2020) ; les études pour 1,07 million € (1,26 million € en 2020) et les frais de déplacements 1,03 million € (1,00 million € en 2020).

Au sein de ce poste, l'élément qui évolue à la hausse significativement concerne les assurances de 2,69 millions € qui comprennent les primes de versement au fonds externalisé pour les remboursements d'indemnité de fin de carrière (IFC). Il dépasse les versements des indemnités de départs en retraite de l'année aux salariés. L'effort visant à reconstituer le fonds dédié aux remboursements des IFC reste maintenu depuis plusieurs années. La prime versée en 2020 était de 1,1 million €. Le versement de 3,8 millions € a permis de porter le montant du fonds dédié et externalisé à 8,80 millions en fin d'année soit 30,0 % (22,7 % en 2020) de l'engagement d'IFC du personnel de l'Apec évalués en fin d'année à 29,80 millions €. La diminution la plus significative concernent la communication de 0,81 million € soit -17,4 %.

Les impôts et taxes de 7,10 millions € (6,93 millions € en 2020) augmentent de 2,4 %. L'augmentation du poste est principalement due à la progression de la taxe sur salaire de 0,08 million € soit 1,3 %.

La taxe sur les salaires représente 85,3 % du montant des impôts et taxes. Viennent ensuite la Contribution unique à la formation professionnelle et à l'alternance (CUFPA), la taxe sur les bureaux, la taxe foncière et la contribution économique territoriale (CET).

Les charges de personnel comprennent les salaires et les charges sociales. Aucune rémunération n'est allouée aux membres du conseil d'administration ou de ses comités. Le poste charges de personnel, le plus important, représente 61,2 % des charges du compte de résultat contre 60,6 % en 2020.

Les salaires s'élèvent à 52,93 millions €, 51,07 millions € l'année précédente, et les charges sociales afférentes à 27,21 millions € contre 25,74 millions €. Ces deux postes, pour un total de 80,14 millions € contre 76,81 millions €

en 2020, progressent de 4,3 % par rapport à l'exercice précédent soit 3,32 millions €.

La politique salariale de l'Apec est constituée de trois éléments : les augmentations générales, les augmentations individuelles pour reconnaître l'évolution des responsabilités et des compétences, et les primes sur objectifs qui traduisent la reconnaissance de l'implication dans l'atteinte d'objectifs collectifs fixés chaque année. Une enveloppe spécifique d'augmentation est dédiée en vue de corriger les écarts de rémunération éventuellement constatés entre les femmes et les hommes.

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

L'évolution du poste des salaires et traitements s'explique par la conjugaison de plusieurs éléments : la croissance des effectifs qui passent d'un total en équivalent temps plein (ETP) moyen de 943 en 2020 à 968 en 2021 mais aussi la diminution des primes par rapport à 2020, avec notamment celle de la prime de performance de 0,80 million €. Les autres charges de personnels augmentent du fait de la mise en place de l'intéressement (0,42 million €).

Le niveau global des provisions sociales connaît une augmentation de 1,16 million €.

Pas d'évolution notable en 2021 sur les charges sociales patronales et pas de relèvement du plafond mensuel de la sécurité sociale contrairement à l'année passée.

En 2021, la proportion des charges de personnel des effectifs du réseau par rapport aux effectifs d'appui et des fonctions du siège de l'Apec est restée stable.

Les dotations aux amortissements des immobilisations de 6,87 millions € diminuent de 1,44 million €. Elles représentent 5,2 % des charges du résultat. 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 fermeture de sites modifiant ainsi la durée d'utilité des biens et des agencements.

SITUATION FINANCIÈRE

L'Apec bénéficiait, au début du mandat de service public 2017-2021, de marges financières, qui ont été utilisées sous la forme de mesures exceptionnelles pour financer non seulement des investissements mais aussi des dépenses de fonctionnement répondant aux décisions du conseil d'administration. L'Apec a donc bénéficié, ces dernières années, de ressources financières sensiblement plus importantes que le montant de ses cotisations annuelles, les mesures exceptionnelles représentant près de 20 M€ en 5 ans, soit 5 M€ par an en moyenne.

Pour la période du mandat de service public 2022-2026, l'Apec ne disposera plus de ressources disponibles issues de ses fonds propres. Cela induit des marges de manœuvre moins importantes que sur le mandat précédent pour le financement de ses investissements.

La gestion du mandat de service public 2022-2026 sera donc plus contrainte que celle du mandat précédent.

Même si conformément aux décisions du conseil d'administration, une partie des fonds propres est consommée pour l'exécution de mesures exceptionnelles, le pilotage des équilibres financiers de l'Apec permet à la structure financière de rester saine. L'analyse de sa structure financière permet de constater que l'Apec dispose d'un fonds de roulement positif, d'une ressource en fonds de roulement et d'une trésorerie nette positive. L'Apec reste en mesure d'assurer le financement de ses activités ainsi que de ses investissements.

La projection de la trésorerie de l'Apec réalisée fin 2021, restera à un niveau nécessaire permettant 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-Arrco.

Les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021 ont été arrêtés sur ces bases le 13 janvier 2022.

Depuis cette date, aucun événement postérieur à la clôture n'est identifié qui nécessite la modification de la valeur des actifs et passifs. Les états financiers ont été présentés et soumis à l'approbation du conseil d'administration, avec un trimestre d'avance par rapport à l'année précédente afin d'être diffusés dès fin mars.

