



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

Rapport définitif - Annexes et Pièces jointes

Benjamin MAURICE

Bruno VINCENT

Membres de l'inspection générale des affaires sociales

Romance LASSIS
Stagiaire

2020-068R
Mai 2021

SOMMAIRE

ANNEXES.....	5
ANNEXE 1 : LA COMPTABILITE ANALYTIQUE ET LES OUTILS DE PILOTAGE.....	7
ANNEXE 2 : LA GESTION FINANCIERE DE L’APEC.....	33
ANNEXE 3 : LES MODALITES DE DELIVRANCE DES PRESTATIONS DE L’APEC.....	57
ANNEXE 4 : LA MOBILISATION DE L’EXPERIENCE UTILISATEURS COMME LEVIER DE TRANSFORMATION.....	77
ANNEXE 5 : L’APEC ET LES JEUNES DIPLOMES DE L’ENSEIGNEMENT SUPERIEUR.....	113
ANNEXE 6 : LA SECURISATION DU RECRUTEMENT DES ENTREPRISES.....	133
ANNEXE 7 : L’IMPACT DE LA CRISE COVID SUR LE MARCHE DES CADRES ET L’APEC.....	161
ANNEXE 8 : LES ÉTUDES A L’APEC.....	177
ANNEXE 9 : L’INNOVATION A L’APEC.....	203
ANNEXE 10 : LA RELATION PARTENARIALE ENTRE POLE EMPLOI ET L’APEC.....	225
ANNEXE 11 : LA PRESENCE TERRITORIALE DE L’APEC.....	255
ANNEXE 12 : L’APEC ET LES CADRES DU SECTEUR PUBLIC.....	277
ANNEXE 13 : FICHES DESCRIPTIVES PAR INDICATEUR STRATEGIQUE DU MANDAT DE SERVICE PUBLIC 2017-2021.....	293
PIECES JOINTES.....	411
PIECE JOINTE N°1 : L’OFFRE DE SERVICES DE L’APEC A DESTINATION DES CADRES EN MAI 2020.....	413
PIECE JOINTE N°2 : L’OFFRE DE SERVICES DE L’APEC A DESTINATION DES JEUNES DIPLOMES EN JUILLET 2020 ..	423
PIECE JOINTE N°3 : DESCRIPTION DE L’APEC.....	433
PIECE JOINTE N°4 : LE MANDAT DE SERVICE PUBLIC DE L’APEC 2017-2021.....	439

ANNEXES

ANNEXE 1 : La comptabilité analytique et les outils de pilotage

LA COMPTABILITE ANALYTIQUE ET LES OUTILS DE PILOTAGE.....	7
1 UNE COMPTABILITE ANALYTIQUE FIABLE ET CONFORME AUX EXIGENCES DU MANDAT DE SERVICE PUBLIC	10
1.1 L’APEC RESPECTE L’EXIGENCE DE MISE EN ŒUVRE D’UNE COMPTABILITE ANALYTIQUE	10
1.2 UNE CONSTRUCTION DE LA COMPTABILITE ANALYTIQUE ROBUSTE	13
1.2.1 <i>Les logiciels mobilisés pour la mise en œuvre de la comptabilité analytique.....</i>	<i>13</i>
1.2.2 <i>Les grands principes de construction de la comptabilité analytique sont respectés</i>	<i>14</i>
1.3 LES REGLES D’AFFECTATION DES PRODUITS ET DES CHARGES SONT CONFORMES AUX EXIGENCES DU MANDAT	15
1.3.1 <i>La répartition des produits et des charges repose sur des clés de répartition adaptées</i>	<i>15</i>
1.3.2 <i>Des procédures de contrôles sont mises en place pour les charges afin d’assurer la robustesse des affectations analytiques.....</i>	<i>16</i>
1.4 LA SAISIE DES TEMPS EST DE QUALITE, ACCROISSANT LA FIABILITE DE LA COMPTABILITE ANALYTIQUE MAIS UNE RESERVE DOIT ETRE EMISE SUR LE PILOTAGE	17
2 MALGRE LA PRECISION DE LA MESURE DE LA PERFORMANCE ET L’ABONDANCE DES OUTILS DE SUIVI MIS A PLACE, LA QUESTION DE L’ADAPTATION ET DE LA PERTINENCE DE CERTAINS D’ENTRE EUX SE POSE	21
2.1 LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE REPOSE SUR 3 INDICATEURS INTERDEPENDANTS COMPORTANT TOUTEFOIS QUELQUES ANGLES MORTS	21
2.2 LA SURABONDANCE D’INDICATEURS DANS LES TABLEAUX DE BORD PEUT NUIRE AU SUIVI DU PILOTAGE OPERATIONNEL ET DE LA PERFORMANCE	26
2.3 LA MISE EN PLACE DE PARCOURS CREE DES INCERTITUDES SUR LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE	29

Introduction

[1] La comptabilité analytique permet de suivre l'évolution d'une activité à travers les produits, les charges, les coûts qui s'y rattachent et d'en mesurer la performance. En place à l'Apec depuis 1998, elle a pris une autre dimension consécutivement au développement de ses activités concurrentielles dans les années 2000 et aux procédures qui ont été engagées.

