



Evaluation de l'application du mandat de service public 2017-2021 de l'Association pour l'emploi des cadres (APEC)



Rapport définitif

Benjamin MAURICE

Bruno VINCENT

Membres de l'Inspection générale des affaires sociales

Romance LASSIS
Stagiaire

2020-068R
Mai 2021

SYNTHÈSE

[1] **L'Association pour l'emploi des cadres (Apec) a pour mission de fluidifier le fonctionnement du marché de l'emploi des cadres et de sécuriser leurs parcours professionnels.** Organisme paritaire, elle est liée à l'État (délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle) par une convention de mandat qui définit ses missions de service public, les moyens affectés à ces missions, les principes qui visent à assurer leur financement strict ainsi que le dispositif d'évaluation et de suivi de la convention.

[2] **La présente mission d'évaluation de l'IGAS porte sur le mandat de service public 2017-2021.** Bien qu'en cours d'exécution, ce mandat fournit d'ores et déjà avec la crise sanitaire qui le traverse un certain nombre d'enseignements dans la perspective de la négociation du mandat 2022-2026.

[3] **Trois éléments caractérisent le contexte dans lequel commence le mandat :** 1/ l'emploi des cadres est en forte augmentation sur longue période, induisant une croissance quasi constante des ressources de l'Apec (ressources assises sur la masse salariale des cadres du secteur privé) mais aussi en parallèle des besoins auxquels elle doit répondre ; 2/ L'Apec fait directement face à la concurrence grandissante de jobboards ou de réseaux sociaux à dimension professionnelle ; 3/ En 2014, l'Apec a été reconnue opérateur national du conseil en évolution professionnelle pour les cadres.

[4] **L'exécution qui suit conduit la mission à distinguer deux périodes :** une première (2017-2019) marquée par un fort dynamisme sur le marché des cadres et une seconde (2020-2021) perturbée par la crise covid et ses effets (par construction, la mission n'évalue pas l'année 2021 qui est intervenue après ses travaux). Or, paradoxalement, la période 2017-2019 a révélé un certain nombre de faiblesses de l'Apec alors que la crise entamée à partir de 2020 a au contraire constitué un accélérateur de changements pour l'Apec et montré son agilité à s'adapter.

[5] **Le début du mandat (2017-2019) a en effet été marqué par un certain essoufflement.** Faible croissance du nombre de bénéficiaires cadres et jeunes diplômés, échec de son accord-cadre avec Pôle Emploi, dégradation de la qualité de service du point de vue des délais, moindre attractivité de son site apec.fr, recul de la productivité des collaborateurs contribuant aux grandes missions, initiatives en matière d'innovation réduites en nombre et en ambition... Malgré la notoriété réelle de l'Apec et le professionnalisme reconnu de ses consultants, les signaux d'alerte étaient nombreux au moment où l'association abordait l'année 2020.

[6] **La période qui a suivi en 2020 a agi comme un accélérateur de changements pour l'Apec** qui a su opérer un sursaut salutaire à l'occasion de la crise sanitaire avec une diversification de ses modalités de délivrance des prestations (en recourant massivement au distanciel et en développant ses services collectifs), avec également un accroissement du nombre de cadres et de jeunes diplômés servis (via l'opération « Objectif 1eremploi » qui s'articule avec le plan gouvernemental « Un jeune, une solution » et trouve dans les financements de l'État un soutien opportun) ou un maintien global de l'activité. Dans le contexte sanitaire et économique très perturbé qu'ont connu les entreprises en 2020 et qui a rejaili sur le versement de la cotisation, l'Apec a néanmoins préservé ses ressources à la faveur d'une régularisation importante correspondant au versement de cotisations perçues au titre des exercices précédents. Cela étant, elle se trouve désormais dans une situation financière moins confortable que précédemment compte tenu de la consommation avancée de ses réserves au cours de la dernière décennie.

[7] **Forte de ses observations, la mission considère que la période 2022-2026 doit conduire l'Apec à construire un nouveau modèle de développement autour des 3 axes suivants :**

1. **Faire des services en ligne le vecteur d'un accompagnement des cadres tout au long de leur vie professionnelle.** Porte d'entrée principale des bénéficiaires des services de l'Apec, victimes de difficultés majeures entre 2017 et 2019 faisant craindre un décrochage irrémédiable à venir, les services en ligne doivent être conçus comme le premier niveau universel de réponse là où le conseil serait lui réservé aux publics à risque. L'Apec dispose d'atouts pour relever ce défi (notoriété institutionnelle, expertise de la compétence cadres, flux de plus d'un million de visiteurs uniques par mois sur apec.fr). Sa vocation n'est pas d'être sollicitée par les seuls cadres en difficultés mais d'être l'opérateur qui accompagne l'ensemble des cadres tout au long de leur vie professionnelle, de façon modulable selon les besoins qui sont les leurs au fil de leur carrière. Il s'en suit une obligation pour l'Apec de déployer une politique de valorisation des profils que remplissent sur son site les cadres et de développement de nouveaux outils web à partir du suivi de l'expérience utilisateurs, de l'exploitation de données et de partenariats ciblés. Celui qui l'associe à Pôle Emploi est à ce titre crucial. L'accord-cadre qui a été récemment signé doit être complété pour resserrer les liens entre les deux opérateurs en matière de croisement des diagnostics sur les publics suivis, de coordination de leurs actions vis-à-vis des entreprises, d'études, d'innovation et d'évaluation du retour à l'emploi des demandeurs d'emploi accompagnés par l'Apec.

2. **Déployer une stratégie active d'acquisition ciblée de publics et de délivrance des prestations de conseil adaptée aux risques vis-à-vis de l'emploi de ses bénéficiaires,** et ce en rupture avec la logique actuelle de guichet ouvert de l'Apec reposant sur sa notoriété et des campagnes de communication généralistes. Dans le cadre de la mission de sécurisation des parcours professionnels, la priorisation prévue au mandat n'a en effet pas eu de traduction forte pour l'Apec. La mission estime que l'approche par grandes catégories de publics (ex. cadres en activité, demandeurs d'emploi, jeunes diplômés...) doit être complétée par une stratégie plus ciblée de l'Apec qui interviendrait auprès des cadres tout au long de leur vie professionnelle (du diplôme à la retraite). Ce modèle de développement doit conduire l'Apec à donner plus à ceux qui ont moins sans pour autant priver de services les bénéficiaires qui sont moins à risque, et ce suivant une logique d'universalisme proportionné des actions menées : l'allocation prioritaire des moyens les plus coûteux pour l'Apec aux bénéficiaires jugés à risque (au premier rang desquels, les services de conseil) suivrait en cela une logique d'intensité relationnelle modulable en fonction de l'ampleur des besoins constatés (et non de l'ampleur des attentes ou sollicitations exprimées) tandis que serait en parallèle proposée une gamme élargie d'outils dématérialisés, un bénéficiaire pouvant à un stade de sa vie professionnelle être considéré à risque et ne plus l'être ultérieurement.

3. **Recentrer l'offre de services à destination des entreprises sur les actions de mise en relation** (ex. le sourcing) en se désengageant du conseil RH ou en management non lié à une procédure de recrutement engagé ou sur le point de l'être. Ayant constaté que la sécurisation du recrutement des entreprises avait fait l'objet d'une affectation de moyens en grande partie issus de réaffectations de collaborateurs au détriment de ses autres missions sans avoir été présentée dans le détail dans le cadre du comité de suivi du mandat, la mission estime qu'il est nécessaire de mettre dorénavant en visibilité la répartition des moyens entre les différentes missions. Le recentrage préconisé ne se fera pas au détriment des TPE/PME qui resteront des cibles prioritaires au sein de la mission Mise en relation. De la sorte, l'Apec sera conduite à se restructurer autour de 3 grandes missions au lieu des 4 actuelles : Accompagnement des cadres dans leur évolution professionnelle, Mise en relation (collecte et diffusion des offres ; appui à la rédaction d'offres et sourcing pour les entreprises ; recherche d'emploi et préparation de candidatures pour les cadres et jeunes diplômés), Etudes.

[8] **Pour assurer la soutenabilité financière du développement de l'Apec**, la mission examine diverses pistes concernant notamment la diversification des ressources de l'Apec : fonds social européen, subventions de l'État ou des régions, questionnement autour du financement du Conseil en évolution professionnelle... S'il ne ressort pas des analyses de la mission que la crise covid soit par ailleurs de nature à mettre en difficultés les finances de l'Apec à brève échéance (constat qui méritera d'être confirmé lorsqu'un plus grand recul sera disponible), il n'en reste pas moins que la consommation progressive des réserves historiques de l'association depuis une dizaine d'années appelle deux évolutions : une clarification de la part de l'Etat quant aux modalités de calcul du principe de compensation afin de prendre en compte les cycles d'investissement de l'Apec et ainsi sécuriser son développement ; une remise à plat à l'occasion du changement à venir de collecteur (Agirc/Urssaf Caisse nationale) du système de versement de la cotisation de sorte à éviter la survenue peu prévisible de régularisations importantes.

[9] **S'appuyer sur des partenariats solides est l'une des conditions sine qua non de réussite du nouveau modèle de développement de l'Apec**, et ce avec Pôle Emploi, les acteurs de l'enseignement supérieur ainsi que les acteurs territoriaux (Direccte, branches professionnelles, OPCO, Transition Pro, conseils régionaux, agences économiques, chambres de commerce et d'industrie, autres collectivités...). L'innovation, dont l'ambition doit être davantage portée et l'organisation mieux structurée au sein de l'Apec est l'un des terrains propices pour nouer ces partenariats, autour du traitement des données de masse notamment. Les études peuvent également être l'objet de partenariats, au-delà de leur caractère opérationnel et territorialisé qu'il convient de renforcer.

[10] Dans ce contexte de profonde transformation de son univers concurrentiel et d'évolution de ses modes de production, **les quinze indicateurs stratégiques (et la trentaine d'indicateurs d'éclairage) du mandat de service public 2017-2021 occupent une place centrale** dans les échanges et le dialogue entre la direction générale de l'Apec, sa gouvernance et l'État pour observer l'évolution de l'activité de l'association. La mission en tire un bilan contrasté relevant des croissances fortes (ex. la part des clients ayant bénéficié d'un service issu du référentiel CEP) et soulignant des points de vigilance (ex. le taux élevé de cadres en activité) ou d'alerte (en particulier sur ce qui a trait aux services en ligne et à l'évolution du coefficient d'efficacité productive). De manière générale, la mission appelle à une révision des indicateurs du mandat en privilégiant la recherche d'un rééquilibrage des moyens déployés entre les grandes missions de l'Apec en faveur des cadres et jeunes diplômés, la mise en place d'une mesure pérenne de la valeur ajoutée des interventions de l'Apec et un meilleur suivi des services en ligne, en ciblant les indicateurs stratégiques selon le degré de risque vis-à-vis de l'emploi pour les cadres et vis-à-vis du recrutement pour les entreprises.

[11] Pilotée par les partenaires sociaux qui en constituent les donneurs d'ordre, l'Apec nécessite en conséquence - au-delà du seul sujet des indicateurs - de faire l'objet d'un **réengagement stratégique de la part des services de l'Etat** qui, actuellement, sont tenus et se tiennent à distance.

[12] **Si la mission tire un bilan moins positif de la période 2017-2019 comparativement à celui porté sur le mandat 2012-2016**, la mission considère au final que l'exécution du mandat actuel et les conséquences de la crise sanitaire ouvrent à l'Apec l'opportunité de revoir son modèle de développement sachant qu'elle dispose d'ores et déjà de nombre d'outils pour engager et réussir cette transformation.

RECOMMANDATIONS DE LA MISSION

n°	Recommandation	Autorité responsable	Priorité
Thème 1 : Pilotage			
1	Rééquilibrer les moyens déployés par l'Apec au bénéfice des missions Sécurisation des parcours professionnels, Collecte et diffusion des offres et Etudes, et suivre ce redéploiement au moyen d'un indicateur stratégique figurant dans le prochain mandat	Etat (DGEFP)/Apec	Forte
9	Doter l'Apec d'une stratégie proactive et ciblée d'acquisition de bénéficiaires selon la nature des risques de ces derniers plutôt que d'une stratégie globale de notoriété portée par un accès à ses services de conseil reposant sur une logique de guichet ouvert	Apec	Normale
21	Fixer aux indicateurs du mandat des cibles indicatives pluriannuelles à l'échéance des cinq années du mandat et non pas seulement des cibles annuelles fixées d'une année pour la suivante	Etat (DGEFP)/Apec	Normale
22	Réviser le dispositif d'indicateurs du mandat suivant cinq orientations stratégiques : 1/rééquilibrer les moyens déployés entre grandes missions de l'Apec en faveur des cadres et jeunes diplômés ; 2/ privilégier la mesure de la valeur ajoutée des interventions de l'Apec ; 3/ mieux suivre les services en ligne ; 4/ sérier les indicateurs stratégiques selon le degré de risque vis-à-vis de l'emploi (perte ou difficultés à en retrouver un) pour les cadres et vis-à-vis du recrutement pour les entreprises; 5/ Réviser l'indicateur d'efficacité productive	Etat (DGEFP)/Apec	Normale
23	Recentrer le pilotage opérationnel par indicateurs sur une boucle d'amélioration continue de la qualité de service aux bénéficiaires et de la productivité	Apec	Normale
Thème 2 : Accompagnement des évolutions professionnelles			
5	Engager dans le prochain mandat une réflexion, par exemple via une expérimentation, sur un rôle plus étendu de l'Apec concernant les cadres du secteur public et les modalités de leur prise en charge par les employeurs publics concernés	Etat (DGEFP-DGAEP)/Apec	Normale
7	Identifier les facteurs de risque ou de difficultés des bénéficiaires vis-à-vis de l'emploi ou du recrutement, les appliquer aux publics actuels de l'Apec et en déduire une allocation optimale des moyens	Apec	Forte

8	Aller vers un accompagnement en services de conseil aux cadres plus adapté au profil des bénéficiaires (risques, difficultés)	Apec	Normale
10	Structurer la délivrance de services de l'Apec sous la forme de parcours de prise en charge	Apec	Normale
Thème 3 : Mise en relation			
4	Mettre à disposition des entreprises, jeunes diplômés et établissements du supérieur une offre de services adaptée concernant les stages professionnalisants de fin d'étude, l'apprentissage, l'alternance du supérieur et le thèses Cifre (ex. sous la forme d'une plateforme agréant les offres concernées)	Apec	Normale
6	Recentrer l'offre de services de l'Apec à destination des entreprises sur les actions ayant une visée directe de mise en relation entre recruteurs et candidats (sourcing, aide à la rédaction d'offres, recherche dans les CVthèques...)	Apec	Forte
12	Revoir les fonctionnalités et l'ergonomie du site apec.fr, au premier rang desquelles le jobboard	Apec	Forte
Thème 4 : Accompagnement des évolutions professionnelles / Mise en relation			
11	Valoriser les services en ligne délivrés par l'Apec comme un premier niveau de services, universel, aux bénéficiaires aussi important pour l'Apec dans son pilotage stratégique, sa création de nouveaux services et ses campagnes de communication que les services de conseil	Apec	Forte
13	Faire du profil en ligne des bénéficiaires l'instrument pour l'Apec d'un suivi tout au long de la vie professionnelle des cadres	Apec	Forte
Thème 5 : Etudes			
3	Rendre les études plus opérationnelles, plus territorialisées et plus orientées sur les publics à risque	Apec	Normale
Thème 6 : Finances			
17	Remettre à plat le système de versements à l'Apec de la cotisation récupérée par son collecteur Agirc afin de lui assurer les conditions d'un bon développement de ses activités	Agirc/Urssaf Caisse nationale	Normale
18	Préciser dans le mandat les modalités de calcul de la sur/sous compensation des activités de service public afin de prendre en compte les besoins cycliques d'investissement de l'Apec	Etat (DGEFP)	Forte
19	Prévoir des contreparties financières qui ne nécessitent pas de contrôle préalable à la délivrance des services pour les cadres et entreprises recourant aux services de l'Apec sans en être cotisants (ex. régimes spéciaux, régime agricole)	Etat	Normale

20	Diversifier les financements dont l'Apec est bénéficiaire (ex. FSE, subventions de l'Etat, subventions des Régions)	Etat/Apec	Normale
Thème 7 : Partenariat			
14	Renforcer le partenariat Pôle emploi/Apec sur les trois dimensions de la prise en charge des bénéficiaires (aide au diagnostic, suivi de parcours, ciblage de public à risque, co-dispensation de services, coordination des actions à destination des entreprises), des enjeux d'innovation (ex. l'intelligence artificielle, études) et de l'évaluation des actions menées (comparaison des retours à l'emploi des publics accompagnés par l'Apec avec ceux non accompagnés par l'Apec)	Apec/Pôle emploi	Normale
15	Soutenir les universités dans leur mission d'insertion professionnelle par une analyse approfondie de l'articulation formations suivies/compétences acquises/métiers accessibles	Mesri/Universités/Apec	Normale
16	Organiser la mobilisation par l'Apec de l'offre de services aux entreprises proposées par ses partenaires (Direccte, branches professionnelles, OPCO, Transition Pro, agences économiques, chambres de commerce et d'industrie, collectivités...)	Apec	Normale
Thème 8 : Innovation			
2	Impulser une démarche d'innovation plus ambitieuse, mieux portée politiquement en interne de l'Apec et mieux articulée avec ses partenaires	Apec	Normale

SOMMAIRE

SYNTHESE	3
RECOMMANDATIONS DE LA MISSION	7
RAPPORT	13
1 2017-2019 : UNE MISE EN ŒUVRE EN DEMI-TEINTE DU MANDAT DE SERVICE PUBLIC MALGRE UN MARCHÉ DE L'EMPLOI DES CADRES FAVORABLE	14
1.1 UN EMPLOI DES CADRES DYNAMIQUE INCITANT L'APEC A ALLOUER UNE PART CROISSANTE DE SES MOYENS AUX ENTREPRISES ET AUX CADRES EN POSTE, ET CE EN DECALAGE AVEC LES OBJECTIFS DU MANDAT.....	14
1.1.1 <i>Un marché de l'emploi des cadres proche du plein emploi malgré un volume de cadres sur le marché constamment en hausse depuis plusieurs décennies.....</i>	14
1.1.2 <i>Une priorisation des moyens de l'Apec vers les entreprises et les cadres en poste, et ce en décalage avec les objectifs initiaux du mandat.....</i>	16
1.2 UN DEBUT DE MANDAT DE SERVICE PUBLIC PAR L'APEC QUI REVELE UN CERTAIN ESSOUFFLEMENT MALGRE QUELQUES BELLES REALISATIONS.....	19
1.2.1 <i>Un outil productif dont la performance s'érode au fil du temps.....</i>	19
1.2.2 <i>Des actions d'innovation qui n'ont plus l'ambition qu'elles ont pu connaître dans le passé</i>	21
1.2.3 <i>Une production d'études qui répond globalement aux termes du mandat</i>	22
1.2.4 <i>Un professionnalisme reconnu des collaborateurs de l'Apec mais un positionnement généraliste de l'Apec qui n'est souvent pas perçu</i>	23
2 2020-2021 : LA CRISE COVID, UN ACCELERATEUR DE CHANGEMENTS POUR L'APEC	24
2.1 L'IMPACT DE LA CRISE COVID SUR LE MARCHÉ DES CADRES : UN GEL DES EMBAUCHES, UN ACCROISSEMENT DES INEGALITES ET DE NOUVELLES ASPIRATIONS POUR LES CADRES.....	24
2.1.1 <i>Un impact encore incertain sur le marché de l'emploi des cadres.....</i>	24
2.1.2 <i>Un risque d'accroissement des inégalités entre les cadres face à l'emploi.....</i>	25
2.1.3 <i>L'émergence de nouvelles attentes de la part des cadres : phénomène transitoire ou transformation pérenne ?</i>	25
2.2 LA REACTION RAPIDE ET AGILE DE L'APEC POUR ADAPTER SON OFFRE DE SERVICES AU NOUVEAU CONTEXTE SANITAIRE	26
2.2.1 <i>Une continuité de service assurée par la diversification des modalités de délivrance des prestations : le recours au distanciel et le développement des services collectifs</i>	26
2.2.2 <i>Une adaptation rapide par l'Apec de son offre de services aux cadres et entreprises pour prendre en compte le nouveau contexte</i>	27
2.2.3 <i>L'inscription volontariste de l'Apec en septembre 2020 dans le plan gouvernemental « Un jeune, une solution »</i>	28
2.2.4 <i>Une activité maintenue à un niveau élevé en 2020 malgré les perturbations induites par la crise</i>	28
2.2.5 <i>L'impact financier de la crise covid sur l'Apec apparait limité à court terme, mais potentiellement plus élevé à moyen terme</i>	29
3 2022-2026 : VERS UN MODELE DE DEVELOPPEMENT DE L'APEC AXE SUR L'ACCOMPAGNEMENT DES CADRES TOUT AU LONG DE LEUR VIE PROFESSIONNELLE ET SUR LES ACTIONS DE MISE EN RELATION.....	31
3.1 POURQUOI L'APEC A UN ROLE ESSENTIEL A JOUER SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL : LES MUTATIONS DE LONG TERME DU MARCHÉ DES CADRES	31
3.1.1 <i>Un marché des cadres transformé, des ressources Apec en croissance, un taux de cotisation inchangé.....</i>	31
3.1.2 <i>Un rôle essentiel de l'Apec sur le marché du travail qui n'est pas toujours clairement perçu</i>	33
3.1.3 <i>Une légitimité de l'Apec à réaffirmer</i>	34
3.2 LE RECENTRAGE DE L'APEC SUR TROIS GRANDES MISSIONS AU LIEU DE QUATRE.....	35
3.2.1 <i>L'accompagnement des cadres tout au long de la vie professionnelle : l'indispensable conciliation entre le Conseil en évolution professionnelle et les autres services d'accompagnement</i>	35
3.2.2 <i>Il est nécessaire de privilégier les actions de mise en relation par rapport aux actions de développement de la fonction RH ou de conseil en management des entreprises</i>	39
3.2.3 <i>Les activités marchandes doivent être réexaminées au regard des lourdeurs qu'elles génèrent pour l'Apec .</i>	41
3.2.4 <i>Trois missions socles pour l'Apec : l'accompagnement dans l'évolution professionnelle des cadres, la mise en relation et les études</i>	42

3.3	LA NECESSITE D'ACORDER PLUS A CEUX QUI ONT MOINS : PROPORTIONNER L'ACTION DE L'APEC A L'AMPLEUR DES BESOINS DES BENEFICIAIRES	42
3.3.1	<i>La nécessaire formalisation de critères de difficultés ou de risque des bénéficiaires en complément des grandes typologies habituelles de publics</i>	42
3.3.2	<i>Le « Juste conseil » et la prise en compte de l'intérêt général dans la réponse aux demandes des bénéficiaires</i>	43
3.3.3	<i>La promotion des services de conseil de l'Apec doit être modulée en fonction des difficultés ou risques des bénéficiaires</i>	44
3.3.4	<i>Des accompagnements à concevoir comme des parcours de prise en charge</i>	46
3.3.5	<i>L'offre de services de l'Apec ne doit pas se cantonner aux seuls actes de conseil et doit mieux prendre en compte et valoriser les services en ligne de l'Apec</i>	47
3.4	L'APEC ET LE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE DES TERRITOIRES : UN ANCRAGE DANS L'ECOSYSTEME DE PARTENAIRES A DEVELOPPER DE FAÇON CIBLEE ET TERRITORIALISEE	50
3.4.1	<i>Avec Pôle emploi, il faut mettre en place une logique d'accompagnement global et croisé.....</i>	50
3.4.2	<i>Vis-à-vis des acteurs de l'enseignement supérieur, l'Apec doit être un appui dans l'articulation des thématiques formations/compétences/métiers</i>	52
3.4.3	<i>L'Apec doit construire une coordination avec les opérateurs CEP notamment régionaux.....</i>	52
3.4.4	<i>L'Apec doit miser sur une complémentarité de services avec les opérateurs qui interviennent auprès des entreprises.....</i>	52
3.4.5	<i>In fine, une montée en puissance du niveau régional et local de l'Apec à accompagner</i>	53
3.5	UN BESOIN DE CLARIFICATION ET DE SECURISATION DES RESSOURCES DE L'APEC	54
3.5.1	<i>La question des régularisations de cotisations pour années antérieures : une remise à plat nécessaire pour éviter de mettre en difficulté l'Apec.....</i>	54
3.5.2	<i>Des modalités de calcul de la surcompensation à préciser.....</i>	54
3.5.3	<i>Des publics recourent à l'Apec sans cotiser ni assurer de contrepartie financière, ce qui devrait être corrigé</i>	56
3.5.4	<i>Il faut inscrire pérenne la diversification des financements des interventions de l'Apec</i>	58
3.6	VERS UN PILOTAGE RENOUVELE DU MANDAT DE SERVICE PUBLIC DE L'APEC	60
3.6.1	<i>Un pilotage stratégique de l'Apec à ajuster</i>	60
3.6.2	<i>Un pilotage opérationnel à replacer dans une boucle d'amélioration continue de la qualité de service et de la productivité</i>	63
	CONCLUSION	64
	OBSERVATIONS DE L'APEC.....	67
	REPONSES DE LA MISSION	79
	OBSERVATIONS DE LA DGEFP	83
	REPONSES DE LA MISSION	89
	LETTRE DE MISSION	91
	LISTE DES ANNEXES	93
	LISTE DES PERSONNES RENCONTREES	95
	SIGLES UTILISES	103

RAPPORT

Introduction

[13] Le mandat de service public de l'Association pour l'emploi des cadres (Apec) contractualisé avec l'Etat fin 2016 définit les missions et objectifs pour la période 2017-2021 que l'Apec devait remplir en contrepartie de la perception d'une cotisation sociale obligatoire assise sur la masse salariale des cadres et assimilés cadres du secteur privé. Le mandat de service public est le document stratégique par lequel les partenaires sociaux qui composent le conseil d'administration de l'Apec et l'Etat représenté par la Direction générale à l'emploi et à la formation professionnelle s'accordent sur une vision à cinq ans des missions de service public, les moyens affectés à ces missions, les principes qui visent à assurer leur financement strict ainsi que le dispositif d'évaluation et de suivi de la convention. Le mandat classe ses missions en quatre catégories : la sécurisation des parcours professionnels (SPP), la sécurisation des recrutements des entreprises (SRE), la conduite d'études sur l'emploi des cadres, et la collecte et diffusion des offres d'emploi cadres.

[14] La présente mission d'évaluation de l'application par l'Apec de son mandat de service public a été lancée en avance de phase par rapport à l'échéance du mandat fixée à fin 2021. Le début des travaux de la présente mission à l'automne 2020 s'explique par plusieurs facteurs : la signature par les partenaires sociaux d'un nouvel accord national interprofessionnel, le 28 février 2020, portant diverses orientations pour les cadres dont l'un des axes porte spécifiquement sur l'Apec ; le fait que la survenue de la crise covid au printemps 2020 justifiait une analyse approfondie par anticipation du nouveau contexte auquel faisait face l'Apec¹ ; enfin l'impulsion par le directeur général de l'Apec nommé à l'été 2020 et par son conseil d'administration d'une réflexion autour de la raison d'être de l'Apec, dont la finalité est de faire converger l'ensemble de ces travaux à la fin du premier semestre 2021 dans le cadre des négociations avec l'Etat du futur mandat.

[15] Pour mémoire, la précédente évaluation réalisée en 2016 (mandat 2012-2016) avait conduit l'Igas à dresser un constat très largement positif de la réorientation opérée par l'Apec de son activité, après une première décennie des années 2000 qui l'avait conduite à se tourner vers des activités marchandes d'intermédiation dans un cadre juridique et institutionnel contesté. La mission Igas de 2016 résumait ses conclusions de la façon suivante : *« À son issue, il ressort que le mandat de service public a été bien exécuté (I) et que l'Apec a en particulier bien intégré les recommandations de l'Igas tout en continuant de développer ses missions (II) ; On peut aujourd'hui estimer qu'elle s'est donnée les moyens pour effectuer un nouveau saut qualitatif à l'occasion de son prochain mandat (III) »*.

[16] Afin d'examiner la mise en œuvre du mandat 2017-2021 de façon cohérente avec le contexte plus général du marché de l'emploi des cadres, la mission a pris le parti de structurer son analyse en trois temps : un premier concerne la période d'avant la crise (2017-2019), un deuxième se centre sur les effets de la crise covid sur le marché de l'emploi des cadres et sur l'Apec (2020-2021) et le troisième porte sur le modèle de développement de l'Apec pour les années à venir dans le cadre d'un nouveau mandat (2022-2026).

¹ La mission d'évaluation à mi-mandat prévue au mandat n'a pas été diligentée début 2019. La présente mission estime qu'au regard du temps dont elle a disposé pour mener ses travaux, cette absence ne l'a pas handicapée. Elle estime même que, plutôt que de prévoir une évaluation à mi-mandat, il est préférable de laisser un temps plus long d'examen à l'évaluation de fin de mandat. En effet, à mi-mandat, il est délicat de cerner les premières tendances des indicateurs de suivi.

[17] La mission ayant mené la majorité de ses travaux de collecte de données avant la fin de l'année 2020, elle a donc peu de recul sur les effets de la crise covid. Elle a néanmoins pris le parti – avec les prudences requises – de tout de même tenter d'en évaluer l'impact à court et moyen terme. Elle remercie par avance de leur indulgence ses lecteurs futurs qui, riches de leur connaissance rétrospective de l'ampleur réelle de la crise, liront ce rapport avec en leur possession des éléments d'analyse dont la mission ne disposait pas pendant la conduite de ses travaux.

[18] Les conditions sanitaires en vigueur ne lui ont pas permis de réaliser tous les déplacements physiques qu'elle aurait souhaités. Néanmoins, tous les rendez-vous programmés ont eu lieu, souvent à distance. Elle tient à remercier l'ensemble des collaborateurs de l'Apec ainsi que ses autres interlocuteurs pour leur disponibilité et leur adaptabilité.

Encadré : L'Apec en quelques chiffres

L'Apec compte environ 900 collaborateurs répartis entre son siège parisien et ses 52 implantations sur le territoire métropolitain et ultra-marin. Les effectifs en ETP CDI affectés aux missions de services publics étaient répartis en 2019 à 71,2 % sur les missions de SPP, 20 % sur les missions de SRE, 2,6 % sur les activités de collecte et diffusion des offres et 6,2 % sur la mission d'études et de veille. Les collaborateurs délivrant des actes de conseil se répartissent entre des consultants en développement professionnel (qui interviennent auprès des cadres), les consultants relations entreprises et les conseillers clients (qui reçoivent eux les deux publics, souvent pour des actions visant à une mise en relation entre recruteurs et candidats).

En 2019, 125 448 cadres et jeunes diplômés et 14 979 entreprises ont eu recours aux prestations de conseils de l'Apec. Au sein de sa mission SPP, les cadres en poste représentaient environ 50 % des bénéficiaires de ses services de conseil, les cadres demandeurs d'emploi environ 32 % et les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur près de 18 %. Parmi les entreprises bénéficiaires de services de conseils en 2019, 84 % sont des TPE-PME.

En 2019, les ressources de l'Apec étaient constituées de 118 millions d'euros de cotisations et subventions ainsi que de 2,4 millions d'euros d'activités marchandes. Les dépenses de l'Apec pour la même année ont été réparties comme suit : 68,5 % des dépenses ont été allouées à la mission de SPP, 17,4 % à la mission de SRE, 6,7 % à la mission d'études et de veille, 5,4 % à la collecte et diffusion des offres d'emploi cadre ainsi que 2 % aux activités marchandes.

1 2017-2019 : une mise en œuvre en demi-teinte du mandat de service public malgré un marché de l'emploi des cadres favorable

1.1 Un emploi des cadres dynamique incitant l'Apec à allouer une part croissante de ses moyens aux entreprises et aux cadres en poste, et ce en décalage avec les objectifs du mandat

1.1.1 Un marché de l'emploi des cadres proche du plein emploi malgré un volume de cadres sur le marché constamment en hausse depuis plusieurs décennies

[19] Sur les vingt-cinq dernières années, le taux de chômage des cadres du secteur privé a connu une baisse tendancielle jusqu'à être depuis 2016 constamment inférieur à 4 % des cadres actifs. Pour autant, du fait de la forte croissance du nombre de cadres actifs, le nombre de cadres et de professions intellectuelles supérieures au chômage a connu une croissance forte en moyenne période avec une

multiplication par presque quatre depuis 1982 pour atteindre un niveau proche des 200 000 en 2019².

[20] En effet, le volume de cadres est en hausse constante : entre 1982 et 2019, le nombre de cadres a été multiplié par plus de trois (volume légèrement supérieur à 1 million en 1982 ; 3,3 millions en 2019³). Cet accroissement spectaculaire reflète la mutation rapide de l'économie française : secteurs public et privé réunis, les cadres et professions intellectuelles supérieures représentaient moins de 5 % des actifs en 1962⁴, or ils pèsent désormais près d'un actif sur cinq⁵. Ainsi que le souligne l'Insee, les « *principales explications à ce développement des compétences sont : la montée en puissance des nouvelles technologies de l'information et de la communication, le souci d'une gestion plus rationnelle des ressources humaines, le renforcement des fonctions commerciales ou technico-commerciales dans l'entreprise et l'investissement de notre société dans l'éducation, la santé et l'action sociale, ainsi que dans la recherche* ». Dans la continuité de cette dynamique, le volume de recrutements cadres a connu des niveaux sans cesse plus élevés entre 2017 et 2019⁶ ; dès lors, il est vraisemblable que la crise covid à partir de mars 2020 n'aura – sous réserve d'une reprise de l'économie française – qu'un effet transitoire de ralentissement concernant la croissance du volume de cadres pour les années à venir⁷ (pour plus de détails sur l'impact du covid sur le marché des cadres et l'Apec voir ci-dessous).

[21] L'Apec n'est donc aujourd'hui plus du tout dans la même situation qu'à l'époque de sa création en 1966 : elle avait alors un public d'actifs peu nombreux (quelques centaines de milliers de cadres du privé), à près de 90 % masculins (avec des conjoints souvent sans emploi et en tout cas rarement cadres eux-mêmes), souvent en fonction d'encadrement, et cette catégorie d'actifs était volontiers perçue comme une « élite » professionnelle aux compétences rares - et du même coup précieuses - pour le développement économique de la nation ; l'Apec fait désormais face à un nombre potentiel de bénéficiaires qui se comptent en millions dont la situation d'emploi s'est banalisée et pour partie rapprochée des autres actifs⁸.

² Source Insee, enquête emploi. Pour plus de détails, voir l'annexe relative à la relation entre l'Apec et Pôle emploi.

³ Décompte par la mission fait à partir des données Insee de l'enquête emploi pour les actifs rangés dans les catégories d'actifs suivantes : Cadres administratifs et commerciaux d'entreprise ; Ingénieurs et cadres techniques d'entreprise ; Professions de l'information, des arts et des spectacles (cadres et artistes). Ce dénombrement est légèrement inférieur à celui fait par l'Agirc qui comptabilisait en 2017 un volume de 3,7 millions de cadres, écart qui tient au fait que l'Agirc prend en compte les « assimilés cadres » du secteur privé, à savoir des actifs affiliés au régime complémentaire de retraite obligatoire des cadres (pour une analyse détaillée des questions de définition et de dénombrement des cadres, voir la note de synthèse de juillet 2020 de France Stratégie « Les cadres aujourd'hui : quelles spécificités ? »). Tandis que, au sein de la population des cadres, la part des cadres administratifs et commerciaux d'entreprises et les professions de l'information, des arts et des spectacles est restée stable depuis 1982, la part des ingénieurs et cadres techniques d'entreprises a fortement augmenté et est désormais la plus importante.

⁴ In *50 ans de mutation de l'emploi*, Insee Première, Olivier Marchand, n°1312, 29 septembre 2010.

⁵ A noter que tandis que la part des cadres de la fonction publique et des professeurs a eu tendance à décroître nettement, la part des ingénieurs et cadres techniques d'entreprises, elle, est en augmentation.

⁶ Voir les notes de prévision annuelles de l'Apec sur les recrutements d'emploi cadres.

⁷ Le Centre Etudes et Prospective du Groupe Alpha relevait en janvier 2017 que « Les cadres sont proportionnellement plus présents dans les secteurs qui seront les plus créateurs nets d'emplois [commerce, administration, services], ce qui devrait accroître encore leur part sur le marché du travail. » (in « Les cadres, entre remise en cause de leur statut et révolution numérique », Lettre du Groupe Alpha, n°24, 2017).

⁸ Notons tout de même le groupe des cadres gardent des caractéristiques socio-professionnelles particulières au premier rang desquels un plus haut niveau de diplôme que les autres actifs, des contrats de travail plus fréquemment à durée indéterminée, un âge moyen plus élevé que les autres actifs (voir l'Insee focus précédemment cité).

[22] A cela s'ajoutent d'autres mutations dont l'Apec doit tenir compte : la féminisation de la population des cadres est rapide et forte, passant de 21 % en 1982 à 42 % en 2019⁹, si bien que, dans un avenir proche, la France comptera vraisemblablement autant de femmes cadres que d'hommes cadres, avec une proportion du même coup croissante de cadres eux-mêmes en couple avec une personne non seulement active mais surtout occupant des fonctions intellectuelles supérieures ; de plus, les cadres dits « experts », c'est-à-dire des actifs hautement qualifiés mais n'exerçant pas de fonction d'encadrement, sont en constant développement¹⁰, éloignant du même coup la notion de cadre de celle d'encadrant. Par ailleurs, la population cadres connaît comme le reste de la population active une élévation continue de son degré de qualification ainsi qu'un vieillissement progressif. Les études de l'Apec font enfin apparaître que l'on accède plus jeune aujourd'hui au statut cadre (notamment grâce à un haut niveau d'études supérieures) et moins par promotion interne en milieu de carrière, évolution qui est la conséquence d'un côté de la remise en cause par les entreprises des contrats dits « implicites » qui les liaient par le passé à leurs cadres via les « plans de carrière » qu'elle forgeait pour ces derniers (voir ci-dessous) et, d'un autre côté, de la massification scolaire dans l'enseignement supérieur (voir l'annexe relative aux jeunes diplômés et l'Apec).

1.1.2 Une priorisation des moyens de l'Apec vers les entreprises et les cadres en poste, et ce en décalage avec les objectifs initiaux du mandat

1.1.2.1 L'intensification des actions menées auprès des entreprises et des cadres en poste

[23] Face à l'observation d'un marché de l'emploi des cadres proche du plein emploi, les organisations professionnelles représentatives ont incité ces dernières années l'Apec à fortement développer son activité à destination des entreprises. Cette priorisation s'est en grande partie faite au dépens des autres missions et publics de l'Apec, alors que cette inflexion n'était pas prévue au mandat¹¹. A titre d'exemple : entre 2017 et 2019, le volume d'heures produites par l'Apec pour sa mission de sécurisation des parcours professionnels (SPP) des cadres et jeunes diplômés n'a cru que de + 0,67 % contre une hausse de 25,9 % des heures produites pour la sécurisation des recrutements des entreprises (SRE) ; ce décalage de croissance a été porté par un déploiement de moyens préférentiellement vers la SRE¹², en particulier sur le segment des très petites, petites et moyennes entreprises (TPE/PME)¹³. Au sein du volet SPP, l'Apec a privilégié les cadres en poste dans une logique préventive, partant de l'idée que la majorité des cadres n'attendent pas d'être au chômage pour anticiper leurs mobilités professionnelles : ainsi, malgré les rappels réguliers faits par l'Etat en comité de suivi du mandat, la part des cadres en poste parmi l'ensemble des bénéficiaires cadres et jeunes diplômés des services de conseil de l'Apec a été constamment supérieure à la cible maximale

⁹ In *Les cadres : de plus en plus de femmes*, Virginie Forment, Joëlle Vidalenc, Insee Focus, n°205, 25 septembre 2020. Citant l'Apec, l'ANI cadres de février 2020 met en avant le fait que la part des femmes était d'après les chiffres de l'Apec de 14 % au milieu des années 1970 soit une multiplication par trois de leurs poids dans la population cadres depuis et une multiplication par près de dix en volume de femmes cadres (la population des cadres ayant fortement augmenté au global en même temps qu'elle se féminisait).