4

> Perspectives d'avenir

PERSPECTIVES DU MARCHÉ

Début 2022, avant la guerre en Ukraine, 8 entreprises sur 10 étaient confiantes dans l'évolution de leur carnet de commandes pour les 3 premiers mois de 2022, et elles étaient 9 sur 10 parmi les entreprises de taille intermédiaire et les grandes entreprises. Aussi, 13 % des entreprises envisageaient de recruter au moins un cadre au 1er trimestre 2022, et elles étaient 67 % parmi les entreprises ayant au moins 250 salariés (9). La dynamique de recrutement de cadres devait se poursuivre et se traduire par une volumétrie d'offres d'emploi cadre supérieure à celle d'avant-crise, portée par les activités informatiques et télécoms, le conseil et gestion des entreprises et l'ingénierie-R&D, locomotives du marché

(9) Baromètre trimestriel Apec des intentions de recrutement et de mobilité des cadres, janvier 2022.

de l'emploi cadre. Dans ce contexte, le taux de chômage cadre devait diminuer, en ligne avec la tendance bimensuelle du taux de chômage global jusqu'à 7,6 % à la fin du 2^{ème} semestre 2022, selon l'Insee (10).

L'emploi cadre sera confronté à plusieurs enjeux en 2022. Les difficultés de recrutement, déjà aiguës en 2021, devraient persister. Par ailleurs, le contexte actuel international très incertain pourrait avoir de fortes répercussions sur l'économie mondiale et sur la stratégie de nombreux acteurs en matière d'investissement voire de recrutements, y compris en France. La reprise économique, qui devait se traduire par un nombre élevé de cadres recrutés, pourrait donc s'éroder.

ORIENTATIONS GÉNÉRALES

L'incertitude sanitaire et économique a rendu l'année difficile. 2021 a été une année de transition pour l'Apec. Elle y a fait la preuve de son agilité et de sa réactivité, pour répondre aux urgences de la crise, avec l'atteinte d'objectifs ambitieux pour les jeunes diplômés et pour les entreprises. Elle a réaffirmé également sa capacité de transformation avec la définition, dès 2021, de nouvelles orientations stratégiques, en lien avec sa raison d'être. Les réalisations de l'année ont contribué au succès de l'atteinte des objectifs de la dernière année du mandat de service public 2017-2021 et dans la continuité des chantiers engagés pour la bonne réalisation de celui-ci. L'Apec aborde 2022 avec d'autant plus de confiance et de force, au regard de ces réalisations.

Un « agenda social » défini avec les représentants du personnel qui compte déjà 9 accords collectifs signés dans un dialogue social constructif, fixe les priorités de négociations sociales à venir pour 2022.

L'Apec, forte des orientations d'un nouveau mandat de service public 2022-2026, va poursuivre son action pour répondre aux besoins de ses bénéficiaires cadres, jeunes diplômés et entreprises. Dans un contexte, où les recrutements de cadres repartent à la hausse, le risque que la reprise soit freinée par le retour des tensions de recrutements, notamment pour les TPE-PME perdure. S'y ajoutent les incertitudes liées à la situation internationale. Ce nouveau mandat accentue la mission d'aide au recrutement avec un soutien appuyé aux personnes les plus éloignées de l'emploi comme les jeunes et les seniors.

L'Apec reste attentive aux adaptations et aux évolutions voulues par les partenaires sociaux. 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 et de toutes. En 2022, l'Apec affirmera avec plus de lisibilité son rôle et sa valeur ajoutée à travers la réalisation et l'atteinte des objectifs de son nouveau mandat de service public. La volonté de l'Apec est également d'anticiper les

besoins de demain, pour apporter des solutions adaptées à tous les profils en accompagnant les mutations en cours. L'Apec continuera de développer des actions et des liens forts avec les acteurs de l'emploi et de la formation professionnelle, au niveau national ainsi que dans les territoires. La convention de partenariat avec Pôle emploi de trois ans produit déjà ses effets depuis 2021. Cela renforce les résultats d'accès et de retour vers l'emploi, de mobilité professionnelle et de recrutement au bénéfice de nos clients.

Par la tenue de ses engagements, l'Apec sera au rendez-vous de ses clients entreprises, cadres et jeunes diplômés, elle ira chercher davantage ceux et celles qui ne connaissent pas ses services mais qui en ont besoin. L'Apec répondra aux attendus de l'État sur les objectifs du nouveau mandat de service public, en lien avec ses partenaires.

Les objectifs de services auprès des cadres et des entreprises ont été atteints en 2021 dans un contexte qui est resté difficile, sans sacrifier la dimension qualitative des actions menées.

En 2022, l'Apec sera, plus que jamais, mobilisée pour continuer à innover et à accompagner les projets professionnels de ses clients, sur l'ensemble du territoire, au service de l'intérêt général.

Fait à Paris, le 21 février 2022.

Gilles Gateau
Directeur général de l'Apec



(10) Note de conjoncture de l'Insee, décembre 2021.