1. La nature des activités de l'Apec au regard du droit de la concurrence communautaire

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 (telles que le placement), la Commission européenne a adressé en 2005, 2006 et 2008 des demandes de renseignement aux autorités publiques françaises. Un mandat de service public lui a été soumis en 2009 en vue d'apporter les clarifications nécessaires. Il a été suivi par l'accord national interprofessionnel (ANI) du 12 juillet 2011 qui est venu préciser le contenu des activités non marchandes ne relevant pas du secteur concurrentiel¹ et celui des activités qui s'exercent dans le cadre d'un service d'intérêt économique général (SIEG)², les unes et les autres pouvant être financées au travers de la cotisation, contrairement aux activités commerciales.

2. Le rôle de la comptabilité analytique pour garantir le respect et le suivi de la séparation entre les activités non marchandes et les activités marchandes

Poursuivant la démarche de clarification et en écho aux recommandations du rapport de contrôle de l'Igas de 2010, une première convention de mandat de service public a été mise en place pour la période 2012-2016 qui reprend les termes de l'ANI en particulier sur l'interdiction de financement direct ou indirect des activités commerciales par la cotisation. La convention impose la tenue de comptes séparés entre les activités préfinancées et celles de la sphère facturée et prévoit qu'une comptabilité analytique permette de répartir les produits et les charges entre les activités de différentes natures et de calculer le résultat par activité. Une annexe à la convention détaille les principes et le contenu de cette comptabilité analytique reposant sur une affectation distincte des produits et des charges entre activités de service public et activités marchandes. Des règles de répartition des charges communes sont ainsi édictées et des axes analytiques distingués (nature / organisation / destination) pour permettre l'affectation selon des principes qui sont ensuite précisés pour les produits comme pour les charges (ex : charges liées aux fonctions opérationnelles, aux fonctions support, aux fonctions centrales, aux implantations géographiques).

Ces principes et règles sont repris à l'identique dans l'annexe à la convention de mandat de service public 2017-2021.

¹ Parmi ces activités figurent les études, les bonnes pratiques et l'innovation

² Selon les termes de l'article 106-2 du traité de l'Union européenne : « Les entreprises chargées de la gestion de services d'intérêt économique général ou présentant le caractère d'un monopole fiscal sont soumises aux règles des traités, notamment aux règles de concurrence, dans les limites où l'application de ces règles ne fait pas échec à l'accomplissement en droit ou en fait de la mission particulière qui leur a été impartie. Le développement des échanges ne doit pas être affecté dans une mesure contraire à l'intérêt de l'Union ». Au titre de ces activités, figurent la sécurisation des parcours professionnels, l'accès à l'emploi des jeunes diplômés, le retour à l'emploi des cadres demandeurs d'emploi, la sécurisation des recrutements des entreprises, les partenariats, la collecte et la diffusion des offres d'emploi cadres.

1 Une comptabilité analytique fiable et conforme aux exigences du mandat de service public

1.1 L'Apec respecte l'exigence de mise en œuvre d'une comptabilité analytique

[2] Le mandat de service public détaille les différentes missions de service public confiées à l'Apec et précise que l'association déploie, de manière accessoire, des activités marchandes. La principale ressource de l'Apec est constituée 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.

[3] 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.

[4] 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. »

[5] Toutefois, seules les missions de service public énoncées dans le mandat peuvent être financées par les ressources issues de cette cotisation. L'Apec peut recevoir des subventions qui sont elles aussi destinées au financement des activités de service public.

[6] Il résulte de cette obligation 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. »

[7] De ces principes découle la tenue d'une comptabilité analytique. L'annexe 1 à la convention de mandat de service public intitulée « 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 » en précise les principes de construction.

[8] Des modalités de contrôle par l'Etat de la bonne utilisation de la cotisation obligatoire sont prévues dans le mandat : l'Apec doit apporter la preuve périodiquement que ces missions de service public ne sont pas surcompensées (voir infra).

[9] La comptabilité analytique à l'Apec répond à deux objectifs. Le premier consiste à « 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 ».