¹⁰ In *La fatigue des élites : le capitalisme et ses cadres*, François Dupuy, La République des idées, avril 2005.

¹¹ En 2017, la part en heures de production de l'Apec du SPP était de 73,7 %, SRE de 14,39 % et de la production/collecte des offres et des études de 12 %. En 2019, elles étaient désormais respectivement de 71,8 %, de 17,4 % et de 10,8 % (pour plus de détails, voir l'annexe relative aux indicateurs stratégiques du mandat).

¹² Ainsi, tandis que la part relative des effectifs Apec de la mission Sécurisation des parcours professionnels (SPP) qui était de 74,3 % en 2017 a baissé à 71,2 % en 2019, celle de la mission Sécurisation des recrutements des entreprises (SRE) a cru de 17,3 % à 20 % dans le même temps.

¹³ La priorisation de ce segment d'entreprises au sein de la mission SRE était, elle, bien prévue au mandat mais l'accroissement substantiel du poids de l'activité SRE au dépend des autres missions de l'Apec ne l'était en revanche pas.

préalablement fixée de 45 %, jusqu'à atteindre, en 2019, un taux de 50,2 %¹⁴. Cette situation ne reflète pas une difficulté opérationnelle de l'Apec à infléchir son activité vers tel public plutôt que vers tel autre, mais bien une orientation stratégique prise par l'Apec. En effet, l'Apec déclare disposer d'une forte capacité de pilotage des demandes qui lui sont adressées (via notamment des campagnes de communication, des partenariats ou le paramétrage de son site apec.fr).

[24] Preuve de cette priorité stratégique attribuée aux entreprises et cadres en poste par l'Apec, c'est sur ces deux publics bénéficiaires qu'elle a décidé de concentrer son attention en termes d'évaluation des effets de son intervention : ainsi, l'étude innovante de mesure de l'impact économique et sociale (MIES) de son action menée à partir de 2019 ciblait en premier lieu les entreprises (TPE/PME) et les cadres salariés. Or, faute de moyens internes suffisants, la réalisation de cette étude a contraint l'Apec à stopper un certain nombre d'autres enquêtes dont certaines alimentaient des indicateurs du mandat, ce qui a conduit à partir de 2019 à ne plus disposer du résultat de certains indicateurs¹⁵ ou à des ruptures de séries du fait de définition ou modalités de calcul modifiées¹⁶.

[25] La mission estime qu'outre le fait que cet accroissement de la part de la mission SRE n'était pas prévue au mandat de service public, la crise covid et son impact sur le marché des cadres (notamment la plus grande difficulté à s'insérer pour les jeunes diplômés et à retrouver un emploi pour les cadres demandeurs d'emploi) doit conduire l'Apec à opérer un retour rapide au poids relatif de chacune des quatre grandes missions de l'Apec existant en 2016. Ce sujet sensible méritera d'être suivi par un indicateur stratégique du futur mandat.

Recommandation n°1 Rééquilibrer les moyens déployés par l'Apec au bénéfice des missions Sécurisation des parcours professionnels, Collecte et diffusion des offres et Etudes, et suivre ce redéploiement au moyen d'un indicateur stratégique figurant dans le prochain mandat

1.1.2.2 Des publics affichés comme prioritaires dans le mandat qui ne bénéficient pas d'une attention réelle si marquée

[26] Cette réorientation des moyens - par définition limités de l'Apec - préférentiellement vers la mission SRE et, par ailleurs, vers les cadres en poste au sein de la mission SPP a eu pour effet de peu prioriser certains cadres pour lesquels le mandat appelait pourtant une attention particulière :

- Les cadres demandeurs d'emploi de longue durée : malgré la signature d'un accord-cadre entre Pôle emploi et l'Apec pour 2017-2019 – et ce en application de la demande faite par l'Igas en 2016, les demandeurs d'emploi de longue durée représentaient fin 2019 moins d'un tiers des demandeurs d'emploi cadre bénéficiaires des services de conseil de l'Apec (32,6 %). Ce mauvais résultat s'explique en grande partie par le manque d'efficacité des orientations de Pôle Emploi et la lourdeur opérationnelle des dispositions prévues dans l'accord-cadre. Les résultats de plusieurs indicateurs du mandat constituent des points d'alerte : avant même la survenue de la crise covid et dans un contexte record de recrutement d'emplois cadres, le taux

¹⁴ La crise covid a conduit à une diminution pour la première fois sous les 45 % du fait du lancement en fin d'années d'un plan d'actions spécifiquement destinées aux jeunes, ce qui a conduit à accroître leur part relative, mais aussi peut-être de souhaits moindres de la part des cadres salariés de mobilité (et donc d'utilisation du Conseil en évolution professionnelle CEP).

¹⁵ Exemple de l'indicateur d'éclairage 5.1 - Proportion des jeunes diplômés issus de l'enseignement supérieur ayant trouvé un emploi après avoir bénéficié de services de l'APEC parmi l'ensemble des jeunes diplômés issus de l'enseignement supérieur ayant trouvé un emploi.

¹⁶ Exemple de l'indicateur d'éclairage 7.1 - Satisfaction globale des services en ligne des cadres et jeunes diplômés bénéficiaires de ces services.

de retour à l'emploi à 12 mois des demandeurs d'emploi bénéficiaires des services de conseil de l'Apec, et en particulier pour ceux de longue durée, s'est dégradé (68,3 % en 2019 contre 72,6 % en 2018), traduction d'une moindre efficacité des services de l'Apec à destination de ce public. Ce contexte défavorable rendait indispensable l'adoption d'un accord-cadre révisé, ce qui a été fait fin 2020 après l'arrivée d'un nouveau directeur général à la tête de l'Apec : cet accord-cadre s'est fixé entre autres objectifs de simplifier les relations opérationnelles entre les deux opérateurs, ce que la mission salue même si elle préconise de le compléter sur plusieurs points (voir l'annexe relative à la relation entre Pôle emploi et l'Apec et ci-dessous).

- Les jeunes diplômés issus des Quartiers prioritaires de la Politique de la Ville (QPV) : du fait de l'intérêt moins marqué / désengagement de l'Apec pour le public jeune entre 2017 et 2019 (voir ci-dessous) et de l'absence d'actions spécifiques à destination des jeunes issus de QPV, le volume de jeunes diplômés issus de QPV bénéficiaires des services de conseil de l'Apec a décru assez fortement entre 2017 et 2019 (-14 %). Ce constat amène à s'interroger sur la pertinence du maillage territorial de l'Apec : à titre d'exemple, l'Apec dispose de centres partout sur Paris et la petite couronne¹⁷ excepté dans le département de la Seine-Saint-denis, département qui est pourtant à la fois le plus jeune et le plus pauvre de France ; elle ne dispose pas non plus de partenariat avec l'Université de Bobigny alors qu'elle en a avec d'autres universités franciliennes. Dans le même ordre d'idées, les collaborateurs de l'Apec, contrairement à leurs homologues de Pôle emploi, n'ont pas connaissance lorsqu'ils interviennent auprès d'un jeune (ou d'ailleurs d'un cadre) du fait qu'il réside en QPV. De plus, il n'existe pas de partenariat avec les missions locales. *In fine*, le suivi de la proportion de jeunes diplômés issus de QPV se fait seulement *a posteriori* par les équipes du contrôle de gestion et conduit à un résultat proche de 7,5 %¹⁸.
- Les cadres de plus de 45 ans, en activité ou en situation de recherche d'emploi, pour la suite de leur carrière : il ne ressort pas des investigations de la mission que l'Apec ait mené des actions de captation de public particulière à destination de ce public, en dehors d'une expérimentation de parrainage lancée en 2019 dénommée Talent Seniors en régions Provence-Alpes-Côte d'Azur et Hauts-de-France¹⁹. Notons toutefois que son service *Next step mi-carrière* vise à répondre aux besoins spécifiques de ce public. Dans ce contexte, la part des cadres de plus de 45 ans parmi les bénéficiaires a cru de 36,2 % en 2017 à 40,7 % en 2019, avant de retomber à 37,2 % en 2020 sous l'effet de la priorité donnée aux jeunes diplômés lors de la crise covid.
- L'accès des femmes à tous les métiers et la mixité des métiers : la mission n'a pas identifié, lors de ses auditions de consultants et conseillers en centres Apec, ce que cette disposition du mandat avait eu comme traduction concrète pour eux dans leur mission de conseil, bon nombre d'entre eux n'ayant d'ailleurs pas connaissance de son existence. L'accent à donner à la question des femmes devrait en fait se situer à un autre niveau : mener des travaux approfondis pour comprendre pourquoi les femmes sont beaucoup plus utilisatrices des

¹⁷ La Défense, Franklin-Roosevelt, République, Brune-Montparnasse, Balard, Vincennes, Gare de Lyon, Cergy-Pontoise, Evry.

¹⁸ A titre de comparaison, parmi les jeunes suivis en missions locales dans le cadre d'une délégation de projet personnalisé d'accès à l'emploi, pour les années 2016 et 2017, la part de jeunes issus des QPV était de 15 %. Cette comparaison doit néanmoins être interprétée avec précaution dans la mesure où la part des jeunes diplômés issus de QPV parmi l'ensemble des jeunes diplômés en France n'est pas connue de la mission.

¹⁹ Cette expérimentation visait à permettre aux cadres de plus de 50 ans en recherche d'emploi de rebondir et de renforcer leur réseau ainsi que leur connaissance du tissu économique local (<https://corporate.apec.fr/home/actualites/talents-seniors-une-operation-de.html>).

services de conseil de l'Apec que les hommes²⁰ et adapter en fonction de cela les actions de l'Apec d'acquisition de bénéficiaires et son offre de services. Cette surreprésentation des femmes parmi les bénéficiaires de l'Apec est certes bien connue de l'Apec mais n'a jamais fait l'objet de travaux d'analyses poussés²¹.

[27] Il peut sembler par ailleurs surprenant de constater que le mandat 2017-2021 ne disait rien, pour le volet SPP, des cadres en situation de handicap. Or, au regard des fortes priorités gouvernementales pour la meilleure inclusion des personnes en situation de handicap, il serait pertinent de compléter le futur mandat sur ce point. Une telle évolution serait de plus propice à la construction d'un partenariat et d'une offre de services complémentaires entre le réseau des Cap emploi et l'Apec.

1.2 Un début de mandat de service public par l'Apec qui révèle un certain essoufflement malgré quelques belles réalisations

1.2.1 Un outil productif dont la performance s'érode au fil du temps

[28] L'Apec a rencontré entre 2017 et 2019 des difficultés fortes dans sa production de services. Les résultats de plusieurs indicateurs en sont la traduction, avec :

- une dégradation de la qualité de service : le délai moyen au 1^{er} rendez-vous pour les cadres et jeunes diplômés s'est dégradé de 40 %, passant de 15,8 jours calendaires en 2017 à plus de 22 en 2019²². Cette dégradation s'explique principalement par le fait que cet indicateur a été sorti des indicateurs primaires suivis régionalement et la suppression d'un service pourtant important de prédiagnostic des demandes des cadres²³
- des services de l'Apec de moins en moins producteurs de valeur du point de vue des bénéficiaires, en particulier en ligne : les données tirées des enquêtes de satisfaction à chaud (c'est-à-dire juste après le recours aux services) indiquent une stabilité à un niveau élevé de la satisfaction générale (autour de 90-91 % de satisfaits côté cadres et jeunes diplômés et autour de 92 et 94 % côté entreprises). Pour autant, ainsi que le relève la direction de la communication de l'Apec dans son baromètre de notoriété de 2019, le recours aux services de conseil de l'Apec est de moins en moins producteur de valeur du point de vue des bénéficiaires : on note ainsi en 2019 que le fait d'avoir été bénéficiaire des services de l'Apec n'améliore pas l'opinion globale des cadres sur l'Apec par rapport à celle des cadres non bénéficiaires, et cette opinion est même moindre pour les jeunes diplômés une fois qu'ils ont bénéficié des services de l'Apec en comparaison de ceux qui n'en ont pas bénéficié. Les services en ligne sont ceux dont la satisfaction décline le plus : alors que 79 % des cadres et jeunes diplômés se déclaraient

²⁰ Les femmes constituent plus de 57 % des bénéficiaires des services de conseil de l'Apec, soit nettement plus que leur part de 42 % dans la population des cadres (2019). A noter que la part des femmes parmi les cadres demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi (catégorie A, B et C) est de 42,9 % (données d'avril 2018).

²¹ Or, ainsi que le relevait l'Insee en 2003, « Qu'elle soit volontaire ou subie, interne ou externe, la mobilité est légèrement plus forte pour les hommes (13,6 %) que les femmes (12,4 %). Cette différence renvoie à la plus grande présence des femmes dans des emplois où la rotation de la main-d'œuvre est faible (...). Elle traduit également une forme de division du travail, en lien avec la situation familiale. » (in Insee Première, Thomas Amossé, *Interne ou externe, deux visages de la mobilité professionnelle*, n°921 septembre 2003).

²² Du fait de la baisse forte de demande de primo rendez-vous en 2020 du fait de la crise covid, ce délai s'est fortement amélioré en 2020.

²³ Pour plus de détails voir l'annexe relative aux indicateurs stratégiques du mandat.

satisfaits en 2017, ils ne sont plus que 69 % en 2018²⁴, résultat cohérent avec le fait que les cadres qui utilisent uniquement les services autoconsommés sur apec.fr ont une image de l'Apec généralement inférieure à celle des cadres non bénéficiaires de services de l'Apec ; côté entreprises, la baisse de satisfaction quant aux services en ligne est moindre mais là aussi sensible (passage de 80 % à 74 %).

- un *jobboard* qui occupe une place majeure mais fragile sur le segment de l'emploi des cadres : presque la moitié des recrutements de cadres (entre 45 et 48 % selon les années) ont fait au préalable l'objet d'une diffusion d'offre d'emploi sur le site apec.fr, ce qui souligne la place majeure d'agrégateur d'offres de l'Apec sur ce marché cadres. Pour autant, le nombre de fois qu'une offre d'emploi issue d'apec.fr est vue dans le mois a diminué de plus de 50 % entre le début du mandat et 2019, baisse à mettre en écho des données présentées ci-dessus sur la faible satisfaction procurée par les services en ligne²⁵. Côté entreprises, le nombre d'entreprises bénéficiaires des services en ligne de l'Apec, à savoir le volume d'entreprise ayant publié au moins une offre d'emploi sur apec.fr, décline de 5,6 %, passant de 32 873 en 2017 à 31 045 en 2019 et ce alors même que le marché cadres est à l'époque extrêmement dynamique²⁶. Cette diminution fait écho à la proportion déclinante de TPE/PME parmi les entreprises bénéficiaires des services en ligne de l'Apec, qui passe de 84,5 % en 2017 à 83,1 % en 2019 (82,4 % en 2020)²⁷. Autre point notable : le nombre de comptes ouverts par des entreprises²⁸ qui baisse de 13 % entre 2016 et 2019.
- une érosion apparente de la productivité des emplois dits producteurs (c'est-à-dire les collaborateurs qui contribuent directement aux quatre grandes missions du mandat) : avant même la crise covid de 2020²⁹, l'indicateur d'efficacité productive du mandat montrait des signes d'essoufflement³⁰ passant de 4,71 en 2017 à 4,62 en 2019³¹. On constate une diminution de 1,4 % entre 2017 et 2019 du nombre d'heures produites par ETP du réseau dévolu aux missions SPP (784 heures de conseil par an par ETP SPP en 2019 contre 794 heures en 2017³²). La mission reconnaît néanmoins ses précautions d'interprétation quant à l'interprétation de cet indicateur d'efficacité productive : en effet, sa modalité de calcul actuelle centrée sur les heures de conseil délivrées était particulièrement bien adaptée à des actes de conseil uniformément dispensés en individuel et présentiel mais, avec la diversification des modalités de délivrance des prestations (cf. ci-dessous ; distanciel, collectif, services en ligne), cet indicateur global perd de sa fiabilité : il serait en effet judicieux de le sérier suivant les

²⁴ Du fait de l'arrêt de l'enquête de mesure, la donnée n'est plus disponible ensuite. Tout au plus constate-t-on que la satisfaction à chaud sur la fonctionnalité de profil en ligne (enquête de satisfaction à chaud) reste faible autour de 58-59 % de satisfaits entre 2019 et 2020 (la refonte du site Internet apec.fr déployé fin 2019 ne modifiait pas les fonctionnalités de jobboard mais a porté sur l'accès à l'offre de services de conseil et en une mise à niveau technique (tablette, smartphone).

²⁵ Le nombre global de visites sur apec.fr diminue de 23,7 % entre 2016 et 2019.

²⁶ La crise covid a, du fait de la forte diminution des recrutements de cadres en 2020, accéléré cette baisse avec seulement 26 954 entreprises recensées, soit -13 % en un an.

²⁷ Voir l'annexe relative à la sécurisation des recrutements des entreprises.

²⁸ L'ouverture d'un compte est la formalité préalable pour accéder aux services de gestion des offres, bénéficier des services de conseil et de l'accompagnement par un consultant.

²⁹ La crise a fortement dégradé la productivité et affecté le coefficient qui a baissé de 3,6 % atteignant 4,45 heures de conseils délivrés pour 1000 euros de cotisations reçus.

³⁰ Cet essoufflement relatif doit être mis en perspective du fait que la cotisation croît rapidement sur la période : ce n'est donc pas la production de l'Apec qui se dégrade mais une production qui ne croît pas aussi vite que l'accroissement des ressources.

³¹ A noter, l'indicateur d'efficacité productive du mandat avait connu une hausse entre 2016 et 2017 passant de 4,51 à 4,71.

³² D'après les données transmises par le service du Contrôle de gestion de l'Apec, le volume d'heures de production SPP était de 389 334 en 2017 et de 391 940 en 2019 ; dans le même temps, le volume d'équivalents temps plein (ETP) du réseau (comptabilisés CDI) était de 500,2 en 2019 contre 490,1 en 2017.

modalités de délivrance des services et en prenant mieux en compte le temps réel passé par les bénéficiaires à utiliser les services.

1.2.2 Des actions d'innovation qui n'ont plus l'ambition qu'elles ont pu connaître dans le passé³³

[29] Bien que considérée comme un axe stratégique du mandat, la démarche d'innovation a été reléguée au second plan à l'Apec. En effet, les outils prévus dans la convention de mandat de service public n'ont pas vu le jour, au premier rang desquels le programme d'innovation. Le plan stratégique de l'Apec devait y suppléer mais l'absence de portage politique et définition d'une méthode et de moyens n'ont pas permis de donner une véritable impulsion sur la période du mandat 2017-2021. Dès lors, faute de véritable formalisation d'une démarche d'innovation, la mise en place du réseau social interne Clémentine s'est imposée comme le principal véhicule des initiatives et idées nouvelles portées par les collaborateurs du réseau de l'Apec mais dont l'ambition était dès l'origine et par construction relativement limitée. In fine, il semble à la mission que la priorité donnée au déploiement du plan digital de l'Apec a été faite aux dépens d'une vision plus globale de l'innovation pourtant nécessaire. Citons toutefois à l'actif de l'Apec un certain nombre d'initiatives ou d'expérimentations par exemple relatives à la configuration physique des locaux de ses futurs centres à Nice, à la mise en place de communautés de pairs entre entreprises ou entre cadres appuyées sur le réseau territorial de l'Apec ou encore à la mesure de l'impact économique et social de l'action de l'Apec.

[30] Cet état de fait est d'autant plus surprenant que l'innovation dans l'accompagnement a longtemps (et reste aujourd'hui dans les discours des collaborateurs de l'Apec) une sorte de marqueur de l'identité de l'Apec, les uns citant sa contribution historique à l'élaboration du bilan de compétences, d'autres le recrutement sans CV ou bien encore le fait que l'Apec délivrait un service proche ou équivalent au conseil en évolution professionnelle (CEP) bien avant sa création formelle par la loi en 2014.

[31] Il n'en reste pas moins que, sur la période du précédent mandat, il n'émerge pas de l'Apec d'innovation que l'on pourrait qualifier de modélisante pour les pratiques d'accompagnement d'autres opérateurs. Il n'apparaît pas non plus que les bases méthodologiques ou organisationnelles internes aient été posées et des moyens d'ampleur engagés pour faire naître et accompagner les innovations de demain.

[32] Or, le champ des domaines à investiguer est vaste et requiert une démarche ambitieuse et une organisation bien structurée, en particulier autour du traitement de données de masse (recours à l'intelligence artificielle, création de nouveaux services en ligne permettant par exemple d'anticiper les mobilités professionnelles à venir d'un cadre ou d'effectuer un autodiagnostic quant au fait d'être ou non à risque dans son parcours professionnel...). Une telle démarche nécessitera non seulement un portage de haut niveau au sein de l'Apec, des équipes dédiées, une méthode de pilotage et d'évaluation claire mais aussi la construction de partenariats avec d'autres acteurs, au premier rang desquels Pôle emploi.

Recommandation n°2 Impulser une démarche d'innovation plus ambitieuse, mieux portée politiquement en interne de l'Apec et mieux articulée avec ses partenaires

³³ Voir l'annexe consacrée à l'innovation à l'Apec.

1.2.3 Une production d'études qui répond globalement aux termes du mandat

[33] La convention de mandat de service public confie à l'Apec une mission d'étude et de veille du marché du travail des cadres « afin de mieux connaître les réalités de ce marché, et en diffuser les résultats. ». En l'absence d'autre acteur capable de la concurrencer sur ce terrain avec la même précision et la même exhaustivité, l'Apec alimente un observatoire du marché de l'emploi cadre qui lui permet de communiquer à échéances régulières auprès des médias et du grand public sur les grandes tendances. Qu'elles soient récurrentes ou ponctuelles, sa production d'études est abondante, servie par une programmation concertée dans le cadre du paritarisme. L'Apec développe également des outils comme l'autoconsommable en ligne Data cadres, un simulateur de salaires ou des trajectoires professionnelles à partir de ses études.

[34] La mission relève que le volume de consultations des études a connu une baisse depuis 2017 (-8 %) ³⁴. Un tel résultat, qui certes ne prend pas en compte les retombées de ces études (ex. citation dans la presse, diffusion sur les réseaux sociaux, utilisation ultérieure des résultats), constitue une alerte, quand bien même l'indicateur stratégique qui figurait au mandat montre lui que la part des consultations d'études parmi l'ensemble des utilisateurs du site apec.fr reste globalement stable (voire en légère progression).

[35] La question des moyens déployés sur la mission Etudes nécessiterait un audit approfondi. En effet, d'un côté l'Apec a fait le choix de stabiliser les effectifs dévolus à cette mission (autour de 50 équivalents temps plein), alors qu'en parallèle les effectifs de l'Apec ont fortement augmenté (+6,7 % en trois ans). D'un autre côté, l'Apec a dû abandonner à compter de 2018 certaines enquêtes, au premier rang desquelles son enquête de mesure de la satisfaction à froid qui alimentait pourtant plusieurs indicateurs du mandat, afin de mener son projet innovant de mesure de l'impact économique et social de son action. La cohérence de ces choix (plafonnement des effectifs/abandon d'enquête alimentant les indicateurs du mandat) ne s'impose pas à l'analyse, raison pour laquelle la mission considère que l'Apec peut dans les années à venir à la fois relancer les enquêtes arrêtées et approfondir sa démarche MIES (que la mission propose de développer en routine pour l'alimentation de certains indicateurs du mandat – voir l'annexe indicateurs et ci-dessous).

[36] Si, pour réaliser ces études, des partenariats existent en particulier avec la DARES ou Pôle Emploi, ils nécessiteraient l'un et l'autre d'être approfondis. Le choix éditorial de ne présenter qu'une partie des études sur le site grand public apec.fr et l'autre partie, de manière exhaustive, sur corporate.apec.fr doit également être réexaminé. Par ailleurs, bien qu'essentielle pour justifier l'utilité spécifique de l'Apec auprès des employeurs, la réalisation de l'étude sur la mesure de l'intérêt économique et social a pris le dessus sur d'autres études de sorte qu'il apparaît nécessaire de reprendre les autres chantiers.

[37] Au-delà d'une satisfaction globalement positive exprimée sur les études, l'Apec doit examiner de plus près leur appropriation, tant auprès des lecteurs externes que de ses consultants et conseillers afin d'analyser l'exploitation qu'ils en font. Cette démarche fait écho à la demande d'une plus grande opérationnalité des études qui sont souvent perçues comme trop académiques. Il s'agit donc de mettre en place un véritable « marketing des études » pour que l'Apec puisse répondre aux attentes de ses différentes cibles (clients, acteurs nationaux ou territoriaux de la politique de l'emploi, gouvernance, consultants et conseillers). Le besoin de territorialisation des études est également une forte demande exprimée en interne comme en externe qu'il convient de satisfaire.

³⁴ L'application du taux d'audience des études (indicateur stratégique du mandat) au nombre de pages consultées permet de constater que l'audience des études étaient de 2,899 millions en 2017 et qu'elle était de 2,666 millions en 2019.

[38] Pour opérer le recentrage auprès des bénéficiaires les plus exposés à des difficultés comme le recommande la mission (voir ci-dessous), l'Apec doit par ailleurs exploiter davantage dans le cadre de ses études les données qu'elle détient sur les offres d'emploi déposées, les profils enregistrés, les comptes ouverts ou les actions tracées dans son système d'information afin d'opérer des ciblage dans les publics auxquels elle s'adresse et de mettre en place des actions plus adaptées. Dans cette même logique d'exploitation de données dont la possession constitue un vrai capital pour l'Apec, des partenariats ciblés, avec la HR ou ED Tech par exemple, sont à construire autour des profils, de la mobilité professionnelle des cadres ou des offres d'emploi pour expérimenter, par exemple, de nouvelles solutions de mise en relation ou de recrutement. L'Apec, enfin, ne doit pas rester à l'écart des travaux sur l'intelligence artificielle. Sur ce sujet, une feuille de route est à confirmer et rédiger avec Pôle Emploi dans le cadre de son programme Intelligence Emploi (objectif d'ores et déjà prévu dans l'accord-cadre 2021-2023 Pôle emploi/Apec).

Recommandation n°3 Rendre les études plus opérationnelles, plus territorialisées et plus orientées sur les publics à risque

1.2.4 Un professionnalisme reconnu des collaborateurs de l'Apec mais un positionnement généraliste de l'Apec qui n'est souvent pas perçu

[39] Le fort degré de satisfaction des bénéficiaires qui recourent non aux services en ligne mais aux services de conseil de l'Apec (cf. ci-dessus) atteste du fait que ces services délivrés par l'Apec constituent une offre rare et précieuse : non seulement elle est gratuite³⁵ pour les bénéficiaires mais elle est aussi d'un haut degré de qualité. Cette situation s'explique autant par le niveau élevé de compétences des personnels (ainsi un consultant doit avoir exercé au moins cinq ans comme consultants ou dans les RH pour prétendre à une « cdisation » à l'Apec) que par les efforts faits par le Pôle métier du siège pour diffuser en continu les bonnes pratiques au sein du réseau de l'Apec et homogénéiser vers le haut les actes de conseil des collaborateurs (ex. adoption en 2019 d'un cadre de référence des métiers du conseil Apec).

[40] Pour autant, au-delà de ses études et de son *jobboard* qui sont généralement bien identifiés, l'Apec reste encore souvent perçu comme « le Pôle emploi des cadres »³⁶. Cette représentation traduit deux états de fait : peu d'acteurs ont en tête que presque la moitié des bénéficiaires des services SPP de l'Apec sont des cadres en poste, et une bonne partie de services de conseils de l'Apec reste méconnue, en particulier du côté des entreprises (autour de l'amélioration de la fonction RH, services qui se sont particulièrement développées au cours des quinze dernières années). Cette situation traduit le fait que la porte d'entrée de l'Apec pour les cadres comme pour les entreprises restent très majoritairement la problématique de l'offre d'emploi d'un côté à pourvoir pour les entreprises et d'un autre à rechercher pour les cadres. Ce segment d'activité dénommé à l'Apec la « mise en relation » constitue indubitablement un des cœurs de métiers de l'Apec, sur lequel pourtant il semble que l'Apec ait insuffisamment investi ces dernières années si l'on en juge les données relatives aux services en ligne présentées ci-dessus.

Conclusion partielle de la partie 1

³⁵ Les cadres salariés cotisent à hauteur de 0,024 % de la masse salariale ce qui représente en moyenne un montant de cotisations de 12 € par an. Les entreprises cotisent quant à elles à hauteur de 0,036 % de la masse salariale, soit un équivalent moyen de 18 euros par cadre.

³⁶ Verbatim souvent pointé à la mission autant par des cadres, des entreprises que par des collaborateurs de l'Apec ou des partenaires locaux de l'Apec.

[41] Le recentrage majeur opéré par l'Apec au tournant des années 2010 sur ses missions de service public l'a conduit depuis à déployer beaucoup d'énergie pour se réorganiser en interne. Pour autant, un certain essoufflement est constaté sur les trois premières années de mandat (période 2017-2019), ce qui questionne quant à sa trajectoire de développement : faible croissance du nombre de bénéficiaires cadres et jeunes diplômés bénéficiaires de ses services de conseil, croissance non maîtrisée de ses interventions auprès des cadres en activité, efficacité défaillante de son accord-cadre avec Pôle emploi alors que c'est l'un de ses partenariats nationaux les plus structurants, des services de moins en moins producteurs de valeur du point de vue des bénéficiaires en particulier en ligne, dégradation du délai au premier rendez-vous pour les cadres, déclin du volume d'offres d'emploi déposées directement sur le site apec.fr malgré un marché des cadres dynamique et une allocation prioritaire par l'Apec de ses nouveaux moyens vers les entreprises et ce aux dépens de ses autres missions (choix d'allocation par ailleurs non prévu au mandat), productivité qui plafonne voire qui s'érode sur certains segments d'activité, politique d'innovation faiblement dynamique et sans portage politique... Or, le maintien d'une performance élevée de son outil productif reste indispensable et un repli sur elle-même lui serait fortement préjudiciable et ferait fi des atouts réels dont dispose l'Apec pour conduire son action (taille et implantations, professionnalisme de ses collaborateurs, variété de ses services, notoriété institutionnelle forte notamment). C'est donc dans une situation de relative fragilité productive que l'Apec abordait l'année 2020. Comme le montre la partie suivante, il semble cependant que l'Apec ait su mettre à profit l'année 2020 pour opérer de premiers changements structurants de nature à la mettre sur une nouvelle dynamique. Il est cependant erroné de penser que les actions - certes positives - initiées en 2020 suffiront à elles-seules à engager l'Apec sur un modèle de développement renouvelé et solide pour les années à venir et son mandat 2022-2026 (partie 3).

2 2020-2021 : la crise covid, un accélérateur de changements pour l'Apec

2.1 L'impact de la crise covid sur le marché des cadres : un gel des embauches, un accroissement des inégalités et de nouvelles aspirations pour les cadres

2.1.1 Un impact encore incertain sur le marché de l'emploi des cadres

[42] Sans préjuger d'évolutions futures par définition difficiles à anticiper, à court terme la crise covid a plus eu un effet de gel des situations d'emploi des cadres que de destruction de leurs emplois³⁷. En effet, le fort recours au télétravail³⁸ sur cette catégorie d'actifs, l'utilisation des possibilités offertes par le chômage partiel³⁹ ainsi que la volonté des entreprises de ne pas se séparer prématurément de collaborateurs aux qualifications élevées dans un contexte d'incertitude quant au caractère ou non durable de la crise covid ont permis dans un premier temps d'amortir pour les cadres le choc de la crise. Dans le même temps, les désirs de mobilité professionnelle des cadres ont

³⁷ D'après l'Apec, c'est entre 20 000 et 50 000 emplois cadres qui auraient été détruits à fin 2020, soit une baisse d'environ 1 % de l'emploi cadres en France.

³⁸ D'après une enquête réalisée par l'Apec en octobre 2020, 84 % des cadres ont été concernés par le télétravail depuis le mois de février.

³⁹ D'après une enquête Apec conduite auprès des cadres en septembre 2020, un cadre sur 3 a été au moins une fois en activité partielle depuis le confinement.

diminué⁴⁰ et le volume d'offres d'emploi cadres diffusées par les entreprises a décru⁴¹, l'un et l'autre s'alimentant dans la pratique.

[43] A fin 2020, les projections sur l'avenir restent incertaines : les publications d'offres d'emploi sont en recul fort⁴² et les intentions de recrutement affichées pour le 1er trimestre sont très en-deçà des niveaux habituels : 41 % des entreprises de 100 salariés et plus projettent de recruter des cadres au 1er trimestre 2021 contre 60 % au même trimestre de l'année précédente⁴³. La fin probable en 2021 des mesures d'activité partielle et des dispositifs de soutien financier exceptionnel à l'économie pourrait peser sur l'activité des entreprises et, partant, sur leurs perspectives de recrutement.

2.1.2 Un risque d'accroissement des inégalités entre les cadres face à l'emploi

[44] Dans un tel contexte, c'est pour les nouveaux entrants, à savoir les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur, que la situation s'est le plus rapidement détériorée, raison pour laquelle, en lien avec l'Etat, l'Apec a lancé à l'été 2020 un dispositif spécifique à leur adresse visant à accompagner 50 000 jeunes diplômés du supérieur entre septembre 2020 et juin 2021 (voir ci-dessous).

[45] En plus des jeunes diplômés, l'Apec identifie trois autres populations comme particulièrement fragilisées par la crise : les cadres en fin de carrière, les cadres demandeurs d'emploi ainsi que les cadres travaillant dans des TPE/PME. Dès lors, les critères de fragilités identifiées par Pôle emploi et l'Apec en 2017 concernant les trajectoires de cadres au chômage pourraient prendre une acuité renouvelée si les effets économiques de la crise covid devaient se prolonger (ex. risque de chômage de longue durée plus grand pour les seniors, particulièrement ceux vivant en région, risque accru de chômage pour les cadres ayant un niveau de diplômé inférieur à bac+2).

2.1.3 L'émergence de nouvelles attentes de la part des cadres : phénomène transitoire ou transformation pérenne ?

[46] Dès juillet 2020, France Stratégie relevait que « La crise du covid-19 a profondément modifié les pratiques de télétravail et l'ampleur du recours à ce mode d'organisation »⁴⁴ pour les cadres. Dès avant la crise covid, les cadres étaient la catégorie socio-professionnelle qui avait le plus recours au télétravail et la crise a accentué le phénomène. Cette situation pourrait avoir un effet sur l'Apec en conduisant à modifier les canaux de contacts par lesquels les cadres recourent à ses services soit par un développement du distanciel soit par un recours plus fréquent aux centres à proximité du domicile plutôt qu'à proximité du lieu de travail (problématique principalement francilienne).

⁴⁰ Le baromètre Ifop/Cadremploi de septembre 2020 relève ainsi « un niveau de prudence inédit avec plus de 50 % des cadres qui ne souhaitent pas quitter leur entreprise pour le moment ».

⁴¹ L'Apec a ainsi relevé une baisse de 34 % des offres d'emploi cadres au premier semestre 2020.

⁴² Par rapport à l'année précédente, le recul constaté en 2020 est de 34 % en prenant en compte l'ensemble des offres et de 29 % en ne tenant compte que des offres de l'Apec (c'est-à-dire en dehors des offres des partenaires) et après dédoublement.

⁴³ Baromètre Apec des intentions de recrutement et de mobilité des cadres - 1er trimestre 2021, janvier 2021, Apec. Il est à noter que ces évolutions ne sont pas nécessairement contradictoires avec la persistance de difficultés à recruter pour certaines entreprises dans certains secteurs ou métiers (ex. métiers de la data, de l'usine et du bâtiment du futur, cf. Métiers cadres en tension et métiers en émergence, note interne, 15 décembre 2020).

⁴⁴ Les cadres aujourd'hui : quelles spécificités ?, Note de synthèse, juillet 2020, France stratégie.

[47] Dans le même temps, la crise pourrait induire des projets de mobilité géographique nouveaux. Le baromètre de l'Apec d'octobre 2020 indique en particulier que 36 % des cadres expriment l'envie de changer de région, plus particulièrement pour les cadres franciliens. Un tel phénomène pourrait à moyen terme détendre le marché de l'emploi des cadres dans certains territoires en région qui rencontraient jusqu'alors des difficultés plus grandes que le territoire francilien pour trouver de la main d'œuvre cadre.

[48] Plus généralement, ce sont les priorités des cadres qui paraissent, du moins à court terme, évoluer⁴⁵ : l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle devient pour la première fois le premier critère de priorité dans l'appréciation d'un poste (pour 71 % des cadres) quand les possibilités d'évolutions liées aux postes, les possibilités de formation, l'environnement matériel de travail ou le fait d'avoir plus de responsabilités reculent en termes d'importance. Même la rémunération occupe une place moindre (62 % des cadres l'évoquent à l'été 2020, contre 69 % en 2017). Si une telle évolution se confirmait dans les temps à venir, elle justifierait une attention particulière de l'Apec dans la mesure où elle n'explore pas ou peu à ce jour les problématiques de la conciliation vie professionnelle vie privée dans son conseil aux cadres. Les cadres étant par ailleurs de plus en plus souvent en couple avec un cadre, la prise en compte de la mobilité du conjoint peut aussi devenir un facteur important de réussite des projets de mobilité géographique, en particulier pour les entreprises qui recherchent des compétences cadres dans des bassins d'emploi qui en sont peu dotés.

2.2 La réaction rapide et agile de l'Apec pour adapter son offre de services au nouveau contexte sanitaire

[49] À l'occasion de la crise, l'Apec a su s'organiser de sorte à continuer de servir ses bénéficiaires, y compris pendant le premier confinement. Ce fait s'explique par une rapidité d'adaptation de l'Apec qui a su en un temps court réorganiser son activité par une bascule à distance et prendre en compte l'évolution des demandes qui lui étaient adressées.

2.2.1 Une continuité de service assurée par la diversification des modalités de délivrance des prestations : le recours au distanciel et le développement des services collectifs

[50] Avant la crise covid, le télétravail était une pratique minoritaire à l'Apec même si un accord négocié quelques années auparavant autorisait d'ores et déjà un jour de télétravail par semaine. Quelques jours avant l'annonce du premier confinement, la direction générale de l'Apec décidait de basculer l'intégralité de l'activité de l'Apec en distanciel. Cette évolution a nécessité des adaptations rapides, en particulier pour l'équipement informatique et logiciel des collaborateurs et l'acquisition de 600 licences de visioconférence (contre 200 auparavant). La réouverture des centres n'a été effective que le 6 juillet – ce qui est tardif vu que la principale étape du déconfinement est intervenue le 11 mai, soit près de deux mois plus tôt. Lors du deuxième confinement décidé à l'automne, l'Apec a privilégié le distanciel sans pour autant l'imposer de façon systématique, laissant aux équipes locales de l'Apec plus de marges d'appréciation quant aux modalités pertinentes de délivrance des prestations.

⁴⁵ Données issues du baromètre Ifop/cadremploi précité. Le sondage a été réalisé entre le 2 et le 8 juillet.

[51] Les modifications induites par la crise sur les modalités de délivrance des prestations ont été alors si substantielles que la mission a dédié une annexe en propre à ce sujet (voir l'annexe relative aux modalités de délivrance des prestations). Les trois principaux enseignements sont les suivants :

- la bascule de la quasi-totalité de l'activité de conseil de l'Apec à distance a fait la preuve non seulement de la souplesse organisationnelle de l'Apec mais aussi de sa capacité à délivrer ses prestations sous une forme distancielle qui était jusqu'alors peu répandue ;
- la moindre demande de primo-rendez-vous individuel de la part des cadres (moins de projets de mobilité professionnelle souhaités à court terme par ces derniers) a conduit l'Apec à développer son offre de services collectifs via des webateliers ;
- cette réaction immédiate positive doit désormais s'inscrire dans la durée avec l'élaboration d'une véritable stratégie de délivrance des prestations afin que la décision de servir une prestation en mode présentiel, distancielle ou en ligne (c'est-à-dire par des services autoconsommables sur apec.fr) réponde à des motifs choisis par l'Apec (efficience de l'allocation des moyens au regard des besoins des publics, qualité de la couverture territoriale, amélioration de la qualité de service dispensée aux cadres...).