2

États financiers 2021

> Bilan actif en euros

	Montant Brut	Amortissements et Provisions	31/12/2021	31/12/2020
Immobilisations incorporelles				
Concessions, brevets et droits similaires	26 313 387	23 712 318	2 601 069	4 088 529
Autres immobilisations incorporelles	1 232 199		1 232 199	460 011
Avances, acomptes sur immobilisations incorporelles	762		762	10 467
Immobilisations corporelles				
Terrains	1 106 280		1 106 280	1 106 280
Constructions, installations générales, agencements, aménagements	30 634 589	20 684 364	9 950 224	10 717 230
Installations techniques, matériel, outillage				
Autres immobilisations corporelles	31 181 728	22 080 669	9 101 059	10 350 725
Immobilisations en cours				
Avances et acomptes	221 892		221 892	46 365
Immobilisations financières				
Prêts	3 654 024		3 654 024	3 522 283
Autres immobilisations financières	1 611 517	16 743	1 594 774	1 459 257
Actif immobilisé	95 956 378	66 494 094	29 462 283	31 761 147
Avances et acomptes versés sur commandes	33 694		33 694	20 311
Créances				
Créances clients et comptes rattachés	523 020	96 096	426 924	547 320
Autres créances	1 220 240		1 220 240	1 475 519
Divers				
Valeurs mobilières de placement	7 411 833		7 411 833	5 369 123
Disponibilités	47 371 198		47 371 198	41 506 850
Comptes de régularisation				
Charges constatées d'avance	2 568 501		2 568 501	3 810 052
Actif circulant	59 128 487	96 096	59 032 391	52 729 175
Charges à répartir sur plusieurs exercices				
Écarts de conversion actif				
TOTAL GÉNÉRAL	155 084 865	66 590 191	88 494 674	84 490 322

> Bilan passif en euros

	31/12/2021	31/12/2020
Fonds propres sans droit de reprise	4 391 473	4 391 473
Fonds propres avec droit de reprise		
Réserves		
Réserves réglementées		
Réserves de pérennité et de continuité des services rendus	49 161 963	49 102 712
Réserves pour projets associatifs de grande ampleur		
Autres réserves		
Report à nouveau		
Résultat de l'exercice (excédent ou perte)	6 603 528	59 251
Fonds propres	60 156 964	53 553 436
Provisions pour risques	567 345	779 711
Provisions pour charges		
Provisions pour risques et charges	567 345	779 711
Dettes financières		
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	1 402	783
Emprunts et dettes financières divers		
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours		
Dettes d'exploitation		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	5 170 282	8 900 756
Dettes fiscales et sociales	20 465 503	19 343 801
Dettes diverses		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	1 216 082	1 320 053
Autres dettes	878 937	539 909
Comptes de régularisation		
Produits constatés d'avance	38 160	51 873
Dettes	27 770 365	30 157 175
Écarts de conversion passif		
TOTAL GÉNÉRAL	88 494 674	84 490 322

> Compte de résultat en euros

	31/12/2021	31/12/2020
Cotisations au titre de l'exercice	126 088 375	116 090 012
Cotisations, régularisations Agirc sur années antérieures	5 983 589	9 234 994
Cotisations Apec	132 071 964	125 325 006
Chiffres d'affaires nets	634 051	609 297
Autres produits	340 978	141 008
Production immobilisée	201 687	136 743
Subventions	4 000 000	
Reprises sur amortissements et provisions, transfert de charges	253 200	304 532
Produits d'exploitation	137 501 881	126 516 586
Autres achats et charges externes	35 523 239	33 134 962
Impôts, taxes et versements assimilés	7 097 070	6 932 485
Salaires et traitements	52 930 964	51 067 400
Charges sociales	27 208 391	25 740 444
Dotations d'exploitation		
Sur immobilisations : dotations aux amortissements	6 867 175	8 310 000
Sur immobilisations : dotations aux provisions		
Sur actif circulant : dotations aux provisions	24 929	53 483
Pour risques et charges : dotations aux provisions	39 402	283 594
Autres charges	1 284 728	1 156 245
Charges d'exploitation	130 975 898	126 678 613
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	6 525 982	(162 027)

> Compte de résultat en euros (suite)

	31/12/2021	31/12/2020
Autres intérêts et produits assimilés	65 848	281 107
Reprises sur provisions et transferts de charges	33 874	
Différences positives de change		
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement		
Produits financiers	99 722	281 107
Dotations financières aux amortissements et provisions		33 874
Intérêts et charges assimilées	238	3 880
Différences négatives de change		424
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement		
Charges financières	238	38 178
RÉSULTAT FINANCIER	99 484	242 929
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS	6 625 466	80 902
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	18 255	27 099
Produits exceptionnels sur opérations en capital	1 632	
Reprises sur provisions et transferts de charges		
Produits exceptionnels	19 887	27 099
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	8 833	1 232
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	23 563	16 477
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions		
Charges exceptionnelles	32 397	17 709
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	(12 510)	9 390
Impôts	9 428	31 041
TOTAL DES PRODUITS	137 621 489	126 824 791
TOTAL DES CHARGES	131 017 961	126 765 540
EXCÉDENT OU PERTE	6 603 528	59 251

1

> Principe, règles et méthodes comptables

RÉFÉRENTIEL APPLIQUÉ

L'Association Pour l'Emploi des Cadres régie par la loi du 1er juillet 1901, respecte les dispositions du règlement de l'Autorité des Normes Comptables N°2014-03 du 5 Juin 2014 relatif au Plan Comptable Général, aux prescriptions du Code de Commerce et au règlement n° 2018-06 du 5 décembre 2018 relatif aux modalités d'établissements des comptes annuels des associations et fondations, énoncés par le Comité et la Réglementation Comptable.