[10] La présentation des comptes de l'Apec établie par le contrôle de gestion respecte ce premier objectif. Conformément au mandat, elle s'applique aux réalisations et au budget.

RAPPORT DEFINITIF IGAS N°2020-068R (ANNEXES ET PIECES JOINTES)

Tableau 1 : Vision analytique 2020 avec distinction des produits et les charges liés au secteur relatif aux activités de service public et ceux liés au secteur relatif aux activités marchandes

	En K€	RÉALISATIONS 2020			BUDGET 2020		
		COMPTE DE RESULTAT GLOBAL ADFC	Secteur des activités de service public	Secteur des activités marchandes	COMPTE DE RESULTAT GLOBAL ADFC	Secteur des activités de service public	Secteur des activités marchandes
BUDGET COURANT							
Produits d'exploitation des activités courantes		116 854	116 230	624	121 843	119 637	2 206
Cotisations		116 060	116 060	0	119 445	119 445	0
Autres cotisations		30	30	0	32	32	0
Subventions		140	140	0	100	100	0
Chiffres d'affaires		624	0	624	2 206	0	2 206
Charges d'exploitation des activités courantes		123 308	121 791	1 517	121 696	119 525	2 171
Personnel		84 238	82 998	1 240	81 376	80 164	1 212
Locaux		11 036	10 933	103	10 484	10 368	96
Prestations externes		18 685	18 421	264	20 547	19 722	825
Préciput		1 115	1 098	18	1 287	1 266	21
Amortissements & provisions (dotations / reprises)		8 320	8 295	25	8 368	8 348	19
Autres produits & charges		-86	47	-133	-365	-364	-1
Résultat d'exploitation des activités courantes		-6 455	-5 562	-893	147	112	35
Résultat financier		243	243	0	117	117	0
Résultat exceptionnel		9	-17	27	0	0	0
IS		31	31	0	60	60	0
Résultat des activités courantes		-6 233	-5 367	-867	204	169	35
BUDGET EXCEPTIONNEL							
Régularisations sur années antérieures		9 235			1 191		
Financement sur les réserves		-2 942			-4 086		
Mesures opérationnelles		-1 103			-2 369		
Mesures structurelles		-1 840			-1 717		
Résultat net final		59			-2 691		

Source : Pôle Contrôle de gestion de la Direction de la Performance

[11] Le second objectif de la mise en œuvre de la comptabilité analytique est de « permettre, pour chaque secteur, d'avoir un second niveau de lecture plus détaillé ».

[12] Cette deuxième exigence est également respectée comme l'attestent les tableaux 2 et 3 issus des documents transmis par le pôle Contrôle de gestion au Conseil d'Administration.

Tableau 2 : Vision analytique détaillée 2020 pour le secteur relatif aux activités de service public hors régularisations et financements des mesures exceptionnelles (par mission)

En K€	SECTEUR DES ACTIVITES DE SERVICE PUBLIC							TOTAL
	Sécurisation des parcours professionnels	Axe PME/PMI	Axe Sourcing - PC	Axe Sourcing - Validation des offres	Sécurisation des recrutements des entreprises	Collecte et diffusion des offres	Programme d'études	
Produits d'exploitation	81 542	13 151	5 051	2 339	20 541	6 726	7 421	116 230
Cotisations	81 450	13 147	5 049	2 339	20 535	6 725	7 350	116 060
Autres cotisations	22	4	1	0	6	1	2	30
Subventions	70	0	0	0	0	0	69	140
Chiffres d'affaires	0	0	0	0	0	0	0	0
Charges d'exploitation	85 445	13 785	5 294	2 451	21 529	7 042	7 775	121 791
Personnel	60 299	10 398	4 147	1 324	15 869	1 851	4 978	82 998
Locaux	9 188	789	318	104	1 211	150	384	10 933
Prestations externes	10 999	1 925	587	175	2 686	2 741	1 995	18 421
Préciput	796	136	35	18	209	26	66	1 098
Dotations et Reprises aux amortissements & provisions	4 176	438	189	829	1 457	2 323	339	8 295
Autres produits et charges	-13	98	-1	0	96	-49	13	47
Résultat d'exploitation	-3 902	-633	-244	-112	-989	-317	-354	-5 562
Résultat financier	171	31	13	4	48	7	17	243
Résultat exceptionnel	-13	-2	-1	0	-3	0	-1	-17
IS	22	4	2	0	6	1	2	31
Résultat net du Budget courant	-3 766	-608	-233	-108	-950	-311	-340	-5 367
Résultat / Produits en %	-4,6%	-4,6%	-4,6%	-4,6%	-4,6%	-4,6%	-4,6%	-4,6%
Budget 2020 (pour rappel)	119	0	0	0	31	7	12	169