[52] Cette diversification des modalités de délivrance des prestations dont la crise covid a montré l'étendue possible ouvre à l'Apec des perspectives nouvelles sur plusieurs sujets, en particulier sur sa présence territoriale et la mutualisation interrégionale dans la délivrance des prestations. En effet, seuls les services jusqu'alors dit « SAD » (service à distance) délivrés par des conseillers et non des consultants et axés sur des problématiques ponctuelles à brève échéance (ex. préparation à un entretien d'embauche, amélioration d'un CV en vue d'une candidature) étaient délivrés à distance et sous une forme mutualisée entre régions.

2.2.2 Une adaptation rapide par l'Apec de son offre de services aux cadres et entreprises pour prendre en compte le nouveau contexte

[53] L'Apec a, via ses équipes marketing et son pôle métier, mis en place de façon rapide de nouvelles prestations pour répondre aux besoins nouveaux des cadres et entreprises bénéficiaires des services de l'Apec du fait de la crise covid et des confinements.

● Côté entreprises

[54] Lors du confinement du printemps 2020, l'Apec a rapidement proposé aux entreprises des services particulièrement adaptés aux difficultés conjoncturelles que certaines d'entre elles rencontraient. Citons en particulier des prestations sur l'entretien de recrutement à distance ou sur comment intégrer un collaborateur en période de turbulence.

● Côté cadres demandeurs d'emploi

[55] Par ailleurs, l'accord-cadre liant Pôle emploi et l'Apec avait expiré depuis fin 2019 et n'avait pas été reconduit depuis. Le nouveau contexte couplé à l'arrivée d'un nouveau directeur général à l'Apec en juillet 2020 a conduit à impulser une nouvelle démarche, menant à l'adoption d'un nouvel accord-cadre entre les deux opérateurs fin 2020 (voir l'annexe relative à la relation Pôle emploi/Apec).

2.2.3 L'inscription volontariste de l'Apec en septembre 2020 dans le plan gouvernemental « Un jeune, une solution »

[56] Dans la continuité du plan gouvernemental initié au début de l'été 2020 « Un jeune, une solution » dont l'objectif consistait à aider les jeunes dont l'insertion professionnelle pâtit fortement de la crise covid, l'Apec a lancé après la rentrée de septembre 2020 une initiative visant à accompagner 50 000 jeunes diplômés. Pour atteindre cet objectif, elle a notamment mis sur pied un nouveau dispositif dénommé « Objectif 1er emploi » s'inspirant de précédents services existants et a reçu un soutien de l'Etat à hauteur de 4 millions d'euros pour ce faire. D'un point de vue métier, ce nouveau dispositif permet des avancées conceptuelles fructueuses pour l'Apec, au premier rang desquelles celle du repérage des publics en difficulté dans leur parcours au sein d'un collectif de bénéficiaires.

2.2.4 Une activité maintenue à un niveau élevé en 2020 malgré les perturbations induites par la crise

[57] Entre, d'un côté des cadres moins désireux de réaliser des mobilités professionnelles, des entreprises publiant moins d'offres d'emploi et une organisation du travail assez largement nouvelle avec la généralisation du distanciel, on aurait pu craindre que l'année 2020 soit marquée par un effondrement ou à tout le moins un fléchissement fort de l'activité de l'Apec. Cela n'a pas été le cas et ce beau résultat doit être mis à l'actif de l'Apec, de ses équipes et de leur mobilisation.

[58] Certes le volume d'heures produites a été en retrait par rapport à l'année 2019 (-5,2 %) mais la baisse paraît relativement contenue en particulier pour la mission SRE (-1,9 %)⁴⁶ et dans une moindre mesure pour la mission SPP (-4,1 %)⁴⁷. La baisse s'explique en partie par le fait qu'un certain nombre de collaborateurs de l'Apec ont été contraint de réduire leur activité, notamment du fait de garde d'enfants au moment où les écoles étaient fermées de la réduction d'activité des entreprises. Cela a notamment eu pour conséquence d'accélérer la baisse de l'efficacité productive évoquée précédemment. Pour autant, plusieurs indicateurs attestent du fort niveau d'activité qui a été maintenu grâce à la diversification des modalités de délivrance des prestations (distanciel, collectif).

- Côté SPP, la cible de bénéficiaires cadres ou jeunes diplômés pour 2020 a été largement dépassée avec 131 968 clients des services de conseil de l'Apec contre une cible de 129 000 et en fort progrès par rapport à la réalisation de 125 448 en 2019 (+5,2 %) ce qui est largement le fait d'une offre accrue de la part de l'Apec en services collectifs (webateliers), et pour la première fois du mandat, la cible maximale de 45 % de cadres en poste parmi les bénéficiaires des services de conseil SPP a été respectée (résultat largement dû au lancement du dispositif Objectif 1^{er} emploi à destination des jeunes diplômés). La croissance de la part des clients Apec ayant bénéficié d'un service s'inscrivant dans le référentiel CEP s'accélère dépassant les deux tiers (67 %) très nettement au-delà de la cible préalablement fixée de 50 %, ce qui mérite une réflexion quant au modèle de développement de l'Apec pour les années à venir (voir ci-dessous).

⁴⁶ Cette baisse modeste s'explique par l'activité des conseillers clients qui s'est maintenue à un certain niveau alors que les CRE subissaient la baisse des sollicitations des entreprises en matière de conseil.

⁴⁷ Ce sont les missions études et offres d'emploi qui ont connu la baisse la plus importante en équivalence d'heures produites (-18 %) ce qui pour les études s'explique par l'abandon de certaines études et pour le volet offres d'emploi par la baisse forte du nombre d'offres d'emploi publiées par rapport à l'année 2019.

- Côté SRE, le nombre total d'entreprises bénéficiaires des prestations de conseil de l'Apec est non seulement très supérieur à l'objectif (16 551 contre 14 500 visés) mais aussi en augmentation rapide (+14,1 % en un an), tout en conservant une forte proportion de TPE/PME (84 %).
- Côté études, l'indicateur d'audience des études publiées est en progression. Notons toutefois que cet indicateur avait été en baisse l'année précédente mais surtout que la modalité de calcul de cet indicateur rend délicate son interprétation⁴⁸. A noter toutefois que quelques études programmées ont dû être reportées ou abandonnées soit parce que l'évolution de la situation économique ne les rendait plus pertinente (ex. étude sur les mécanismes des départs volontaires des cadres) soit du fait de difficultés opérationnelles à les conduire du fait des effets de la crise sur les équipes de l'Apec (ex. étude sur les difficultés de recrutement hors des grandes métropoles) (pour plus de détails, voir l'annexe relative aux études de l'Apec).

[59] Les indicateurs de résultat figurant dans le mandat n'étant pas des indicateurs qui isolent la valeur ajoutée de l'Apec en comparant des publics similaires accompagnés par l'Apec à d'autres non accompagnés par l'Apec, ces indicateurs sont logiquement fortement impactés par la dégradation de la conjoncture économique : le taux de mobilité professionnelle des cadres salariés bénéficiaires des services de l'Apec est inférieur à ce qui était attendu avec un taux de mobilité de 43,2 % contre 48 % prévu, le taux de retour à l'emploi à 12 mois des cadres demandeurs d'emploi bénéficiaires de services de conseil de l'Apec est aussi en baisse (75,6 % contre 77 %), tout comme le taux d'insertion des jeunes diplômés ayant eu recours à l'Apec (taux d'insertion de 89,4 % contre 94 % prévu, et 92,6 % observés en 2019). Côté entreprises, la part des offres en sourcing⁴⁹ ayant été satisfaites se dégrade elle fortement : elle était de 76 % en 2019 et n'est plus que de 68 % en 2020, loin de l'objectif préalablement fixé à 75 %.

2.2.5 L'impact financier de la crise covid sur l'Apec apparaît limité à court terme, mais potentiellement plus élevé à moyen terme

[60] L'assiette des cotisations recouvrée par les institutions de retraite et de prévoyance des cadres relevant de l'AGIRC-ARRCO bénéficiant à l'Apec repose sur la masse salariale des cadres en emploi (pour plus de détails voir l'annexe relative à la gestion financière de l'Apec). La déclaration par les entreprises de leurs emplois de cadres et des salaires qu'elles ont versés se fait parfois avec retard, ce qui conduit à ne pas connaître avec précision en fin d'année n le montant précis des cotisations que l'Apec va percevoir pour l'année n (certaines régularisations se font avec plusieurs années de décalage). Plusieurs facteurs peuvent avoir impacté la cotisation Apec en 2020 qui est estimée à 116 M € :

- Abandon de cotisations sociales (dans certains secteurs d'activité, en particulier le tourisme, la restauration, l'événementiel, le sport et la culture).
- Mise en activité partielle d'une partie des cadres en emploi du secteur privé.
- Destructurations et moindres créations d'emplois cadres dans le secteur privé.

⁴⁸ Audience calculée non dans l'absolu mais en proportion de la fréquentation du site apec.fr : une telle modalité de calcul a pour effet que si le volume de consultations des études reste le même mais que, pour des raisons conjoncturelles liées au marché de l'emploi, le site apec.fr est moins consulté, l'indicateur d'audience ainsi calculé croît.

⁴⁹ Prestation par laquelle les collaborateurs de l'Apec accompagnent des TPE/PME dans la recherche de profils de candidats adaptés (rédaction de l'offre, recherche de profils dans la Candidapec, promotion de l'offre auprès des candidats...).

- Ralentissement de la hausse du salaire moyen par tête.
- Report de cotisations sociales (report de paiement (agirc-arcco) à hauteur de 1,25 % de la cotisation dont 60 % ne seront jamais recouvrés).

[61] L'Apec estimait fin octobre 2020 que l'impact de la crise sur la cotisation serait de 8,4 à 12,1 millions d'euros en moins, ce qui signifierait une baisse avoisinant les 8-10 % des ressources de l'Apec. Le facteur principal est la mise en activité partielle, à hauteur de 6 à 9,6 millions d'euros d'après ses estimations, les deux suivants étant l'abandon de cotisations sociales et le moindre volume d'emploi cadres (chacun à hauteur d'environ un million d'euros).

[62] Pour autant, l'année 2020 a été marquée par une très forte régularisation de cotisations des années antérieures : en effet, l'Agirc-Arcco a versé en juillet 2020 à l'Apec pour un montant de 9 millions d'euros de régularisation, compensant presque les pertes de cotisation de l'année dues à la crise covid.

[63] Au regard de ces différents éléments, la crise covid a eu un impact sensible sur la cotisation Apec de l'année 2020 mais, pour des raisons qui tiennent largement à un concours de circonstances heureux, les finances de l'Apec sont peu impactées en 2020. Si la régularisation importante de cotisation a été une chance pour l'Apec en 2020, il n'en reste pas moins que le caractère structurel de régularisations importantes et aléatoires est un problème pour la bonne gestion de l'Apec (voir ci-dessous). Par ailleurs, en l'absence de visibilité à moyen terme sur l'ampleur et la durée de la crise, il serait présomptueux de penser que la crise covid n'aura pas d'autres effets sur les finances de l'Apec dans les années à venir. Pour autant, face à cette incertitude et à la nécessité de construire sa trajectoire budgétaire des années à venir, l'Apec a établi début 2021 les projections suivantes :

- prévision d'un déficit des activités courantes de 4,9 millions d'euros pour 2021 dont le financement se fera par un prélèvement sur les excédents passés de trésorerie ;
- prévision d'une reprise de la croissance de la cotisation à compter de 2022 (+1,9 % par an).

Conclusion partielle de la partie 2

[64] Contrairement à ce qui aurait pu être craint du fait de la crise covid, l'année 2020 a été une année d'activité intense pour l'Apec, porteuse de nombreuses nouveautés (accroissement de l'intervention auprès des jeunes avec un positionnement en soutien de l'Etat- qui en retour a apporté un concours financier à l'Apec- développement du distanciel dans la délivrance des prestations, accroissement des services collectifs). Ces nouvelles impulsions constituent une opportunité pour l'Apec de réviser son modèle de développement. In fine, l'année 2020 aura constitué pour l'Apec une année d'accélération de changements dont une partie avait été préparée auparavant et pour lesquels les conséquences de la crise covid ont donné l'occasion d'une accélération et/ou d'un plein essor.

3 2022-2026 : vers un modèle de développement de l'Apec axé sur l'accompagnement des cadres tout au long de leur vie professionnelle et sur les actions de mise en relation

3.1 Pourquoi l'Apec a un rôle essentiel à jouer sur le marché du travail : les mutations de long terme du marché des cadres

3.1.1 Un marché des cadres transformé, des ressources Apec en croissance, un taux de cotisation inchangé

[65] Fixée à un taux de 0,06 %, la cotisation dont bénéficie l'Apec pour financer ses activités de service public (la cotisation représente plus de 95 % de ses ressources) est assise sur la rémunération des cadres du 1er euro jusqu'à la tranche B des salaires, c'est-à-dire jusqu'à quatre plafonds de la sécurité sociale. La cotisation totale est le cumul d'une part acquittée par les employeurs (0,036 %) et d'une autre par les salariés (0,024 %). Pour un emploi rémunéré au salaire moyen des cadres, le montant de cotisation versée avoisine les 18 euros par an pour l'entreprise et les 12 euros par an pour le cadre. Ce taux n'a pas été modifié depuis la création de l'Apec en 1966 mais grâce à un élargissement constant de l'assiette (nombre croissant de cadres), les ressources de l'Apec ont très fortement cru depuis sa création. Pour autant, les besoins d'accompagnement des cadres se sont très vraisemblablement accrus depuis lors.

[66] En effet, depuis l'époque des Trente glorieuses, le marché du travail français a connu des mutations spectaculaires, au premier rang desquelles l'accroissement des mobilités professionnelles, en particulier externes (c'est-à-dire correspondant aux salariés qui quittent leur employeur). Ainsi que le relevait en 2010 le chercheur Thomas Amossé, « De 1982 à 2009, au-delà de leur cyclicité et des différentes formes qu'ils peuvent prendre (emploi-emploi, emploi-chômage, etc.), les changements de situation sur le marché du travail concernent une part croissante des actifs. (...) Les générations nées après 1963 ont une probabilité environ trois fois plus élevée de quitter ou de retrouver leur emploi que celles nées avant 1933 » avant de conclure que « Sans prétendre pouvoir prédire l'avenir, on peut ainsi penser que d'ici quelques années, il y aura encore davantage de mobilité sur un marché du travail désormais sans doute moins rigide, ce que certains espèrent, mais aussi moins protecteur, ce que d'autres redoutent. »⁵⁰

[67] Même si, du fait de leur haut niveau d'études et de qualification, les cadres sont par bien des aspects en capacité d'opérer des mobilités professionnelles plus fréquemment souhaitées que subies par rapport aux autres catégories socio-professionnelles, la façon dont les cadres déroulent leur carrière s'est elle aussi considérablement modifiée. Cette transformation du parcours professionnel des cadres s'explique en grande partie par la rupture des contrats dits « implicites » qui les liaient dans la période précédente aux entreprises : le chercheur François Dupuy⁵¹ considère ainsi que s'est opéré un changement de paradigme dans la relation cadres/entreprises qui a directement impacté les cadres, à savoir le passage d'une relation "loyauté-protection" au modèle dominant "concurrence-évaluation"⁵² avec pour conséquence que « l'engagement des cadres vis-à-vis de l'entreprise devient

⁵⁰ « Mobilité et stabilité sur le marché du travail : une dualisation en trompe-l'œil », Thomas Amossé, Revue Connaissance de l'emploi, déc 2010, n°75, Centre d'études de l'emploi.

⁵¹ *La fatigue des élites : le capitalisme et ses cadres*, François Dupuy, La République des idées, 2005.

⁵² Les facteurs explicatifs les plus fréquemment avancés sont la globalisation de l'économie et la financiarisation des objectifs des entreprises (à savoir la primauté donnée aux actionnaires sur les autres parties prenantes que sont les salariés,

limité dans le temps (...) l'employeur ayant de facto renoncé à sa part du contrat ». Il explicite ainsi le phénomène qui a été à l'œuvre : « Les plans de carrière ont disparu des pratiques des entreprises, alors même qu'ils constituaient un rouage essentiel du contrat implicite qu'elles passaient autrefois avec leurs cadres. Ce sont ces plans de carrière qui leur donnaient une certaine maîtrise de leur avenir (...). Aujourd'hui ces plans n'existent plus. Ils ont été remplacés par une forme nouvelle de précarité interne, de gestion au coup par coup, à laquelle les cadres répondent de plus en plus souvent négativement, au grand étonnement des dirigeants. Ils sont nombreux à refuser des affectations qu'ils considèrent comme contraires à la préservation de leur équilibre familial. C'est bien que la notion même de " contrat implicite " est devenue étrangère aux entreprises. À celui-ci se substitue le contrat tout court. »⁵³

[68] C'est à l'aune de ce moindre soutien apporté par l'entreprise dans le déroulé de carrière de ses cadres qu'il faut examiner le rôle actuel de l'Apec : tandis qu'à l'époque de la création de l'Apec, les entreprises endossaient par elles-mêmes une part non négligeable de l'accompagnement des cadres dans leurs parcours professionnels, les cadres d'aujourd'hui sont plus fréquemment amenés à opérer des mobilités professionnelles et sont aussi plus seuls pour les conduire⁵⁴. Le phénomène qui s'est produit correspond en quelque sorte à une externalisation par l'entreprise du suivi de carrière qu'elle opérait auparavant elle-même pour ses cadres. En d'autres termes, à cotisation inchangée, les besoins potentiels d'accompagnement des cadres dans leurs parcours professionnels se sont accrus et c'est en grande partie à l'Apec qu'il revient d'y répondre, sa reconnaissance comme opérateur national du conseil en évolution professionnelle (CEP) pour les cadres venant la conforter dans ce rôle.

[69] L'absence de modification du taux de cotisation Apec dans le même temps s'explique par trois phénomènes distincts : 1/ L'augmentation constante de la population des cadres dans l'économie française a permis à l'Apec de voir ses ressources croître en continu en volume, sans que ne soit en parallèle questionner l'intensité des besoins d'accompagnement par cadre. 2/ Les gains de productivité (montrés par les précédents rapports de l'Igas de 2010, 2015 et 2016) obtenus par l'Apec ont permis de délivrer plus de services par cadre à taux de cotisation inchangé. 3/ Les enjeux croissants de compétitivité des entreprises ont conduit certains acteurs, en particulier patronaux, à concevoir les cotisations sociales comme des « charges » et non comme les investissements dont les entreprises sont directement ou indirectement bénéficiaires en retour, gelant du même coup toute discussion éventuelle sur une augmentation du taux de cotisation.

[70] *In fine*, il ressort que le taux de cotisation actuel de 0,06 % est le résultat historique d'un point d'équilibre trouvé par les partenaires sociaux dans le contexte des Trente Glorieuses où les contrats implicites qui liaient les cadres à leurs entreprises existaient encore. Cependant la stabilité de ce taux ne doit pas masquer le fait que la remise en cause de ces contrats implicites dans les dernières décennies rend d'autant plus essentiel le rôle de l'Apec sur le marché du travail, enjeu qui n'est pourtant pas toujours perçu.

les consommateurs et la société), l'un et l'autre poussant à une appréciation à plus court terme des coûts et bénéfices des actions menées.

⁵³ Op. cit.

⁵⁴ Ce constat mérite d'être nuancé pour la catégorie dites des « cadres dirigeants » qui sont dans les faits suivis et accompagnés par nombre de cabinets de recrutement. A l'inverse, pour le reste des cadres, il n'est pas surprenant de constater que, face à ce nouveau contexte, leur syndicalisation s'est fortement développée au cours des années au point qu'au tournant des années 2000 nombre d'observateurs s'étonnaient de la plus grande syndicalisation désormais chez les cadres que chez les ouvriers (ex. « Les cadres, champion de la syndicalisation », Les échos, 20 décembre 2004).

3.1.2 Un rôle essentiel de l'Apec sur le marché du travail qui n'est pas toujours clairement perçu

[71] A rebours des éléments décrits ci-dessus, plusieurs mutations des décennies récentes ont pu laisser croire ces dernières années à un certain nombre d'acteurs, notamment patronaux, que l'évolution du marché des cadres et leur situation d'emploi ne nécessitaient plus de traitements spécifiques pour leur accompagnement par rapport aux autres actifs. En effet, l'accroissement considérable du nombre de cadres qui représentent désormais près d'un salarié sur cinq et la banalisation progressive de leur situation professionnelle qui tend à les rapprocher des autres salariés⁵⁵ a pu masquer les spécificités encore fortes de la population cadres et la nécessité de renforcer le rôle de l'Apec. Une nouvelle impulsion a finalement été donnée avec l'adoption de l'accord national interprofessionnel (ANI) relatif aux cadres de février 2020 qui consacre à nouveau le rôle de l'Apec, après un ANI adopté en 2011 qui portait lui spécifiquement sur l'Apec. Il réaffirme la particularité des emplois cadres au regard du fait qu'un poste cadre requiert une aptitude à des fonctions à caractère intellectuel prédominant, induisant la réflexion et/ou l'action d'autres salariés avec une marge suffisante d'initiative et/ou d'autonomie qui confère à son titulaire une responsabilité effective dans la marche et le développement de l'entreprise.

[72] La mission considère que ce nouvel ANI est d'une importance majeure dans la mesure où il acte le fait que, malgré les transformations récentes décrites ci-dessus, la catégorie des cadres continue de justifier une attention particulière : non seulement, le besoin de main d'œuvre cadres de la part des entreprises est appelé à croître conférant une grande importance à la fluidification du marché de l'emploi cadres portée par l'Apec, mais aussi la précarisation progressive d'une partie des cadres met ces derniers dans une situation de vulnérabilité professionnelle individuelle face à laquelle ils sont peu armés : en effet, les auditions réalisées par la mission ainsi que les éléments de documentation qu'elle a collectés tendent à montrer que, plus encore que les autres actifs, les cadres comptent sur leurs ressources et capacités personnelles pour anticiper et conduire leurs évolutions professionnelles plus que sur le soutien de leurs entreprises (voir ci-dessous) ou sur le recours à l'action collective, même si cette dernière se développe parmi les cadres (cf. syndicalisation en hausse et moins catégorielle qu'elle n'a pu être par le passé).

[73] Sentant pour autant une difficulté à légitimer son rôle notamment vis-à-vis de certains acteurs patronaux, l'Apec s'est lancée en 2019 dans un travail innovant de mesure de l'impact économique et social de son activité. Elle en a tiré plusieurs résultats tout à fait instructifs (ex. accroissement des mobilités professionnelles externes des cadres salariés, en particulier pour les femmes et les cadres âgés⁵⁶, gains substantiels concernant les recrutements pour les TPE/PME en termes de temps passé à recruter, de durée du recrutement, de performance du candidat sélectionné et de fidélisation du cadre recruté⁵⁷). Néanmoins, la mission considère que cette mesure d'impact ne doit pas être menée pour légitimer l'existence de l'Apec mais bien pour continuer d'accroître la performance de son

⁵⁵ Moindre proximité aux instances dirigeantes (ce qui va logiquement de pair avec la massification des effectifs), engagement plus limité vis-à-vis de l'entreprise (et notamment mise en balance d'autres problématiques comme la conciliation vie professionnelle / vie professionnelle), dualisation du monde des cadres entre cadres dirigeants et les autres cadres sans que la logique du statut ne modifie cette dynamique, faiblesse des mobilisations collectives en tant que cadres (pour une analyse plus poussée, voir les travaux menés en sciences sociales, comme par exemple ceux de François Dupuy).

⁵⁶ L'analyse contrefactuelle MIES de l'Apec fait apparaître que, grâce à son intervention, 52 % des cadres salariés qui ont eu recours à ses services (en ligne et de conseil) ont eu une mobilité externe dans l'année et que, sans le recours à l'Apec, ils n'auraient été que 29 % à changer d'entreprise.

⁵⁷ L'analyse contrefactuelle MIES de l'Apec montre que le recours aux services de l'Apec fait économiser au recruteur de TPE/PME en moyenne deux jours de son temps, diminue d'une semaine et demie sur 10,5 le délai global de la procédure de recrutement pour les bénéficiaires des services de recrutement et fait passer d'environ 52 % à près de 80 % la proportion de cadres recrutés toujours en poste douze mois après leur recrutement.

action. Elle doit en outre intégrer toutes les formes d'intervention de l'Apec - y compris digitales - qui est le seul opérateur présent sur le marché des cadres à même de proposer à la fois des services d'accompagnement et de mise en relation ainsi que des études prospectives, et ce tout au long de la vie professionnelle des cadres.

3.1.3 Une légitimité de l'Apec à réaffirmer

[74] Le rôle de l'Apec doit désormais être légitimé au prisme de quatre paramètres :

- L'accompagnement des cadres les plus à risque : de ce point de vue, l'Apec ne peut être réduite à un rôle de « Pôle emploi des cadres » comme la mission l'a trop souvent entendu de la part d'un certain nombre de partenaires de l'Apec ou de bénéficiaires ; non seulement, l'Apec doit continuer d'intervenir de façon préventive et en anticipation vis-à-vis des cadres en poste qui sont à risque (sa fonction d'opérateur national du CEP l'y incite), mais aussi elle doit mieux travailler ses complémentarités et mutualisations avec Pôle emploi (voir ci-dessous). Cela requiert néanmoins de sa part de mieux caractériser la notion de « risque » (cf. ci-dessous).
- La valorisation des compétence cadres comme un enjeu stratégique pour les entreprises et le pays : la Nation investit des moyens élevés chaque année dans l'enseignement supérieur ; l'Apec est un outil finalement peu coûteux pour allouer de façon optimale ces capacités productives qualifiées vers les besoins des entreprises, et ce dans un contexte où une part non négligeable de personnes sortent de la catégorie cadres au cours de leur carrière ou n'y entrent pas après des études supérieures pourtant poussées (voir l'annexe relative aux jeunes diplômés).
- Un creuset propice aux innovations : l'Apec présente de nombreux atouts qui doivent faire d'elle un acteur majeur et reconnu d'innovations dans le champ des politiques d'emploi (petite taille, souplesse organisationnelle, haut niveau de qualification de ses collaborateurs, haut niveau de diplôme de ses bénéficiaires). Il semble que cette fonction centrale de légitimation de son rôle ait été quelque peu perdue de vue par l'Apec ces dernières années ce qui appelle de sa part une réorientation stratégique (voir ci-dessus). La mission apporte une précision à ce constat : il y a des champs d'innovation qui nécessitent le déploiement de moyens élevés pour lesquels la petite taille de l'Apec est plus une faiblesse qu'un atout (ex. techniques d'exploration et exploitation de données (data mining), intelligence artificielle) : la mission considère que, pour ces aspects, l'Apec doit avoir une action volontariste de conventionnements pour s'associer à d'autres partenaires dans la conduite de ces projets innovants.
- Un acteur français et ancré territorialement : dans le contexte actuel de mondialisation des services en ligne dont on commence à percevoir les problématiques nouvelles relatives par exemple à la gestion des données personnelles, l'Apec est un opérateur national dont le rôle stratégique pour l'économie française ne doit pas être sous-estimé. Face à une concurrence étrangère qui s'intensifie sur la publication d'offres d'emploi et sur la constitution de réseaux sociaux à dimension professionnelle (ex. LinkedIn, Indeed), l'Apec a des atouts majeurs sur lesquels s'appuyer (au premier rang desquels son expertise dans la gestion par les compétences, la connaissance des bassins locaux d'emploi cadres et la possession du profil professionnel d'une part élevée de la population cadres française, le tout adossé sur un réseau physique à même d'accompagner les cadres rencontrant des difficultés de parcours) que les pouvoirs publics doivent d'autant mieux valoriser que la population cadres va continuer de croître et est stratégique pour les entreprises.

3.2 Le recentrage de l'Apec sur trois grandes missions au lieu de quatre

3.2.1 L'accompagnement des cadres tout au long de la vie professionnelle : l'indispensable conciliation entre le Conseil en évolution professionnelle et les autres services d'accompagnement

3.2.1.1 Le positionnement stratégique de l'Apec comme opérateur national du Conseil en évolution professionnel (CEP)

[75] Le CEP a été créé par la loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale et l'Apec s'est positionnée et a été reconnue comme opérateur national du CEP. Ce positionnement stratégique de l'Apec s'est traduit par la montée en charge forte du CEP au sein des activités de l'Apec. À la fin 2020, plus des deux tiers des utilisateurs de services Apec en sécurisation des parcours professionnels ont bénéficié d'un service répondant au cahier des charges national du CEP (par comparaison ce ratio était en 2016 de 50 %).

[76] Jusqu'à présent, les utilisateurs des services de conseil de l'Apec ne savaient pas s'ils étaient ou non bénéficiaires d'un service répondant au CEP, le décompte ne se faisant qu'a posteriori par les équipes du siège de l'APEC selon la nature des services délivrés. À compter de 2021, les bénéficiaires en seront informés : en effet, pour transmettre sur la plateforme nationale Agora ses données de suivi du CEP, l'Apec devra désormais demander aux bénéficiaires l'autorisation d'utiliser leur numéro d'identification au répertoire (NIR) des personnes physiques, correspondant en pratique à leur numéro de sécurité sociale. Dans les faits, cette autorisation ne changera pas les modalités de l'accompagnement de l'Apec.

[77] Les auditions réalisées par la mission sur la question du CEP ont mis au jour deux lectures pour partie contradictoires de la dynamique de croissance du CEP : pour les uns, le CEP permet de mieux valoriser le travail de conseil fait par l'Apec (et qu'elle faisait d'après nombre de collaborateurs avant même la création du CEP) et d'inscrire pleinement l'Apec dans le paysage institutionnel des opérateurs des politiques d'emploi sachant qu'elle n'est par ailleurs pas mentionnée dans le code du travail au premier rang des acteurs assurant le service public de l'emploi⁵⁸ ; pour d'autres, le développement du CEP est en passe d'étouffer de l'intérieur toute marge de manœuvre de l'Apec. L'inquiétude de ces derniers provient du fait qu'aucun financement spécifique n'est associé au CEP (l'Apec le finance sur les ressources tirées de la cotisation) et que le CEP est pour ainsi dire une « marque » externe à l'Apec, ce qui lui ferait désormais courir le risque de mal maîtriser les flux de demandes qui s'adressent à elle. On retrouve ici une ambiguïté qui imprègne fortement les équipes de l'Apec : la peur à la fois de manquer de notoriété (et du même coup de bénéficiaires sollicitant ses services) et de ne pas être en capacité de répondre à toutes les demandes qui lui sont adressées (l'Apec délivre chaque année des services de conseil à environ 130 000 cadres et jeunes diplômés tandis que les utilisateurs potentiels de ses services avoisinent les 3,5 millions).

⁵⁸ Tandis que Pôle emploi est pleinement mentionné comme étant un des acteurs assurant le service public de l'emploi (article L5311-2), au même rang que les services de l'Etat chargés de l'emploi et de l'égalité professionnelle, l'Association nationale pour la formation professionnelle des adultes (AFPA) et l'organisme gestionnaire du régime d'assurance chômage mentionné (Unedic), l'Apec est un acteur identifié seulement parmi ceux pouvant « également participer au service public de l'emploi », au motif que l'Apec est un « organisme dont l'objet consiste en la fourniture de services relatifs au placement, à l'insertion, à la formation et à l'accompagnement des demandeurs d'emploi » (article L5311-4).

[78] La question de la maîtrise des flux de demandes est donc un sujet majeur au sein de l'Apec ; elle indique à la mission les piloter jusqu'à présent par une gestion fine et réactive des plages de rendez-vous de conseil qu'elle met en visibilité sur son site apec.fr (volet offre) et grâce aux campagnes qu'elle finance pour capter de nouveaux publics au-delà d'un flux que l'on pourrait qualifier de « naturel » provenant des personnes qui, ayant eu recours à l'Apec dans le passé, connaissent ses services et la sollicitent à nouveau quand ils en ont besoin (volet demande). La conciliation de ces contraintes partiellement antagoniques se réalise par ce que l'on pourrait qualifier de stratégie de recherche d'une « notoriété maîtrisée » de l'Apec.

[79] Or, dans un tel contexte, le CEP constitue un élément potentiellement fortement perturbateur. En effet, pour les cadres, le recours au CEP est un droit et l'Apec doit répondre à leur demande d'accompagnement. La situation pourrait devenir problématique pour l'Apec si le cahier des charges national, encore assez lâche, venait à être plus précis et que la demande de CEP de la part des cadres atteignait des niveaux tels que l'Apec rencontrerait des difficultés à libérer de la ressource pour réaliser ses services qui n'entrent pas dans le cadre du CEP⁵⁹. Le risque serait dès lors de la contraindre à réduire le panel des services qu'elle propose par ailleurs aux cadres demandeurs d'emploi et jeunes diplômés mais aussi pourrait entraver sa capacité à créer de nouveaux services et à porter des innovations dans les techniques d'accompagnement des cadres.

[80] La mission considère qu'en l'état actuel des choses les craintes de saturation évoquées ci-dessus concernant le CEP ne sont pas fondées⁶⁰ mais que, si le développement du CEP devait se poursuivre, il ne faut pas s'interdire de réexaminer la question (par exemple sous l'angle du financement du CEP, voir ci-dessous) afin de conserver à l'Apec la richesse de ses modalités d'accompagnement.

3.2.1.2 Les autres services proposés aux cadres et jeunes diplômés

- Le besoin de clarifier la stratégie de l'Apec vis-à-vis des jeunes diplômés du supérieur

[81] Le début du mandat 2017-2021 a été marqué par une décroissance forte du public jeune parmi les bénéficiaires de services SPP à l'Apec : le nombre de bénéficiaires jeunes diplômés chute de - 19,5 % sur la période 2017-2019, passant de 27 438 bénéficiaires à 22 091. Cette situation problématique, et transitoirement corrigée fin 2020 avec l'initiative Objectif 1er emploi, reflète le manque de vision à moyen terme de l'Apec sur l'intérêt qu'elle a à investir ce public non cotisant. Ce flou stratégique s'est traduit au cours de la dernière décennie par une action de l'Apec marquée par des à-coups (en 2011, 2014 et 2020). Or, les auditions ont montré une convergence d'intérêts à intervenir auprès de ce public : 1/ du côté des entreprises, les jeunes diplômés ont des profils qui peuvent les intéresser (formation récente, niveau de salaire peu élevé, grande adaptabilité...) ; 2/ du côté des jeunes diplômés, malgré les progrès réalisés depuis la loi Libertés et Responsabilités des Universités (LRU) de 2007 ayant étendu la mission des universités au champ de l'insertion professionnelle, les besoins à couvrir pour faciliter leur entrée dans l'emploi restent considérables ; 3/ du côté de l'Apec, les jeunes diplômés du supérieur, en particulier ceux à bac+3 et plus, sont pour la grande majorité d'entre eux les futurs cadres du pays et cotisants de l'Apec, il est donc bénéfique que l'Apec ait pu se faire connaître d'eux. La mission considère que ce manque de volontarisme de

⁵⁹ Au premier rang de ces services, citons ceux visant à accompagner les candidats à trouver un nouvel emploi dès lors que leur projet professionnel est bien identifié par exemple sur l'approche réseau, l'élaboration du CV ou l'entraînement aux entretiens d'embauche.

⁶⁰ Même si, d'après la direction de l'Apec, la montée en puissance du CEP expliquerait ces dernières années le poids important des prises en charge de cadres en activité au détriment des autres publics.

l'Apec à investir le public jeune provient en grande partie de son incapacité à identifier les services utiles à proposer. Les investigations de la mission conduisent à en identifier plusieurs :

- Proposer aux entreprises, aux jeunes et aux établissements du supérieur une offre de services sur les stages professionnalisants de fin d'étude, l'apprentissage, l'alternance du supérieur et les thèses Cifre : l'expérience acquise par l'Apec sur son jobboard lui permettrait un transfert de compétences vers cette activité. Ce nouveau service, à articuler avec les offres existantes chez les partenaires de l'Apec, renforcerait le rôle d'intermédiation de l'Apec sur le marché de l'emploi des cadres, offrirait un service utile à des entreprises dont la marque employeur (notoriété) est faible (particulièrement donc les TPE/PME) et prendrait acte du fait désormais que l'entrée dans le monde du travail ne se fait plus par le premier emploi comme par le passé mais par des expériences professionnelles qui interviennent pendant la période des études supérieures.
- Soutenir les universités dans leur mission d'insertion professionnelle par une analyse approfondie de l'articulation formations suivies/compétences acquises/métiers accessibles (voir ci-dessous).
- Déployer une stratégie proactive pour donner plus aux jeunes diplômés dont l'insertion professionnelle est la plus difficile (voir ci-dessous) : en l'absence de stratégie claire vis-à-vis des jeunes diplômés et du monde de l'enseignement supérieur, l'Apec ne s'est pas organisée pour mener des actions plus particulièrement envers les jeunes diplômés du supérieur dont elle constate elle-même par ailleurs les plus grandes difficultés d'insertion professionnelle, que ces difficultés tiennent aux filières, disciplines, localisations géographiques ou statuts des établissements délivrant le diplôme final obtenu.

Recommandation n°4 Mettre à disposition des entreprises, jeunes diplômés et établissements du supérieur une offre de services adaptée concernant les stages professionnalisants de fin d'étude, l'apprentissage, l'alternance du supérieur et les thèses Cifre (ex. sous la forme d'une plateforme agréant les offres concernées)

- La nécessité de mieux piloter l'offre de services de sécurisation des parcours professionnels

[82] La diversité des services que peuvent mobiliser les collaborateurs de l'Apec pour accompagner les bénéficiaires est extrêmement grande : à fin 2019, on en recensait plus d'une centaine différentes dans les outils du département Contrôle de gestion de l'Apec⁶¹, alors même que certaines ont des intitulés relativement proches ou sont peu mobilisés par les collaborateurs de l'Apec (exemples sur la mobilisation de ses réseaux professionnels dans le cadre d'un projet de mobilité professionnelle : « Booster votre stratégie réseaux », « Focus réseau : la prise de contact », « Développer votre influence dans les réseaux pro », « Comprendre la démarche réseau », « Utiliser les réseaux sociaux » et « Repères réseaux sociaux »). Dans les faits, les quinze plus grosses prestations délivrées par l'Apec représentent plus des trois quarts des heures de conseil dispensées.

[83] Si la grande variété des prestations possibles offre la possibilité aux collaborateurs de mobiliser les leviers qui leur conviennent le mieux et d'adapter avec finesse la prise en charge des bénéficiaires, il ressort que l'éclatement actuel est le résultat d'une sédimentation historique mal

⁶¹ Afin de ne pas complexifier le recours aux prestations par les utilisateurs des services de l'Apec, cette dernière a sur son site Internet une présentation qui fait apparaître un nombre moindre de prestations (ex. une soixantaine côté SPP). La différence de présentation de l'offre entre ce qui figure sur le site Internet et ce qui est visible en back office (et mobilisable par les collaborateurs de l'Apec) se justifie par le fait que les objectifs sont distincts : dans un cas la mobilisation des services par les bénéficiaires et leur bonne expérience utilisateurs ; dans l'autre, un pilotage et une affectation efficiente des ressources de l'Apec.

maîtrisée par l'Apec : en effet, cela fait plusieurs années que l'Apec crée des nouvelles prestations sans nécessairement revoir ou supprimer des prestations antérieures. Cette situation est problématique à plusieurs titres : tout d'abord le pilotage global de l'activité par l'Apec en est sensiblement compliqué (répartition de l'offre mise en avant, suivi et adaptation du calibrage des temps indicatifs à prévoir par prestation, analyse des résultats obtenus) ; par ailleurs, cette situation, si elle n'est pas le produit d'une stratégie volontaire, fait courir le risque d'une hétérogénéité progressive des prises en charge selon le collaborateur qui accompagne le bénéficiaire.