PRINCIPES COMPTABLES APPLIQUÉS

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

- Image fidèle
- Comparabilité
- Continuité d'activité

- Régularité
- Sincérité
- Prudence
- Permanence des méthodes

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

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

CHANGEMENT DE MÉTHODES ET DE RÉGLEMENTATION

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.

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 %
Ordiphone	2 ans	50 %
Unité serveur	5 ans	20 %
Autre matériel informatique	5 ans	20 %

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

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

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

CRÉANCES

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

La dépréciation des créances clients est basée sur la probabilité de recouvrement établie à partir de la date d'échéance de chaque facture. Les montants échus sont respectivement provisionnés à hauteur de 20 % pour les factures échues de 1 à 90 jours, 40 % de 91 à 180 jours et 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-Arrco 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-Arrco, le montant des cotisations réelles encaissées 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.

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

ENGAGEMENTS DE RETRAITE

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

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

2

> 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 début 2017 un 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 2017-2021.

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 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 sont poursuivis :

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

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 : 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 2021.

3

> Note sur le bilan

IMMOBILISATIONS

Immobilisations incorporelles

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

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

Immobilisations corporelles

L'Apec est propriétaire d'un immeuble à Paris où est localisé le siège social de l'association.

L'Apec présente sur l'ensemble du territoire, les immobilisations corporelles sont aussi constituées des installations et aménagements effectués dans les locaux en propriété et en location, du mobilier et matériel de bureau et du matériel informatique.

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 remboursements au titre des indemnités de fin de carrière, des remboursements au titre des prêts consentis à des organismes dans le cadre obligatoire de la participation des employeurs à l'effort de construction, des cotisations volontaires versées à l'Apec, des remboursements d'assurances suite à des sinistres, des régularisations de charges locatives, des avoirs à recevoir sur des abonnements à des liaisons informatiques.

Les débiteurs divers comprennent le solde de la subvention du projet « DEFI&CO » dans le cadre du partenariat avec le CESI.

VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

Les valeurs mobilières de placement sont constituées de contrats de capitalisation. Cette rubrique comporte des intérêts courus et des plus-values latentes des comptes à terme et des contrats de capitalisation.

DISPONIBILITÉS

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

CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE

Les charges constatées d'avance correspondent à des factures d'achats et des frais de fonctionnement engagés et comptabilisés au cours de l'exercice qui se rattachent à l'exercice suivant. Elles se composent principalement de loyers et charges locatives ainsi que de locations et maintenance informatique. 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 des années précédentes.

FONDS PROPRES

Les fonds propres comprennent des fonds propres sans droit de reprise, des fonds propres dédiés à la pérennité et continuité des services rendus et le résultat de l'exercice. Les fonds propres sans droit de reprise proviennent de la dévolution des biens de l'association pour la gestion des bilans de compétences pour les cadres (AGBCC) conformément à la convention dans laquelle l'AGBCC avait

désigné l'Apec bénéficiaire de la dévolution de l'ensemble de ses biens. Les transferts d'actifs de l'AGBCC à l'Apec ont été réalisés en janvier 2009 pour 4 391 473 €.

Les réserves constituées ont pour objet la pérennité du fonctionnement et la continuité des services rendus par l'association. Cette réserve forme la base des fonds propres de l'entreprise. Ces fonds propres constitués au cours des années ont permis de financer les implantations et les outils de l'Apec au bénéfice de ses clients. Les fonds propres disponibles sont utilisés selon les décisions du conseil d'administration dans la limite où ils représentent la source de financement des investissements nécessaires aux activités de l'association, notamment l'installation de ses sites et de ses infrastructures (réseau et supports) essentiels à la mise en œuvre des services. Ces fonds propres participent aussi à constituer une trésorerie suffisante afin de faire face à son besoin de fonds de roulement et aux décalages d'exploitation, les cotisations Apec étant perçues à la fin de chaque trimestre.

Le résultat 2021 positif de 6 604 K€ a été dans sa totalité affecté à la réserve de pérennité et de continuité des services rendus.

PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

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

DETTES

Dettes financières

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

Dettes d'exploitation

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

- des dettes au personnel avec les droits acquis à congés payés et compte épargne temps,
- des soldes des organismes sociaux (Urssaf, Pôle emploi, caisses de retraite, mutuelle...) 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

Les dettes diverses sont constituées des dettes fournisseurs d'immobilisations pour des logiciels, du matériel, du mobilier et des travaux. Elles comportent également les autres dettes qui regroupent des soldes à verser aux organisations syndicales.