Source : Pôle Contrôle de gestion de la Direction de la Performance

Tableau 3 : Vision analytique détaillée 2020 pour le secteur relatif aux activités marchandes (par domaine d'activités)

En K€		SECTEUR DES ACTIVITES MARCHANDES					TOTAL
		Ingénierie Solutions RH	Evénementiels	Bilans	Etudes ad hoc	Divers	
B U D G E T C O U R A N T	Produits d'exploitation	290	79	142	113	0	624
	Cotisations	0	0	0	0	0	0
	Autres cotisations	0	0	0	0	0	0
	Subventions	0	0	0	0	0	0
	Chiffres d'affaires	290	79	142	113	0	624
	Charges d'exploitation	591	646	189	91	0	1 517
	Personnel	583	434	152	72	0	1 240
	Locaux	49	36	13	6	0	103
	Prestations externes	75	155	21	13	0	264
	Préciput	8	6	2	1	0	18
Dotations et Reprises aux amortissements & provisions	12	14	0	-2	0	25	
Autres produits et charges	-135	1	1	1	0	-133	
Résultat d'exploitation	-301	-567	-47	22	0	-893	
Résultat financier	0	0	0	0	0	0	
Résultat exceptionnel	12	3	6	5	0	27	
IS	0	0	0	0	0	0	
Résultat net du Budget courant	-289	-564	-41	27	0	-867	
<i>Résultat / Produits en %</i>		<i>-99,5%</i>	<i>-715,6%</i>	<i>-28,8%</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>-138,8%</i>
<i>Budget 2020 (pour rappel)</i>		<i>-35</i>	<i>7</i>	<i>63</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>35</i>

Source : Pôle Contrôle de gestion de la Direction de la Performance

[13] Ce premier niveau de contrôle permet d'attester de l'existence des outils exigés dans la première annexe du mandat de service public.

[14] Sur la période récente, deux principales évolutions sont constatées : d'une part, la poursuite du mouvement de réduction des activités marchandes enclenchée depuis 2012³ conduisant à constater leur part résiduelle dans le résultat de l'Apec⁴ ; d'autre part, une année 2020 qui, en raison de la crise sanitaire, a conduit à une réduction des produits d'exploitations des activités courantes entre 2019 et 2020 (de -73.8 % pour les activités marchandes contre -1.6 % pour les activités de service public⁵).

Tableau 4 : Tableau de synthèse : Vision analytique de 2016 à 2020 des principaux postes des produits, charges et résultat d'exploitation des activités courantes

En K€		2016	2017	2018	2019	2020	Evolution 2016-2020 (en %)
Activités de SP	Produits d'exploitation des activités courantes	112 572	112 126	114 789	118 127	116 230	3,25
	Dont Cotisations (au titre de l'exercice)	111 532	111 967	114 650	117 921	116 060	4,06
	Dont Autres cotisations	0	0	0	87	30	
	<i>Poids des cotisations (en %)</i>	<i>99,08</i>	<i>99,86</i>	<i>99,88</i>	<i>99,90</i>	<i>99,88</i>	0,81
	Charges d'exploitation des activités courantes	110 667	112 208	114 493	117 853	121 791	10,05
	Dont Charges de personnel	77 117	75 074	76 348	80 721	82 998	7,63
<i>Poids des charges de personnel (en %)</i>	<i>69,68</i>	<i>66,91</i>	<i>66,68</i>	<i>68,49</i>	<i>68,15</i>	-2,20	
Résultat d'exploitation des activités courantes	2 085	-83	296	274	-5 562	-366,76	
Activités marchandes	Produits d'exploitation des activités courantes	2 716	2 558	2 662	2 382	624	-77,03
	Charges d'exploitation des activités courantes	2 693	2 359	2 416	2 368	1 517	-43,67
	Résultat d'exploitation des activités courantes	23	199	247	13	-893	-3982,61

Source : Tableau construit par la mission à partir des données issues du Pôle Contrôle de gestion de la Direction de la Performance : rapports remis au Conseil d'Administration les 16 mai 2018 ; 19 juin 2019 ; 22 avril 2020 et de documents ad hoc

³ In « Evaluation à mi-parcours de l'Application du mandat de service public par l'APEC », 2014, Igas.

⁴ En 2019, le résultat courant des activités marchandes représente 4,2 % du résultat des activités courantes de l'Apec hors régularisations et financement des mesures exceptionnelles.