[84] Tout en gardant de la souplesse et de l'adaptabilité, il est donc nécessaire que l'offre actuelle soit rationalisée et ce en inscrivant mieux les bénéficiaires dans une logique de parcours (cf. ci-dessous). Cette recommandation est d'autant plus nécessaire que la diversification des modalités de délivrance évoquée précédemment va conduire à accroître dans les années à venir le nombre de prestations étant donné qu'une prestation délivrée en présentiel ou en distanciel, en individuel ou en collectif, ne se calibre et pilote pas toujours de la même façon tant sur le dispositif pédagogique à élaborer que sur les outils à mobiliser et le temps à prévoir.

- L'action de l'Apec vis-à-vis des cadres du secteur public

[85] La mission a mené des investigations spécifiques⁶² qui tendent à montrer que l'Apec pourrait jouer (et pour partie joue déjà) un rôle utile et complémentaire de ce qui existe au sein des administrations publiques. En effet, plusieurs dizaines de milliers de cadres du public recourent chaque année aux services de l'Apec : d'après un décompte effectué par l'Apec à la demande de la mission, au 30 novembre 2020, 58 866 cadres du secteur public⁶³ ont un compte ouvert sur le site Internet de l'Apec. Parmi eux, près de 10 000 ont franchi le pas de remplir un profil détaillé et de le publier. En 2019, un peu plus de 5 000 cadres du public ont mobilisé des prestations de conseil de l'Apec (ils représentent donc moins de 4 % des bénéficiaires des services de conseil). Signe de la pertinence de l'offre de services de l'Apec, la demande émanant des cadres du public s'adressant à l'Apec pour des services de conseil est en croissance (+14,3 % entre 2017 et 2019). Aucun travail spécifique n'a été mené par l'Apec pour analyser les motifs pour lesquels de nombreux cadres du public recourent à ses services mais les raisons sont potentiellement nombreuses (ex. préparation d'une mobilité professionnelle vers le privé, utilisation du dispositif CEP dont l'Apec est opérateur national).

[86] À l'usage que les cadres du public font de l'Apec, s'ajoute l'usage que les administrations publiques elles-mêmes ont de l'Apec pour recruter des cadres : en effet, en cumulé sur la période janvier à octobre 2020, l'Apec recense sur son site 14 000 offres classées « Cadres du secteur public »⁶⁴. Cela s'explique par le fait que, sur certains types de poste cadre, les administrations souhaitent élargir leur vivier de candidats en dehors du cercle habituel des agents publics.

[87] In fine, la mission considère que la mise en avant d'offres d'emplois de cadres dans le public (qui pourrait d'ailleurs être étendue via un partenariat de l'Apec avec le jobboard « Place de l'emploi public » est un service rendu aux cadres du privé qui souhaitent élargir le champ des possibles concernant leurs mobilités professionnelles. De façon réciproque, le fait de laisser accessibles les services de l'Apec aux cadres du public souhaitant évoluer vers le privé est une façon d'élargir les viviers potentiels de candidats pour les entreprises.

⁶² Voir l'annexe relative à l'Apec et les cadres du secteur public.

⁶³ Point de vigilance : cette information est une donnée déclarative des cadres eux-mêmes.

⁶⁴ Schématiquement, la mission arrive à la conclusion que pour neuf offres d'emploi publiées sur le site public « Place de l'emploi public » une offre d'emploi de cadre l'est sur apec.fr

[88] Plus globalement, malgré les progrès des administrations dans l'accompagnement individuel des parcours professionnels en particulier à l'occasion de restructurations conduisant à des mobilités contraintes d'agents, l'Apec aurait une vraie valeur ajoutée à apporter dans l'accompagnement des démarches volontaires de mobilité des cadres du public, non seulement sur les passerelles public-privé/privé-public (l'Apec est de ce point de vue un acteur fort à soutenir dans le décroisement des parcours des cadres) mais aussi au sein de la sphère publique (voir l'annexe relative aux cadres du secteur public). La mission souligne deux aspects importants si sa mise en œuvre était décidée (réflexion que la mission appelle de ses vœux pour le prochain mandat) : 1/ approfondir la connaissance au sein de l'Apec des particularités de l'emploi cadres dans la sphère publique ; 2/ prévoir des modalités de financement à cet élargissement des missions de l'Apec.

Recommandation n°5 Engager dans le prochain mandat une réflexion, par exemple via une expérimentation, sur un rôle plus étendu de l'Apec concernant les cadres du secteur public et les modalités de leur prise en charge par les employeurs publics concernés

3.2.2 Il est nécessaire de privilégier les actions de mise en relation par rapport aux actions de développement de la fonction RH ou de conseil en management des entreprises

[89] L'offre de prestations à destination des entreprises est moins éclatée que celle à destination des cadres et jeunes diplômés, quoiqu'il existe tout de même près d'une quarantaine de services identifiés dans les outils de gestion de l'Apec. Sur ce volet de l'activité, les interrogations de la mission portent avant tout sur le contenu des prestations délivrées :

- un certain nombre de services sont particulièrement flous dans leur intitulé ou partiellement redondants entre eux comme par exemple « Rdv Pro téléphonique », « Rdv Pro institutionnel », « Rdv Pro » ou encore « Intervention externe » (à noter que ces quatre items réunis représentent plus du tiers des heures délivrées en services aux entreprises et se concentrent particulièrement sur les consultants relations entreprises) ;
- un certain nombre de services correspondent d'abord à du conseil en management ou à l'amélioration de la fonction RH, ce qui semble d'une utilité limitée – tout au moins auprès des entreprises de taille intermédiaire et des grandes entreprises - au regard de la mission générale d'intermédiation de l'Apec sur le marché de l'emploi cadres (ex. « Atelier Piloter et animer les entretiens professionnels », « Manager efficacement avec l'entretien professionnel » ; « Les ateliers Pratiques RH », « Objectif Egalité Femmes/Hommes », « Mieux intégrer les nouvelles recrues »...).

[90] *In fine*, la volonté de l'Apec de développer ces dernières années ses services aux entreprises sous la forme de matinales ou d'ateliers collectifs est mal maîtrisée, en particulier si l'on se positionne du point de vue de l'écosystème d'acteurs des politiques d'emploi et de formation professionnelle dans lequel l'Apec doit s'inscrire. En effet, plutôt que de redéployer ses consultants relations entreprises sur des missions visant directement à la mise en contact de recruteurs et de candidats (sourcing, sourcing+, aide à la rédaction d'offres...), l'Apec a maintenu leurs services de conseils (dont l'utilité doit pourtant être questionnée) et a réaffecté ses conseillers depuis la sécurisation des parcours professionnels vers la sécurisation des recrutements des entreprises. Un tel choix est d'autant plus regrettable que les dits conseillers auraient pu, en conservant plus de temps sur la mission SPP, permettre une plus grande montée en puissance de la profilthèque, objet dont la dimension stratégique pour l'Apec ne semble pas correctement mesurée aujourd'hui (voir ci-dessous).

[91] De plus, il ressort des baromètres de notoriété de l'Apec que son offre de conseil aux entreprises est peu connue des entreprises et les auditions réalisées par la mission auprès de chefs d'entreprises tendent à montrer que, pour certains d'entre eux, la plus-value de l'Apec porte sur la mise en relation⁶⁵ et non sur des conseils autour de la fonction RH ou le management. L'Apec aurait dans cette logique plus intérêt à développer ses partenariats, par exemple avec les opérateurs de compétences (OPCO) ou Transitions professionnelles plus aisément identifiés par les entreprises sur ce type de problématiques, afin d'orienter les entreprises qui en ont le besoin vers l'offre de services de ces opérateurs, et ce dans une logique de complémentarité des interventions Apec/partenaires.

[92] La valeur ajoutée de l'Apec porte sans conteste sur ce qui touche directement à la mise en relation entre les recruteurs et les candidats, deuxième grand pilier de son action avec l'accompagnement des cadres et des jeunes diplômés dans leur parcours professionnel. Cette mission correspond à différents services orientés vers le recrutement qu'elle délivre aux entreprises : Sourcing+, Aide à la rédaction d'offres, Rechercher efficacement dans les CVthèques...

[93] Il ressort des auditions faites par la mission que le développement de services associés à la fonction RH et au management interne des entreprises est pour partie un héritage de l'époque où l'Apec avait tenté de développer ses services marchands aux entreprises dans le cours des années 2000. La mission préconise de recentrer les services aux entreprises sur ce qui a un lien direct et de court terme avec une problématique de mise en relation entre recruteurs et candidats.

[94] Elle considère cependant que les services de conseil de l'Apec répondant directement à sa mission de mise en relation doivent être approfondis, en particulier sur la problématique de l'évaluation des candidatures proposées aux recruteurs. En effet, l'Apec accompagne aujourd'hui les recruteurs depuis la rédaction de l'offre d'emploi jusqu'à l'identification de candidats possibles mais s'arrête aux stades de l'évaluation des candidatures. Or, il est clair que, dans un certain nombre de cas, l'évaluation des candidatures sur des critères complémentaires des compétences identifiables sur le CV ou sur leur profil Apec (ex. la motivation) répond à un impératif d'intérêt général aussi bien pour mettre en avant certaines candidatures peu recherchées sinon (ex. jeunes diplômés, seniors, demandeurs d'emploi de longue durée) que pour accompagner des entreprises rencontrant des difficultés objectives particulières à recruter (ex. TPE/PME dans un secteur en tension ou sur un bassin d'emploi peu pourvu en main d'œuvre cadres).

[95] La mise en œuvre de ces orientations ne va pas sans poser quelques difficultés managériales internes à l'Apec : en effet, les services associés à la mise en relation (sourcing, ARO...) – dont la mission considère non seulement qu'ils ont une forte valeur ajoutée mais aussi qu'ils répondent bien à une logique de parcours de conseil – sont principalement délivrés aujourd'hui par des conseillers clients tandis que les consultants entreprises portent eux bon nombre des services que la mission recommande d'arrêter. Pour autant, il est indispensable que l'offre de services de l'Apec soit déployée en fonction de la plus-value réelle qu'elle apporte. Par ailleurs, l'évaluation des candidatures à proposer aux recruteurs nécessitera d'échanger avec les candidats pour affiner la pré-sélection et constituerait du même coup une mission nouvelle nécessitant un haut degré d'expertise et de compétence pour les consultants entreprises. De l'avis de la mission, il s'agit là d'un enrichissement du conseil, à des fins de recrutement. Enfin, cet accent à mettre sur la mission de mise en relation permettra de créer au sein de chaque centre des passerelles et de la collégialité entre les collaborateurs de l'Apec : à ce jour, les liens entre consultants en développement professionnel (qui suivent les cadres et jeunes diplômés), consultants en recrutement des entreprises et conseillers sont ténus et ponctuels. Ce rapprochement métier autour de la thématique de la mise en relation pourrait

⁶⁵ Non comprise ici uniquement comme l'organisation d'événements de rencontres entre recruteurs et candidats mais surtout comme les actions diverses de sourcing, de sourcing+ ou encore d'aides à la rédaction d'offre.

être accompagné par des évolutions concrètes dans le fonctionnement des outils informatiques à la disposition des équipes : ainsi, un conseiller qui, à l'occasion d'une prestation sourcing+, recherche dans la profilthèque de l'Apec quels candidats pourraient correspondre aux besoins d'une entreprise qui recrute n'a pas aujourd'hui en visibilité si les profils qu'ils sélectionnent sont par ailleurs suivis par les consultants en développement professionnel. Cette problématique de la mise en relation constitue donc un levier puissant à la main des managers pour mieux animer et souder demain le collectif des collaborateurs de chaque centre. Il n'en reste pas moins que ce recentrage de l'Apec sur la mise en relation nécessitera de fortement revisiter les tâches confiées aux quelques soixante-dix consultants en relations entreprises de l'Apec.

Recommandation n°6 Recentrer l'offre de services de l'Apec à destination des entreprises sur les actions ayant une visée directe de mise en relation entre recruteurs et candidats (sourcing, aide à la rédaction d'offres, recherche dans les CVthèques...)

3.2.3 Les activités marchandes doivent être réexaminées au regard des lourdeurs qu'elles génèrent pour l'Apec

[96] Les investigations menées par la mission sur la comptabilité analytique de l'Apec montrent que les impératifs de séparation des activités marchandes et non marchandes fixés dans le mandat de service public sont respectés par l'Apec.

[97] La question dès lors à se poser est celle de l'utilité des activités marchandes pour l'Apec. En effet, les produits tirés de ces activités ont très fortement baissé depuis la fin des années 2000 (baisse de 75,5 % des produits d'exploitation des activités courantes marchandes entre 2012 et 2019, passant de presque dix millions d'euros à moins de 2,5 millions d'euros en 2019). Ils représentent désormais moins de 2 % des ressources de l'Apec et se composent en 4 activités : Ingénierie RH, évènementiel (salons), bilans de compétences individuels (suppression de l'activité fin 2019) et des études facturées (thématique Egalité Femmes/Hommes). Or le maintien de ces activités marchandes génère des lourdeurs opérationnelles pour l'Apec (en premier lieu la tenue d'une comptabilité analytique assurant de la bonne séparation des activités marchandes et non marchandes). Il serait dès lors pertinent de mettre en regard de ces lourdeurs les apports qu'en retire l'Apec et ce au travers de trois questions :

- les activités marchandes permettent-elles de dégager des bénéfices substantiels qui apportent des ressources à l'Apec complémentaires à la cotisation dans la conduite de sa mission de service public ?
- les activités marchandes permettent-elles de développer de manière conséquente la notoriété de l'Apec, ce dont l'association tire intérêt pour capter de nouveaux publics sur ses activités non marchandes ?
- les compétences constituées par l'Apec pour délivrer ses services marchands ont-elles une utilité interne pour les activités de service public de l'Apec ?

[98] La mission considère qu'il n'entre pas dans la commande qui lui a été assignée de répondre à ces questions et d'en tirer les enseignements. Elle alerte cependant sur le fait qu'il ne faudrait pas qu'une décision d'arrêt des activités marchandes ait pour conséquence de faire prendre en charge par la cotisation des activités auparavant financées par les entreprises (ex. salons).

3.2.4 Trois missions socles pour l'Apec : l'accompagnement dans l'évolution professionnelle des cadres, la mise en relation et les études

[99] L'ensemble de ces éléments dessine les contours d'une intervention recentrée de l'Apec autour de trois missions principales et non plus quatre comme aujourd'hui⁶⁶ :

- l'accompagnement dans l'évolution professionnelle des cadres (Conseil en évolution professionnelle, services en ligne),
- la mise en relation (collecte et diffusion des offres, conseils aux entreprises par exemple en sourcing, conseils aux cadres et jeunes diplômés à la recherche d'un emploi préparatoires à une candidature) et, enfin,
- l'éclairage marché (par les études et la connaissance « terrain » des consultants qui contribuent de manière complémentaire à éclairer et analyser les grandes tendances nationales et territoriales du marché de l'emploi des cadres).

3.3 La nécessité d'accorder plus à ceux qui ont moins : proportionner l'action de l'Apec à l'ampleur des besoins des bénéficiaires

3.3.1 La nécessaire formalisation de critères de difficultés ou de risque des bénéficiaires en complément des grandes typologies habituelles de publics

[100] Le mandat de service public décline jusqu'à présent les objectifs stratégiques assignés à l'Apec suivant de grandes typologies (cadres en poste, cadres demandeurs d'emploi, jeunes diplômés, seniors ; côté entreprises : TPE, PME, ETI, GE). Ces grilles de lecture ont le mérite d'une bonne lisibilité politique des actions menées mais correspondent parfois mal à la réalité des difficultés concrètes des bénéficiaires, difficultés qui dans les faits traversent assez largement ces regroupements.

[101] En effet, selon qu'un cadre réside dans une métropole ou une zone rurale, selon qu'il appartient à un secteur en crise ou en croissance, selon que ses compétences sont ou non recherchées sur le marché, selon qu'il a ou non connu une mobilité professionnelle au cours des dernières années, sa situation professionnelle est plus ou moins à risque et ses projets professionnels doivent être analysés à l'aune de ces éléments. De la même manière, considérer d'un bloc les jeunes diplômés du supérieur a peu de pertinence lorsque l'on sait que nombre d'étudiants des écoles d'ingénieurs et de commerce trouvent un emploi rapidement après leur diplomation (et parfois même avant) quand les étudiants de certaines filières universitaires (ex. langues, sciences sociales) peinent eux beaucoup plus fréquemment à s'insérer sur des emplois de cadres en CDI et correctement rémunérés. Des analyses du même type peuvent être faites du côté des entreprises dès lors que l'on examine la situation des recruteurs au niveau de leur établissement plutôt que de l'entreprise dans son ensemble (la taille d'une entreprise est un critère majeur mais son activité dans un secteur en plus ou moins grand développement ou sa proximité plus ou moins grande à une métropole dotée d'un vivier de cadres important le sont par exemple tout autant).

⁶⁶ Les quatre grandes missions définies au mandat 2017-2021 sont : la sécurisation des parcours professionnels, la sécurisation des recrutements des entreprises, la collecte et diffusion d'offres d'emploi cadre et les études.

[102] Les investigations conduites par la mission ont montré que l'Apec est, grâce à l'expertise poussée de sa direction des études et aux connaissances de terrain des collaborateurs de son réseau, tout à fait en capacité d'identifier sur des critères objectifs les bénéficiaires les plus à risque⁶⁷. À titre d'exemple, sans viser nullement à l'exhaustivité et sans prétendre avoir pu expertiser leur pertinence et leur hiérarchisation, la mission détaille ci-dessous un certain nombre de critères de difficultés/risque concernant les cadres en poste, critères qui ont été portés à sa connaissance au cours de ses différentes auditions : exercer dans une entreprise pour laquelle un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) est en préparation ou a été réalisé il y a peu de temps, avoir peu d'usage des nouvelles technologies dans sa pratique professionnelle, être devenu cadre par promotion professionnelle sans posséder par ailleurs un niveau d'études élevé, occuper depuis de longues années le même poste ou n'avoir pas connu de mobilité professionnelle externe à son entreprise depuis longtemps, occuper des fonctions fortement spécialisées pour lesquelles l'offre de compétences sur le marché est importante (ex. communication)⁶⁸...

[103] Progresser dans l'analyse des risques pesant sur les cadres (qu'ils soient demandeurs d'emploi ou en poste) et les jeunes diplômés de rencontrer des difficultés d'emploi sera en quelque sorte le pendant du travail développé ces dernières années sur les métiers en tension et les emplois non pourvus côté entreprises. L'Apec pourrait pour cela s'associer à d'autres acteurs (DARES, PE, ML, OPCO, Transition pro, etc.). L'idée ici n'est pas de surdéterminer la situation professionnelle d'un bénéficiaire au regard de l'un ou l'autre de ces critères mais de permettre d'objectiver un degré de risque des bénéficiaires suivant une grille de lecture panachant différents facteurs afin d'allouer ensuite de façon optimale les moyens de l'Apec.

Recommandation n°7 Identifier les facteurs de risque ou de difficultés des bénéficiaires vis-à-vis de l'emploi ou du recrutement, les appliquer aux publics actuels de l'Apec et en déduire une allocation optimale des moyens

3.3.2 Le « Juste conseil » et la prise en compte de l'intérêt général dans la réponse aux demandes des bénéficiaires

[104] A l'occasion de l'élaboration en 2019 d'un cadre de référence des métiers du conseil à l'Apec, l'association a cherché à mieux maîtriser le temps et la nature des conseils délivrés par ses collaborateurs aux bénéficiaires. Dans la continuité de ce travail, deux concepts ont été inscrits dans le paysage interne de l'Apec dont la mission considère qu'ils sont majeurs pour le modèle de développement de l'Apec des années à venir :

- la « convergence des intérêts » : le rôle de l'Apec ne consiste pas uniquement à répondre aux attentes exprimées par les bénéficiaires mais à faire converger plusieurs dimensions au premier rang desquelles le bénéfice que vont retirer les utilisateurs des services de l'Apec et l'intérêt général. La notion d'intérêt général recouvre ici des aspects variés comme les besoins du marché tels que la direction des études de l'Apec les objective et qui se traduisent par un objectif du conseil résolument tournés vers l'emploi et le recrutement, les priorités fixées au

⁶⁷ Une phase de diagnostic situationnel au départ de toute prise en charge dans un parcours de conseil doit permettre par ailleurs de mettre en regard ces éléments objectifs avec des aspects plus personnels du bénéficiaire tenant à sa motivation, la complexité plus ou moins grande de son projet professionnel et ses capacités d'organisation pour conduire les actions nécessaires à la réalisation de son projet.

⁶⁸ D'autres travaux montrent aussi la différence de trajectoire des cadres concernés par un licenciement selon que la rupture est, ou non, le fruit d'une négociation (in Palpacuer F., Seignour A. et Vercher C.(2007), « Stratégie des grandes firmes et réduction des effectifs : l'utilisation du licenciement pour motif personnel dans la gestion des cadres en France », Management International, déc).

mandat de service public (par exemple vis-à-vis des publics identifiés comme en difficultés) ou encore la bonne inscription de l'Apec dans son écosystème de partenaires en évitant les doublons et concurrences pour privilégier les coopérations, complémentarités et économies d'échelles.

- le « juste conseil » : déclinaison opérationnelle de la notion de convergence des intérêts, l'idée consiste ici à expliciter le fait que l'engagement de ressources et de temps des équipes de l'Apec auprès d'un bénéficiaire doit être proportionné non aux seules attentes du bénéficiaire mais à ses besoins. Ce conseil doit alors se déployer suivant un diagnostic de départ de la situation du bénéficiaire de sorte à fixer un objectif partagé à l'accompagnement et un plan d'actions associé, les actes de conseil ne devant pas aller au-delà de l'objectif initialement fixé. Pour anodine qu'elle puisse paraître, cette notion de juste conseil peut conduire à revoir en profondeur certains sujets, comme par exemple les modalités d'évaluation de l'efficacité de l'action de l'Apec : actuellement, la satisfaction des utilisateurs occupe une place prépondérante dans les indicateurs du mandat ; or, demander aux consultants de ne répondre qu'aux besoins des bénéficiaires et non plus uniquement à leurs attentes peut avoir parfois comme effet de dégrader la satisfaction des utilisateurs dont certains souhaiteraient mobiliser de façon plus conséquente les ressources de conseil de l'Apec.

Recommandation n°8 Aller vers un accompagnement en services de conseil aux cadres plus adapté au profil des bénéficiaires (risques, difficultés)

[105] Cette recherche d'un point d'équilibre dans la délivrance des services de conseil doit de facto conduire les collaborateurs de l'Apec à moduler l'intensité relationnelle qu'elle déploie envers ses utilisateurs, et ce en fonction de la pertinence et de l'utilité du projet de chaque bénéficiaire. L'Apec se trouve dès lors mieux armée pour concilier ce qui l'était auparavant plus difficilement : les moyens par construction limités de l'Apec versus les attentes de millions de bénéficiaires potentiels. Là où l'Apec se donnait par le passé l'objectif de répondre à un maximum de bénéficiaires (cf. premier indicateur stratégique du mandat de service public), elle vise désormais à répondre à toutes les sollicitations qui s'adressent à elle tout en adaptant la profondeur de sa réponse aux besoins des bénéficiaires. La mission considère qu'une telle évolution doit conduire l'Apec à déployer quatre transformations :

- mieux identifier les bénéficiaires prioritaires, c'est-à-dire ayant des risques de rencontrer des difficultés d'emploi ou de recrutement ;
- promouvoir les services de l'Apec de façon différenciée et proportionnée suivant le degré de risque de chaque catégorie de bénéficiaires ;
- adapter l'offre de services et les modalités de délivrance des services aux besoins d'accompagnement de ces bénéficiaires, en construisant notamment des parcours de prise en charge
- valoriser les services en ligne comme un premier niveau de réponse et le structurer en conséquence.

3.3.3 La promotion des services de conseil de l'Apec doit être modulée en fonction des difficultés ou risques des bénéficiaires

[106] En amont de la délivrance de l'acte de conseil, se pose la question de la nature des publics qui au départ s'adressent à l'Apec, question que se pose peu l'Apec aujourd'hui. En effet, celle-ci se

positionne actuellement comme un guichet ouvert où la prise de rendez-vous des bénéficiaires se fait directement en ligne par ces derniers sur les choix de prestations qui les intéressent. Si ce mode de fonctionnement présente l'intérêt de drainer un flux naturel de demandes vers l'Apec sans que celle-ci n'ait besoin d'effectuer d'efforts ou de dépenses pour aller chercher ces publics, il présente l'inconvénient majeur de ne pas permettre pour l'Apec une allocation efficiente des moyens qui sont pour elles les plus coûteux, à savoir ses services de conseil, vers les publics qui en ont le plus besoin.

[107] À titre d'exemple, les cadres demandeurs d'emploi de longue durée représentent moins d'un tiers des cadres demandeurs d'emploi accompagnés par l'Apec (et le nombre a baissé nettement en début de mandat) alors que le chômage de longue durée faisait partie des priorités affichées dans le mandat de service public de l'Apec : cette situation s'explique par le fait que l'accès libre et direct aux services de conseil de l'Apec génère par lui-même des flux élevés de sollicitations émanant de demandeurs d'emploi qui ne sont pas chômeurs de longue durée. L'accord-cadre 2017-2019 liant Pôle emploi et l'Apec présentait beaucoup de lourdeurs pesant sur son efficacité mais in fine près de la moitié des cadres demandeurs d'emploi de longue durée reçus par l'Apec provenait d'orientations émanant de ce partenariat, preuve de l'intérêt pour l'Apec de construire ce type de stratégie ciblée d'acquisition de publics.

[108] D'autre part, bon nombre des campagnes de communication financées par l'Apec se font jusqu'à présent sur des canaux de média généralistes et grand public ou les réseaux sociaux avec une visée de notoriété plus que d'acquisition de publics spécifiques. La récente campagne destinée à faire connaître le dispositif Objectif 1er emploi s'inscrivait ainsi dans la même logique : promouvoir l'offre de services de l'Apec à tous les jeunes diplômés indifféremment sans cibler plus particulièrement ceux dont on peut penser qu'ils sont plus à risque que les autres.

[109] Afin de parvenir à ce que les demandes qui s'adressent à l'Apec émanent en plus grande proportion de publics identifiés par l'Apec comme à risque et prioritaires, cette dernière devrait se doter d'une stratégie proactive et orientée d'acquisition ciblée de bénéficiaires selon la nature des risques de ces derniers. Les canaux à utiliser pour déployer opérationnellement une telle stratégie dépendront des risques identifiés (cf. ci-dessus) et des priorités alors recherchées mais ils sont multiples et passent autant par un renouvellement et un approfondissement des logiques partenariales (ex. Pôle emploi, missions locales, branches, associations professionnelles, collectivités locales, facultés, communautés de pairs) que par le financement d'actions de communication plus ciblées (ex. presse locale et spécialisée, réseaux sociaux, influenceurs), voire des initiatives plus nombreuses de communication directe de l'Apec auprès de potentiels bénéficiaires en s'appuyant sur une conception révisée du rôle des profils en ligne (voir ci-dessous).

Recommandation n°9 Doter l'Apec d'une stratégie proactive et ciblée d'acquisition de bénéficiaires selon la nature des risques de ces derniers plutôt que d'une stratégie globale de notoriété portée par un accès à ses services de conseil reposant sur une logique de guichet ouvert

[110] Une conséquence directe de cette stratégie nouvelle conduira l'Apec à accompagner des bénéficiaires proportionnellement plus en difficulté ce qui amènera une charge de travail plus grande pour l'Apec (c'est-à-dire un panier moyen d'heures reçues par bénéficiaire plus grande) et du même coup une moindre capacité (transitoirement) à faire croître le nombre de bénéficiaires pris en charge au même rythme que la croissance de la cotisation. Cette inflexion doit être assumée. Afin qu'elle soit transparente et lisible pour le comité de suivi du mandat, il sera nécessaire de décliner les indicateurs du mandat selon que les services délivrés l'ont été à des publics identifiés comme prioritaires et à risque ou non. Les premiers échanges que la mission a eus avec l'Apec sur ce point indique que cette dernière s'estime en capacité d'opérer ce changement et ce suivi.

3.3.4 Des accompagnements à concevoir comme des parcours de prise en charge

[111] Le terme de « parcours » est un mot largement utilisé au sein de l'Apec sur le volet SPP mais il ne décrit que très imparfaitement la réalité de l'activité de l'Apec. En effet, la majorité des bénéficiaires SPP ne mobilise qu'un nombre réduit de prestations de conseil de l'Apec (58 % des bénéficiaires annuels APEC ne mobilisent qu'une seule et unique prestation de l'Apec⁶⁹). De plus, l'Apec ne suit pas le temps réel de conseil reçu par les bénéficiaires mais le temps qu'elle a délivré du point de vue des heures passées par ses collaborateurs (ainsi, un cadre participant à un atelier de 4h avec huit autres personnes se voit attribuer un « temps client » de 30 minutes sur son « parcours clients » et non de 4 heures). À l'inverse, l'Apec ne se représente pas actuellement les prises en charge du côté des entreprises comme des parcours alors même que le travail de ses conseillers par exemple pour un sourcing+ s'assimile grandement à cela (diagnostic du besoin, fixation d'un objectif (réaliser un recrutement), construction d'un plan d'action autour de la rédaction d'une offre et de sa publication, mise en œuvre via une présélection des profils).

[112] Il est en fait pertinent de distinguer deux notions : les parcours bénéficiaires dont on peut considérer qu'ils s'inscrivent sur un temps court et sont généralement mono prestation (autoconsommables en ligne, prestations de postulation...) et les parcours que l'on pourrait qualifier de conseil qui s'étalent eux sur un temps plus long et conduisent plus naturellement à mobiliser différentes prestations autour d'un projet unique par exemple d'évolution professionnelle. Cette distinction aurait le mérite non seulement de mieux valoriser les services délivrés par l'Apec en ligne mais aussi de pointer que même pour un cadre n'ayant recours qu'à une prestation ponctuelle, c'est toute son expérience utilisateur qui doit être prise en compte par l'Apec depuis la façon qu'il a eu de venir au contact de l'Apec jusqu'à sa consommation de service. Côté entreprises, de la même façon, un service sourcing+ (objectivation du besoin, formalisation de l'offre, présélection de candidats) peut être structuré sous la forme d'un parcours.

Recommandation n°10 Structurer la délivrance de services de l'Apec sous la forme de parcours de prise en charge

[113] Plusieurs évolutions portées par l'Apec dans la continuité des travaux menés autour du cadre de référence des métiers du conseil adopté en 2019⁷⁰ aideront à faire progresser la logique de parcours (établissement initial d'un diagnostic situationnel, logique de référent de parcours suivant le bénéficiaire dans le temps mais n'étant pas nécessairement le collaborateur qui dispense à lui-seul toutes les prestations dont le cadre a besoin). L'Apec s'appuie en cela sur l'expérience qu'elle tire de la délivrance d'un certain nombre de prestations dont les points de similarités avec une logique de parcours sont réels (ex. Next step⁷¹, Nouveaux Horizons⁷², CEP démissionnaire⁷³ ou, dans une

⁶⁹ Données d'activité pour 2019 transmises par l'APEC à la mission.

⁷⁰ Le cadre de référence des métiers du conseil (CDRM) est un document interne à l'Apec, produit par la DMAR, qui vise à poser les grands principes métiers de la démarche des consultants (« un conseil éclairant », « un conseil performant », « un conseil personnalisé », « un conseil responsable », « une convergence des intérêts »).

⁷¹ Cette prestation en individuel pour les cadres ayant déjà plusieurs années d'expérience se décompose généralement en trois rendez-vous s'étalant sur une période de trois mois. Elle est consécutive à une phase préalable de diagnostic, entre chaque rendez-vous un plan d'actions est établi avec le cadre, l'objectif étant qu'à la fin de la prestation la personne ait mené les actions déterminées au départ pour avancer sur son projet.

⁷² Cette prestation qui mixe collectif et individuel s'adresse à des demandeurs d'emploi préférentiellement de longue durée qui, malgré leurs multiples candidatures, ne parviennent pas à retrouver un emploi. Elle fonctionne sur une logique de cohorte d'une dizaine de cadres. Une sélection personnalisée des participants est faite en amont par le consultant qui animera l'atelier. Une fois l'atelier réalisé (six journées réparties sur trois semaines), un suivi personnalisé par le consultant est proposé à chaque demandeur d'emploi pour la mise en œuvre du plan d'actions personnalisées déterminé au cours de l'atelier.

⁷³ Cette prestation individuelle vise à aider un cadre salarié à monter un projet d'évolution professionnelle en vue de sa validation par Transition Pro. Cet accompagnement peut s'étaler sur plusieurs rendez-vous selon la complexité du projet.

moindre mesure, Objectif 1er emploi⁷⁴). Le travail actuellement engagé par l'Apec sur le CEP constitue aussi un pilote dont les enseignements et méthodes pourront utilement essaimer à d'autres prestations de l'Apec dans la mesure où cela pourrait avoir une portée modélisante pour un grand nombre d'accompagnements de l'Apec au-delà du seul CEP en particulier dans une logique de parcours. De la même façon, le déploiement des ateliers Objectif 1er emploi en 2020 conduisent l'Apec à se questionner sur les voies et moyens d'améliorer son repérage, au sein d'un service collectif, des publics en potentielles difficultés, évolution prometteuse dans une logique d'utilisation efficiente des moyens de l'Apec.

[114] Pour autant et au regard de ce contexte, la mission s'interroge sur l'arrêt progressif depuis 2018 des pré-diagnostic dont les données de gestion de l'Apec montrent qu'ils permettaient à moindre coût (ils étaient réalisés par des conseillers et non des consultants) d'effectuer un filtre initial parmi les demandes des cadres (près d'un tiers d'entre eux arrêtaient après cela leur parcours de conseil)⁷⁵. Par ailleurs, la structuration des prises en charge sous forme de parcours doit conduire l'Apec à développer une attention aux ruptures de parcours et aux bénéficiaires ne suivant pas les prescriptions effectuées par les consultants, ce qu'elle fait peu jusqu'à présent.

[115] L'Apec a dès lors un enjeu de pilotage fort pour les années à venir de calibrer et de suivre ce qui dans l'offre de services va relever d'une logique de parcours de conseil (à savoir recours à plusieurs prestations après un diagnostic de situation initial et la fixation d'un objectif partagé au parcours de conseil) et ce qui n'en relèvera pas (mono consommation ponctuelle –physique ou dématérialisée - d'un service par exemple pour se préparer à un entretien ou mieux connaître son marché potentiel via datacadres), les deux domaines ne se pilotant selon toute vraisemblance pas de la même façon (posture professionnelle des collaborateurs de l'Apec, organisation et mobilisation de l'offre de services, indicateurs de performance et de résultats...). Quoiqu'il en soit, il apparaît clair à la mission que cette logique de parcours doit occuper une part croissante de l'activité de l'Apec, et ce en écho au déploiement accru de moyens vers les publics les plus à risque.

[116] Une attention particulière doit être portée au dispositif d'évaluation des parcours utilisateurs : en effet, s'il est relativement aisé de savoir quand évaluer la satisfaction d'un usager ayant recours à une prestation, il est moins évident de panacher cette logique ponctuelle avec une démarche de plus long terme mobilisant potentiellement plusieurs prestations. Il faut parvenir à évaluer la qualité à la fois de chaque prestation prise isolément mais aussi le parcours et le résultat atteint dans leur ensemble. En effet, la construction d'un parcours cohérent et adapté a de la valeur, au même titre que l'acte de conseil délivré au cours d'une prestation donnée. La création de parcours représente également un enjeu sensible pour l'Apec en terme de suivi de l'activité en comptabilité analytique et d'analyse de la performance (voir ci-dessous).

3.3.5 L'offre de services de l'Apec ne doit pas se cantonner aux seuls actes de conseil et doit mieux prendre en compte et valoriser les services en ligne de l'Apec

[117] La mission a très fréquemment entendu pendant ses auditions la formule selon laquelle « la valeur ajoutée de l'Apec, c'est le conseil » (comprendre « le conseil délivré par les collaborateurs de

⁷⁴ Cette prestation au départ collective vise à donner aux jeunes diplômés les leviers pour améliorer leur recherche d'emploi. Elle peut, en fonction des besoins, être un lieu pour identifier les jeunes devant bénéficier d'un accompagnement accentué, ce qui peut être fait ensuite, l'atelier initial se poursuivant par un rendez-vous individuel avec le consultant animateur de l'atelier pour déterminer si le jeune parvient à mettre en œuvre les pistes d'actions identifiées au préalable dans l'atelier.

⁷⁵ L'une des explications avancées par la direction de l'Apec est que la réalisation des prédiagnostics n'empêchait pas les consultants de faire leur propre diagnostic quand ils recevaient ensuite le client en face à face. Il y avait donc une redondance préjudiciable.

l'Apec »). La mission considère que cette formule est réductrice et dommageable. En effet, sans nier la qualité des actes de conseil dispensés par les équipes de l'Apec, cette formule ne valorise pas plusieurs dimensions de l'activité de l'Apec qui sont pourtant essentielles, au premier rang desquelles la construction de parcours de prise en charge (voir ci-dessus) ainsi que les services en ligne délivrés par l'Apec (autoconsommables tels que le simulateur d'entretien, le simulateur de salaire, l'outil datacadres permettant à un cadre d'identifier son marché potentiel, études diverses sur l'emploi cadres, outils de recherche d'offres, fonctionnalité de valorisation de son profil...). Or ces services en ligne concernent un nombre élevé de personnes : l'Apec recense en moyenne mensuelle 1,2 millions de visiteurs uniques sur son site apec.fr (à titre de comparaison, l'Apec a fait bénéficier de ses services dits de conseils à un peu plus de 130 000 cadres et jeunes diplômés en 2020) ; début 2021, l'historique des profils de cadres et jeunes diplômés renseignés sur apec.fr représentait presque un million de profils (mais l'Apec ne centre son attention que sur les profils qu'elles considèrent « actifs » c'est-à-dire les profils actualisés et publiés dans les douze derniers mois, soit environ le tiers de ces profils). La complémentarité entre le conseil physique ou à distance et les services en ligne dans le cadre d'une démarche « phygitale » est l'un des traits marquants et distinctifs de l'Apec.

[118] Ne valorisant pas à son juste niveau ses services en ligne, l'Apec n'a pas de vision unifiée des différentes démarches et services mobilisés par les bénéficiaires en amont, autour ou en dehors de l'acte de conseil : ainsi, les canaux de contacts, les itérations de contacts (quel que soit le canal), l'utilisation d'autoconsommables en ligne, la conservation des livrables de synthèses de certains autoconsommables, tous ces différents éléments ne font pas l'objet d'une conservation et d'un archivage dans un panier utilisateur dont l'Apec et les consultants pourraient faire usage pour améliorer les prises en charge, dès lors que le bénéficiaire en donnerait son consentement⁷⁶.

[119] Cette attention nouvelle à porter aux services délivrés en ligne nécessitera de revoir les modalités d'accessibilité aux différents services et outils en ligne de l'Apec en privilégiant un accès via des identifiants plutôt qu'un accès libre comme c'est souvent le cas aujourd'hui : non seulement une telle évolution améliorerait la qualité de service de l'Apec et donc la satisfaction des bénéficiaires mais elle ne ferait qu'appliquer à l'Apec ce qui se retrouve sur bon nombre de sites Internet dont l'objet est de délivrer des services. Il semble de ce point de vue que l'idée selon laquelle privilégier un accès libre répondrait à un impératif d'intérêt général ou de bien commun est quelque peu dépassée dès lors que la qualité des services dispensée dépend des informations de profils dont on dispose sur les utilisateurs de ces services. Une telle organisation faciliterait de plus les actions de ciblage évoquées précédemment. La question centrale n'est dès lors plus de savoir si un service doit ou non être en accès libre (la grande majorité des services doit suppose une identification préalable) mais de correctement calibrer les informations d'identification requises afin que l'identification soit non désincitative pour les utilisateurs mais utile pour l'Apec.