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	19 454
Autres créances	
Remises, rabais, ristournes et avoirs à obtenir	394 478
Organismes sociaux	368 373
Produits à recevoir	104 500
Valeurs mobilières de placement	
Intérêts courus	53 494
TOTAL	940 300

CHARGES À PAYER

Détail en euros

Dettes fournisseurs et comptes rattachés	
Factures non parvenues	3 606 532
Dettes sur immobilisations	
Factures non parvenues	771 105
Dettes fiscales et sociales	
Congés payés, CET, primes de fin d'année, etc.	15 781 580
État	41 185
Autres dettes	
Charges à payer	10 079
TOTAL	20 210 481

POSITION FISCALE

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

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

> Immobilisations en euros

	Valeur brute au début de l'exercice	Acquisitions, créations, ap- ports, virements	Cessions, mises hors ser- vice, virements	Valeur brute à la fin de l'exercice
Concessions, brevets et droits similaires	24 542 445	1 790 885	19 943	26 313 387
Autres immobilisations incorporelles	460 011	2 547 908	1 775 719	1 232 199
Avances, acomptes sur immobilisations incorporelles	10 467	762	10 467	762
Immobilisations incorporelles	25 012 923	4 339 555	1 806 129	27 546 349
Terrains	1 106 280			1 106 280
Constructions, installations générales, agencements, aménagement	30 514 520	120 069		30 634 589
Installations techniques, matériel, outillage	15 618 340	899 911	5 293	16 512 957
Autres immobilisations corporelles	14 896 946	575 748	803 923	14 668 770
Immobilisations en cours				
Avances et acomptes	46 365	221 892	46 365	221 892
Immobilisations corporelles	62 182 450	1 817 619	855 582	63 144 488
Prêts	3 522 283	230 789	99 048	3 654 024
Autres immobilisations financières	1 509 874	146 730	45 087	1 611 517
Immobilisations financières	5 032 157	377 519	144 135	5 265 541
TOTAL GÉNÉRAL	92 227 530	6 534 693	2 805 845	95 956 378

> Amortissements en euros

	Début d'exercice	Dotations	Reprises	Fin d'exercice
Immobilisations incorporelles				
Concessions, brevets et droits similaires	20 453 916	3 258 402		23 712 318
Autres immobilisations incorporelles				
Avances, acomptes sur immobilisations incorporelles				
Immobilisations corporelles				
Constructions	11 662 846	446 296		12 109 142
Constructions, installations générales, agencements, aménagements	8 134 443	440 779		8 575 222
Installations techniques, matériel, outillage				
Installations générales, agencements	9 752 655	1 068 344	5 293	10 815 705
Matériel de bureau, informatique, mobilier	10 411 906	1 653 360	800 303	11 264 963
Immobilisations en cours				
TOTAL GÉNÉRAL	60 415 766	6 867 181	805 596	66 477 351

> Provisions en euros

	Début d'exercice	Dotations	Reprises	Fin d'exercice
Provisions pour litiges	779 711	39 402	251 768	567 345
Provisions risques et charges	779 711	39 402	251 768	567 345
Provisions sur autres immobilisation financières	50 617		33 874	16 743
Provisions sur comptes clients	71 167	24 929		96 096
Autres provisions pour dépréciations				
Provisions pour dépréciation	121 785	24 929	33 874	112 840
TOTAL GÉNÉRAL	901 496	64 331	285 642	680 184
Dotations et reprises d'exploitation		64 331	251 768	
dont reprises sur provisions parce qu'utilisées			124 261	
Dotations et reprises financières			33 874	
Dotations et reprises exceptionnelles				

> État des créances en euros

	Montant brut	1 an au plus	Plus d'1 an
Prêts	3 654 024	105 814	3 548 210
Autres immobilisations financières	1 611 517		1 611 517
Clients douteux ou litigieux			
Autres créances clients	523 020	523 020	
Personnel et comptes rattachés	60 120	60 120	
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	378 957	378 957	
État, autres collectivités : impôt sur les bénéfices			
État, autres collectivités : taxe sur la valeur ajoutée	18 598	18 598	
État, autres collectivités : autres impôts, taxes, versements assimilés			
État, autres collectivités : créances diverses			
Débiteurs divers	762 565	762 565	
Charges constatées d'avance	2 568 501	2 568 501	
TOTAL GÉNÉRAL	9 577 302	4 417 576	5 159 727
Montant des prêts accordés en cours d'exercice	230 789		
Montant des remboursements obtenus en cours d'exercice	99 048		

> 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	1 402	1 402		
Emprunts et dettes à plus d' 1 an à l'origine				
Emprunts et dettes financières divers				
Fournisseurs et comptes rattachés	5 170 282	5 170 282		
Personnel et comptes rattachés	9 914 858	9 914 858		
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	9 332 960	9 332 960		
État : impôt sur les bénéfices	4 953	4 953		
État : taxe sur la valeur ajoutée	105 283	105 283		
État : autres impôts, taxes et assimilés	1 107 448	1 107 448		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	1 216 082	1 216 082		
Autres dettes	878 937	878 937		
Produits constatés d'avance	38 160	38 160		
TOTAL GÉNÉRAL	27 770 365	27 770 365		
Emprunts souscrits en cours d'exercice				
Emprunts remboursés en cours d'exercice				

4

> Note sur le compte de résultat

RÉSULTATS PAR NATURE

Exploitation

Le résultat d'exploitation positif de 6 525 982 € 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 unifié de l'Agirc-Arrco au titre des articles 4 et 4 bis du régime de retraite et de prévoyance des cadres institué

par la convention collective nationale du 14 mars 1947 sont soumises à une cotisation Apec au taux de 0,06 %, assise sur la totalité des rémunérations, à partir du 1er euro et dans la limite d'une somme égale à 4 fois le plafond de la Sécurité Sociale (plafond de la tranche B).