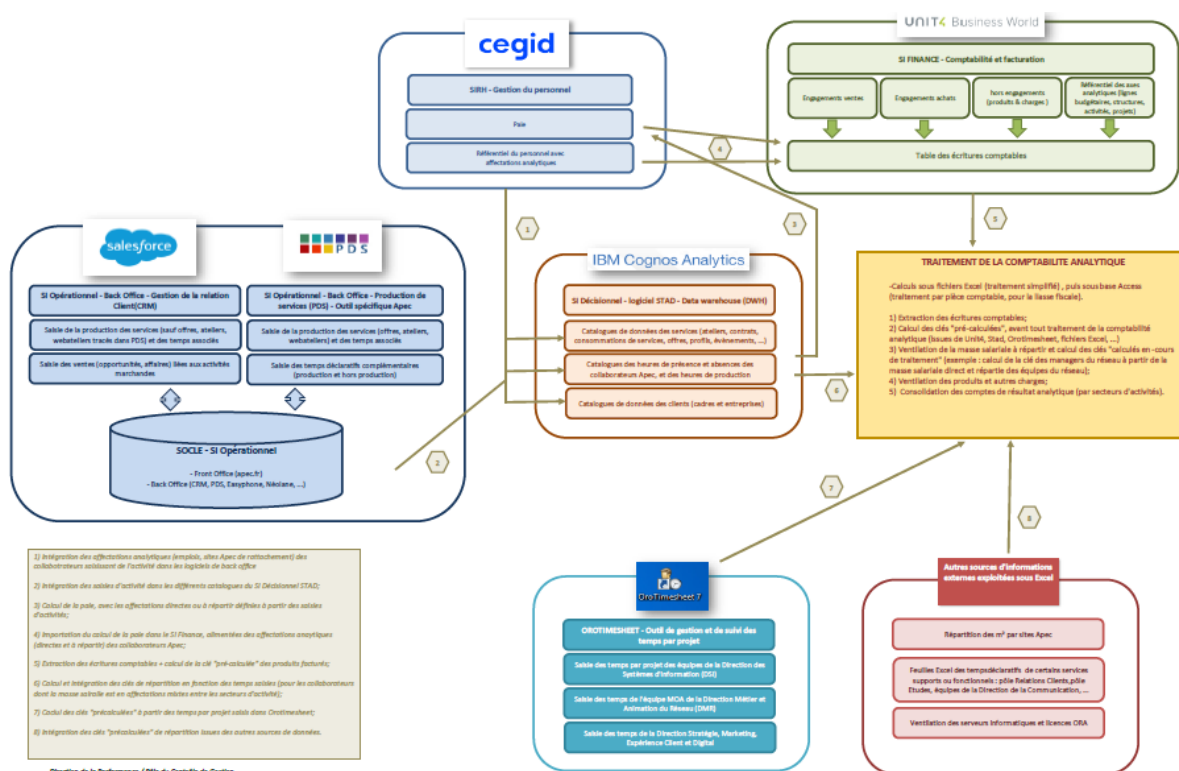
⁵ Les données ici présentées ne recouvrent pas l'intégralité des activités de service public puisque les régularisations et le financement des mesures exceptionnelles ne sont pas présentées.

1.2 Une construction de la comptabilité analytique robuste

[15] La construction de la comptabilité analytique de l'Apec suit plusieurs étapes. Les données sont dans un premier temps recueillies dans différents logiciels du système d'information de l'Apec (décrit en 1.2.1). Les affectations primaires sont ensuite réalisées (décrites en 1.3.) suivies des affectations indirectes : elles consistent à ventiler la masse salariale puis les autres groupes-comptes selon les clés de répartition (décrites en 1.3.). Enfin, les affectations directes et indirectes sont consolidées.

1.2.1 Les logiciels mobilisés pour la mise en œuvre de la comptabilité analytique

Schéma 1 : Les logiciels utilisés pour la mise en œuvre de la comptabilité analytique



Source : Direction de la Performance, Pôle du Contrôle de gestion – Apec

[16] Pas moins de six logiciels sont nécessaires pour l'élaboration de la comptabilité analytique qui peuvent être présentés ainsi :

- Le système d'information de gestion des ressources humaines cegid est le nouvel outil de gestion du personnel depuis fin 2018, contenant les éléments relatifs à la masse salariale et leurs affectations analytiques
- La gestion des temps de production se fait principalement à partir d'un système d'information opérationnel, appelé Opéra et décliné en 2 logiciels : Salesforce et PDS. C'est dans ces deux logiciels que la production des services et les temps associés sont saisis par les consultants et conseillers ainsi que les temps déclaratifs complémentaires et les ventes liées aux activités marchandes. Les collaborateurs internes et externes de la Direction de l'informatique (DSI), du Pôle Digital de la Direction Stratégie, Marketing, Expérience Client et Digital (DST) et du pôle Pilotage de la Direction Métier et Animation

réseau (DMAR) saisissent leurs temps dans un logiciel appelé Orotimesheet, ce logiciel est utilisé pour calculer les clés « précalculées ».