Recommandation n°11 Valoriser les services en ligne délivrés par l'Apec comme un premier niveau de services, universel, aux bénéficiaires aussi important pour l'Apec dans son pilotage stratégique, sa création de nouveaux services et ses campagnes de communication que les services de conseil

⁷⁶ Relevons néanmoins que l'Apec a créé en 2019 un « espace client partagé » qui peut constituer un bon point d'appui pour la suite. En effet, grâce à cet espace, le consultant/conseiller de l'Apec voit dans la fiche de chaque cadre :

- S'il a un profil rempli et publié,
- Les candidatures qu'il a effectuées,
- S'il est abonné à un ou plusieurs push.

[120] Sachant que l'Apec se doit d'apporter une réponse à l'ensemble des bénéficiaires qui s'adressent à elle (principe d'universalité) mais qu'elle doit privilégier les publics à risque dans la dispensation de ses services de conseil (principe de « juste conseil » évoqué ci-dessus), les services en ligne constituent une première réponse accessible à tous qui doit appeler une attention particulière de l'Apec quant à l'expérience qu'en retirent les utilisateurs. Or plusieurs signaux d'alerte ont dans les années récentes montré la nécessité pour l'Apec de mieux investir la problématique des usages de ses services en ligne : la satisfaction y est faible en comparaison de celle tirée du conseil (ex. en 2018 91 % pour la seconde et seulement 69 % pour la première), elle a connu dans les années récentes un décrochage inquiétant aussi bien pour les cadres et jeunes diplômés que pour les entreprises (passage de 79 % de satisfaits en 2017 à 69 % en 2018) ; les données d'audience sur Internet ne sont pas bonnes (le nombre moyen de consultations dans le mois par offre d'emploi publiée a chuté de plus de 50 % entre 2016 et 2020 ; la fréquentation globale du site Internet apec.fr est en déclin de - 31 % entre 2016 et 2019 passant d'un peu moins de 49 millions de visites à un peu plus de 37 millions⁷⁷, diminution du nombre de comptes ouverts par les entreprises de -13 % sur le site apec.fr entre 2016 et 2019).

Recommandation n°12 Revoir les fonctionnalités et l'ergonomie du site apec.fr, au premier rang desquelles le jobboard

[121] Dans le cadre des travaux menés par l'Apec sur son plan digital de l'Apec, cette dernière a mis en service un nouveau site Internet en octobre 2019 à partir de 3 sites précédemment en service. Cependant, la création de ce nouveau site visait en premier lieu à remettre l'Apec aux standards du moment (tablette, mobile) et à réorganiser l'accès à l'offre de services de conseil via la prise de rendez-vous en ligne ; les fonctionnalités relatives à la mise en relation et au jobboard n'ont pour l'essentiel pas été retravaillées. Or leur performance est très en-deçà de ce qu'elle devrait être : à titre d'exemple, la fonctionnalité de profil en ligne ne génère qu'un faible niveau de satisfaction (autour de 59 % en 2020, soit comme en 2019) et l'objectif fixé pour la fin du mandat de 400 000 profils publiés et actifs ne sera pas atteint et de loin (314 300 en 2020 et la cible fixée pour 2021 est de 330 000). Le profil en ligne des utilisateurs de l'Apec mériterait en outre d'occuper une place plus structurante qu'aujourd'hui dans la relation que l'Apec entretient avec les cadres et jeunes diplômés⁷⁸. En effet, la mission estime que l'Apec ne doit pas se centrer uniquement sur les profils récemment mis à jour mais doit faire de la gestion de ces profils un levier majeur pour accompagner les cadres tout au long de leur vie professionnelle et non uniquement lorsqu'ils expriment de façon expresse un souhait de mobilité. Non seulement il est bien établi que bon nombre de cadres anticipent leurs mobilités de carrière lorsqu'ils sont en poste sans attendre d'être au chômage mais aussi un tel suivi, à la fois dans la durée et pour l'ensemble des cadres, permettrait à l'Apec de promouvoir de façon personnalisée ses services aux cadres en valorisant ce qui fait sa marque de fabrique : l'analyse des parcours et des offres d'emploi suivant les compétences.

Recommandation n°13 Faire du profil en ligne des bénéficiaires l'instrument pour l'Apec d'un suivi tout au long de la vie professionnelle des cadres

⁷⁷ La baisse réelle est vraisemblablement moindre dans la mesure où l'Apec a mis en service en octobre 2019 un nouveau site internet, unifiant ses trois sites antérieures (cadres, jeunes diplômés, entreprises), ce qui a sans doute eu pour effet de supprimer quelques doublons de consultations qui n'étaient pas visibles auparavant.

⁷⁸ Plusieurs niveaux de complétude du profil pourraient ainsi être envisagés afin de moduler les modalités de remplissage selon la situation des bénéficiaires et les besoins d'information de l'Apec.

[122] La mise en œuvre de cette recommandation permettra de donner véritablement cœur à la disposition prévue à l'ANI cadres de février 2020 visant à la « mobilisation du CEP (via l'APEC), notamment concernant l'accès à la formation des cadres pour sécuriser leurs parcours et veiller à un accès effectif du cadre à la formation à tous les âges de la vie professionnelle ». Cela nécessitera du même coup pour l'Apec des actions proactives vis-à-vis des cadres à l'appui de leurs profils mais aussi de développer ses partenariats dans le champ de la formation.

[123] La nouvelle impulsion à donner aux services en ligne doit par ailleurs s'appuyer sur une représentation renouvelée du rôle et de la place de l'Apec vis-à-vis de ses bénéficiaires : en effet, l'Apec a commencé à développer depuis deux ans des communautés de pairs selon une logique thématique ou territoriale, communautés animées par des collaborateurs de l'Apec. Ces communautés - dont la mission juge la structuration prometteuse - vise à créer des liens directs de conseil et d'entraide entre utilisateurs ; elles sont en premier lieu digitales mais peuvent se traduire ponctuellement par des rassemblements physiques organisés par les collaborateurs qui les animent. Elles constituent une nouvelle façon de maintenir le lien avec les cadres tout au long de leur vie professionnelle et de surcroît de constituer l'embryon d'un réseau social entre les bénéficiaires des services de l'Apec.

[124] La valorisation des services en ligne doit aussi passer par une prise en compte du temps passé sur ces services par les utilisateurs, sujet à ce jour peu investigué par l'Apec qui se cantonne à mesurer le temps de conseil délivré par ses collaborateurs. Une telle évolution permettrait d'affiner la notion d'efficience productive (qui rapporte aujourd'hui le volume d'heures produites au volume de la cotisation) en prenant en compte le temps global passé par les utilisateurs au contact de l'Apec (que ce soit en ligne, en distanciel ou en centre) et les capacités productives de l'Apec dans une logique de valorisation de son intérêt économique et social auprès de ses clients.

3.4 L'Apec et le développement économique des territoires : un ancrage dans l'écosystème de partenaires à développer de façon ciblée et territorialisée

3.4.1 Avec Pôle emploi, il faut mettre en place une logique d'accompagnement global et croisé

[125] Suivant les recommandations faites par l'Igas en 2016, l'Apec avait signé avec Pôle emploi un accord-cadre fin 2016 pour la période 2017-2019. Si cet accord a eu le mérite de permettre un certain rapprochement institutionnel entre les deux acteurs (aucun document de partenariat ne les liait depuis le début des années 2010), il était marqué, dès le départ, par trop de lourdeurs et contraintes opérationnelles pour prétendre à une réelle efficacité, en particulier sur la question centrale des orientations de public. In fine, sur la période 2017-2019, c'est seulement 16 202 cadres demandeurs d'emploi de longue durée et jeunes diplômés qui sont entrés dans les dispositifs Apec préalablement identifiés dans l'accord (pour mémoire, Pôle emploi et l'Apec avaient convenu à la signature de l'accord un volume de 40 000 orientations de Pôle emploi vers l'Apec pour la seule année 2017).

[126] La révision de l'accord portée par la nouvelle direction générale de l'Apec et adoptée fin 2020 était donc indispensable. Elle ouvre la voie à une fluidification et à une intensification des échanges de données avec pour objectif assumé de lever les contraintes techniques et administratives qui freinent aujourd'hui les orientations de cadres entre les deux structures. Il envisage aussi une coopération accrue entre les deux opérateurs sur un sujet d'innovation majeure que l'Apec ne peut vraisemblablement pas porter seule : l'intelligence artificielle. Tout en saluant l'adoption de cet accord, la mission considère qu'il pourrait être complété sur plusieurs points :

- Rapprocher et renforcer les diagnostics et suivis de parcours effectués par Pôle emploi et l'Apec par des échanges concrets sur les informations collectées (ex. PPAE) et les outils mobilisés par chacun (ex. aide de diagnostic) dans le cadre d'études communes
- Cibler les orientations de bénéficiaires sur les personnes sur des critères de risque objectivés et partagés entre les deux opérateurs (l'accord-cadre a d'ores et déjà acté l'abandon du critère antérieurement retenu de durée au chômage⁷⁹).
- Développer la dispensation conjointe de prestations aux cadres. En effet, le recours croissant au distanciel ouvre des perspectives nouvelles pour construire des actions concrètes d'accompagnement entre des agences Pôle emploi implantées dans des territoires où l'Apec n'est pas.
- Renforcer la coordination des actions de Pôle emploi et de l'Apec à destination des entreprises pour la prospection d'offres d'emploi, la promotion des offres de services respectives et la construction de parcours croisés d'accompagnement selon que les besoins de l'entreprises portent sur des cadres ou des non-cadres.
- Organiser le partage et retour croisé d'expérience des outils innovants développés par chacun des deux partenaires (Design de service, POC – Proof of concept...).
- S'appuyer sur les capacités d'analyse de Pôle emploi pour mieux évaluer le retour à l'emploi des demandeurs d'emploi cadres accompagnés par l'Apec par rapport à ceux suivis uniquement par Pôle emploi (méthodologie des doubles différences). La mission constate que Pôle Emploi est, par construction, la seule entité qui dispose d'informations (nominatives) sur les cadres demandeurs d'emploi, l'Apec n'ayant ni accès aux projets personnalisés d'accès à l'emploi ni aux informations sur les demandeurs d'emploi. Identifier et dénombrer les cadres demandeurs d'emploi qui recourent à l'Apec et ceux qui n'y recourent pas, évaluer le nombre de ceux qui retrouvent un emploi après être accompagnés par l'Apec supposent de fait une intervention de Pôle Emploi pour extraire et exploiter les informations.

[127] Une analyse détaillée de ces différentes pistes de travail figure dans l'annexe relative à la relation entre Pôle emploi et l'Apec.

Recommandation n°14 Renforcer le partenariat Pôle emploi/Apec sur les trois dimensions de la prise en charge des bénéficiaires (aide au diagnostic, suivi de parcours, ciblage de public à risque, co-dispensation de services, coordination des actions à destination des entreprises), des enjeux d'innovation (ex. l'intelligence artificielle, études) et de l'évaluation des actions menées (comparaison des retours à l'emploi des publics accompagnés par l'Apec avec ceux non accompagnés par l'Apec)

⁷⁹ En effet, les deux opérateurs ont fait part à la mission du fait que la durée d'indemnisation au chômage n'est pas toujours un indicateur pertinent pour évaluer les besoins d'accompagnement des cadres et jeunes diplômés et illustrent cette situation de plusieurs exemples : certains cadres ayant des compétences fortement prisées sur le marché ne recherchent pas de poste car ils savent qu'ils n'auront aucun mal à en trouver un le moment venu ; d'autres, âgés, ont des droits à l'indemnisation qui tirent jusqu'à un âge où ils peuvent partir en retraite, ce qui les rend particulièrement difficiles à mobiliser pour une recherche d'emploi ; à l'inverse, certains cadres nouvellement au chômage ont des compétences, un métier, un bassin d'emploi ou un secteur d'origine qui les rendent particulièrement à risque de rencontrer des difficultés à retrouver un emploi, et ce quelle que soit leur durée d'indemnisation.

3.4.2 Vis-à-vis des acteurs de l'enseignement supérieur, l'Apec doit être un appui dans l'articulation des thématiques formations/compétences/métiers

[128] L'Apec a mené par le passé des travaux exploratoires prometteurs avec l'université Grenoble Alpes sur l'articulation formations/compétences/métiers. Cependant ce travail n'a pas été poursuivi du fait du moindre investissement de l'Apec sur le public jeune ces dernières années. Or l'expertise dont dispose l'Apec sur l'analyse des compétences cadres et la connaissance des besoins des entreprises est à mettre au service du monde universitaire qui s'est vu confier par la loi LRU de 2007 une mission nouvelle relative à l'insertion professionnelle des étudiants.

[129] Il serait en retour bénéfique pour l'Apec que les enquêtes d'insertion dans l'emploi des jeunes diplômés du supérieur menées par les observatoires des universités renseignent sur la mobilisation ou non par les étudiants des services de l'Apec : cela permettrait à l'Apec de mieux connaître l'efficacité de son action (comparaison des étudiants l'ayant mobilisé avec ceux ne l'ayant pas fait suivant la méthode économétrique des doubles différences) et d'ainsi mieux cibler son offre de services à destination de ce public.

[130] D'après des auditions réalisées par la mission auprès de chefs d'entreprises, l'approfondissement de ce travail articulant formation/compétences/ permettrait de fluidifier le lien entre jeunes diplômés et entreprises par une meilleure objectivation des compétences acquises, ce dont bénéficierait en particulier les secteurs en tension de main d'œuvre.

Recommandation n°15 Soutenir les universités dans leur mission d'insertion professionnelle par une analyse approfondie de l'articulation formations suivies/compétences acquises/métiers accessibles

3.4.3 L'Apec doit construire une coordination avec les opérateurs CEP notamment régionaux

[131] L'Apec a été reconnu opérateur national du conseil en évolution professionnelle (CEP) dès sa mise en place, aux côtés de Pôle emploi, de Cap emploi et des missions locales. A compter du 1er janvier 2020, ont été sélectionnés sur appel d'offres national de France compétences des opérateurs régionaux, opérateurs qui sont financés pour délivrer le CEP aux actifs occupés hors agents publics. Il existe donc un point de croisement potentiel sur les publics visés par les opérateurs régionaux et l'Apec, à savoir les cadres en poste. Il serait de l'intérêt de l'Apec de passer des conventions avec ces derniers afin de s'assurer de la bonne coordination des actions menées entre opérateurs.

3.4.4 L'Apec doit miser sur une complémentarité de services avec les opérateurs qui interviennent auprès des entreprises

[132] En écho aux recommandations faites précédemment d'un recentrage de l'offre de services de conseil de l'Apec aux entreprises sur ses activités de mise en relation, il est nécessaire que l'Apec s'inscrive mieux dans l'écosystème d'acteurs qui interviennent en soutien des entreprises dans l'amélioration de leur fonction RH et de leurs compétences internes en management ou dans l'anticipation et la conduite de restructurations d'entreprises (Direccte, branches professionnelles, OPCO, Transition Pro, agences économiques, chambres de commerce et d'industrie, collectivités, ...). Avant de traduire cette orientation dans d'éventuels partenariats, il faut que l'Apec cartographie au niveau national et local les offres de services existantes chez ces acteurs, point qui est largement un point aveugle aujourd'hui pour l'Apec. Une fois ce diagnostic posé, l'Apec sera en capacité d'inscrire son action en complémentarité de ce qui existe ailleurs et ce de trois façons :

- apporter son expertise sur le marché de l'emploi cadres, aussi bien du point de vue du besoin des entreprises que des dynamiques professionnelles des cadres, afin d'accompagner les acteurs locaux à construire des outils de gestions prévisionnelles et territoriales des emplois et des compétences qui prennent correctement en compte les enjeux propres aux cadres dans des bassins d'emploi donnés ;
- orienter les entreprises vers les services délivrés par d'autres opérateurs que l'Apec lorsqu'il apparaît à l'occasion d'une prise en charge par l'Apec qu'une entreprise a des besoins spécifiques qu'il est possible de satisfaire ailleurs (Opco, branches par exemple) ;
- mettre en avant ce qui fait la valeur ajoutée de l'Apec pour les entreprises, à savoir la mise en relation entre recruteurs et candidats et l'accompagnement des cadres dans leurs évolutions professionnelles. L'Apec pourrait être ainsi un acteur mieux identifié par les entreprises préparant un plan de sauvegarde de l'emploi (information dont disposent les Direccte) ou par celles développant leur activité dans des bassins d'emploi peu pourvus en main d'œuvre cadres (informations que possèdent généralement les agences économiques ou les chambres de commerce). La mission estime en particulier que l'Apec a un vrai rôle à jouer dans le dispositif Transitions collectives portées par l'Etat et déployées depuis le 15 janvier 2021⁸⁰.

Recommandation n°16 Organiser la mobilisation par l'Apec de l'offre de services aux entreprises proposées par ses partenaires (Direccte, branches professionnelles, OPCO, Transition Pro, agences économiques, chambres de commerce et d'industrie, collectivités...)

3.4.5 In fine, une montée en puissance du niveau régional et local de l'Apec à accompagner

[133] L'Apec a connu par le passé diverses organisations territoriales avec des regroupements à géométrie variable (ex. découpage de la France en trois grandes zones pendant quelques années). Elle a désormais stabilisé et calqué sa carte territoriale sur la carte des régions, ce qui est une bonne chose. Pour autant, en dehors de la désignation de délégués régionaux, son volet régional est doté de peu de moyens pour développer la politique partenariale territoriale ambitieuse évoquée ci-dessus, aussi bien en effectifs qu'en moyens financiers ou d'analyse.

[134] En complément de renforcement de moyens en délégation à examiner, c'est aussi le siège de l'Apec qui doit se mettre en capacité d'apporter de l'expertise territoriale aux équipes locales dans la conduite des projets qu'elles déploient avec leurs partenaires. Cette montée en puissance du niveau régional et local de l'Apec justifierait de plus de renforcer l'utilité des commissions paritaires régionales de l'Apec dont l'influence paraît à ce jour trop limitée : or le besoin d'un dialogue plus intense avec les acteurs locaux justifierait une plus grande ouverture de l'Apec.

[135] Il va de soi pour la mission que de telles évolutions ne doivent pas entrer en contradiction avec la nécessité - aussi bien en termes d'équité que d'efficience - que l'offre de services de l'Apec reste pour l'essentiel conçue et pilotée nationalement.

⁸⁰ Ce dispositif vise à anticiper les mutations économiques de l'entreprise en accompagnant les salariés volontaires vers une reconversion sereine, préparée et assumée, et ce au moyen d'un maintien de leur rémunération et de leur contrat de travail et de l'accès à une formation financée par l'Etat financée dans le but de les faire évoluer vers un métier plus porteur de leur bassin de vie.

3.5 Un besoin de clarification et de sécurisation des ressources de l'Apec

3.5.1 La question des régularisations de cotisations pour années antérieures : une remise à plat nécessaire pour éviter de mettre en difficulté l'Apec

[136] Dans le système actuel, l'Apec reçoit de l'Agirc-Arcco (collecteur de la cotisation Apec) en année n un versement correspondant à une prévision de cotisations pour l'année n , le restant étant versé les années suivantes sous forme de régularisation de cotisations pour années antérieures. Dans les faits, ce système engendre de lourdes difficultés opérationnelles pour l'Apec :

1/ ces régularisations sont assez largement erratiques, à la hausse ou à la baisse (ex. -4 millions d'euros en 2018 versus +9 millions en 2020),

2/ les régularisations sont versées parfois tardivement (ex. l'Apec a reçu en 2020 des régularisations de cotisations à hauteur de plus de 4 millions d'euros correspondant aux années 2017 et antérieures),

3/ les régularisations représentent des montants financiers élevés (ex. 7,9 % de la cotisation perçue en 2020 pour l'année 2020).

[137] Un tel système empêche un développement efficient et serein des activités de l'Apec. Il a été masqué ces dernières années par l'utilisation régulière par l'Apec du stock de réserves qu'elle avait accumulées jusqu'en 2010, date à laquelle l'Igas lui a recommandé de le réduire. Cependant, cette marge de manœuvre étant en voie d'extinction du fait des mesures exceptionnelles financées ces dernières années, le versement erratique, tardif, imprévisible et parfois important de régularisations est de nature à mettre en difficulté l'Apec non seulement dans la conduite de son activité mais aussi potentiellement dans le respect du principe européen de non surcompensation (voir l'annexe relative à la gestion financière de l'Apec). La mission considère que le changement prochain de collecteur, l'Urssaf Caisse nationale (ex Acoss) remplaçant l'Agirc-Arcco, doit être l'occasion de remettre à plat ce système.

Recommandation n°17 Remettre à plat le système de versements à l'Apec de la cotisation récupérée par son collecteur Agirc afin de lui assurer les conditions d'un bon développement de ses activités

3.5.2 Des modalités de calcul de la surcompensation à préciser

[138] L'Apec bénéficiant d'une cotisation sociale obligatoire est dans l'obligation de respecter un principe de compensation concernant le financement de ses activités (voir encadré ci-dessous pour la description du principe et sa traduction opérationnelle à l'Apec).

Encadré : le principe de compensation à l'Apec

Depuis la fin des années 2000, des conventions de mandat de service public sont signées tous les 5 ans entre l'Apec et l'Etat afin d'encadrer les activités de l'Apec dans un objectif de mise en conformité avec les normes communautaires en vigueur. La Commission européenne, saisie par plusieurs concurrents de l'Apec qui avaient déposé une plainte visant à faire constater l'existence d'une aide d'État finançant des activités marchandes, avait adressé trois demandes d'informations aux autorités françaises en 2005, 2006 et 2008 sur la nature du financement et des activités de l'Apec. Ces procédures de renseignement successives ont conduit la France à reconnaître les cotisations obligatoires perçues par l'Apec comme des aides d'Etat. Le mandat de service public constituait ainsi une réponse formelle à la question des aides d'Etat conformément à l'article 106, paragraphe 2 du traité sur le fonctionnement de l'Union Européenne. Il résulte pour l'Apec la nécessité de respecter un principe de compensation : « L'ensemble des prestations délivrées par l'APEC au titre de ses missions de service public étant assurées gratuitement, le montant de la cotisation obligatoire ne peut pas dépasser ce qui est nécessaire pour couvrir les coûts occasionnés par l'exercice de ces missions. »

Le mandat de service public 2017-2021 s'inscrit dans la lignée des décisions communautaires, notamment de celle du 20 décembre 2011 relative à l'application de l'article 106, paragraphe 2, du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne aux aides d'Etat sous forme de compensations de service public. Le mandat précise les missions de service public de l'Apec ainsi que leur mode de financement sur cotisation obligatoire. Le principe de compensation se traduit par un principe strict d'affectation des ressources issues de la cotisation obligatoire aux activités de service public, les activités marchandes de l'Apec ne devant en aucun cas être financées par ces cotisations. En découle la tenue d'une comptabilité analytique qui sépare les charges et produits des deux secteurs (marchand et non-marchand) et dont le mandat précise les grands principes de construction.

[139] D'après les analyses faites par la mission, les résultats financiers des quatre premières années du mandat ne laissent pas présager de surcompensation des dépenses que l'Apec réalise par les ressources qu'elle tire de la cotisation (voir annexe relative à la gestion financière de l'Apec). En effet, l'Apec a un résultat net global de ses activités courantes de service public en déficit de -12,2 millions d'euros cumulés entre 2017 et 2020, laissant peu de doute quant au fait qu'à fin 2021 le principe de non surcompensation sera bien respecté. En effet, le financement de mesures exceptionnelles chaque année effectué en puisant dans les réserves historiques de l'association (suivant une préconisation faite par l'Igas en 2010) a conduit à ce déficit. Il a aussi plus que compensé les montants de régularisation et du même coup masqué les difficultés inhérentes à leur système de versement (cf. ci-dessus).

[140] Plusieurs points méritent néanmoins d'être précisés quant à la question de la surcompensation :

- la modalité de calcul de la surcompensation devrait être définie dans le mandat comme l'indique l'article 4 de la décision 2012/21/UE de la Commission relative à l'application de l'article 106, paragraphe 2, du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne aux aides d'État sous forme de compensations de service public octroyées à certaines entreprises chargées de la gestion de services d'intérêt économique général⁸¹. Or ce n'est pas le cas. Le mandat se cantonne à poser les principes de la comptabilité analytique afin d'assurer la bonne

⁸¹ « La gestion du service d'intérêt économique général est confiée à l'entreprise concernée au moyen d'un ou de plusieurs actes, dont la forme peut être déterminée par chaque État membre. Ce ou ces actes mentionnent notamment : a) la nature et la durée des obligations de service public ; b) l'entreprise et, s'il y a lieu, le territoire concerné ; c) la nature de tout droit exclusif ou spécial octroyé à l'entreprise par l'autorité octroyant l'aide ; d) la description du mécanisme de compensation et les paramètres de calcul, de contrôle et de révision de la compensation ; e) les modalités de récupération des éventuelles surcompensations et les moyens d'éviter ces dernières, et f) une référence à la présente décision. »

affectation des ressources tirées de la cotisation à des missions de service public et non à des activités marchandes.

- la modalité de calcul retenue par l'Apec (et qu'elle indique avoir soumise en son temps à la DGEFP) consiste dès lors à rattacher les régularisations de cotisation pour années antérieures non pas à leurs années de rattachement comptable mais à l'année où la régularisation est encaissée par l'Apec. En l'absence de remise à plat du système de versement tardif de ces régularisations, la mission considère que cette façon de procéder est la seule viable, sans quoi il ne serait possible d'examiner le respect du principe de surcompensation que plusieurs années après l'achèvement d'un mandat donné. Elle estime cependant qu'une fois que la question de la régularisation sera réglée, il faudra revenir à une modalité de calcul accordant mieux les dépenses réalisées en année n pour les cadres et entreprises et les cotisations collectées sur ces cadres et entreprises en année n (y compris les régularisations).
- la modalité actuelle de calcul de la surcompensation ne tient pas compte des cycles d'investissement que doit logiquement connaître l'Apec en déclinaison du mandat de service public qui a une durée de cinq ans. En effet, il n'est pas autorisé que l'Apec dégage des excédents en fin de cycle de façon à financer les investissements du début du mandat suivant. Un tel système ne pose pas de difficultés dans un contexte où l'Apec disposerait de réserves financières importantes (ce qui a été le cas dans le passé) mais, au regard des dépenses successives en mesures exceptionnelles depuis 10 ans, l'Apec dispose de réserves dont il est raisonnable de penser qu'elles constituent désormais principalement une trésorerie de sécurité pour gérer la saisonnalité de ses entrées et sorties d'argent.

Recommandation n°18 Préciser dans le mandat des modalités de calcul de la sur/sous compensation des activités de service public afin de prendre en compte les besoins cycliques d'investissement de l'Apec

3.5.3 Des publics recourent à l'Apec sans cotiser ni assurer de contrepartie financière, ce qui devrait être corrigé

[141] L'Apec n'effectue pas de contrôle à l'entrée des bénéficiaires de ses services pour s'assurer qu'ils sont cotisants (ni côté cadres ni côté entreprises). Elle a même une offre de services directement orientée vers un public qui ne cotise pas, à savoir les jeunes diplômés⁸². Cependant, au-delà de ce cas particulier tout à fait compréhensible (voir ci-dessus), il paraît problématique que des publics recourent à l'Apec sans que l'Apec ne reçoive en retour de contribution pour financer les moyens qu'elle engage pour délivrer les services correspondants. Citons notamment les cadres relevant des régimes spéciaux (ex. EDF, GDF, SNCF, RATP), ou les cadres relevant du régime agricole dont la cotisation est versée à l'Apecita et non à l'Apec.

[142] Les différents cas identifiés ci-dessus peuvent sembler, pris isolément, circonscrits mais la mission estime que, mis bout à bout, cela représente un engagement de ressources non négligeable pour l'Apec, quoiqu'il soit délicat de le quantifier avec précision. Tout au plus est-il possible de dessiner quelques ordres de grandeur.

⁸² Ce positionnement stratégique est ancien dans la mesure où les premières actions menées par l'Apec à destination des jeunes remontent à 1977.

[143] Du côté des régimes spéciaux, on peut estimer que près de 100 000 cadres y exercent⁸³. Pour une cotisation moyenne par cadre proche de 30 euros (cf. ci-dessus), cet effectif de 100 000 cotisants potentiels représenterait un montant annuel de cotisations équivalant à environ 3 millions d'euros. L'Apec identifie ainsi le fait que les entreprises concernées (et sans doute leurs cadres) recourent aux services de l'Apec : ainsi la RATP avait au 30 novembre 2020 utilisé le jobboard de l'Apec pour publier plus de 1500 offres d'emploi cadres sur le site Internet de l'Apec depuis le début de l'année 2020.

[144] Concernant les cadres relevant du régime agricole⁸⁴, il existe une convention de partenariat entre l'Apec et l'Apecita qui stipule que « L'Apec orientera vers l'Apecita les cadres qui travaillent dans (ou souhaitent s'orienter vers) le secteur et les métiers de l'agriculture, de l'agroalimentaire, de l'aménagement paysager et de l'environnement (champ d'action de l'Apecita) » et réciproquement⁸⁵. Pour louable qu'elle paraisse, cette disposition de la convention a vraisemblablement peu de traduction dans la réalité côté Apec vu que l'Apec et l'Apecita échangent déjà les offres d'emploi publiées sur leur site respectif et que bon nombre des services de conseil proposés ne sont pas spécifiques à un secteur donné. Le plus probable en revanche est que bon nombre de cadres ne sait pas s'ils relèvent de l'Apec ou de l'Apecita⁸⁶ et s'orientent du même coup vers l'Apec qui a non seulement une forte notoriété mais aussi une gamme plus large de services. A cela s'ajoute le fait que, comme l'a confirmé à la mission le délégué Rhône Alpes de l'Apecita, l'implantation territoriale de l'Apecita est très réduite (3 agents Apecita y exercent), ce qui l'incite à orienter un certain nombre de cadres vers le centre Apec qui leur est le plus proche (en dehors de Lyon : Annecy, Grenoble, Saint Etienne, Valence ; à titre de comparaison plus générale, l'Apec a en France plus de 900 collaborateurs quand l'Apecita en compte une cinquantaine). En l'absence de données disponibles, il est difficile de mesurer l'ampleur de ces flux mais il est vraisemblable qu'ils se font davantage dans le sens de cadres cotisants à l'Apecita s'adressant à l'Apec que l'inverse.

[145] L'idée ici n'est pas de dire que l'Apec ne devrait pas prendre en charge ces différents publics non cotisants en appliquant une sorte de filtre à l'entrée, et ce pour plusieurs raisons : 1/ l'application d'un contrôle à l'entrée aurait mécaniquement pour effet de s'appliquer à tous les bénéficiaires, cotisants ou non, et leur compliquerait l'accès aux services, ce qui serait néfaste ; 2/ il n'est pas pertinent de limiter les mobilités professionnelles intersectorielles dans un contexte où la raison d'être de l'Apec et la visée des pouvoirs publics sont de fluidifier le fonctionnement du marché de l'emploi.

[146] La mission préconise donc d'explorer d'autres voies à savoir un traitement au cas par cas, afin que les secteurs d'appartenance de ces cadres et employeurs contribuent de façon plus juste aux services et dépenses dont ils bénéficient de la part de l'Apec (ex. cotisation pour les régimes spéciaux). Une telle mesure conduirait à accroître le budget de l'Apec de 5 à 10 %.

Recommandation n°19 Prévoir des contreparties financières qui ne nécessitent pas de contrôle préalable à la délivrance des services pour les cadres et entreprises recourant aux services de l'Apec sans en être cotisants (ex. régimes spéciaux, régime agricole).

⁸³ On décompte fin 2019 environ 4500 cadres à la RATP sur un total de 47000 salariés (Bilan social de la RATP, 2019), environ 29 000 cadres chez EDF pour un total d'effectifs de 64 000 (Bilan social 2019 EDF SA), environ 30 000 cadres à la SCNF (estimation de la mission à partir du bilan social 2014 de la SNCF) et autour de 31 700 cadres chez Engie (ex. GDF Suez) (Estimation faite en appliquant aux effectifs globaux du groupe Engie la proportion de cadres et professions intellectuelles supérieures présents dans la population active), auxquels il faudrait ajouter quelques autres entreprises telles que par exemple RTE, ERDF, GRT gaz ou GrDF.

⁸⁴ Pour mémoire, la Mutualité sociale agricole dénombre en 2017 1,6 million de salariés relevant du régime, cadres ou non cadres (Bilan 2017: l'emploi des salariés agricoles en évolutions contrastées, MSA Synthèses, décembre 2019).

⁸⁵ Convention cadre 2020-2022, Apec/Apecita.

⁸⁶ A titre d'exemple, l'entreprise Yoplait relève de l'Apecita quand l'entreprise Danone est, elle, du côté de l'Apec (la différence provenant d'une affiliation de régime différente).

3.5.4 Il faut inscrire pérenne la diversification des financements des interventions de l'Apec

[147] Afin de poursuivre le développement de l'Apec dans les années à venir dans un contexte d'épuisement progressif de ses réserves historiques et afin de renforcer son inscription dans son écosystème d'acteurs, l'Apec aurait intérêt à diversifier de façon pérenne ses financements au-delà de la seule cotisation : fonds européen, subventions de l'Etat, financements régionaux. Doit aussi être posée la question du financement du conseil en évolution professionnelle. Quoiqu'il en soit, il faut que cette diversification se fasse de façon progressive afin de ne pas mettre en difficulté l'Apec en cas de retrait ponctuel de l'un ou l'autre des financements évoqués.

Recommandation n°20 Diversifier les financements dont l'Apec est bénéficiaire (ex. FSE, subventions de l'Etat, subventions des Régions).

3.5.4.1 Le Fonds social européen

[148] L'Apec a par le passé déjà mobilisé des fonds européens mais en garde un souvenir contrasté tant les problématiques d'instruction des dossiers et de contrôle du service fait lui avaient paru lourdes. Il est vrai qu'il semble peu pertinent au regard de la lourdeur des moyens de gestion à prévoir pour suivre les actions financées de s'engager dans cette voie si c'est seulement pour quelques centaines de milliers d'euros de financement par an.

[149] Pour autant, si les volumes d'activité correspondants se comptaient en millions d'euros, l'Apec pourrait amortir ces frais de gestion et tirer un bénéfice direct à ce financement européen. Cela serait d'autant plus pertinent que les orientations préconisées dans le présent rapport d'une meilleure prise en compte des publics à risque répondraient à certains objectifs du fonds social européen. En France, les fonds sont gérés par l'Etat et par les conseils régionaux.

[150] Ainsi le fonds social européen dévolu à la France pour la période 2014-2020 a déployé 2,7 milliards d'euros sur la thématique « emploi » avec des projets qui entrent pour bon nombre d'entre eux en écho aux activités de l'Apec⁸⁷.

[151] Pour la période 2021-2027, le FSE+ (unification des différents fonds européens sous l'égide du FSE) se concentre sur 5 priorités dont la première et la quatrième intéressent directement l'Apec :

- une Europe plus intelligente, grâce à l'innovation, à la numérisation, à la transformation économique et au soutien aux petites et moyennes entreprises;

⁸⁷ Ainsi, le site europe-en-France.gouv.fr recense différents projets financés en France, parmi lesquels : le développement d'un potentiel endogène dans le cadre d'une stratégie territoriale pour favoriser une croissance propice à l'emploi, l'accès à l'emploi, l'intégration durable sur le marché du travail des jeunes, le soutien à l'emploi indépendant, à l'entrepreneuriat et à la création d'entreprises, l'adaptation au changement (des travailleurs, des entreprises, des entrepreneurs), la modernisation des institutions du marché du travail. Les projets financés visent à faire intervenir le FSE :

- pour améliorer le dialogue social et développer la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences,
- dans l'accompagnement du vieillissement de la population,
- dans l'augmentation de l'employabilité des personnes,
- dans la relocalisation des compétences, des qualifications et des offres de formation,
- dans le développement de l'utilisation rationnelle et du recyclage des ressources et dans la diminution de la production de déchets,
- dans l'accompagnement des jeunes nécessitant un suivi particulier et
- dans le soutien à la mobilité éducative et professionnelle. (<https://www.europe-en-france.gouv.fr/fr/objectifs-thematiques/emploi>)

- une Europe plus verte et à zéro émission de carbone, qui met en œuvre l'accord de Paris et investit dans la transition énergétique, les énergies renouvelables et la lutte contre le changement climatique;
- une Europe plus connectée, dotée de réseaux stratégiques de transports et de communication numérique;
- une Europe plus sociale, qui donnera une expression concrète au socle européen des droits sociaux et soutiendra les emplois de qualité, l'éducation, les compétences, l'inclusion sociale et l'égalité d'accès aux soins de santé;
- une Europe plus proche des citoyens, qui soutiendra les stratégies de développement pilotées au niveau local et le développement urbain durable dans toute l'Union européenne.

3.5.4.2 Les subventions de l'Etat

[152] A l'occasion du plan jeunes porté en 2020 par l'Etat, l'Apec a su déployer une offre de services à laquelle l'Etat a répondu par un abondement de 4 millions d'euros.

[153] Ce type de dynamique est à prolonger, à diversifier et à inscrire dans une approche plus large des contributions possibles de l'Etat aux activités de l'Apec, que ce soit pour la conduite d'expérimentations ou pour le déploiement de services ad hoc. Non seulement cela permettra à l'Apec de mieux contribuer au service public de l'emploi (c'est particulièrement évident pour l'exemple du plan jeunes), mais celui lui permettra par ailleurs de développer des actions dont elle pourra tirer un bénéfice non négligeable (par exemple, vis-à-vis des jeunes, au-delà de l'intérêt immédiat des services délivrés, les actions engagées ont permis à l'Apec en termes de communication d'accroître sa notoriété auprès de segments de bénéficiaires qui la connaissaient peu et en termes métier d'explorer des problématiques jusque-là peu travaillées telles que par exemple le repérage, au sein d'un collectif, de bénéficiaires en difficultés). Il est vraisemblable que ce qui a été fait sur le plan jeunes pourrait se dupliquer sur d'autres publics (ex. les seniors, les cadres dont l'entreprise est concernée par un plan de sauvegarde de l'emploi, les cadres en situation de handicap).

3.5.4.3 Les subventions des Régions

[154] L'Apec a construit des partenariats avec des Régions qui l'ont conduit à recevoir de ces dernières des subventions (ex. PACA, Centre Val de Loire). Pour autant, cet axe de développement reste à ce jour ponctuel et limité : le nombre de projets est excessivement faible (moins d'une dizaine entre 2017 et 2019⁸⁸) et les montants financiers non seulement bas (moins de 100 000 euros chaque année), signe d'une absence de volontarisme de la part de l'Apec. Or les Régions doivent être des interlocuteurs privilégiés de l'Apec dans la déclinaison territoriale de ses actions. En effet, les politiques portées par ces dernières intéressent directement l'Apec (compétences dans le champ de la formation avec une valence demandeurs d'emploi et jeunes diplômés forte ainsi que dans le champ du développement économique sur les métiers en tension et la croissance des PME prometteuses du territoire).

⁸⁸ Citons à titre d'illustration les Journées Tremplin Jeunes, le dispositif Sésame Jeunes talents et les études en Centre Val de Loire Dév'up.

3.5.4.4 Quid du financement du conseil en évolution professionnelle (CEP) ?

[155] Le Conseil en évolution professionnelle est un service d'accompagnement délivré gratuitement aux bénéficiaires. L'Apec en est opérateur national pour les cadres mais aucun financement dédié n'a été prévu pour prendre en charge les dépenses associées. Si cela n'est pas surprenant au moment de la création du dispositif et lors de sa montée en puissance, une telle absence de contrepartie financière peut poser question si le CEP occupe une place grandissante dans l'activité de l'Apec (ce qui est le cas, voir ci-dessus) et si le cahier des charges à respecter venait à être de plus en plus précis, laissant d'autant moins de marges de manœuvre aux opérateurs. Rappelons ici que les opérateurs régionaux du CEP mis en place à compter de janvier 2020 sont eux financés par France compétences pour les accompagnements qu'ils prennent en charge.