La cotisation est répartie entre l'employeur et le cadre dans les proportions respectives de 60 % et 40 %.

La collecte des cotisations de l'Apec est effectuée auprès des entreprises par l'intermédiaire des institutions de retraite complémentaire des cadres. L'Agirc-Arrco centralise et vérifie ces cotisations Apec. Afin de couvrir les frais de collecte, les institutions de retraite complémentaire des cadres déduisent 1 % du montant des cotisations encaissées.

Les cotisations sont versées à l'Apec par l'Agirc-Arrco sous la forme de 4 virements le dernier jour de chaque trimestre. La régularisation du montant de la cotisation de l'exercice s'effectue au plus tard 15 jours après l'arrêté des comptes de la fédération Agirc-Arrco par son conseil d'administration.

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

Les versements des cotisations recouvrées par l'Agirc-Arrco au titre de l'année 2021 sont de 126,00 millions € contre 116,00 millions € au titre de 2020. Le versement du solde de régularisation pour 2019 et années antérieures effectué en décembre 2021 a été de + 5,98 millions €, l'année précédente il était de + 9,23 millions €. En conséquence, le produit des cotisations recouvrées par l'Agirc-Arrco dans les comptes 2021 s'élèvent à 131,98 millions €

> Nature des produits en euros

	2021	2020
Cotisations Apec collectées par l'Agirc-Arrco		
— au titre de l'exercice	126 000 000	116 000 000
— régularisations sur années antérieures	5 983 589	9 234 994
Cotisations Apec volontaires	88 375	90 012
Cotisations Apec	132 071 964	125 325 006
Événementiel	445 791	63 705
Prestations de services RH	14 431	68 137
Prestations de services Mobilité	86 701	362 272
Autres prestations de services	87 128	115 183
Chiffre d'affaires	634 051	609 297
Subvention	4 000 000	
Autres produits	340 978	141 008
PRODUITS COURANTS	137 046 993	126 075 311
Productions immobilisées	201 688	136 743
Reprises sur amortissements et provisions, transfert de charges	253 200	304 532
PRODUITS D'EXPLOITATION	137 501 881	126 516 586

contre 125,23 millions € dans les comptes de 2020, soit une hausse globale de + 5,5 %.

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

	2021	2020
Cotisations Apec brutes	133 405 132	126 590 006
Frais de gestion	- 1 333 168	- 1 265 000
Cotisations Apec nettes	132 071 964	125 325 006

Subvention

Dans le cadre du plan gouvernemental #1jeune1solution, l'Apec s'est engagée à accompagner 50 000 jeunes diplômés de l'enseignement supérieur avant la fin de l'été 2021. L'Etat a contribué au financement du dispositif de l'Apec « Objectif Premier Emploi » pour les jeunes à hauteur de 4,00 M€ en 2021.

Reprises sur provisions et transferts de charges

Les reprises de provisions et transfert de charges comprennent :

- la reprise de provision pour risques et charges. En 2021 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 130 975 898 € augmentent en 2021 de 4 297 286 €.

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 1 717 661 € représente 1,3 % 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 27,1 % des charges totales de l'Apec. Les achats et charges externes regroupent les dépenses de locations immobilières et

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

Les principales variations concernent les assurances, la publicité, les locations diverses, les autres fournitures non stockées, les locations et charges immobilières.

Les assurances augmentent de 2,69 millions €, ce qui correspond au versement sur le fonds externalisé dédié aux indemnités de fin de carrière supérieur de 2,70 millions € à celui effectué en 2020 de 1,10 million €.

La baisse de la publicité de 0,81 million € provient principalement de la baisse des frais techniques sur campagnes et aussi de la réduction des campagnes d'images ainsi que des campagnes de référencement du site de l'Apec.

La hausse des locations diverses de 0,56 million € s'explique par la souscription de licences de logiciels de bureautiques et la location de plateformes médiatique pour divers évènements (présentation de la nouvelle identité visuelle, accompagnement à la transformation de l'Apec).

Le poids des impôts, taxes et versements assimilés est de 5,4 % des charges.

Les taxes les plus significatives sont la taxe sur les salaires, la contribution unique à la formation professionnelle, la taxe foncière et la taxe sur les bureaux.

Les charges de personnel représentent 61,2 % des charges contre 60,6 % en 2020. Elles comprennent les salaires et traitements ainsi que les charges sociales.

Les salaires et traitements s'élevaient à 52,93 millions € contre 51,07 millions € l'année précédente, et les charges sociales afférentes à 27,21 millions € contre 25,74 millions €. Ces deux postes pour un total de 80,14 millions € contre 76,81 millions € en 2020 sont en augmentation de 4,3 % par rapport à l'exercice précédent soit 3,33 millions €.

Cette évolution s'explique par la croissance des effectifs, passant de 943 équivalents temps plein en 2020 à 968 en 2021. Cette évolution des effectifs représente les contrats à durée déterminée nécessaires afin de répondre au volume des jeunes ayant bénéficié du dispositif « Objectif premier emploi ». Le taux moyen des charges patronales reste stable à 50%.

Les dotations d'exploitation représentent 5,2% des charges.