- Le système d'information décisionnel STAD permet de centraliser les données issues des systèmes d'information de gestion des ressources humaines ainsi que du système d'information opérationnel précédemment décrits : le calcul de la paie dans le SI de gestion des ressources humaines est effectué selon les affectations directes et indirectes définies à partir des saisies d'activités extraites du SI opérationnel.
- Le système d'information financier Unit4 permet d'extraire les écritures comptables.

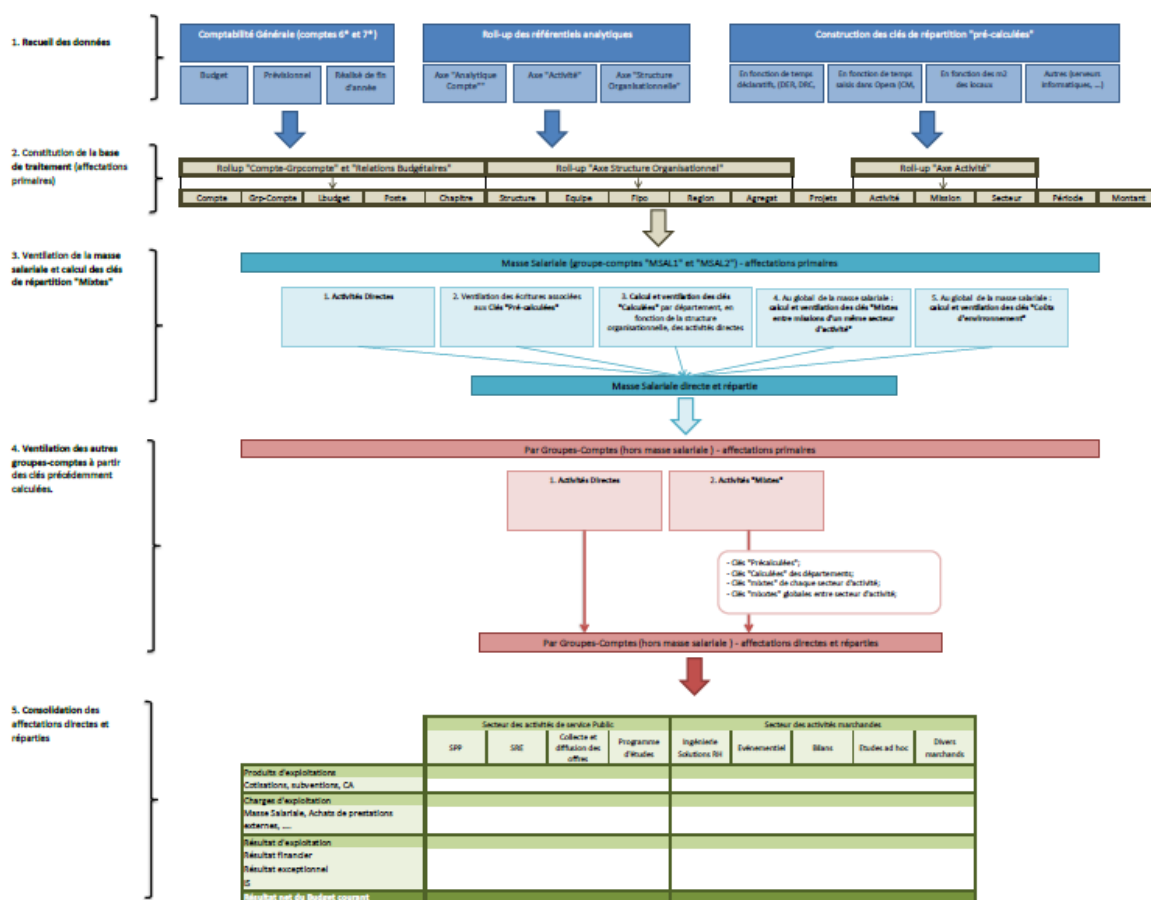
[17] D'autres sources d'informations externes sont mobilisées sous Excel contenant la répartition des m², les temps déclaratifs de certains services supports ou fonctionnels et la ventilation des serveurs informatiques et licences ORA.

1.2.2 Les grands principes de construction de la comptabilité analytique sont respectés

1.2.2.1 La comptabilité analytique est bien construite en 3 axes analytiques

[18] Les données une fois recueillies dans ces différents systèmes d'information sont traitées et classées en différentes bases de traitement.