3.6 Vers un pilotage renouvelé du mandat de service public de l'Apec

3.6.1 Un pilotage stratégique de l'Apec à ajuster

3.6.1.1 Le rôle de l'Etat est à conforter

[156] Pendant la durée du mandat, le principal point de contact entre l'Etat et l'Apec est le comité de suivi du mandat. Ainsi que stipulé à l'article 5.2 du mandat, « Le comité de suivi est composé de représentants de l'Etat [à savoir de la DGEFP] et des partenaires sociaux représentés au Conseil d'administration de l'APEC. Il associe également des représentants de la direction générale de l'association ». Depuis 2017, il s'est tenu de façon régulière, sur un rythme généralement de deux fois par an, un à l'automne pour notamment fixer les cibles des indicateurs pour l'année à venir et un au printemps pour faire le bilan de l'année écoulée. Il fait l'objet d'une préparation concertée entre les services de l'Apec et l'Etat. La mission considère que ce dispositif fonctionne bien et n'a pas de raison d'être modifié.

[157] L'autre moment de contact intervient lors de la rencontre annuelle de la commission de contrôle des comptes, généralement en mai, portant sur l'examen de la régularité des opérations financières et comptables de l'association. Cette disposition prévue au mandat (article 4.3) répond à l'exigence que l'Etat veille au respect des règles s'agissant de l'affectation exclusive de la cotisation obligatoire aux missions de service public et du principe de compensation. Lors de cette commission sont présentés les travaux réalisés par le commissaire aux comptes, les comptes de l'exercice antérieur ainsi que l'exécution budgétaire et la comptabilité analytique pour l'année antérieure. Du point de vue de l'Etat, si ce temps de présentation est indispensable, il reste très formel et n'est nullement le lieu d'un partage réel de la stratégie financière de l'Apec quant à l'allocation de ces moyens.

[158] Plusieurs évolutions des années récentes interrogent quant à l'alignement stratégique que permet ce dispositif de relations entre l'Etat et l'Apec. En effet, il ressort que l'Etat n'est ni assez informé, ni assez écouté et ni suffisamment force de propositions. S'il s'était mis d'accord avec l'Apec sur un enrichissement de l'offre aux entreprises en créant les services ARO et Sourcing dans le cadre d'un avenant de 2015 à la convention de mandat 2012-2016 (dont les termes ont été repris dans la convention suivante), aucune discussion entre eux n'a porté sur le redéploiement stratégique de personnels opéré aux dépens des autres missions de l'Apec. La mission estime qu'eu égard à la croissance constatée de l'activité de l'Apec, un tout autre choix aurait pu être fait avec un redéploiement opéré au sein des effectifs dédiés à la SRE.

[159] Par ailleurs, l'Etat a constamment rappelé son souhait de voir respectée par l'Apec la cible maximale de 45 % de cadres en activité parmi les publics bénéficiaires des services de conseil SPP de l'Apec : or, cette cible a constamment été dépassée de façon assumée par l'Apec ; ce n'est qu'au décours de la crise covid – et du même coup de façon partiellement imprévue quoique le plan jeunes de l'Apec ait été vigoureusement porté par le nouveau directeur général de l'Apec arrivé en juillet 2020 – que l'Apec a pour la première fois respecté l'objectif. Enfin, l'Etat lui-même investit sans doute trop peu les enjeux portés par l'Apec : à titre d'exemple, il paraît surprenant, pour ne pas dire plus, que l'Etat, dont un même département pilote à la fois Pôle emploi et l'Apec, n'adresse à aucun des deux opérateurs une lettre de cadrage préalable à leur négociation d'actualisation de l'accord-cadre qui les lie. Un autre exemple frappant réside dans le fait que l'Etat ne s'est pas soucié jusqu'à ce jour de clarifier dans le mandat la règle de calcul de la surcompensation (cf. ci-dessus), laissant à l'Apec le soin de choisir la modalité retenue. Une ultime illustration tient à l'absence de sollicitation de l'Apec dans le plan gouvernemental initié à l'été 2020 « Un jeune, une solution », situation finalement corrigée à l'initiative de l'Apec à l'automne.

[160] Ces différents éléments donnent *in fine* le sentiment à la mission que l'Etat et l'Apec ont des relations relativement ténues, état de fait qui paraît convenir aux parties. Proposer, comme cela pourrait logiquement s'imaginer, la présence d'un représentant de l'Etat au conseil d'administration de l'Apec n'aurait de sens que si l'Etat développait vis-à-vis de l'Apec des attentes appuyées sur une véritable vision de son utilité pour l'intérêt général. Or l'Etat semble assez largement se cantonner aujourd'hui à s'assurer que les règles européennes corollaires à l'existence d'une cotisation sociale obligatoire sont respectées (définition d'un mandat, affectation exclusive de la cotisation obligatoire aux missions de service public et respect du principe de compensation), ce dont paraissent assez largement se satisfaire les partenaires sociaux membres du Conseil d'administration d'Apec soucieux qu'ils sont de défendre la gestion paritaire de l'organisme. Cette situation confère du même coup au présent rapport d'évaluation une fonction périodique centrale dans la relation entre l'Etat et l'Apec.

[161] La vision peu approfondie que ces éléments traduisent de la part de l'Etat quant au rôle de l'Apec vis-à-vis du service public de l'emploi et de l'économie française s'exprime par l'absence de cibles pluriannuelles aux indicateurs stratégiques du mandat. En effet, à ce jour, les quinze indicateurs stratégiques du mandat sont suivis avec un ajustement des cibles chaque année. Cette situation tient en partie à la nature des indicateurs qui en l'état de leur définition sont fortement dépendants de la conjoncture et orientés vers l'engagement des moyens internes plus que le reflet de la valeur ajoutée propre à l'action de l'Apec (cf. ci-dessous). Elle dénote cependant aussi un manque de vision à moyen terme quant à la dynamique à donner à l'Apec. La mission considère qu'il faut y remédier.

Recommandation n°21 Fixer aux indicateurs du mandat des cibles indicatives pluriannuelles à l'échéance des cinq années du mandat et non pas seulement des cibles annuelles fixées d'une année pour la suivante

[162] De la même façon, l'articulation en régions de l'Etat et de l'Apec devrait être renforcée. Les préconisations portées par la mission dans le présent rapport sur l'approfondissement par l'Apec de la problématique des publics à risque devraient ainsi amener des échanges fructueux localement entre DR Apec et Direccte, en particulier sur le sujet des mutations économiques. Ce type d'orientations vaut aussi pour les implantations locales de Pôle emploi (cf. précédemment) mais aussi le réseau des Cap emploi concernant l'accompagnement des actifs en situation de handicap, et ce dans une logique de meilleure coordination de l'action de l'Apec avec celle des autres acteurs du service public de l'emploi.

3.6.1.2 Le dispositif des indicateurs stratégiques est à réviser

[163] La mission considère que le nombre d'indicateurs stratégiques (une quinzaine) et d'indicateurs d'éclairage (un peu moins d'une quarantaine) est adapté et efficace. Elle estime en revanche qu'au regard des préconisations du présent rapport et des limites détaillées dans l'annexe relative aux indicateurs stratégiques du mandat 2017-2021 (un tableau de synthèse figure au début de l'annexe en question) un certain nombre de modifications doivent intervenir :

- rééquilibrer les moyens déployés entre grandes missions de l'Apec

La mission a fait le constat problématique d'une allocation prioritaire des moyens par l'Apec à une mission plutôt qu'aux autres, sans que ce choix pourtant stratégique n'ait fait au préalable l'objet d'un arbitrage partagé avec l'Etat (voir ci-dessus). Elle considère donc qu'un tel indicateur est indispensable pour le prochain mandat avec la fixation d'une cible de rééquilibrage correspondant aux poids de chaque mission à la date où le mandat 2017-2021 avait été signé, à savoir fin 2016. Plusieurs options sont possibles concernant la modalité de calcul de cet indicateur : soit prendre en compte les équivalents temps pleins (ETP) par grande mission suivant la répartition disponible grâce à la comptabilité analytique, soit décompter les heures de production associées à chaque mission.

- privilégier la mesure de la valeur ajoutée des interventions de l'Apec.

[164] Plusieurs indicateurs stratégiques du mandat 2017-2021 visaient à mesurer le résultat de l'intervention de l'Apec (ex. mobilité des cadres, retour à l'emploi des demandeurs d'emploi, insertion professionnelle des jeunes). Ces indicateurs présentent un intérêt en ce sens qu'ils portent sur le devenir des bénéficiaires ; il présente un inconvénient majeur tenant au fait que leur fluctuation reflète avant tout les évolutions de la conjoncture sur le marché de l'emploi des cadres, plus que l'efficacité de l'action de l'Apec qui reste elle inconnue. La mission considère que, dès que c'est possible - et cela l'est dans la quasi-totalité des cas sous réserve de mettre en place le dispositif *ad hoc* de mesure, qui requiert généralement de déployer des méthodologies différentes des enquêtes actuelles - il faut définir des indicateurs qui mesurent la valeur ajoutée de l'Apec, en comparant des personnes ayant bénéficié des services de l'Apec avec des personnes comparables n'en ayant pas bénéficié. Les travaux menés par l'Apec sur la mesure de l'impact économique et social de son activité (MIES) montrent que ces indicateurs de performance sont tout à fait à sa portée, même si pour certains d'entre eux il faudra que l'Apec s'associe à d'autres acteurs pour disposer des données ou des résultats (ex. Pôle emploi pour les demandeurs d'emploi). Cette mesure de la valeur ajoutée des interventions de l'Apec mériterait d'être par ailleurs accompagnée par un indicateur d'éclairage relatif au respect de la mise en œuvre des parcours de conseil et à l'atteinte des objectifs fixés au départ du parcours.

- mieux suivre les services en ligne.

[165] Il n'existe à ce jour pas d'indicateur stratégique portant sur l'audience de l'ensemble des services en ligne (autoconsommables, fonctionnalités diverses, études...). La mission considère que ce défaut doit être corrigé et ce d'autant plus que les services en ligne constituent le premier niveau de réponse aux demandes qui concernent le plus de cadres. La croissance de ce public doit s'accompagner d'une politique ambitieuse de développement de nouveaux services et fonctionnalités et de l'amélioration de l'existant. La modalité de calcul la plus simple et la plus pertinente est celle du nombre de visiteurs uniques par mois sur le site apec.fr. Le taux de satisfaction globale des services en ligne doit rester un indicateur d'éclairage (ce qui nécessitera de remettre en place les enquêtes à froid qui ont été stoppées en 2018 du fait du plafonnement des effectifs dévolus à la mission Etudes depuis 2016 sachant que l'Apec lançait sa démarche MIES en parallèle). La

mission considère que la fonctionnalité de profil en ligne doit occuper à l'avenir une place majeure dans la stratégie de services de l'Apec et estime donc qu'un indicateur stratégique doit porter dessus : il faut néanmoins revoir la modalité de calcul qui existait jusqu'alors, et ce afin de viser à une croissance globale du nombre de profils créés ; le nombre de profils publiés récemment (12 derniers mois) doit continuer de figurer dans le mandat mais comme indicateur d'éclairage

- sérier les indicateurs stratégiques selon le degré de risque vis-à-vis de l'emploi pour les cadres et vis-à-vis du recrutement pour les entreprises.

[166] La préconisation de la mission d'allouer préférentiellement les services de conseil, qui sont pour l'Apec les plus coûteux en ressources, aux publics à risque doit se traduire dans les indicateurs stratégiques. Elle nécessite au préalable un travail de l'Apec pour déterminer à la fois les critères de risque et les modalités de collecte de l'information auprès des bénéficiaires. Au regard des échanges que la mission a eus avec l'Apec, cette dernière a une maturité suffisante pour déployer une telle évolution à compter de janvier 2022.

- réviser l'indicateur d'efficacité productive de sorte à prendre en compte la diversification des modalités de délivrance des prestations et le temps passé par les bénéficiaires à utiliser les services.

Recommandation n°22 Réviser le dispositif d'indicateurs du mandat suivant cinq orientations stratégiques : 1/rééquilibrer les moyens déployés entre grandes missions de l'Apec en faveur des cadres et jeunes diplômés ; 2/ privilégier la mesure de la valeur ajoutée des interventions de l'Apec ; 3/ mieux suivre les services en ligne ; 4/ sérier les indicateurs stratégiques selon le degré de risque vis-à-vis de l'emploi (perte ou difficultés à en retrouver un) pour les cadres et vis-à-vis du recrutement pour les entreprises; 5/ Réviser l'indicateur d'efficacité productive

3.6.2 Un pilotage opérationnel à replacer dans une boucle d'amélioration continue de la qualité de service et de la productivité

[167] L'analyse par la mission du système de gestion de l'Apec fait apparaître un dispositif où le pilotage par indicateurs occupe une place prépondérante, plus grande qu'on ne la rencontre généralement chez d'autres opérateurs. Pour autant, plusieurs limites apparaissent à l'usage : beaucoup d'indicateurs sont produits mais leurs résultats ne sont ni toujours compris ni toujours exploités ; par ailleurs, le système de pilotage est efficace mais relativement fragile comme l'a montré l'indicateur d'éclairage du mandat portant sur le délai au premier rendez-vous des cadres, indicateur qui, dès le jour où il a été sorti des indicateurs primaires et pilotés régionalement, s'est fortement dégradé.

[168] Une telle situation requiert plusieurs points d'attention de la part de l'Apec pour s'assurer de la performance de son système de gestion (valeur coûts/bénéfices à la production de chaque indicateur) :

- Mieux exploiter les résultats des indicateurs, quitte à en produire moins si cela est nécessaire pour dégager du temps d'analyse. Il y a là un rôle central à faire jouer aux managers de l'Apec en centres, mais aussi aux équipes du siège tant du côté du contrôle de gestion que de celles de la direction des études et de l'évaluation (DDEA) et de la direction marketing. Cela doit notamment permettre de mener des analyses des causes plus structurées lors d'incidents dans la production.

- Orienter davantage les indicateurs produits sur l'expérience utilisateurs et son suivi (temps réel reçu par chaque bénéficiaire en complément du « temps client » actuel traçant le temps des collaborateurs passés avec des clients, indicateurs relatifs à la gestion des réclamations, suivi des modalités de délivrance des prestations (ex. distanciel/présentiel/en ligne).

Recommandation n°23 Recentrer le pilotage opérationnel par indicateurs sur une boucle d'amélioration continue de la qualité de service aux bénéficiaires et de la productivité

Conclusion

[169] L'évaluation de la convention de mandat 2017-2021 met en lumière les forces et les faiblesses de l'Apec.

[170] Opérateur de référence sur le marché de l'emploi des cadres en raison de l'étendue et de la complémentarité de ses missions, constituent pour l'Apec de vrais atouts sa taille, la notoriété de son jobboard et le professionnalisme de l'intervention, même s'il lui est difficile de se départir de son image de « Pôle Emploi des cadres » ou de guichet ouvert à toutes les sollicitations et de promouvoir son activité de conseil tourné vers le recrutement.

[171] Après le recentrage opéré au tournant des années 2010 sur ses missions de service public et la réorganisation qui s'en est suivie, le début de l'actuel mandat a révélé de sa part un certain essoufflement en termes de prise en charge des publics cible, d'efficience productive, d'attractivité de son site, de qualité de service, d'efficacité du partenariat avec Pôle Emploi, de portage de l'innovation ou de pertinence des études, et ce dans un contexte de concurrence accrue de la part d'opérateurs en ligne.

[172] La crise COVID qui l'a frappée comme tant d'autres a agi comme un révélateur et un accélérateur de changement la conduisant à bousculer ses organisations pour proposer une offre de service mieux adaptée aux besoins et contraintes de ses différents publics en empruntant largement aux modes distanciel et collectif et en se tournant davantage vers les jeunes diplômés pour les accompagner dans leur insertion sur un marché du travail rempli d'incertitudes.

[173] Il reste que des problèmes structurels demeurent et qu'au regard des mutations du marché de l'emploi des cadres, l'Apec doit (se réinventer et) trouver un nouveau modèle de développement. Le plus grand ciblage de ses actions vers des publics à risque et les entreprises exposées en apportant une réponse proportionnée et adaptée, la valorisation des services en ligne, l'accent à mettre sur les actions de mise en relation au détriment du conseil RH ou en management, l'insertion dans un écosystème de partenaires nationaux ou territoriaux complémentaires, la clarification et la sécurisation de ses ressources, l'affermissement de son pilotage stratégique constituent autant de réponses envisageables pour asseoir ce nouveau modèle.

[174] L'ensemble de ces réponses dessine les contours d'une intervention recentrée de l'Apec autour de trois missions principales et non plus quatre comme aujourd'hui :

- l'accompagnement dans l'évolution professionnelle des cadres (Conseil en évolution professionnelle, services en ligne),
- la mise en relation (collecte et diffusion des offres, conseils aux entreprises par exemple en sourcing, conseils aux cadres et jeunes diplômés à la recherche d'un emploi préparatoires à une candidature) et, enfin,

- les études à des fins d'éclairage et d'analyse des grandes tendances nationales et territoriales du marché de l'emploi des cadres.

[175] Ces trois axes font écho à la raison d'être de l'association qui vient d'être reformulée il y a peu :

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

Benjamin MAURICE

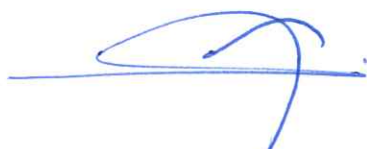
Bruno VINCENT

OBSERVATIONS DE L'APEC

Evaluation de l'application du mandat de service public 2017-2021 de l'Association pour l'emploi des cadres (Apec)

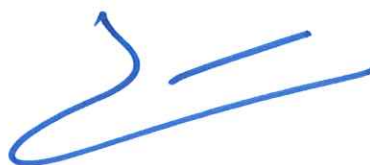
Réponse Apec dans le cadre de la procédure contradictoire

21 avril 2021



A blue ink signature consisting of a large, stylized loop followed by a horizontal line and a small upward stroke.

La Présidente de l'Apec
Christine LÊ



A blue ink signature consisting of a large, stylized loop followed by a horizontal line and a small upward stroke.

Le Directeur général de l'Apec
Gilles GATEAU

Le rapport de la Mission IGAS sur l'évaluation du Mandat de Service Public 2017-2021 signé entre l'Etat et l'Apec est d'une très grande richesse. **C'est le fruit d'un travail approfondi, précis et d'une qualité que l'Apec tient à souligner et dont nous voulons remercier les auteurs.**

Beaucoup des constats faits par la Mission IGAS dans son rapport rejoignent ceux de l'Apec, partagés entre la Direction Générale et la Gouvernance, en particulier dans leur démarche sur les orientations stratégiques conduits à l'automne 2020. **Ils prolongent également la vision des Partenaires Sociaux**, traduite dans le chapitre 4 de l'ANI du 28 février 2020 portant diverses orientations pour les cadres, qui reste d'une totale actualité.

Sur la base de ces constats partagés, l'Apec est en phase avec la plupart des recommandations de la Mission IGAS en vue de la prochaine renégociation du Mandat de Service Public avec l'Etat pour la période 2022-2026.

Toutefois, l'Apec souhaite faire connaître à la Mission IGAS un certain nombre d'observations formalisées ci-dessous, qui pour beaucoup pointent ce qui nous semblent être des formulations discutables ou des malentendus, et **pour quelques-unes expriment une alerte ou une divergence de fond avec l'analyse ou la recommandation de l'Apec.**

Nous nous sommes concentrés dans cette lettre d'observations uniquement sur les sujets essentiels pour lesquels existe une divergence de vue ou d'analyse, pour ne pas alourdir ce document. Les observations sont présentées dans l'ordre chronologique du rapport.

Recommandation n°1 [p17] : Rééquilibrer les moyens déployés par l'Apec au bénéfice des missions Sécurisation des parcours professionnels, Collecte et diffusion des offres et Etudes, et suivre ce redéploiement au moyen d'un indicateur stratégique figurant dans le prochain mandat

L'enrichissement de l'offre aux entreprises (création des services ARO et Sourcing), dont la Mission reconnaît qu'il a fait l'objet d'une concertation avec l'Etat (cf. p148 titre 1.2.2), ne pouvait pas s'opérer sans accroître mécaniquement le poids de la mission entreprise par rapport aux autres missions, et **l'Apec considère que ce renforcement relatif était un objectif nécessaire**. L'Apec considère par ailleurs que, une fois l'objectif fixé en accord avec l'Etat, **les modalités de sa mise en œuvre et notamment le choix dans l'allocation des moyens à mobiliser pour l'atteindre, sont du ressort de la Direction générale, en accord avec sa gouvernance paritaire**. Les indicateurs stratégiques définis dans le Mandat de Service Public doivent se rapporter aux objectifs et résultats attendus, pas aux moyens opérationnels dans leur détail.

L'Apec ne partage pas du tout, par ailleurs, l'idée de revenir à la situation de 2016 en matière d'équilibre de ses moyens entre les actions vers l'entreprise et celles vers les cadres et jeunes diplômés [p17 §24]. Ce serait une régression, alors même que le positionnement de l'Apec vis-à-vis des entreprises a été renforcé depuis 2017, et même avant, dans un objectif de placement. Cela viendrait par ailleurs en contradiction avec les autres recommandations de la Mission IGAS qui propose de restructurer l'action de l'Apec autour de 3 grandes missions au lieu des 4 actuelles [p41 §98 et p17 §24].

Si le prochain Mandat de Service Public devait reformuler les Missions de l'Apec en trois grandes missions au lieu de quatre, la mesure de l'allocation de moyens s'en trouverait redéfinie d'autant que la formulation de la 2^{ème} mission proposée par l'IGAS est « transverse » à l'entreprise et aux cadres et jeunes diplômés (mise en relation).

Recommandation n°5 [p38] : Engager dans le prochain mandat une réflexion, par exemple via une expérimentation, sur un rôle plus étendu de l'Apec concernant les cadres du secteur public et les modalités de leur prise en charge

Dans le corps du Rapport provisoire, la Mission IGAS prend la précaution d'indiquer que cette piste – un rôle étendu de l'Apec vers les cadres du secteur public – ne peut être envisagée qu'accompagnée d'une prise en charge financière spécifique de la part des employeurs publics concernés. Pour éviter toute confusion, **cette condition mériterait d'être explicite dans la formulation de la recommandation** (du type « ... modalités de leur prise en charge par les employeurs publics concernés »). Néanmoins, tout élargissement du champ des bénéficiaires de l'Apec à des publics non directement cotisants ne peut être prioritaire dans une période où le marché de l'emploi est fortement impacté par les conséquences économiques de la crise sanitaire.

Recommandation n°6 [p40] : Recentrer l'offre de services de l'Apec à destination des entreprises sur les actions ayant une visée directe de mise en relation entre recruteurs et candidats (sourcing, aide à la rédaction d'offres, recherche dans les CVthèques...)

L'Apec partage la recommandation de recentrer davantage l'offre de services Apec à destination des entreprises vers la mise en relation. Toutefois la formulation de cette recommandation comporte un qualificatif, « visée directe », qui pourrait être interprété comme excluant des services Apec les TPE-PME qui n'auraient pas déposé une offre d'emploi, ou s'apprêteraient à le faire. Or des services et conseils en lien avec le recrutement, qui peuvent intervenir en dehors du contexte d'une offre d'emploi particulière, nous paraissent garder toute leur pertinence (par exemple pour

développer sa « marque employeur », être renseigné de façon « proactive » sur les aides à l'embauche, l'alternance, la conduite d'un entretien d'embauche à distance, conseils d'intégration qui permettent d'améliorer les conditions de succès d'un futur recrutement, etc.). S'il y a sans doute un recentrage ou une optimisation à opérer, nous sommes convaincus que ces services connexes participent bien à la mise en relation à long terme entre candidats et recruteurs. **Le qualificatif « direct » nous semble donc trop restrictif.** D'ailleurs, la Mission IGAS elle-même suggère dans le rapport cette approche un peu plus large [p41 §98] et [annexes p158 §403].

Par ailleurs, au-delà de ce recentrage sur la mise en relation que l'Apec partage, **il est pour nous fondamental que l'Apec poursuive vers les entreprises** et notamment les TPE-PME **ses missions d'éclairage du marché de l'emploi cadre et de promotion du CEP auprès des entreprises.** Le rapport IGAS lui-même précise bien [annexes p158 §405] qu'il faudrait renforcer les actions autour du CEP (notamment dans un contexte de reprise et en lien avec le dispositif Transition collective).

Enfin, il est pour l'Apec essentiel que **les actions d'évaluation et de pré-sélection de candidats** pour la cible TPE/PME, qui font partie intégrante de ce recentrage sur la mise en relation, **soient bien considérés comme répondant à un motif d'intérêt général** dans le prochain Mandat de Service Public, comme le rapport IGAS le suggère [p40 §93].

Proposition de reformulation des missions de l'Apec [p41 §98] : L'ensemble de ces éléments dessine les contours d'une intervention recentrée de l'Apec autour de trois missions principales et non plus quatre comme aujourd'hui :

- l'accompagnement dans l'évolution professionnelle des cadres (Conseil en évolution professionnelle, services en ligne),*
- la mise en relation (collecte et diffusion des offres, conseils aux entreprises par exemple en sourcing, conseils aux cadres et jeunes diplômés à la recherche d'un emploi préparatoires à une candidature),*
- les études à des fins d'éclairage et d'analyse des grandes tendances nationales et territoriales du marché de l'emploi des cadres.*

Cette question de la reformulation des missions de l'Apec, qui figuraient dans le 1^{er} Mandat de Service Public en 2012 et n'ont pas été modifiées depuis, pourra être abordée dans la discussion avec l'Etat sur le prochain Mandat de Service Public. **Si l'Apec considère qu'une reformulation peut être bienvenue** – et pourrait être utilement éclairée par la Raison d'Etre de l'Apec adoptée en décembre 2020 et par l'ANI de février 2020 – **elle nécessiterait un travail et ne pourrait reprendre telles quelles les formulations proposées par l'IGAS.** Par exemple la troisième réduit la mission d'éclairage marché de l'Apec à son seul programme d'études – programme d'études qu'il convient de valoriser et qui doit mettre un focus important sur les secteurs et métiers en tension – alors que la force de l'Apec se situe également dans la connaissance « terrain » qu'ont les consultants des bassins d'emploi et sa capacité à éclairer et anticiper les mutations du marché en local à travers la connaissance du tissu économique par les délégations régionales.

Recommandations n°7 [p43] : Identifier les facteurs de risque ou de difficultés des bénéficiaires vis-à-vis de l'emploi ou du recrutement, les appliquer aux publics actuels de l'Apec et en déduire une allocation optimale des moyens

Recommandation n°8 [p43] : Aller vers un accompagnement en services de conseil aux cadres plus adapté au profil des bénéficiaires (risques, difficultés)

Recommandation n°9 [p45] : Doter l'Apec d'une stratégie proactive et ciblée d'acquisition de bénéficiaires selon la nature des risques de ces derniers plutôt que d'une stratégie globale de notoriété portée par un accès à ses services de conseil reposant sur une logique de guichet unique

Les recommandations 7, 8 et 9 déclinent le principe du « juste conseil » que l'Apec a commencé à développer depuis 2019. **Nous sommes d'accord quant à la nécessité d'avancer encore dans cette direction consistant à consacrer le plus de moyens à ceux qui en ont le plus besoin.** Par exemple le Conseil d'Administration a souhaité dans les orientations stratégiques fixées en décembre 2020 que l'Apec s'engage davantage vis-à-vis des cadres et jeunes diplômés en situation de handicap, ou encore vis-à-vis des seniors dans les dernières étapes de leur carrière professionnelle. S'il est souhaitable que l'intensité du service délivré par l'Apec soit proportionnée aux besoins des différents bénéficiaires et à leur niveau de risques – cadres, JD et entreprises – il doit être réaffirmé sans ambiguïté que **cela ne peut conduire à écarter a priori telle ou telle catégorie de clients cotisants de l'accès aux services de conseil de l'Apec délivrés par ses consultants et conseillers.**

Il faut également être conscient que l'identification a priori du « niveau de risque » face à l'emploi – qu'il faut renforcer – n'est pas chose facile, même en s'appuyant sur des partenaires et **il ne faudrait surtout pas réduire, par facilité, ce travail de diagnostic à un simple « filtre » en ligne limité à des critères « administratifs ».** Nous avons vu par exemple comment certains critères « administratifs » posés dans la précédente convention entre l'Apec et Pôle Emploi pouvaient conduire à des absurdités (par exemple le fait que ne soient orientés vers l'Apec que des cadres ou des jeunes diplômés inscrits depuis plus de 12 mois, alors même qu'il est évident que certains étaient justement exposés à des facteurs de risque qui ne nécessitaient pas d'attendre 1 an pour agir).

De ce point de vue, **il est essentiel que l'action de l'Apec puisse s'exercer auprès des cadres tout au long des étapes de leur vie professionnelle, et pas uniquement auprès des cadres inscrits comme demandeurs d'emploi ou des jeunes diplômés en phase d'insertion.** C'est le sens même du rôle d'opérateur national du CEP reconnu à l'Apec par la loi de 2014, et une composante essentielle de son action dans les 2 premiers Mandats de Service Public. La mission IGAS ne recommande pas de restreindre le champ d'intervention en écartant les cadres actifs, mais curieusement elle propose de retirer cette cible des indicateurs stratégiques du prochain Mandat de Service Public [annexes p247 §691] et [§692], ce qui serait pour l'Apec incompréhensible. La Mission IGAS relève que la part des cadres actifs dans les publics accompagnés par l'Apec a été supérieure à l'indicateur de 45% dans les 3 premières années du Mandat en cours, mais celle-ci sera inférieure en 2020 et 2021 et au global sur 5 ans elle ne sera que légèrement au-dessus de 45%. Il nous paraît donc excessif de parler à ce sujet de « désalignement stratégique » entre l'Etat et l'Apec [annexes p315 §865]. Pour l'avenir, l'Apec recommande – comme le fait la Mission IGAS [annexes p315 §870] – de **fixer non pas un chiffre unique mais une « fourchette » pour les indicateurs relatifs aux publics, car des marges de variation sont légitimes en cohérence avec la situation du marché de l'emploi cadre et son évolution pendant le Mandat.**

Recommandation n°11 [p48] : Valoriser les services en ligne délivrés par l'Apec comme un premier niveau de services, universel, aux bénéficiaires aussi important pour l'Apec dans son pilotage stratégique, sa création de nouveaux services et ses campagnes de communication que les services de conseil

L'Apec adhère à cette recommandation de valorisation des services en ligne comme niveau de service aussi important que les services de conseil, services universels l'un comme l'autre même si l'intensité des services de conseil rendus – en présentiel ou en distanciel, individuels ou collectifs – par les consultants doit être davantage proportionnée aux besoins (cf. point précédent).

Pour autant l'ensemble de l'activité en ligne ne pourra pas être intégrée dans le pilotage stratégique de l'Apec car il faudrait alors placer le site totalement sous identification [p48 §118] et [p49 §123]. Or cette mise sous identification de l'ensemble du site nous semble en contradiction avec le principe de fluidification et de transparence du marché de l'emploi – libre accès à la consultation des offres d'emploi et des événements de mise en relation dans les territoires – comme avec le libre accès à des articles éclairant le marché de l'emploi (éditorialisation des études). Il conviendra d'étudier par contre le maintien ou la suppression de la possibilité de candidater sans compte et la mise sous identification de certains auto-consommables.

Recommandation n°12 [p48] : Revoir les fonctionnalités et l'ergonomie du site Apec.fr, au premier rang desquelles le jobboard

L'Apec rappelle que l'ergonomie et les fonctionnalités du site apec.fr ont été améliorées en octobre 2019. A la lecture du rapport [p48 §120], il apparaît que ce sont les fonctionnalités du jobboard en lien avec les offres d'emploi et le profil qui doivent être optimisées, celles-ci n'ayant pas fait l'objet d'évolution lors de la refonte ergonomique du site. **L'Apec en est d'accord.** La mise en place d'une expérience client orientée « parcours de conseil » sera déployée en accord avec la stratégie d'orientation des flux qui sera définie.

Recommandation n°14 [p51] : Renforcer le partenariat Pôle emploi/Apec sur les trois dimensions de la prise en charge des bénéficiaires (aide au diagnostic, suivi de parcours, ciblage de public à risque, co-dispensation de services, coordination des actions à destination des entreprises), des enjeux d'innovation (ex. l'intelligence artificielle, études) et de l'évaluation des actions menées (comparaison des retours à l'emploi des publics accompagnés par l'Apec avec ceux non accompagnés par l'Apec)

Les constats posés par la Mission IGAS sur les limites de la précédente convention 2017-2019 avec Pôle Emploi rejoignent l'analyse de l'Apec, partagée avec Pôle Emploi à l'été 2020. **La nouvelle convention 2020-2023 signée le 7 décembre 2020 répond à ce diagnostic partagé et donne à ce partenariat essentiel une nouvelle ambition à la fois stratégique et opérationnelle. La plupart des pistes d'amélioration suggérées par la Mission IGAS ont déjà été identifiées et intégrées,** les Comités de Pilotage au niveau des 2 DG pour faire vivre la nouvelle convention et fixer des feuilles de route semestrielles, comme le suivi semestriel effectué par le Conseil d'Administration de l'Apec, permettront d'examiner les autres pistes suggérées.

S'agissant de l'évaluation par Pôle emploi en tant que « tiers de confiance » de l'efficacité de l'action de l'Apec [annexes p253 §717 et note de bas de page 389], elle présente des risques méthodologiques et opérationnels qui la rend du point de vue de l'Apec peu envisageable.

Recommandation n°15 [p51] : Soutenir les universités dans leur mission d'insertion professionnelle par une analyse approfondie de l'articulation formations suivies/compétences acquises/métiers accessibles

Les articles 3 et 6 de l'ANI du 12 juillet 2011 confient à l'Apec une mission auprès des jeunes diplômés pour les aider à anticiper leur insertion professionnelle, mais également à répondre aux besoins en compétences des entreprises qui recrutent. Comme le rappelle la mission [annexes p126 §319], l'action de l'Apec auprès des étudiants a été ajustée dès 2007 pour tenir compte de la nouvelle mission relative à l'insertion professionnelle des étudiants confiée par la Loi LRU aux universités, et notamment au BAIP et SUIO.

Si l'accompagnement des services d'orientation des universités fait bien partie des missions de l'Apec, comme précisé dans l'ANI 2011, **l'Apec ne nous semble pas avoir les ressources nécessaires pour intervenir dans la définition des diplômes et des formations qu'elles dispensent ou pour développer une offre spécifique auprès des universités**, comme mentionné par la mission [annexes p128 §325]. Sa priorité doit rester de travailler à l'insertion et à la bonne information des étudiants. En revanche, les services en auto-consommation, les outils de connaissance marché (data cadres...) ainsi que les études peuvent être des outils et des ressources utiles pour les universités et leur BAIP.

Les travaux avec l'université de Grenoble [p51 §127 et §129], pour très positifs qu'ils soient, s'inscrivent dans un projet ponctuel localisé à la délégation régionale AURA qui n'a pas vocation à être déployée partout sur le territoire faute de moyens et de ressources.

Recommandation n°20 [p57] : Diversifier les financements dont l'Apec est bénéficiaire (ex. FSE, subventions de l'Etat, subventions des Régions)

Le Conseil d'Administration réaffirme que la cotisation doit rester le financement essentiel de l'Apec et de ses actions. Les financements complémentaires, qu'il est pertinent en effet de rechercher comme le recommande la Mission IGAS, **resteront ponctuels et limités** dans leur périmètre à un projet bien précis, mobilisant des **moyens additionnels temporaires**.

Recommandation n°22 [p62] : Réviser le dispositif d'indicateurs du mandat suivant 5 orientations stratégiques : 1/ rééquilibrer les moyens déployés entre grandes missions de l'Apec en faveur des cadres et jeunes diplômés ; 2/ privilégier la mesure de la valeur ajoutée des interventions de l'Apec ; 3/ mieux suivre les services en ligne ; 4/ sérier les indicateurs stratégiques selon le degré de risque vis-à-vis de l'emploi (perte ou difficulté à en retrouver un) pour les cadres et vis-à-vis du recrutement pour les entreprises ; 5/ réviser l'indicateur d'efficience productive

Réviser certains indicateurs du Mandat de Service Public paraît pertinent, l'Apec partage cette analyse. Elle attire néanmoins l'attention sur la nécessité de rester, comme la mission IGAS elle-même l'indique [p61 §162], sur le même nombre d'indicateurs que lors des premiers MSP soit 15. L'Apec souhaiterait simplifier la production des indicateurs pour faciliter le suivi et se concentrer sur l'analyse et les plans d'action.

Concernant les axes d'évolution proposés par la mission [p61 §162 à §165], l'Apec est alignée sur les 2/, 3/ et 5/ en tenant compte des points de vigilance déjà évoqués et de la complexité de mise en œuvre.

Sur le 4/, l'Apec doute de la possibilité de sérier les indicateurs stratégiques selon le degré de risque vis-à-vis de l'emploi ou du recrutement tout en gardant aux

indicateurs en question simplicité, lisibilité et capacité de pilotage (disponibilité au niveau de chaque Centre, voire de chaque consultant).

Sur le 1/, l'Apec considère que le choix des moyens opérationnels pour atteindre les missions et les objectifs fixés par le Mandat de Service Public sont de la responsabilité de l'Apec, et n'ont pas vocation à être contractualisés.

Remarques spécifiques sur les indicateurs du Mandat de Service Public 2017-2021

Indicateur 1 : nombre total de bénéficiaires ayant eu recours aux services de l'Apec [annexes p300]

L'Apec considère que cet indicateur devrait être noté « atteint » (il a été dépassé 3 années sur 4, et le sera probablement aussi en 2021).

La mission IGAS évoque, pour ne pas considérer cet objectif comme atteint, une croissance du nombre de bénéficiaires inférieure à la croissance de la cotisation sur le début du Mandat. Mais d'une part l'indicateur fixé ne faisait en aucun cas ce lien avec l'évolution de la cotisation (il nous semble donc injustifié de reconstruire a posteriori un indicateur « relatif » qui n'existait pas dans le MSP), d'autre part il faudrait pour être rigoureux prendre en compte l'ensemble de la production de l'Apec sur la période et notamment l'augmentation sur l'entreprise qui est de l'ordre de 20%, bien supérieure à celle de la cotisation, ou encore les investissements dans le Plan Digital. Enfin, les années 2020 et 2021 sont marquées par un recul du niveau de la cotisation, et le bilan complet des 5 ans du MSP ne pourra être mesuré que début 2022.

Indicateurs 4 : taux de retour à l'emploi des cadres demandeurs d'emploi bénéficiaires des services de conseil de l'Apec [annexes p322]

Indicateur 5 : taux d'insertion des jeunes diplômés bénéficiaires des services de conseil de l'Apec [annexes p327]

La définition d'indicateurs s'appuyant sur des mesures contrefactuelles paraît difficilement applicable de manière récurrente (complexité et coût de mise en œuvre et de suivi).

Indicateur 11 : nombre d'entreprises bénéficiaires des services en ligne de l'Apec [annexes p369]

La baisse relative des offres déposées directement sur apec.fr est à mettre en regard de la situation globale du marché : en 2016 année de référence, les jobboards privés avec de très gros moyens (Indeed, Monster, ...) et les réseaux type LinkedIn, n'étaient pas aussi développés. **L'Apec résiste sur un marché qui a beaucoup changé en quelques années.**

Objectif de 20 000 JD orientés par PE vers l'Apec et entrant effectivement en prestations de conseil [annexes p118]

La mission pointe cette cible (définie par l'accord-cadre PE/Apec 2017-2019) comme « pas du tout atteinte, avec un résultat qui se situe en dessous du tiers de l'objectif » [annexes p118 §299]]. La situation du marché de l'emploi ayant été très favorable ces dernières années avec des volumes de recrutements records et inégalés comme le soulignent les enquêtes PANEL Apec, **les jeunes diplômés ont pu plus facilement**

s'insérer, ce qui explique en partie les résultats dans le cadre de la convention avec Pôle emploi. Dès que le marché du travail s'est retourné, en 2020, l'Apec – comme le souligne la Mission IGAS [annexes p123 §313] – a immédiatement et fortement réagi.