Les dotations aux amortissements sont composées :

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

Les dotations aux provisions sont composées :

- des 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, de pertes sur créances des clients des exercices antérieurs.

Financier

Le résultat financier positif de 99 484 € est en diminution de 143 445 €. Les produits financiers ont diminué par rapport à ceux de l'année précédente, ceci en raison de la baisse des taux des placements sur lesquels l'Apec est investie malgré la hausse du volume moyen des fonds placés en 2021. Ils sont constitués des intérêts perçus et courus sur des livrets associatifs, des comptes à termes et des contrats de capitalisation.

Les charges financières en 2021 comportent principalement des frais bancaires. Elles ont diminué par rapport à celles de l'année précédente du fait de provisions pour dépréciation de dépôts de garanties versés aux bailleurs passées en 2020. Ces provisions ont été reprises en 2021 et sont présentes dans les produits financiers.

Exceptionnel

Le résultat exceptionnel est négatif au 31 décembre 2021 de 12 510 €.

Détail des produits exceptionnels	19 887
Dégrèvements d'impôts	18 255
Dédommagement d'immobilisations	1 632
Détail des charges exceptionnelles	32 397
Dédommagement d'immobilisations	23 564
Intérêt de retard suite à des jugements de litiges de personnels	8 833

5

> Autres informations

ÉTAT DES RÉMUNÉRATIONS

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

- le montant cumulé des trois principales rémunérations et avantages en nature des cadres salariés occupant des postes de direction s'élève à 527 824 € pour l'exercice clos le 31 décembre 2021,

- 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 2021 est de 71 K€. Ce montant se décompose d'une part de 63 K€ relatifs au contrôle légal des comptes et d'autre part de 8 K€ pour des prestations entrant dans les services autres que la certification des comptes.

ÉVÈNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

L'Apec n'a identifié aucun autre événement postérieur à la date de clôture du 13 janvier 2022 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 2021, l'Apec a versé 3,8 millions € 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 8,8 millions en fin d'année.

Les engagements de retraite actualisés du personnel de l'Apec au 31 décembre 2021 sont évalués à près de 29,8 millions €. Cette évaluation prend principalement en compte :

- les droits acquis par chaque salarié à la clôture de l'exercice,
- l'éventualité d'un départ à la retraite à 65 ans pour les cadres et à 62 ans pour les agents de maîtrise et employés,
- la probabilité pour chacun d'atteindre l'âge de la retraite.
- les taux retenus sont l'IBOX pour l'actualisation (0,98 %) et 1,50 % pour l'inflation cible sur 30 ans.

ENGAGEMENTS DE PAIEMENTS FUTURS ENVISAGEABLES

Les obligations contractuelles au 31 décembre 2021 de paiements futurs s'élèvent à 16,9 millions €. Elles comprennent exclusivement celles envers les bailleurs

au titre des préavis dus en cas de dénonciation anticipée des baux.
Aucun engagement n'a été donné ou reçu par l'entreprise.

EFFECTIFS

> Ventilation des effectifs par catégorie au 31/12/2021

	Permanent	CDD	Total
Cadres	723	44	767
Agents de maîtrise	147	6	153
Employé-e-s	65	40	105
TOTAL	935	90	1 025

Total des effectifs moyens au cours de l'exercice 2021 : 968

> Capacité d'autofinancement en euros

	31/12/2021	31/12/20120	Variation en %
Excédent brut d'exploitation	(117 923 926)	(116 129 252)	1,5
+ Transferts de charges d'exploitation	1 432	3 860	-62,9
+ Cotisations et autres produits d'exploitation	132 412 943	125 466 015	5,5
- Autres charges d'exploitation	1 284 728	1 156 245	11,1
+ Produits financiers	99 722	281 107	-64,5
- Reprises sur provisions financières	33 874		0,0
- Charges financières	238	38 178	-99,4
+ Dotations aux amortissements et provisions financières		33 874	-100,0
+ Produits exceptionnels	19 887	27 099	-26,6
- Produits des cessions d'éléments actif	1 632		0,0
- Subventions d'investissement rapportées au résultat			
- Reprises sur provisions exceptionnels			
- Charges exceptionnelles	32 397	17 709	82,9
+ Valeur comptable des immobilisations cédées	23 563	24 755	0,0
+ Dotations aux amortissements et provisions exceptionnelles			
- Impôts sur les bénéfices	9 428	31 041	-69,6
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT	13 271 324	8 439 530	57,3

	31/12/2021	31/12/2020	Variation en %
Résultat net comptable	6 603 528	59 251	11 045,0
+ Dotations aux amortissements et provisions	6 931 506	8 680 951	-20,2
- Reprises sur amortissements et provisions	285 642	300 672	-5,0
- Résultat sur cession des éléments actif	(21 932)		0,0
- Subventions d'investissement rapportées au résultat			
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT	13 271 324	8 439 530	57,3

► Tableau de financement en euros

Emplois	31/12/2021	31/12/2020	Ressources	31/12/2021	31/12/2020
Distributions mises en paiement en cours d'exercice			Capacité d'autofinancement de l'exercice	13 271 324	8 439 530
Acquisitions éléments actif immobilisés			Cessions éléments actifs immobilisés		
- Immobilisations incorporelles	2 553 370	1 622 771	- Immobilisations incorporelles		
- Immobilisations corporelles	1 771 248	2 668 782	- Immobilisations corporelles	1 632	
- Immobilisations financières	377 519	301 683	- Immobilisations financières	144 136	137 013
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	4 702 137	4 593 236	TOTAL RESSOURCES	13 417 092	8 576 543
RESSOURCE NETTE	8 714 954	3 983 307	EMPLOI NET		