Schéma 2 : La procédure générale de construction de la comptabilité analytique



Source : Direction de la Performance, Pôle du Contrôle de gestion – Apec

[19] Comme indiqué dans le schéma ci-dessus, la base de traitement est scindée en 3 « roll-up » : « compte groupe compte » et « relations budgétaires » ; « axe structurelle organisationnelle » et « axe activité ». Ils correspondent aux 3 axes prévus par le mandat de service public :

[20] « 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 opérationnelles, fonctions transverses support, fonctions centrales) ;*
- *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 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. »*

[21] Ces 3 axes se retrouvent dans le SI financier décrit dans le schéma 1 auquel est ajouté un axe « projets » qui permet de mieux identifier les charges et produits selon leurs origines ou finalités et ainsi d'assurer une cohérence des affectations analytiques.

1.3 Les règles d'affectation des produits et des charges sont conformes aux exigences du mandat

1.3.1 La répartition des produits et des charges repose sur des clés de répartition adaptées

[22] Les produits sont répartis d'après le mandat de service public de la façon suivante : les produits issus de la cotisation obligatoire sont affectés aux activités de service public, le chiffre d'affaires est affecté aux activités marchandes, les prestations qui ont fait l'objet d'une facturation et les subventions doivent être affectées selon les prestations qu'elles concernent.

[23] En ce qui concerne les charges, elles sont affectées directement à un des deux secteurs quand cela est possible. Dans le cas contraire, leur affectation dépend de clés de répartition. Les clés de répartition énoncées dans le mandat sont les suivantes : au prorata de la masse salariale globale ; au prorata de la gestion des temps par projets ; en fonction de l'allocation des surfaces pour les charges liées aux implantations géographiques.

[24] Le principe général de comptabilité analytique présenté dans le mandat de service public consiste à affecter directement « la plus grande part possible des charges au plus près de l'activité qui en a consommé les ressources ». Cette exigence est respectée puisque l'Apec construit sa comptabilité analytique en deux temps : le maximum des affectations est effectué en direct puis les charges mixtes sont affectées à travers des clés de répartition. En 2019, les charges indirectes affectées a posteriori représentent 41,8 % des charges.

[25] Le mandat de service public décrit 8 niveaux de charges :

- Les charges liées à la rémunération des équipes et aux achats de prestations relatifs aux fonctions opérationnelles
- Les charges liées à la rémunération des équipes et aux achats de prestations relatifs aux fonctions transverses support
- Les charges liées à la rémunération des équipes et aux achats de prestations relatifs aux fonctions centrales
- Les charges liées aux implantations géographiques
- Les autres charges de fonctionnement
- Les dotations aux amortissements
- Les provisions
- Charges particulières

[26] La comptabilité analytique se construit en 2 temps : les clés de répartition sont d'abord calculées pour la masse salariale puis pour les autres charges. Il existe différents types de clés de répartition « mixtes », elles sont calculées en cascade selon l'ordre suivant :

1) Des clés de répartition « pré-calculées » qui sont définies avant traitement :

En fonction des temps déclaratifs

En fonction des temps saisis dans Opera (Salesforce et PDS)

En fonction des m² des locaux

Autres (serveurs informatiques, ...)

2) Des clés « calculées » : pour chaque département sont définies des clés en fonction de la structure organisationnelle, des activités directes et des autres clés

3) Des clés « mixtes entre missions d'un même secteur d'activité » : elles ne concernent pas des charges mixtes au sens où elles ne concernent qu'un seul secteur. Ces clés sont toutefois utiles pour répartir les charges d'un secteur entre les différentes missions.

4) Clés « mixtes » globales entre secteur d'activité : calcul et ventilation des clés « coûts d'environnement »

Les calculs sont effectués sous fichiers Excel et le traitement de la comptabilité analytique est réalisé sur une base Access.

1.3.2 Des procédures de contrôles sont mises en place pour les charges afin d'assurer la robustesse des affectations analytiques

[27] L'Apéc a formalisé différentes procédures de contrôles afin de s'assurer de la cohérence des imputations analytiques des charges.