Mesure de la création de valeur Apec [annexes p293]

Les indicateurs quantitatifs actuels du Mandat de Service Public ne permettent pas de valoriser suffisamment la « création de valeur » de l'Apec, que ce soit dans la production d'innovations utiles à tous ou dans les actions en partenariat. Décompter la seule production de service Apec en nombre de clients ou d'actes métiers est trop réducteur.

Il pourrait être pertinent d'envisager pour le prochain mandat de définir des indicateurs prenant mieux en compte :

- d'une part la démultiplication de l'action de l'Apec par le biais de l'action de ses partenaires, quand les ressources employées par l'Apec permettent, au-delà du service direct rendu, de créer un effet de levier lorsque ses partenaires prennent le relais, et qui justifient donc pleinement l'engagement de moyens initialement déployé, même si dans une logique purement quantitative ce temps n'est aujourd'hui pas valorisé ;
- d'autre part la valeur ajoutée d'une démarche forte d'innovation, qui fait partie des recommandations de la mission [p21 §31], et qui n'apparaît pas aujourd'hui dans les indicateurs de l'Apec, alors même qu'elle nécessite des moyens et qu'elle est créatrice de valeur ;
- et enfin l'impact des études dans l'ensemble de l'écosystème.

REPONSES DE LA MISSION

[177] La mission IGAS prend acte du fait que nombre des constats et recommandations de son rapport sont partagés par l'APEC et sa gouvernance. Parmi les points d'observation portés par l'APEC, la mission apporte les compléments suivants (structurés par recommandations, suivant la logique retenue par l'APEC dans sa lettre d'observations) :

[178] **Concernant la répartition des moyens entre grandes missions de l'APEC** : La mission IGAS ne conteste pas la pertinence qu'il y avait en 2016 à décider un renforcement des services aux entreprises. Elle ne considère pas en revanche que ce renforcement devait nécessairement conduire à une priorisation des moyens de l'APEC vers les entreprises aux dépens des autres publics, ce qui s'est pourtant produit. En effet, la croissance annuelle de la cotisation aurait pu permettre d'accroître simultanément le volume de ses services sans modifier les équilibres entre publics des moyens déployés. La mission estime donc que ce n'est pas simplement un enjeu de mise en œuvre opérationnelle : en effet, elle constate que la priorisation des moyens vers les entreprises opérée par l'Apec a atteint une telle ampleur qu'il est problématique qu'elle n'ait pas été présentée et arbitrée au préalable et en détail par la gouvernance de l'Apec et l'État, en particulier sur les conséquences opérationnelles que cette priorisation engendrait pour certains publics (quasi-stagnation de l'offre en volume). Sur la méthode, la mission considère que la discussion stratégique avec l'État aurait dû porter sur les conséquences de la réallocation des moyens sur la SRE compte tenu de la stagnation du nombre d'heures de production qui en a résulté ailleurs (+0,67% entre 2017 et 2019) et de son impact sur l'évolution du coefficient d'efficacité productive (de 4,71‰ en 2017 à 4,62‰ en 2019).

[179] **Concernant la recommandation n°5 (rôle de l'APEC vis-à-vis du secteur public)** : la mission IGAS accepte la demande de modification de la formulation de la recommandation.

[180] **Concernant la recommandation n°6 (recentrage de l'offre de services « Entreprises »)** : La mission a montré à l'appui de ses investigations que la plus-value des actes de conseil de l'APEC à destination des entreprises se concentre sur ceux ayant une visée directe de recrutement, constat qu'elle maintient. Concernant les actes n'ayant pas de visée directe de recrutement, elle considère donc qu'ils ne peuvent relever que d'exceptions limitativement définies dans le mandat, comme l'exemple mentionné par la mission des actions concourant au développement du CEP ou des études. Ce recentrage des actions de l'APEC à destination des entreprises n'est en rien une réduction de son action mais une approche renouvelée de ses services, considérant que cela doit la conduire à mieux travailler au sein de son écosystème d'acteurs (OPCO, chambres de commerce et d'industrie, agences économiques...) délivrant des services complémentaires aux siens (conseils RH ou management, marque employeur, conseils d'intégration, conduite d'entretien d'évaluation...). Les actions de conseil généralistes en RH (par ex. sur l'égalité professionnelle, le management, la qualité de vie au travail, la formation professionnelle) figurent au rang de celles qui peuvent être dispensées par d'autres acteurs alors que celles liées aux techniques de recrutement (ex. conduire un entretien de recrutement, rédiger une offre d'emploi) ont toute pertinence à être dispensées par l'Apec.

[181] **Concernant la reformulation des missions de l'APEC en trois missions principales au lieu de quatre** : La mission partage la proposition faite par l'APEC de reformulation de la troisième mission « études », qui est trop restrictive. Les trois piliers des missions de l'APEC seraient dès lors : l'accompagnement dans l'évolution professionnelle des cadres, la mise en relation et l'éclairage marché.

[182] **Concernant les recommandations n°7 à 9 (prise en compte des risques des bénéficiaires)** : La mission partage plusieurs éléments d'appréciation portés par l'APEC : l'accès à un diagnostic de situation ne doit pas être conditionné à des critères préalables mais rester libre d'accès pour les bénéficiaires ; de plus, le niveau de risque face à l'emploi ne peut être caractérisé par les seuls éléments objectifs connus des personnes en amont du diagnostic de situation établi par les consultants et conseillers (ex. statut du demandeur vis-à-vis de l'emploi, âge, bassin d'emploi, métier, ...), si complets et pertinents soient-ils. En effet, la mission a constaté lors de ses auditions de collaborateurs de l'APEC et lors d'observation de situation d'entretien qu'il existe des cas où, malgré une situation en apparence favorable (ex. cadre actif en poste, dans un secteur porteur, au sein d'un bassin d'emploi fortement doté en emploi cadres), certaines personnes rencontrent, pour des motifs personnels des difficultés ; ces difficultés peuvent tenir à des facteurs moins identifiables ou objectivables (ex. difficulté d'organisation, de compréhension des besoins du marché) ou à des éléments subjectifs plus personnels.

[183] En conséquence de quoi, la mission considère que le niveau de risque doit servir une double logique :

- une logique d'acquisition et de promotion de ses services préférentiellement auprès de publics identifiés comme à risque au regard de critères objectifs, à l'appui desquels l'APEC passerait des partenariats avec des acteurs spécifiques (comme c'est le cas aujourd'hui avec Pôle emploi) ou mènerait des actions de communication ciblées.
- une logique de modulation de l'intensité relationnelle dans la délivrance de ses actes de conseil suivant un niveau de risque déterminé à la suite du diagnostic de situation, niveau de risque qui mêlerait cette fois des critères objectifs et des éléments subjectifs observés à l'occasion du diagnostic par le consultant/conseiller.

[184] La mission rappelle donc qu'être demandeur d'emploi ou être un jeune diplômé en phase d'insertion ne permet pas à soi seul de déterminer un niveau de risque : des diplômés sortants par exemple de grandes écoles ou des demandeurs d'emploi disposant de compétences rares et recherchées peuvent être moins à risque qu'un cadre en poste exerçant dans un secteur en crise. La mission est consciente que ses préconisations relatives à une prise en compte du niveau de risque des publics est une approche complémentaire des grandes typologies habituelles de politiques publiques (ex. demandeurs d'emploi, jeunes diplômés, seniors) ce qui nécessite un travail d'appropriation et un volontarisme par les équipes de l'APEC qui doit s'inscrire dans la durée. Cette démarche est néanmoins nécessaire pour donner un sens concret à un suivi de chaque cadre tout au long de sa vie professionnelle. C'est en ce sens qu'il faut comprendre la recommandation de la mission d'engager les travaux qui permettront de construire des indicateurs permettant de s'assurer que les moyens en conseil de l'APEC vont préférentiellement aux personnes dont le diagnostic de situation a montré qu'ils avaient un niveau de risque élevé.

[185] **Concernant la recommandation n°11 (meilleure valorisation des services en ligne)** : La mission constate avec satisfaction que son constat d'une nécessité d'élargir les motifs de création de compte pour accéder aux services trouve un écho favorable du côté de l'APEC. Une telle action permettra un meilleur pilotage par l'APEC de l'expérience utilisateurs.

[186] **Concernant la recommandation n°14 (partenariat Pôle emploi/APEC)** : Les observations formulées par l'Apec nécessitent que la notion de « tiers de confiance » soit clarifiée. La mission constate que Pôle Emploi est, par construction, la seule entité qui dispose d'informations (nominatives) sur les cadres demandeurs d'emploi, l'Apec n'ayant ni accès aux projets personnalisés d'accès à l'emploi ni aux informations sur les demandeurs d'emploi. Identifier et dénombrer les cadres demandeurs d'emploi qui recourent à l'Apec et ceux qui n'y recourent pas, évaluer le nombre

de ceux qui retrouvent un emploi après être accompagnés par l'Apec supposent de fait une intervention de Pôle Emploi pour extraire et exploiter les informations.

[187] **Concernant la recommandation n°15 (soutien aux universités)** : La mission relève que l'APEC partage son constat selon lequel l'APEC a les compétences, un intérêt et de premières actions de grande qualité sur lesquelles s'appuyer pour soutenir les universités dans leur mission d'insertion professionnelle. La question des modalités de financement mériterait dès lors d'être approfondie, notamment sous l'angle de la construction d'actions de partenariat par exemple avec les universités ou le MESRI comme la mission le suggère par ailleurs dans son rapport.

[188] **Concernant la recommandation n°22 (révision du dispositif d'indicateurs)** : Dans la continuité des éléments précédents sur l'appréciation du niveau de risque, la mission IGAS considère comme une voie opérationnelle relativement simple de proposer que les consultants et les conseillers en charge du diagnostic de situation en début de parcours de conseil déterminent à l'issue du premier entretien si le cadre rencontré appartient, ou non, à une catégorie pouvant être considérée comme à risque. Les collaborateurs APEC pourraient être guidés dans leur choix par des grilles à construire mêlant critères objectifs et éléments subjectifs constatés à l'occasion de l'échange. Comme l'indique la mission dans son rapport, elle a constaté au cours de ses investigations la maturité et l'expertise des équipes de l'APEC pour réaliser ce travail. Sa mise en œuvre nécessiterait de formaliser le processus métier ainsi que de paramétrer l'outil « SI métier » permettant d'associer à chaque parcours un niveau de risque déterminé à son parcours. De la sorte, la déclinaison des indicateurs de pilotage selon le niveau de risque répondrait au besoin de l'APEC en termes de simplicité, lisibilité et capacité de pilotage, notamment aussi en termes de disponibilité par centre et consultant.

[189] **Concernant l'indicateur 7 du mandat 2017-2021** : Comme la mission l'indique en début d'annexe relative aux indicateurs, « le travail d'évaluation mené par la mission s'appuie sur le dispositif de suivi et de pilotage annuel des indicateurs (cibles/résultats) mais a un prisme par définition plus large : en effet, les indicateurs constituent un support pertinent de suivi, de dialogue et de pilotage entre l'Etat et l'Apec pendant la durée du mandat. Ils ne peuvent constituer à eux-seuls la démarche évaluative, qui, elle, prend en compte d'autres paramètres ne figurant pas dans les indicateurs (ex. objectifs non quantifiés du mandat, contexte du marché de l'emploi des cadres). Cette méthode d'évaluation explique pourquoi, tout en ayant des indicateurs qui ont atteints tout ou partie des cibles infra quinquennales fixées, l'appréciation de la mission puisse être dans certains cas plus ou moins positive. Elle ne considère en effet pas que le suivi des indicateurs soit la seule et unique fin du mandat (même s'ils en constituent un bloc indispensable). » En conséquence, la mission maintient son appréciation, dispositif d'évaluation et dispositif de suivi du mandat étant deux objets en partie distincts. C'est la raison pour laquelle la mission a par ailleurs fait la proposition que des cibles pluriannuelles soient définies lorsque cela est possible et pertinent.

[190] **Concernant l'indicateur 4 du mandat 2017-2021** : La mission a constaté l'ampleur des moyens déployés pour le projet MIES (mesure de l'impact économique et social) qui s'appuie justement sur des méthodes contrefactuelles. C'est justement pour faciliter la production de ce type d'analyse qu'elle recommande un partenariat avec Pôle emploi sur l'évaluation des actions concernant les demandeurs d'emploi bénéficiaires des actions de l'APEC, Pôle emploi disposant non seulement des données mais aussi de la méthodologie pour le faire. Si un tel dispositif n'est pas possible de façon annuelle, il faudrait *a minima* prévoir une mesure contrefactuelle en début de mandat et une autre un an avant la fin du mandat de sorte à disposer des résultats pour l'évaluation finale du mandat.

[191] **Concernant la mesure de la création de valeur APEC** : la mission partage l'ensemble des observations de l'APEC. Pour le premier aspect (agir avec les partenaires), le décompte du nombre d'entreprises orientées vers des partenaires de l'APEC (cf. recentrage de l'APEC sur la mise en relation) serait une piste à explorer pour valoriser la démultiplication de l'action de l'Apec. Pour le second (innovation), le suivi du nombre de projets construits chaque année à partir d'une démarche d'innovation participative (en distinguant ceux qui portent sur de nouveaux outils de ceux qui portent sur des processus et des méthodes de conseil serait une voie à approfondir. Pour le troisième (impact des études), l'audience en volume des études consultées est un indicateur certes perfectible mais qui est simple et qui mérite en conséquence d'être examiné.

OBSERVATIONS DE LA DGEFP



**MINISTÈRE
DU TRAVAIL,
DE L'EMPLOI
ET DE L'INSERTION**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

**Délégation générale
à l'emploi et à la
formation professionnelle**

DEPARTEMENT POLE EMPLOI

Paris, le 21/04/2021

Affaire suivie par : **Stéphane LHERAULT**
Mél : stephane.lherault@emploi.gouv.fr
Téléphone : +33 1 44 38 28 88

N /Réf : D-21-012816

Le Délégué général à l'emploi et à la formation
professionnelle

à

Madame Nathalie DESTAIS
Cheffe de l'inspection générale des affaires
sociales,
Tour Mirabeau
39-43, quai André Citroën
75739 PARIS Cedex 15

Objet : lettre d'observations - rapport provisoire IGAS N°2020-068R d'évaluation de l'application du mandat de service public 2017-2021 de l'Association pour l'emploi des cadres (APEC) (conclusions du 30 mars 2021)

Madame la Cheffe de l'inspection générale,

J'ai pris connaissance avec intérêt du rapport provisoire de la mission de l'inspection générale des affaires sociales portant sur l'évaluation de l'application du mandat de service public 2017-2021 de l'Association pour l'emploi des cadres (APEC). Le rapport provisoire permet de dresser un bilan approfondi de la mise en œuvre du mandat en cours et notamment de l'adaptation par l'APEC de son organisation et de son offre de services face à la crise de la COVID en 2020. Conformément à la lettre de mission de la ministre, l'analyse de la mission porte sur de multiples dimensions (offre de services, pilotage, finances, partenariats...) qui feront l'objet d'échanges et de négociations dans le cadre du prochain mandat de service public.

S'agissant de la partie du rapport analysant la mise en œuvre du mandat 2017-2021, et sans remettre en cause la pertinence des analyses, j'observerai tout d'abord que les constats formulés à travers une distinction marquée entre deux périodes du mandat (2017-2019 et 2020-2021) mériteraient de mon point de vue d'être nuancés. En effet, dans le contexte d'un marché du travail des cadres dynamique (partie 1 du rapport), la logique de « guichet ouvert » a permis à l'APEC d'accompagner largement les personnes la sollicitant, notamment les cadres actifs recherchant ou anticipant une mobilité. Cette démarche, en cohérence avec les missions de l'APEC au titre du conseil en évolution professionnelle et dans une logique d'anticipation des reconversions, me paraît relativement cohérente, même si ce contexte favorable justifie une attention particulière aux publics les plus fragiles.

Inversement, la situation d'une crise sanitaire et économique d'une ampleur inédite, à compter de la mi-mars 2020 (partie 2 du rapport), a constitué un « accélérateur de changements » pour beaucoup d'acteurs intervenant sur des missions d'accompagnement, des changements qui, pour certains, étaient rendus indispensables dans le nouveau contexte (développement des services à distance et de services collectifs, mobilisation autour du public des jeunes...).

Enfin, je note que les évolutions positives relevées par la mission IGAS pour 2020 sont dans la continuité de certains travaux déjà engagés et notamment l'adoption en 2019 d'un cadre de référence des métiers du conseil APEC, le développement d'une approche autour du « juste conseil » (à travers la « convergence des intérêts entre intérêts des bénéficiaires et intérêt général) et en termes de parcours de conseil sur la base d'un « diagnostic situationnel », le renforcement de l'action de l'APEC vis-à-vis des entreprises et en particulier les TPE-PME ou encore l'évaluation de l'impact économique et social de l'activité de l'APEC.

S'agissant de la partie 3 du rapport et des orientations proposées par la mission pour les années 2022-2026, à travers la mise en œuvre d'un nouveau « *modèle de développement* » et le recentrage sur certaines missions de l'APEC, les négociations entre l'Etat et l'APEC seront ouvertes prochainement. Si l'Etat partage pour l'essentiel l'analyse de l'IGAS et les recommandations du rapport provisoire, cette analyse a vocation à alimenter les futures discussions, sans en préempter ni le contenu ni l'issue. Les éléments d'analyse et les conclusions de la mission IGAS seront confrontées, d'une part, aux enjeux stratégiques de l'Etat, notamment s'agissant des publics prioritaires, et, d'autre part, aux enjeux et demandes des partenaires sociaux représentés au sein de l'APEC.

Il serait dès lors prématuré de répondre à certaines recommandations, notamment sur le rééquilibrage des moyens entre missions (recommandation n°1). En effet, au-delà du double objectif d'améliorer le ciblage des publics et de « *faire plus pour ceux qui en ont le plus besoin* » dans le cadre de ressources contraintes, objectif que je partage, la proposition consistant à adapter l'accompagnement des cadres et des jeunes diplômés sur la base d'une grille par facteurs de risque ou de difficultés des bénéficiaires (recommandations n°7 et n°8) mérite d'être analysée de manière approfondie afin notamment de prendre en compte les conditions opérationnelles de mise en œuvre et la traduction au niveau des indicateurs d'une telle évolution.

De même, il importe de travailler plus avant pour proposer des modalités de recentrage de l'action de l'APEC sur la mise en relation et l'appariement entre offre et demande d'emploi (recommandation n°6), à travers une définition des actions permettant d'accompagner l'entreprise dans son parcours de recrutement (vision plus large de la notion de mise en relation que les actions d'accompagnement en cas de dépôt d'une offre) et afin de ne pas abandonner des activités de l'APEC qui ont une réelle plus-value pour les entreprises, pour les TPE-PME en particulier, en articulation avec les autres acteurs intervenant auprès des entreprises.

Concernant les indicateurs stratégiques du mandat de service public, le pilotage par la performance et par des indicateurs a servi et sert d'appui aux échanges stratégiques entre l'Etat et l'APEC, comme par exemple dans le cadre du redéploiement de moyens de la mission sécurisation des parcours professionnels vers la mission sécurisation des recrutements. L'Etat est favorable à une réflexion de fond et ouverte sur les indicateurs stratégiques du prochain mandat tout en émettant des réserves sur notre capacité à fixer des cibles pluriannuelles dès la signature du mandat de service public. De fait, s'il paraît pertinent de fixer une ambition sur la durée du mandat, l'exercice est compliqué à horizon de 5 ans et au vu des incertitudes actuelles.

J'ai pris connaissance avec attention de l'analyse de la mission concernant les obligations de l'APEC au titre des Services d'intérêt économique général (SIEG) et le calcul de la sur/compensation, la mission concluant à l'absence de surcompensation sur la période étudiée. Il s'agit de fait d'un enjeu important et les évolutions apportées dans le cadre du mandat 2017-2021 ont d'ores-et-déjà permis d'apporter un premier cadre indispensable.

Un travail d'approfondissement sera réalisé dans le cadre des travaux de préparation du futur mandat afin de proposer une rédaction aussi précise qu'attendue et cohérente avec le fonctionnement et les besoins de l'APEC (recommandation n°18), notamment en termes d'investissement pour soutenir une démarche d'innovation ambitieuse (recommandation n°2). Je me permets d'insister sur le fait que cet axe de travail est directement lié à la recommandation n°17, et plus particulièrement aux difficultés liées au système actuel de collecte et aux « variations erratiques et tardives » de cotisations et de régularisations sur les années antérieures, qui ne dépendent pas de l'Etat¹.

Concernant le rôle de l'Etat, il y a un enjeu majeur autour de la négociation du mandat de service public avec les partenaires sociaux et à travers la fixation puis le pilotage des indicateurs autour des priorités stratégiques.

Je note que, outre les instances de suivi du mandat de service public et des comptes de l'APEC, des interactions fortes peuvent exister entre l'Etat et l'APEC sur des projets particuliers et avec des financements dédiés (cf. recommandation n°20 sur la diversification des financements). Je pense notamment aux liens très étroits qui se sont développés entre la DGEFP et l'APEC dans le cadre du plan *Objectif Premier emploi* de l'APEC destiné aux jeunes diplômés. Ce mode de collaboration et de pilotage agile, autour d'un projet cofinancé par l'Etat, a permis de renforcer le rôle et le positionnement de l'APEC au sein du service public de l'emploi (SPE), au niveau national et régional (intégration de l'APEC au sein du pilotage du plan gouvernemental #1Jeune1Solution, échanges très resserrés et hebdomadaires sur la mise en œuvre du plan OPE, interaction avec les autres acteurs du SPE).

Enfin, je partage avec vous quelques premiers éléments de réflexion et d'analyse concernant des sujets plus spécifiques.

¹ Voir annexe 2 sur la gestion financière de l'APEC : « *En l'état, la mission considère que :*

□ *Aucune surcompensation n'est observée ;*

□ *La remise à plat du fonctionnement des versements de cotisations à l'Apec est indispensable pour assurer un développement serein de son activité dans les années à venir au regard du niveau moindre de ses réserves, et ce afin d'amortir les variations erratiques et tardives des versements des régularisations de cotisation sur années antérieures.*

□ *Le mode de calcul de la surcompensation réclamerait d'être clarifié en application des exigences européennes (révision qui ne peut se faire qu'en articulation avec la question des versements de régularisation). »*

La mission propose une analyse sur un sujet ne relevant pas du champ de l'évaluation, mais que les inspecteurs ont jugé intéressant de faire apparaître dans le rapport, autour de la relation entre l'APEC et le secteur public (cadres et administrations). Sous réserves d'une analyse plus approfondie et d'éventuelles orientations qui seraient décidées sur ce point sous forme d'une expérimentation, je note que cela renvoie à un sujet plus large, évoqué également dans le rapport, à savoir le sujet des non-cotisants et de leur accès aux services de l'APEC.

S'agissant du partenariat entre l'APEC et Pôle emploi pour lequel des marges de progression existent, je souhaite souligner la qualité du nouvel accord-cadre 2021-2023, notamment à travers les améliorations apportées sur l'orientation des publics (cadre plus souple permettant de s'assurer que les publics orientés bénéficient effectivement de services APEC), l'objectif d'échanges d'informations automatisés et les évolutions sur la collecte et la diffusion des offres (échange et partage de l'ensemble des offres de cadres).

La mission évoque la question du financement du conseil en évolution professionnelle (CEP) délivré par l'APEC aux cadres actifs (point 3.5.4.4). De fait, l'APEC intervient dans le cadre du CEP aussi bien auprès des cadres demandeurs d'emploi que des cadres actifs, ce qui est le cas également des organismes de placement spécialisés dans l'insertion professionnelle des personnes handicapées. Ce double public implique de fait la nécessité d'une coordination avec les opérateurs régionaux désignés et financés par France compétences (point 3.4.3). Sur la question des financements, l'APEC a été identifiée par la loi comme un des opérateurs nationaux du CEP en raison de ses missions existantes et de l'adéquation entre le référentiel du CEP et son activité d'accompagnement financée par la cotisation dédiée sur l'emploi cadre rendue obligatoire par l'Etat. A ce jour, aucun opérateur national ne s'est vu attribuer de financements dédiés dans le cadre du CEP. L'exercice de la mission de CEP auprès des cadres actifs s'inscrit ainsi dans le cadre du mandat de service public qui voit l'Etat confier des activités de service public (en l'espèce relevant du cadre et du cahier des charges CEP) à l'APEC. De fait, une partie des services d'accompagnement de l'APEC existants ont progressivement été identifiés et comptabilisés au titre du CEP sans accroissement du volume des services correspondant.

Je vous prie d'agréer, Madame la Cheffe de l'inspection, l'expression de ma considération distinguée.

Le Délégué général

Bruno LUCAS

REPONSES DE LA MISSION

[192] **La mission prend bonne note du fait que la DGEFP partage l'essentiel des constats et des recommandations formulés.**

[193] **La DGEFP souligne la cohérence de la logique de « guichet ouvert » s'agissant des cadres actifs recherchant ou anticipant une mobilité.** Si cette logique a en effet permis de les accompagner, elle s'est également traduite par un déséquilibre trop important au profit de cette population et au détriment des autres publics (ex. jeunes issus des QPV, cadres demandeurs d'emploi de longue durée) dont la part diminue (sauf en 2020) alors que l'Apec avait déjà été alertée par l'État sur le dépassement du plafond de 45% des cadres actifs dans l'ensemble des publics pris en charge.

[194] **S'agissant de l'exposition de publics pris en charge par l'Apec à certains risques liés à l'emploi qu'ils occupent [recommandations n°7 et 8],** la mission rejoint la DGEFP sur la nécessité de développer une méthodologie permettant aux consultants et conseillers d'évaluer cette exposition lors du diagnostic initial de situation au-delà des critères de renseignement classiques qui peuvent être recueillis en amont (âge, métier, secteur, qualifications, etc.).

[195] **En ce qui concerne les indicateurs stratégiques du mandat de service public,** la DGEFP émet des réserves sur la capacité à fixer des cibles pluriannuelles dès la signature du mandat de service public et indique qu'il est compliqué de fixer une projection à 5 ans. Sur ce point, en proposant des cibles pluriannuelles, la mission invite à remédier à la situation actuelle qui conduit le comité de suivi à entériner des valeurs d'indicateurs proposées par l'Apec en référence à l'année en cours sans donner systématiquement de perspectives de moyen terme. La mission a apporté des précisions qui méritent d'être rappelées ici : les valeurs pluriannuelles sont indicatives et elles ne doivent être fixées que lorsque cela est pertinent, possible et donc sans systématisme.

[196] **S'agissant enfin de la définition de la sur / sous-compensation [recommandation n°18],** la mission partage le point de vue exprimé par la DGEFP sur les enjeux qui en résultent et, compte tenu de l'importance que revêt le chantier, elle considère que cette définition doit intervenir avant même le changement de collecteur et la stabilisation des variations liées aux régularisations.

MANDAT DE SERVICE PUBLIC APEC 2017-2021

MANDAT DE SERVICE PUBLIC 2017-2021

PREAMBULE

L'Etat et les partenaires sociaux représentés au conseil d'administration de l'association pour l'emploi des cadres (APEC) conviennent de définir ensemble les missions de service public de l'APEC. La présente convention porte mandat de service public de l'APEC au sens de la décision communautaire du 20 décembre 2011 relative à l'application de l'article 106, paragraphe 2, du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne aux aides d'Etat sous forme de compensations de service public.

L'Association paritaire chargée de l'application de l'ANI du 12 juillet 2011 a pour objet de favoriser la mise en œuvre de toutes les mesures afférentes à l'emploi des cadres et des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur. L'APEC est un opérateur national du Conseil en Evolution Professionnelle conformément à la Loi n°2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale

L'APEC a pour objet principal de promouvoir la sécurisation des parcours professionnels des cadres. Son action répond à ce titre à la spécificité du marché des cadres, marquée par le développement des emplois et des compétences cadres et des mobilités et transitions professionnelles, et par une segmentation des publics et des employeurs.

A ce titre, l'APEC est chargée des missions suivantes :

- 1) Proposer des services bénéficiant à l'ensemble des cadres et des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur, ainsi que des services spécifiques adaptés à des situations particulières répondant aux besoins des publics bénéficiaires.
- 2) Proposer des services destinés aux employeurs permettant de sécuriser les recrutements des entreprises par des informations et des conseils adaptés.
- 3) Collecter et diffuser les offres d'emploi cadres.
- 4) Développer un programme d'études et de veille sur le marché du travail des cadres afin de mieux connaître les réalités de ce marché, et en diffuser les résultats.

La mise en œuvre de ces missions implique la délivrance de services, bénéficiant :

- à l'ensemble des cadres, qu'ils soient en activité ou non, afin de faciliter les transitions professionnelles ;
- aux jeunes diplômés de l'enseignement supérieur de niveau Licence (L) et supra avec un cœur de cible Master (M) et plus, auxquels l'APEC apporte un appui afin de les aider à anticiper leur insertion professionnelle ;


h k
MEG

- aux entreprises, qu'elle informe et conseille afin de créer les conditions d'un meilleur rapprochement entre l'offre et la demande d'emploi ;
- à l'ensemble des publics et acteurs de l'emploi, auxquels elle diffuse les offres d'emploi cadre et une information de qualité sur le marché du travail des cadres.

Les partenaires sociaux, qui représentent les cadres et leurs employeurs, prennent en considération les besoins en matière de service public des bénéficiaires précités. En outre, l'APEC s'assure de l'adaptation des services rendus à leurs besoins au moyen d'études régulières.

Fondée sur le dialogue entre les partenaires sociaux et les pouvoirs publics, l'action de l'APEC vise notamment à favoriser les mobilités, à rendre plus sûres les transitions professionnelles, à faciliter l'accès au premier emploi et le retour à l'emploi des cadres à la recherche d'un emploi, à soutenir l'emploi des seniors, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la lutte contre les discriminations.

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

1. PRINCIPES D'INTERVENTION DE L'APEC DANS LE CADRE DE SON MANDAT DE SERVICE PUBLIC

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

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

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

L'ensemble des services de l'APEC est déployé sur le territoire national par tous les moyens adaptés, notamment par un réseau d'implantations physiques, permettant de délivrer à chaque bénéficiaire un accueil personnalisé à distance et en proximité, au plus proche des besoins.

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

h K
2 HEC

2. MISSIONS DE SERVICE PUBLIC DE L'APEC

2.1 La Sécurisation des parcours professionnels des cadres et des jeunes

2.1.1 Des services personnalisés et accessibles aux cadres et aux jeunes diplômés de l'enseignement supérieur

La mission principale de l'APEC est de délivrer des services permettant aux cadres et aux jeunes diplômés de l'enseignement supérieur de préparer et d'anticiper leurs évolutions professionnelles, pour accompagner l'allongement des carrières, réduire les risques ou les conséquences de ruptures professionnelles et faciliter le retour à l'emploi. Elle répond ainsi aux besoins spécifiques des cadres en assurant des services personnalisés accessibles de manière autonome par les bénéficiaires.

Par ailleurs, en tant qu'opérateur national du Conseil en Evolution Professionnelle (CEP), l'APEC met en œuvre des services conformément au cahier des charges du CEP et en informe les publics bénéficiaires. En lien avec les modalités définies par l'Etat et les Partenaires sociaux dans la délivrance du CEP, l'intégration dans un parcours de conseil doit relever à la fois du diagnostic du consultant sur la situation de la personne et du souhait du bénéficiaire de s'y engager.

L'APEC est un opérateur de conseil et d'appui au déploiement et au développement du Compte Personnel d'Activités (CPA).

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

Afin de remplir cette mission, l'APEC met en place une offre de services intégrée, comprenant des services communs et des services spécifiques répondant aux besoins particuliers de certains publics.

L'offre de services commune est ouverte à l'ensemble des cadres, qu'ils soient en activité ou à la recherche d'un emploi, ainsi qu'aux jeunes diplômés de l'enseignement supérieur. Elle comporte quatre niveaux de prestations permettant la mise en place de services personnalisés de sécurisation des parcours professionnels répondant aux besoins des publics :

- Des services accessibles en permanence sur le site www.apec.fr et sur les applicatifs mobiles associés ;
- Des entretiens personnalisés avec un consultant, réalisés à distance ou en proximité ;
- Des prestations de conseil donnant lieu à plusieurs entretiens et/ou des ateliers collectifs ;
- Des prestations d'accompagnement dans la durée donnant lieu à plusieurs entretiens et/ou des séminaires collectifs.

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

2.1.2 La prise en compte des particularités des publics pour leur proposer une démarche spécifique

L'APEC met en place des parcours de conseil et d'accompagnement spécifiques en fonction des difficultés rencontrées par certains bénéficiaires.

Une attention particulière sera notamment portée sur :

- Les cadres de plus de 45 ans, en activité ou en situation de recherche d'emploi, pour la suite de leur carrière,
- Les cadres demandeurs d'emploi de longue durée,
- Les jeunes diplômés issus des Quartiers prioritaires de la Politique de la Ville (QPV),
- L'accès des femmes à tous les métiers et la mixité des métiers.

2.2 La Sécurisation des recrutements des entreprises

2.2.1 Des services de conseils et d'informations sur le marché du travail des cadres

L'APEC apporte des informations sur le marché de l'emploi aux entreprises, et notamment aux PME et aux entreprises connaissant des problématiques de gestion des compétences de leurs cadres.

Elle participe à ce titre à la professionnalisation des personnes chargées de la gestion des ressources humaines. Elle informe ces derniers de la réglementation en vigueur et des outils existants.

Elle conseille également les entreprises et diffuse auprès d'elles les bonnes pratiques améliorant notamment l'accès au marché du travail, l'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes, la gestion des âges, la promotion de l'emploi des seniors et des personnes handicapées, la lutte contre les discriminations et l'intégration des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur.

2.2.2 Des services innovants destinés prioritairement aux TPE/PME

En cohérence avec les dispositifs de l'Etat et des partenaires sociaux d'aide et d'appui aux petites et moyennes entreprises, l'APEC offre à ces dernières des services de conseils personnalisés susceptibles de sécuriser les recrutements, afin d'assurer une meilleure adéquation entre l'offre et la demande de compétences de cadres.

Elle assure en outre un service d'aide à la rédaction d'offre d'emploi, de présélection sur dossier et de présentation de candidatures, à l'exclusion des services d'« évaluation » des candidatures. Ce service vise notamment à présenter prioritairement des candidatures de cadres et de jeunes accompagnés par l'APEC, tout particulièrement ceux rencontrant des difficultés d'accès au marché du travail.

Ce service est destiné :

- d'une part, aux entreprises de moins de 250 salariés (TPE-PME-PMI), et prioritairement à celles qui ne disposent pas d'expertise dans le recrutement de compétences cadres ;
- d'autre part, en cas de difficulté de recrutement (par exemple, poste non pourvu ou candidatures ne correspondant pas au besoin) et dans la limite de 20% des services produits, à des entreprises de plus de 250 salariés.

2.2.3 Le développement de relations avec les intermédiaires du recrutement

L'APEC met en place des accords et dispositions spécifiques avec les intermédiaires du recrutement (Agences d'Emploi, cabinets de recrutement, etc.) notamment pour :

- faciliter la diffusion des besoins de recrutement,
- promouvoir la complémentarité des offres de services respectives,
- promouvoir les candidats cadres et jeunes diplômés en difficulté d'intégration sur le marché du travail,
- mieux accompagner les candidats.

2.3 La collecte et la diffusion des offres d'emploi cadres

L'APEC collecte et diffuse gratuitement les offres d'emploi cadres disponibles sur le site www.apec.fr. La mise à disposition de ces offres d'emploi permet de faciliter les transitions professionnelles des cadres et des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur. Ils bénéficient ainsi d'une meilleure connaissance du marché du travail des cadres aux niveaux national et territorial, et accèdent à ces informations de façon autonome s'ils le souhaitent.

Ce service vise à assurer le meilleur niveau de fluidité au marché du travail des cadres, bénéficiant ainsi à l'ensemble des publics et acteurs de l'emploi.

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

Pour répondre à son objectif de transparence du marché de l'emploi cadres, l'APEC diversifie ses modes de collecte des besoins de recrutement des entreprises, en propre ou par des partenariats ciblés.

2.4 Les études et la veille sur le marché de travail des cadres afin de mieux connaître les réalités de ce marché

L'APEC développe un programme d'études et de veille sur le marché du travail des cadres, afin de diffuser une information pertinente sur les métiers et l'emploi des cadres, contribuant ainsi directement à la sécurisation de leurs parcours professionnels.

Les études de l'APEC sont centrées sur les spécificités de l'emploi des cadres et des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur. Elles font l'objet d'une programmation annuelle, coordonnée avec celle des institutions du service public de l'emploi. A ce titre, l'APEC participe au comité des programmes réuni par la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES) du Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social. Cette programmation intègre des études territoriales.

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

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

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

2.5 Modalités communes d'intervention

2.5.1 L'APEC dans les territoires

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

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

En tant qu'opérateur national du Conseil en Evolution Professionnelle (Loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale), l'APEC est membre de droit du Service Public Régional d'Orientation. A ce titre, elle concourt notamment à l'optimisation des moyens engagés et à la gestion territoriale des emplois et des compétences des cadres.

2.5.2 Le développement du numérique et de l'innovation

Dans le cadre d'un enjeu permanent de développement de ses services, l'APEC élabore un programme d'innovation. Il permet à la fois d'accompagner les évolutions des attentes des bénéficiaires visés à l'article 1 et des recruteurs, ainsi que les évolutions des modalités relationnelles et de conseil engendrées par le numérique.

Les principaux enjeux d'innovation sont le développement de nouvelles formes d'ingénierie de conseil en lien avec les changements du marché du travail des cadres et l'enrichissement des modalités qui concourent à l'intermédiation entre les publics visés.

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

l'article 2.4. Les résultats de ces expérimentations peuvent être mis à la disposition des acteurs de l'emploi, des salariés et des entreprises concernés par leur champ.

L'APEC engage par ailleurs une politique de sécurisation des données collectées et détenues pour l'ensemble de ses activités de service public, notamment en lien avec les exigences de la Commission Nationale de L'Informatique et des Libertés (CNIL).

2.5.3 La politique de partenariats

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

L'APEC conclut des partenariats opérationnels en priorité avec les organismes paritaires (OPCA, Fongecif, OPACIF, etc.) afin de mieux promouvoir son offre de services et contribuer ainsi à l'atteinte de ses objectifs en termes de nombre de bénéficiaires et de coût économique de promotion des services.

En fonction de besoins spécifiques sur des actions particulières, par exemple l'accessibilité géographique aux services (Départements et Régions d'Outre-Mer, etc.), l'APEC peut engager des partenariats ciblés.

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

L'APEC s'attache à proposer une offre de service liée aux quatre missions de service public définies dans la présente convention, complémentaire avec celle des autres acteurs du service public de l'emploi. L'APEC peut ainsi adapter les services proposés par chacune de ses délégations territoriales aux spécificités des territoires, dans le respect des objectifs et orientations définis dans la présente convention.

Tout au long de la mise en œuvre de la présente convention, l'APEC veille à inscrire ses actions relatives aux quatre missions de service public dans un contexte global. Les actions mises en œuvre par l'association tiennent ainsi compte des évolutions de la conjoncture économique, notamment du marché du travail des cadres, des évolutions des autres acteurs du service public de l'emploi et des politiques de l'Etat.

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

3. Moyens affectés au financement des missions de service public

3.1. Moyens opérationnels

Les publics éligibles bénéficient d'un service personnalisé, mis en œuvre à distance et en proximité :

- des services en ligne disponibles 24 heures sur 24 ;
- des services personnalisés à distance et de proximité se matérialisant par :
 - o le déploiement d'un réseau adapté d'implantations physiques sur le territoire compatible avec les moyens et les obligations d'équilibre financier de l'APEC,
 - o la garantie d'accueillir dans ces implantations tout cadre et jeune de l'enseignement supérieur,

- la garantie de consacrer à chaque bénéficiaire un accueil personnalisé et une totale confidentialité des échanges.