Variation du fond de roulement net global en euros	Besoins (B)	Dégagements (D)	Solde N (D-B)	Solde N-1
Variations des actifs d'exploitation				
- Avances et acomptes versés sur commandes	13 383		-13 383	26 695
- Créances clients, comptes rattachés et autres créances		1 592 297	1 592 297	-821 149
Variations des dettes d'exploitation				
- Dettes fournisseurs, comptes rattachés et autres dettes	2 387 429		-2 387 429	1 064 960
TOTAUX EXPLOITATION	2 400 812	1 592 297		
A) VARIATION NETTE EXPLOITATION			(808 515)	270 506
Variations hors exploitation				
Variations des autres débiteurs				
Variations des autres créditeurs				
TOTAUX HORS EXPLOITATION			(808 515)	270 506
B) VARIATION NETTE HORS EXPLOITATION				
TOTAL [A+ B] DÉGAGEMENT NET DE FONDS DE ROULEMENT			270 506	(105 810)
Variations trésorerie				
Variations des disponibilités	7 907 058		- 7 907 058	-4 248 936
Variations concours bancaires courants, soldes créditeurs de banque				
		619	0	-4 877
TOTAUX TRÉSORERIE	7 907 058	619		
C) VARIATION NETTE TRÉSORERIE			(7 906 439)	(4 253 813)
VARIATION FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL [A+ B+ C] : RESSOURCE NETTE			(8 714 954)	(3 983 307)

3

Affectation des résultats

Affectation des résultats

Le conseil d'administration du 23 mars 2022 constate que l'exercice 2021 présente un résultat net comptable positif de 6 603 528,28 € qui se décompose comme suit :

- résultat des activités courantes de service public	2 366 503,03
- résultat des activités courantes marchandes	-29 903,06
- régularisations Agirc-Arrco des cotisations Apec des années antérieures	5 983 589,00
- charges 2021 des Mesures Exceptionnelles	-1 716 660,69

Décide affecter à la « réserve de pérennité et de continuité des services rendus » l'ensemble des éléments du résultat net comptable de 6 603 528,28 €.

Réserve de pérennité et de continuité des services rendus

La réserve de pérennité et de continuité des services rendus de 49 161 963,09 € est portée à 55 765 491,37 €.

> Tableau de synthèse

Origine	Montant
Report à nouveau antérieur	0,0
Prélèvements sur les réserves	0,0
Résultat net de l'exercice 2021	6 603 528,28
Résultat des activités courantes de service public	2 366 503,03
Résultat des activités courantes marchandes	-29 903,06
Régularisations Agirc-Arrco des cotisations Apec des années antérieures	5 983 589,00
Charges des Mesures Exceptionnelles	-1 716 660,69
TOTAL	6 603 528,28

Affectation	Montant
Réserves de pérennité et de continuité des services rendus	6 603 528,28
TOTAL	6 603 528,28

4

Rapports du commissaire aux comptes

Rapport du commissaire aux comptes sur les comptes annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2021

Au conseil d'Administration de l'ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES (Apec),

du Commissaire aux Comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

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 2021, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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

FONDEMENT DE L'OPINION AVEC RÉSERVE

Motivation de la réserve

Sur la base du protocole d'accord du 25 avril 2013, renouvelé le 26 juin 2019, l'APEC a confié le soin à la Fédération AGIRC-ARRCO de recouvrer les cotisations qui lui sont dues.

L'article 3 du protocole signé en 2019 et l'article 4-A-2 du protocole signé en 2013 prévoient 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.

Les comptes annuels de l'association intègrent 6 M€ de régularisation de cotisation au titre des exercices précédents.

A la date d'arrêté des comptes 2021 de l'Apec, le rapport particulier d'audit des Commissaires aux Comptes de l'AGIRC-ARRCO, relatif aux cotisations 2021 n'a pas été émis.

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

Référentiel d'audit

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

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux Comptes, sur la période du 1er janvier 2021 à la date d'émission de notre rapport.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, outre le point décrit dans la partie « Fondement de l'opinion avec réserve », nous portons à votre connaissance les appréciations suivantes qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importantes pour l'audit des comptes annuels de l'exercice.

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

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

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

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

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

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

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Directeur Général.

RESPONSABILITÉS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES RELATIVES 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 3 mars 2022
Le Commissaire aux Comptes
BECOUCHE



S. BERTRAND - Associé



G. SABY - Associé

Rapport Spécial du Commissaire aux Comptes sur les conventions réglementées

Réunion de l'organe délibérant relative à l'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021

Au Conseil d'Administration de l'ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES (Apec),

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

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

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine

professionnelle de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission.

CONVENTION SOUMISE A L'APPROBATION DE L'ORGANE DELIBERANT

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

Fait à ANGERS, le 3 mars 2022
Le Commissaire aux Comptes
BECOUBE



S. BERTRAND - Associé



G. SABY- Associé