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

3.2. Un financement des actions par une cotisation obligatoire prélevée sur le salaire des cadres conformément au régime de retraite et de prévoyance des cadres

Les missions de service public de l'APEC sont financées par une cotisation obligatoire due pour chaque collaborateur inscrit au titre des articles 4 et 4 bis au régime de retraite et de prévoyance des cadres institué par la convention collective nationale du 14 mars 1947.

Cette cotisation obligatoire est recouvrée par les institutions de retraite et de prévoyance des cadres agréées en même temps et selon les mêmes modalités, y compris en ce qui concerne les majorations de retard, que les contributions retraite, mais à compter du 1er euro et jusqu'au plafond de la tranche B.

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

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

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

4. Principes de compensation et évitement des surcompensations

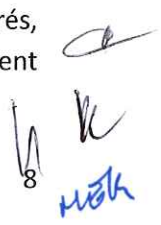
4.1. L'affectation exclusive de la cotisation obligatoire aux missions de service public et principes de compensation

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

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

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

Réalisant des activités en-dehors de ces missions de service public, l'APEC tient des comptes séparés, distinguant les activités qui bénéficient du produit de la cotisation obligatoire prévue à l'article 3 du présent


H K
8 msk

mandat, et les activités n'en bénéficiant pas, conformément à l'ordonnance 2004-503 du 7 juin 2004 portant transposition des directives 80/723/CEE et 2006/111/CE.

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

4.2. Un objectif d'efficience productive

L'APEC réalise, au cours de la durée du mandat, des gains d'efficience productive, tout en garantissant la qualité du service fourni. Ces gains sont évalués en rapportant le nombre d'heures de prestations effectivement réalisées au montant de la cotisation obligatoire annuelle, conformément à l'annexe 2 de la présente convention de mandat de service public.

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

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

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

Les éléments de preuve de l'absence de surcompensation sont fournis par l'APEC à l'Etat chaque année.

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

4.4. Evitement et correction des surcompensations

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

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

Les surcompensations constatées au terme du présent mandat de service public font l'objet d'un reversement au budget de l'Etat, à la suite de l'arrêté annuel des comptes de l'APEC pour l'année 2021.

h₉ 
HCH

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

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

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

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

Ces indicateurs sont complétés pour l'année 2017 et fixés dès la signature du mandat de service public. Ils font l'objet d'un suivi et d'une évaluation par le comité de suivi visé à l'article 5.2.

Les valeurs cibles des indicateurs stratégiques pour les années 2018, 2019, 2020, et 2021 sont proposées, le cas échéant sous forme de tendance à suivre, par le comité de suivi, puis soumises à l'approbation du Conseil d'administration de l'APEC. Pour formuler ces propositions, les membres du comité s'appuient notamment sur les résultats de l'année n, les besoins identifiés des publics cibles, les données conjoncturelles et les évolutions du marché du travail des cadres.

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

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

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

Il examine notamment :

- les évolutions de la situation du marché du travail des cadres ;
- les réalisations et cibles des indicateurs stratégiques ;
- les grandes orientations pour l'année n+1 ;
- les éventuelles modifications de l'offre de service ;
- les budgets annuels, les états financiers et la comptabilité analytique prévisionnelle et effective, tant pour les activités de service public que pour les activités marchandes de l'APEC ;
- les expérimentations et études programmées ;
- la conclusion de conventions de partenariat nationales ;
- les éventuelles programmations de mesures exceptionnelles.

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

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

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

5.3. Une évaluation de la convention par l'Etat par l'intermédiaire de l'IGAS

A mi-parcours et au terme de la présente convention, un bilan de son application est réalisé par l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS).

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

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

La présente convention prend effet à compter du 1er janvier 2017 et ce jusqu'au 31 décembre 2021. Cette période couvre la mise en œuvre des missions de service public et des modalités de suivi et d'évaluation définies dans la présente convention.

7. Révision de la convention de mandat de service public

Toute modification de la présente convention fait l'objet d'une concertation préalable entre les parties prenantes, conformément à l'article 5.2, aboutissant à la formalisation d'un avenant écrit et signé de l'ensemble des parties signataires de la présente convention.

Fait à Paris, le

Pour L'Etat

La Ministre du travail, de l'emploi,
de la formation professionnelle et
du dialogue social

Myriam EL KHOMRI



Pour l'APEC

La Présidente

Marie-Françoise LEFLON

Le Premier vice-président

Patrick CARE

Le Directeur général

Jean-Marie MARX



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

A – OBJET ET CONTEXTE

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

- a) de répondre à l’obligation légale de distinguer les produits et les charges liés au secteur relatif aux activités de service public et ceux liés au secteur relatif aux activités marchandes

		Secteur relatif aux activités de service public	Secteur relatif aux activités marchandes
Produits	Cotisations	X	
	Chiffre d'affaires Subventions	X	X
Charges	par natures et par fonctions organisationnelles	Charges directes	Charges directes
		 Charges indirectes communes aux 2 secteurs réparties selon des clés de répartition	

- b) de permettre, pour chaque secteur, d’avoir un second niveau de lecture plus détaillé :
- o par mission pour le secteur relatif aux activités de service public

		Secteur relatif aux activités de service public			
		Mission 1	Mission 2	Mission 3	Mission 4
Produits	Cotisations	X	X	X	X
	Subventions	X		X	
Charges	par natures et par fonctions organisationnelles	Charges directes	Charges directes	Charges directes	Charges directes
		 Charges communes à 2 missions réparties selon des clés de répartition sur les 2 missions concernées		 Charges communes à l'ensemble des missions réparties selon des clés de répartition sur les différentes missions	

- par domaine d'activités pour le secteur relatif aux activités marchandes

		Secteur relatif aux activités marchandes			
		Marchés privés		Marchés publics	
		Activité 1	Activité 2	Activité 3	Activité 4
Produits	Cotisations Chiffres d'affaires Subventions	X	X	X	X
Charges	par natures et par fonctions organisationnelles	Charges directes	Charges directes	Charges directes	Charges directes

Le principe général est d'affecter **directement la plus grande part possible des charges au plus près de l'activité qui en a consommé les ressources**, afin de minimiser la masse de coûts devant être répartie selon des clés de répartition.

La comptabilité analytique s'applique :

- sur les prévisions (budget)
- sur les réalisations (réalisé)

B – LES DIFFERENTS AXES ANALYTIQUES CONSTITUANT LA COMPTABILITE ANALYTIQUE

La comptabilité analytique s'appuie sur 3 axes d'affectation, obligatoirement renseignés dans le système d'information financier lors de la passation des écritures de comptabilité générale (produits, charges & immobilisations) :

- la nature (axes « compte comptable » & « ligne budgétaire ») : cet axe s'appuie sur le Plan Comptable et les dispositions législatives et réglementaires en vigueur. Les comptes comptables sont regroupés pour former des catégories analytiques : cotisations, chiffre d'affaires, masse salariale, achats de prestations externes, etc. ;
- l'organisation (axe « structure ») : cet axe reflète l'organisation de l'APEC et permet, via des regroupements, d'obtenir les différentes fonctions de l'association (fonctions opérationnelles¹, fonctions transverses support², fonctions centrales³) ;
- la destination (axe « activité ») : cet axe reflète l'offre de services APEC, avec comme niveau le plus fin un code spécifique pour chacune des prestations APEC. Chaque prestation appartient forcément

¹ Ex : Délégations Territoriales, Département Etudes et Recherche

² Ex : Direction de la Stratégie, Direction de la Communication, Direction des Systèmes d'Information

³ Ex : Direction Générale, Direction des Relations Humaines, Direction du Contrôle de gestion, Direction Financière

à l'un des deux secteurs : service public ou activités marchandes. Pour les charges indirectes ou communes, elles sont affectées sur des codes spécifiques permettant ensuite des déversements par clé de répartition sur le niveau le plus fin.

C – LES PRINCIPES D’AFFECTATION ET DE REPARTITION RELATIFS AUX PRODUITS

C.1 – Les produits de la cotisation annuelle obligatoire

Ils sont affectés aux missions de service public à hauteur du niveau de compensation des charges, déduction faites des recettes et autres ressources (ex : subventions).

C.2 – Le chiffre d'affaires

Il est systématiquement affecté directement sur la prestation ayant fait l'objet de la facturation.

C.3 – Les subventions

Elles sont affectées directement sur la prestation concernée.

D – LES PRINCIPES D’AFFECTATION ET DE REPARTITION RELATIFS AUX CHARGES⁴

Les charges liées aux fonctions opérationnelles sont, par principe, affectées directement soit aux missions de service public, soit au domaine marchand.

Les autres charges sont, par principe, affectées directement lorsque cela est possible. Dans le cas contraire, elles sont réparties selon deux clés : au prorata de la masse salariale globale ou au prorata de la gestion des temps par projets.

D.1 – Les charges liées à la rémunération des équipes et aux achats de prestations relatifs aux fonctions opérationnelles

D.1.1 – Le réseau opérationnel

Pour les équipes assurant la promotion et la production des services, le principe général retenu est celui de l'affectation nominale directe à 100%, soit aux missions de service public, soit au domaine marchand.

Un nombre limité de personnes⁵ en charge de la production des services aux cadres ont une activité mixte, en raison de l'activité bilans de compétence individuels, qui ne permet pas nécessairement d'alimenter un ETP à 100%. Dans ces cas, la répartition s'appuiera selon la gestion des temps des personnes concernées (au prorata des temps dédiés à la production des services).

⁴ Les affectations de charges sont présentées conformément à la structure des organisationnelle de l'APEC existante en 2016, sans préjudice des évolutions professionnelles des personnels concernés. De même, des changements d'organisation interne demeurent possibles, mais doivent être réalisés dans le respect des principes d'affectation des charges décrits dans le présent document.

⁵ A titre d'illustration, ce nombre devrait s'élever à une quarantaine en 2016

Pour les managers, les directions ou les personnes chargées de fonctions administratives, le principe général retenu est celui d'une répartition au prorata selon l'affectation des équipes.

D.1.2 – Etudes et Recherche

L'ensemble des charges (masse salariale et achats de prestations externes) fait l'objet d'une affectation nominale directe à 100% en fonction du secteur (service public ou secteur marchand).

D.1.3 – Organisation des événementiels

Répartition en fonction de la gestion des temps.

D.2 – Les charges liées à la rémunération des équipes et aux achats de prestations relatifs aux fonctions transverses support

D.2.1 – Stratégie

Pour les équipes, le principe général retenu est celui de l'affectation nominale directe à 100%.

Pour la direction, le principe général retenu est celui d'une répartition au prorata selon l'affectation des équipes.

D.2.2 – Communication

- a) Relations Publiques : affectation directe à 100% sur le secteur des missions de service public
- b) Communication interne : répartition au prorata de la masse salariale globale
- c) Editorial : affectation directe à 100% sur le secteur des missions de service public
- d) Editions : affectation directe en fonction de la finalité du document produit
- e) Communication externe : affectation directe en fonction de la finalité de la campagne

D.2.3 – Systèmes d'information

Pour les équipes en charge du développement et de la maintenance des projets informatiques nécessaires à la production des services : répartition en fonction de la gestion des temps par projet.

Pour les équipes en charge de la bureautique et de l'exploitation : répartition au prorata de la masse salariale globale.

L'affectation des achats de prestations externes s'effectuent en fonction de la finalité de la dépense (gestion de projets).

D.2.4 – Développement des activités institutionnelles

L'ensemble des charges sont affectées directement sur le secteur des missions d'intérêt général.

D.3 – Les charges liées à la rémunération des équipes et aux achats de prestations relatifs aux fonctions centrales

Les charges centrales sont constituées de la direction générale, de la gestion des relations humaines, du contrôle de gestion et de la gestion financière.

Ces fonctions portent sur l'ensemble des activités de l'APEC et bénéficient à l'ensemble des collaborateurs : le principe général retenu est donc une répartition au prorata de la masse salariale globale.

Cette répartition se fera sur l'assiette globale des charges, déduction faite des affectations directes qui sont possibles (ex : comptabilité clients, administration des ventes nationale...qui concernent le secteur des activités marchandes).

D.4 – Les charges liées aux implantations géographiques

Elles concernent les loyers, charges, taxes, dépenses d'entretien et dépenses d'énergie (chauffage, électricité, etc.) liées aux implantations (sites) géographiques.

Pour les sites dédiés à 100% aux activités marchandes : affectation à 100% sur le secteur marchand.

Pour les sites dédiés à 100% aux activités d'intérêt général : affectation à 100% sur le secteur des missions d'intérêt général.

Pour les sites mixtes (où des activités liées aux deux secteurs sont produites) : principe d'affectation en fonction de l'allocation des surfaces :

- le coût inhérent aux m² dédiés à l'accueil et aux salles de réunion : affectation directe à 100% sur le secteur des missions d'intérêt général ;
- le coût inhérent aux m² dédiés aux bureaux : répartition au prorata de la masse salariale globale.

D.5 – Les autres charges de fonctionnement

Elles sont constituées des dépenses en photocopies, fournitures de bureau, téléphonie, affranchissement. Elles constituent des charges indirectes communes aux deux secteurs. Elles sont réparties au prorata de la masse salariale globale.

D.6 – Les dotations aux amortissements

Pour les dotations aux amortissements des travaux et aménagements des sites : affectation selon les principes relatifs aux implantations géographiques (paragraphe D.4)

Pour les dotations aux amortissements informatiques : affectation en fonction de l'affectation initiale du projet immobilisé.

D.7 – Les provisions

Les provisions sont affectées de la même façon que la charge initiale sur laquelle porte la provision.

D.8 – Charges particulières

Les subventions versées aux organisations membres du conseil d'administration et aux institutions représentatives du personnel sont ventilées au prorata de la masse salariale globale.

E – REDEVANCE LIEE AU SITE INTERNET APEC.FR.

Le site Internet apec.fr relève de la mission de service public de l'APEC. Néanmoins, il peut constituer un support de communication pour les prestations facturées réalisées à l'initiative des cadres.

Une redevance est calculée à ce titre, et le cas échéant, sur la référence des prix du marché. Elle constitue une charge pesant sur les activités marchandes précitées et une recette pour les missions de service public

Annexe 2 – Indicateurs stratégiques

Les résultats obtenus au titre de l'ensemble des indicateurs, ainsi que les résultats issus de la comptabilité analytique, sont examinés au terme de chaque exercice par le comité de suivi de la convention de mandat de service public, associant les partenaires sociaux et des représentants de l'Etat.

N°	Mission	Public	Indicateur stratégique	Objectif 2017	2018	2019	2020	2021
1	Sécurisation des parcours professionnels	Tous publics cadres & jeunes diplômés	Nombre total de bénéficiaires (cadres en activité, cadres demandeurs d'emploi et jeunes diplômés de l'enseignement supérieur) ayant eu recours aux services de l'APEC	116 000				
2		Cadres en activité	Part de cadres en activité parmi l'ensemble des bénéficiaires de services APEC	45 %				
3		Cadres en activité	Taux de mobilité des cadres actifs salariés bénéficiaires des services de conseil de l'APEC	*				
4		Cadres demandeurs d'emploi	Taux de retour à l'emploi des cadres demandeurs d'emploi bénéficiaires des services de conseil de l'APEC	*				
5		Jeunes diplômés	Taux d'insertion des jeunes diplômés bénéficiaires des services de conseil de l'APEC	*				
6		Tous publics cadres & jeunes diplômés	Part des clients APEC ayant bénéficié d'un service SPP du référentiel CEP	50 %				
7		Tous publics cadres & jeunes diplômés	Nombre de cadres et jeunes diplômés bénéficiaires des services en ligne de l'APEC	350 000				
8	Sécurisation des recrutements des entreprises	Toutes entreprises	Nombre total d'entreprises bénéficiaires ayant eu recours aux prestations de conseil (proximité et sourcing) de l'APEC	10 000				
9		TPE/PME	Part des TPE/PME parmi l'ensemble des entreprises bénéficiaires des prestations de conseil de l'APEC	80 %				
10		Toutes entreprises	Part des offres en "sourcing +" ayant été satisfaites	*				
11		Toutes entreprises	Nombre d'entreprises bénéficiaires des services en ligne de l'APEC	29 000				
12	Collecte et diffusion des offres	Tous	Part des recrutements de cadres ayant fait l'objet d'une diffusion d'offre d'emploi sur le site www.apec.fr	47 %				
13		Tous	Part des offres qualifiées APEC parmi l'ensemble des offres d'emploi cadres publiées sur le site www.apec.fr	40 %				
14	Etudes	Tous	Audience des études publiées par l'APEC	*				
15	Efficience	Tous	Ratio en ‰ : Heures de production de services dédiées aux clients APEC (cadres, jeunes diplômés et entreprises) / le montant des recettes de service public (cotisation annuelle obligatoire et subventions - hors régularisations sur les années antérieures)	4,40 ‰				

* Indicateurs pour lesquels l'objectif 2017 sera fixé courant 2017, lors du premier comité de suivi

LETTRE DE MISSION



**MINISTÈRE
DU TRAVAIL,
DE L'EMPLOI
ET DE L'INSERTION**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

La Ministre

Paris le 28 JUL. 2020

Madame la Cheffe de l'Inspection,

L'Association pour l'emploi des cadres (APEC), association paritaire instituée par la convention du 18 novembre 1966, a pour missions, dans le cadre du mandat de service public conclu entre l'Etat et l'APEC pour la période 2017-2021, la sécurisation des parcours professionnels des cadres et des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur, la sécurisation des recrutements des entreprises, la collecte et la diffusion des offres d'emploi cadres, et les études sur le marché du travail des cadres.

La convention de mandat de service public en cours prévoit qu'« à mi-parcours et au terme de la convention, un bilan de son application [soit] réalisé par l'IGAS ». Dans ce cadre, l'inspection avait été missionnée par un courrier du 5 février 2019 pour diligenter une évaluation de mi-mandat. Cette mission n'avait finalement pas été initiée au regard de divers éléments de contexte, plus particulièrement du fait de la concomitance d'une enquête de la cour des comptes sur le fonctionnement de l'APEC. Je vous sollicite pour lancer une évaluation adaptée au décalage de calendrier et à la dégradation significative de la situation du marché de l'emploi des cadres attendues en raison de la crise liée à l'épidémie de Covid-19.

En premier lieu, vous vérifierez la fiabilité des indicateurs de pilotage stratégique du mandat de service public, en analysant aussi bien la robustesse de la collecte des données-sources réalisée en agences que les travaux de consolidation des indicateurs menés par la direction générale et les délégations régionales de l'opérateur.

Vous analyserez également la pertinence de l'offre de services délivrée aux cadres, aux jeunes diplômés de l'enseignement supérieur, et aux entreprises. Vous évalueriez ainsi l'adéquation des différentes prestations de l'APEC avec les besoins et les caractéristiques des bénéficiaires en portant une attention particulière aux services mis en place pour ceux ciblés plus spécifiquement dans le mandat de service public : les cadres de plus de 45 ans, les cadres demandeurs d'emploi de longue durée, les jeunes diplômés issus des quartiers prioritaires de la politique de la ville, les femmes, ainsi que les TPE/PME.

Sur la base des enseignements tirés de votre analyse de l'offre de service existante et des effets probable de la crise économique sur le marché de l'emploi-cadres, vous mènerez une réflexion prospective sur les inflexions ou les orientations nouvelles qui pourraient être discutées dans le cadre du renouvellement post-2021 du mandat de service public. Vous veillerez à prendre en compte dans vos propositions la nécessaire articulation avec l'offre de service de Pôle emploi déclinée dans la convention tripartite Etat/Unédic/Pôle emploi pour la période 2019-2022. Vous formulerez, le cas échéant, des préconisations concernant l'évolution possible du partenariat de l'APEC.

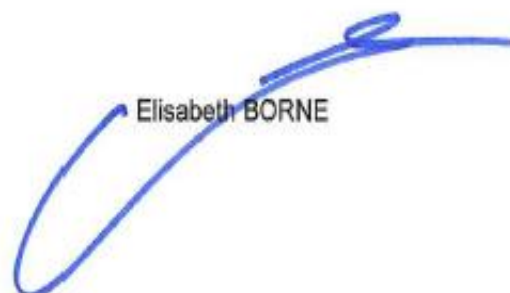
Vous réaliserez enfin une revue actualisée des équilibres charges-ressources de l'APEC. Vous évalueriez notamment :

- les effectifs dédiés, leur évolution, et la pertinence de leur répartition au regard de la situation du marché du travail et des besoins des bénéficiaires ;
- l'évolution des dépenses d'investissement ;
- l'articulation des missions de service public avec les activités commerciales résiduelles.

Vous porterez une attention particulière à la soutenabilité de la trajectoire budgétaire de l'APEC ainsi qu'à l'absence de surcompensation pour l'exercice des missions de service public confiées à l'Apec. Vous procéderez à une estimation des effets de la crise du covid 19 sur le montant des cotisations collectées et identifierez aussi précisément que possible les risques liés à la diminution de cette principale source de financement dans les prochaines années et les moyens d'y remédier.

Afin de permettre de tirer pleinement profit de vos travaux dans la négociation du prochain mandat qui se tiendra au premier semestre 2021, la remise du rapport définitif est attendue pour le début de cette même année.

Je vous prie d'agréer, Madame la Cheffe de l'inspection, l'expression de ma considération distinguée.



Elisabeth BORNE

Madame Nathalie DESTAIS
Cheffe de l'inspection générale des affaires sociales,
Tour Mirabeau
39-43, quai André Citroën
75739 PARIS Cedex 15

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : La comptabilité analytique et les outils de pilotage de l'Apec

Annexe 2 : La gestion financière de l'Apec

Annexe 3 : Les modalités de délivrance des prestations de l'Apec

Annexe 4 : La mobilisation de l'expérience utilisateurs comme levier de transformation

Annexe 5 : L'Apec et les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur

Annexe 6 : La sécurisation du recrutement des entreprises

Annexe 7 : L'impact de la crise covid sur le marché des cadres et l'Apec

Annexe 8 : Les études de l'Apec

Annexe 9 : L'innovation à l'Apec

Annexe 10 : La relation partenariale entre Pôle emploi et l'Apec

Annexe 11 : La présence territoriale de l'Apec

Annexe 12 : L'Apec et les cadres du secteur public

Annexe 13 : Fiches descriptives par indicateur stratégique du mandat de service public 2017-2021

Pièce jointe 1 : L'offre de services aux cadres en mai 2020

Pièce jointe 2 : L'offre de services aux jeunes diplômés de l'enseignement supérieur en juillet 2020

Pièce jointe 3 : Description de l'Apec

Pièce jointe 4 : Le mandat de service public de l'Apec 2017-2021

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

La mission s'étant déroulée entre septembre 2020 et mars 2021, il a été tenu compte dans son déroulement des contraintes et prescriptions liées à la crise sanitaire. La majorité des entretiens s'est ainsi tenue à distance en visio ou en audioconférence.

1 Cabinet

Philippe GUDEFIN, conseiller chargé des politiques de l'emploi, cabinet de la Ministre du travail, de l'emploi et de l'insertion

2 Administration centrale

2.1 Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP)

Bénédicte LEGRAND-JUNG, cheffe de service, adjointe au délégué général à l'emploi et à la formation professionnelle

Stéphane LHERAULT, chef du département Pôle Emploi

Véronique DELARUE, adjointe au chef du département Pôle Emploi

Audrey CHAUDIERE, Chargée de mission pilotage de Pôle emploi et suivi de la convention tripartite au sein du Département Pôle emploi

2.2 Direction de l'animation, de la recherche, des études et des statistiques (DARES)

Dorian ROUCHER, sous-directeur de l'emploi et du marché du travail

Alexis EIDELMAN, chef du département métiers et qualifications

2.3 Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (DGESIP)

Christine BRUNIAUX, cheffe du département de la stratégie, de la formation et de l'emploi

Stéphanie DEVEZE-DELAUNAY, cheffe de département adjointe de la stratégie, de la formation et de l'emploi

Hélène ROBIC, chargée de projets sur volet insertion professionnelle sur entrepreneuriat étudiant

3 Association pour l'emploi des cadres (APEC)

3.1 Conseil d'administration

Christine LÊ, Présidente de l'APEC

Laurent DA SILVA, premier vice-Président de l'APEC

Elisabeth BAUBY, administratrice (MEDEF)

Isabelle BRICARD, administratrice (U2P)

Christian CLEMENCELLE, vice-Président (CPME)

Jean-Luc CLEMENT, administrateur (CFTC cadres)

Françoise DIARD, secrétaire-adjointe du bureau (MEDEF)

Nadine GAGNIER, administratrice (CPME)

Alain GREGOIRE (MEDEF)

Pierre-Matthieu JOURDAN, trésorier (MEDEF)

Marie-José KOTLICKI, administratrice (UGICT-CGT)

Pierre DAMIANI, administrateur (CFE-CGC)

Laurent MAHIEU, administrateur (CFDT cadres)

Mélanie MERIC, administratrice (MEDEF)

Jean-Luc MOLINS, trésorier-adjoint (UGICT-CGT)

Chloé GRENOUILLEAU (FO cadres)

Eric PERES, membre du bureau du CA (FO cadres)

Anne-Florence QUINTIN, vice-présidente (CFDT cadres)

Antoine MORGAUT, administrateur (MEDEF)

Isabelle SANCERNI, secrétaire du bureau du CA (CFTC cadres)

3.2 Représentants du personnel

Viviane DESCHAMPS, FO cadres

Géraldine FROGER, CFE-CGC

Sophie MALAPLATE, FO cadres

3.3 Siège

Gilles GATEAU, directeur général

Philippe DIALYNAS, directeur général adjoint et directeur du métier

Véronique DUBOIS, directrice de la communication

Valérie FÉNAUX, directrice du réseau et déléguée régionale des Hauts-de-France

Sabine FRANTZ, directrice des ressources humaines et de la responsabilité sociale d'entreprise

Bernard GARCIA, directeur des affaires administratives et financières

Hélène HALEC, directrice du marketing et de l'expérience clients

Pierre LAMBLIN, directeur des données, études et analyses

Boris PARSY, directeur des systèmes d'information

Anne VINAGRE, directrice de la performance

Nicolas FRANCOIS, responsable innovation

Mickael MARQUES, contrôleur de gestion, direction de la performance

Yannick MOREL, consultant métier au sein du département des relations institutionnelles et partenariales

Corinne NORMAND, responsable juridique

Anne SAVATIER, responsable du Pôle métiers

Florence TOURNIER, responsable du pôle contrôle de gestion au sein de la direction de la performance

Nathalie VON-DAHLE, responsable du pôle pilotage, coordination et déploiement au sein de la direction métier et animation du réseau

3.4 Région Auvergne-Rhône Alpes

Éric GUILLAUMOT, délégué régional

Olivier ARMANDON, responsable du centre de Lyon / Saint-Etienne

Philippe GODINEAU, président de la CPR

Virginie LACROIX-ALTUNA, vice-présidente de la CPR

Jean-François GARDAIS, ancien président de la CPR

Stéphanie DALLE, responsable du centre de Clermont-Ferrand

Patricia OZIL, responsable des centres Grenoble, Annecy et Valence

Géraldine MONDON, consultante relations entreprises, centre de Lyon

Corinne POLO-GRILLON, consultante relations entreprises, centre de Lyon
Myriam PIOTET, consultante relations entreprises, centre de Lyon
Elyasse SENECHALE, conseillère clients, centre de Lyon
François SLESCH, conseiller clients, centre de Lyon
Virginie MARMONT, conseillère client, centre de Lyon
Jean-Marie MENIGOZ, consultant relations entreprise, centre de Lyon
Bruno CHARBONNIER, responsable opérationnel, centre de Lyon
Laurence DOUMBA KINDA, responsable opérationnelle, centre de Lyon
Hervé REYNIER, responsable opérationnel, centre de Lyon
Olivier COULOUMERE, consultant en développement professionnel, centre de Lyon
Sonia FRIER, consultante en développement professionnel, centre de Lyon
Christine LEROY, consultante en développement professionnel, centre de Lyon
Catherine GOSSELET, consultante en développement professionnel, centre de Grenoble
Sylvie DELARUE, consultante relations entreprises, centre d'Annecy
Caroline GOURSOLLE, chargée de coordination et d'information client, centre de Lyon
Murielle VICTOURON, consultante en développement professionnel, centre de Grenoble
Stéphanie SARROTTE, conseillère clients, centre de Grenoble
Jean-Pierre BASTION, consultant en développement professionnel
Véronique BLANCHARD, consultante en développement professionnel
Alice BERANGER, consultante en développement professionnel
Sandrine CACHET, chargée de relations clients
Carole LEO, conseillère relations entreprises

3.5 Région Île-de-France

Guy GUSTIN, délégué régional
Sébastien FROMM, responsable du centre Franklin-Roosevelt
Stéphanie BADIER, consultante en développement professionnel, centre Franklin-Roosevelt
Pierre MARZIN, consultant relations entreprises, centre Franklin-Roosevelt
Clarisse MAUREL, consultante en développement professionnel, centre Franklin-Roosevelt
Isabelle PLOCKI, conseillère client, centre Franklin-Roosevelt

Anastasiya SARFATI, consultante en développement professionnel, centre Franklin-Roosevelt

Emmanuelle TEXIER, consultante en développement professionnel, centre Franklin-Roosevelt

Yohann MORIN, responsable du centre, centre de Cergy

Catherine EHRHART, consultante développement professionnel, centre de Cergy

Céline GITTON, consultante développement professionnel, centre de Cergy

Grégory GRANZAMY, consultant développement professionnel, centre de Cergy

Elodie HENRIET, conseillère clients, centre de Cergy

Martine THIBAUD, conseillère recrutement entreprises, centre de Cergy

3.6 Anciens directeurs généraux

Bertrand HÉBERT

Jean-Marie MARX

3.7 Bénéficiaires

Isabelle GUEDRA, bénéficiaire cadre d'un atelier « Nouveaux horizons »

Agnès REDER, bénéficiaire cadre d'un atelier « Nouveaux horizons »

Fabrice SIMONNET, bénéficiaire cadre d'un atelier « Nouveaux horizons »

Catherine PATUREL, Président de Care, bénéficiaire d'un atelier « intégrer les nouvelles recrues »

Laure ROEDER, Responsable RH chez LAFARGEHOLCIM BETONS, bénéficiaire d'un atelier « intégrer les nouvelles recrues »

Laurie HORTA, Chargée de développement RH ELIVIE, bénéficiaire d'un atelier « intégrer les nouvelles recrues »

4 Autres organismes

4.1 AGIRC-ARCCO

Jean-Claude BARBOUL, Président

François-Xavier SELLERET, directeur général

Frédéric AMAR, directeur de cabinet

4.2 Agence d'accompagnement des agents de l'Etat à la mobilité et à la reconversion

Bénédicte LE DELEY, préfiguratrice

4.3 Agence nationale de cohésion des territoires

Sabine THIBAUD, cheffe du bureau développement économique et emploi au sein de la direction de la ville et de la cohésion urbaine

Malika KHELIFATI, chargée de projet apprentissage et pacte avec les entreprises

4.4 Conférence des présidents d'universités

Guillaume GELLE, vice-président

Guillaume BORDRY, délégué général

4.5 DIRECCTE AURA

Mireille GOUYER, cheffe du département des politiques de l'emploi

4.6 Pôle Emploi

Misoo YOON, directrice générale adjointe en charge de l'offre de services

Firmine DURO, directrice des partenariats et de la territorialisation

Karine MEININGER, directrice des services aux demandeurs d'emploi

Cyril NOUVEAU, directeur des statistiques, études et évaluations

David GENET, directeur pilotage, performance et organisation du travail

Jacques-Alex DORLIAT, directeur régional adjoint Pôle Emploi AURA

Valérie DARPHIN, responsable de services partenariats opérationnels et offre de service demandeurs d'emploi

Odile SEMET, directrice adjointe de l'agence Pôle Emploi de Grenoble La Bruyère

Damien CHABERT, chargé relations entreprises, agence Pôle Emploi de Grenoble La Bruyère

Simon VANDENBROUCKE, chef de projet, direction des partenariats et de la territorialisation

Stéphanie MUSEGA, adjointe de la direction des partenariats et de la territorialisation

Kessi HACENE, direction des partenariats et de la territorialisation

4.7 ANACT

Matthieu PAVAGEAU, directeur technique et scientifique

4.8 APECITA

Jean-Michel SOTTON, délégué régional

4.9 France CHIMIE AURA

Valérie FRANCOIS-BARTHELEMY, déléguée générale

4.10 SYNTEC

Antoine MORGAULT, président de la commission recrutement

Mathieu ROSY, délégué général

Christophe GARD, délégué régional Syntec numérique Auvergne Rhône Alpes

4.11 France compétences

Véronique DESSEN TORRES, directrice Territoires et Partenariats

4.12 MEDEF AURA

Stéphane FLEX, délégué général

4.13 CPME AURA

Cyril AMPRINO, secrétaire général

4.14 Transition pro AURA

Stéphane GIBOUDAUD, directeur général

4.15 Université Grenoble Alpes

Lydie MUZART, directrice de l'orientation et de l'insertion

4.16 Institut d'Administration des Entreprises (IAE) Grenoble

Christian DEFELIX, directeur

4.17 Auvergne – Rhône-Alpes Entreprises

Cecilia TEJEDOR, directrice générale

Sylvie MARQUET, responsable de l'antenne Drôme – Ardèche

4.18 CADREMPLOI

Thibaut GEMIGNANI, président

4.19 Chercheur

François DUPUY

4.20 IGAS

Delphine CHAUMEL

Stéphanie FILLION

Frédéric LALOUE

François SCHECHTER

Pour l'accompagner dans ses analyses financières, la mission a bénéficié du concours de Stéphane BERNARD, formateur.

SIGLES UTILISES

AFPA	Association nationale pour la formation professionnelle des adultes
AFRC	Association française pour la relation client
AGBCC	Association pour la gestion des bilans de compétences pour les cadres
AGIRC-ARRCO	Association générale des institutions de retraites des cadres - Association des régimes de retraite complémentaire
AGRIC	Association pour la gestion des retraites pour le compte des institutions complémentaires agricoles
ANACT	Agence nationale d'amélioration des conditions de travail
ANDRH	Association nationale des directeurs des ressources humaines
ANI	Accord national interprofessionnel
APEC	Association pour l'emploi des cadres
APECITA	Association pour l'emploi des cadres, ingénieurs et techniciens de l'agriculture
API	Application programming interface
ARO	Aide à la rédaction des offres d'emploi
AURA	Auvergne-Rhône-Alpes
B2B	Business to business
B2C	Business to consumer
BAIP	Bureau d'aide à l'insertion professionnelle
BIT	Bureau international du travail
CA	Conseil d'administration
CC	Conseiller clients
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CDP	Consultant en développement professionnel
CDRM	Cadre de référence des métiers du conseil
CEGID	Compagnie européenne de gestion par l'informatique décentralisée
CEP	Conseil en évolution professionnelle
CESI	Centre des études supérieures industrielles
CFDT	Confédération française démocratique du travail
CFE-CGC	Confédération française de l'encadrement - Confédération générale des cadres

CFTC	Confédération française des travailleurs chrétiens
CGET	Commissariat général à l'égalité des territoires
CMC	Conseiller mobilité-carrière
CNFPT	Centre national de la fonction publique territoriale
CNG	Centre national de gestion
CNIL	Commission nationale de l'informatique et des libertés
CODEV	Comité de développement
CODIR	Comité de direction
COSUI	Comité de suivi
COURROIE	Conférence Universitaire en réseau des responsables de l'orientation et de l'insertion professionnelle des étudiants
COVID	Corona virus disease
CPF	Compte personnel de formation
CPME	Confédération des petites et moyennes entreprises
CPU	Conférence des présidents d'universités
CRE	Consultant relations entreprises
CRG-CDG	Centres régionaux et des centres départementaux de gestion
CRM	Customer Relationship Management
CUAP	Coûts unitaires a priori
CV	Curriculum vitae
DAF	Directeur administrative et financier
DARES	Direction de l'animation, de la recherche, des études et des statistiques
DDEA	Direction des études et de l'évaluation
DDP	Dialogue de Performance
DE	Demandeurs d'emplois
DEFI&CO	Développer l'expertise future pour l'industrie et la construction
DEFM	Demandes d'emploi en fin de mois
DEG	Droit-économie-gestion
DELD	Demandeur d'emploi de longue durée
DEPP	Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance
DGAFP	Direction générale de l'administration et de la fonction publique
DGEFP	Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle

DIRECCTE	Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi
DITP	Direction interministérielle de la transformation publique
DMAR	Direction du métier et de l'animation du réseau
DPAE	Délégation préalable à l'embauche
DR	Délégation régionale
DRH	Direction des ressources humaines
DROM	Départements et régions d'outre-mer
DSEE	Direction statistique études et évaluation
DSI	Direction de l'informatique
DSN	Déclaration sociale nominative
DST	Direction stratégique marketing expérience client et digital
DT	Direction territoriale
DUDE	Dossier unique du demandeur d'emploi
EDF	Electricité de France
EHES	Ecole des hautes études en sciences sociales
ENA	Ecole nationale d'administration
ESCEM	Ecole supérieure de commerce et de management
ETI	Entreprises de taille intermédiaire
ETP	Equivalent temps plein
FAQ	Foire aux questions
FMIS	Fonds pour la modernisation et l'investissement en santé
FO	Force ouvrière
FSE	Fonds social européen
FTLV	Formation tout au long de la vie
GDF	Gaz de France
HDF	Hauts-de-France
IAE	Instituts d'administration des entreprises
IGAS	Inspection générale des affaires sociales
INET	Institut national des études territoriales
INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques
INSET	Institut national spécialisé d'études territoriales

ISRH	Ingénierie et solution ressources humaines
JD	Jeunes diplômés
LINC	Laboratoire d'innovation numérique de la CNIL
LLA	Lettres-Langues-Art
LMD	Licence-master-doctorat
LRU	Loi de responsabilité des universités
MEDEF	Mouvement des entreprises de France
MER	Mise en relation
MESRI	Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
MIES	Mesure de l'impact économique et social
ML	Missions locales
MOOC	Massive open online course
NAF	Nomenclature des activités françaises
NIR	Numéro d'inscription au répertoire
NOTRe	Nouvelle organisation territoriale de la République
ONISEP	Office national d'information sur les enseignements et les professions
OPCO	Opérateurs de compétences
OPE	Objectif premier emploi
OQA	Offres qualifiées Apec
ORE	Orientation et à la réussite des étudiants
PACA	Provence Alpes Côte d'Azur
PCA	Plan de continuité d'activité
PDI	Plan directeur immobilier
PE	Pôle emploi
PEC	Portefeuille d'Expérience et de Compétences
PFRH	Plateformes régionales d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines
PME	Petites et moyennes entreprises
POC	Proof of concept
POdA	Planification opérationnelle de l'activité
POdR	Planification opérationnelle des ressources
PPAE	Projet personnalisé d'accès à l'emploi

PRC	Plateforme téléphonique de relation client
PRC	Pôle relation clients
PSE	Plan de sécurisation de l'emploi
QPV	Quartier prioritaire de la politique de la ville
QVT	Qualité de vie au travail
RATP	Régie autonome des transports parisiens
RD	Recherche et développement
RDV	Rendez-vous
RH	Ressources humaines
RTT	Réduction du temps de travail
S+	Sourcing +
SAD	Services à distance
SGMAP	Secrétariat général à la modernisation de l'Etat
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
SIEG	Service d'intérêt économique général
SIES	Sous-direction des systèmes d'information et des études statistiques
SIREN	Système informatique pour le répertoire des entreprises
SIRET	Système informatique pour le répertoire des entreprises sur le territoire
SIRH	Système d'information des ressources humaines
SNCF	Société nationale des chemins de fer français
SPIE	Service public de l'insertion et de l'emploi
SPP	Sécurisation des parcours professionnels
SRE	Sécurisation des recrutements des entreprises
SSII	Société de services et d'ingénierie en informatique
STS	Section de technicien supérieur
TPE	Très petite entreprise
UE	Union européenne
UGA	Université Grenoble Alpes
UGICT-CGT	Union générale des ingénieurs, cadres et techniciens - Confédération générale du travail
Unedic	Union nationale interprofessionnelle pour l'emploi dans l'industrie et le commerce