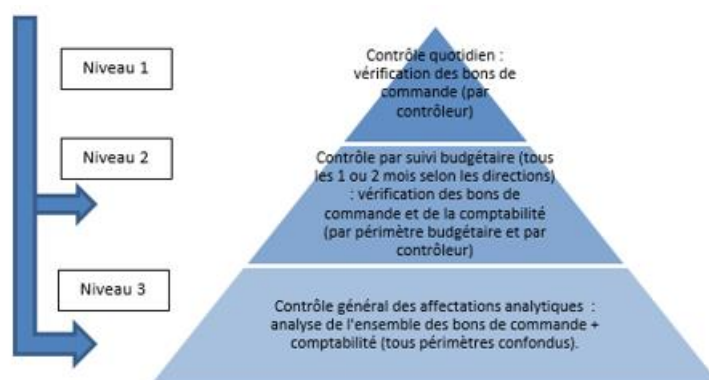
[28] En ce qui concerne les charges externes, elles se font par le biais d'un bon de commande ou sont directement enregistrées dans des écritures comptables dans le système d'information

financier. Pour les charges impliquant un bon de commande, en amont des enregistrements des fiches de procédures écrites par le pôle contrôle de gestion de l'Apec permettent d'encadrer les affectations analytiques. En aval, différents contrôles sont réalisés : des contrôles quotidiens par le pôle contrôle de gestion créés à J-1 ; des vérifications hebdomadaires par un contrôleur ; mensuellement, des fichiers Excel de contrôle sont réalisés. En cas de modification d'affectation analytique, des fichiers de modifications sont également créés afin de les tracer. Pour les dépenses qui n'entraînent pas de bon de commande et les autres également un fichier Excel de contrôle de cohérence entre le poste budgétaire, la structure et l'activité est tenu par le contrôle de gestion a posteriori de l'enregistrement afin de les sécuriser.

[29] En ce qui concerne les charges internes et notamment la masse salariale, des contrôles mensuels sont effectués par le contrôle de gestion afin de vérifier les axes analytiques renseignés.

[30] Plus globalement, l'Apec réalise 3 niveaux de contrôle des affectations analytiques sur l'ensemble de la comptabilité qui sont synthétisés dans le schéma suivant.

Schéma 3 : Les 3 niveaux de contrôles sur la comptabilité analytique



Source : Direction de la Performance, Pôle du Contrôle de gestion – Apec

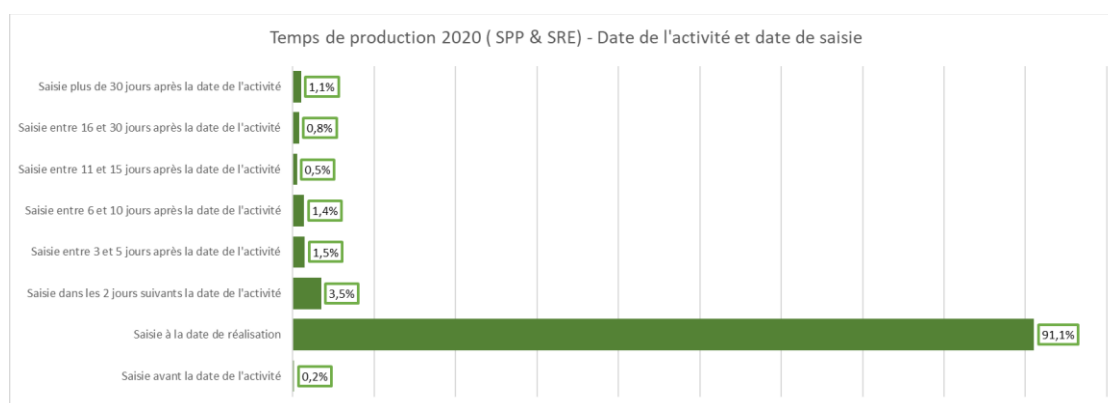
[31] Les nombreuses procédures de vérification mises en œuvre par l'Apec attestent de sa volonté d'assurer une bonne cohérence des données comptables et de leur affectation analytique bien que la mission ne puisse se prononcer sur la réalisation effective de ces procédures.

1.4 La saisie des temps est de qualité, accroissant la fiabilité de la comptabilité analytique mais une réserve doit être émise sur le pilotage

[32] La fiabilité de la comptabilité analytique repose à la fois sur le pourcentage de charges affectées directement⁶ mais aussi sur la qualité de saisie des temps renseignés par les collaborateurs. Celle-ci repose tout d'abord sur la régularité à laquelle les saisies ont été faites : la mission a donc vérifié que les saisies étaient réalisées au fil de l'eau. Pour l'année 2020, la grande majorité des saisies sont effectivement journalières (91,1 %), une partie très minoritaire (moins de 4 %) des temps associés aux prestations réalisées ont été renseignés plus d'une semaine après. Pour la majeure partie des prestations, la qualification a posteriori intervenant très rapidement après la délivrance, on peut en déduire que le risque d'erreurs dans les temps renseignés du fait d'effets de mémoire sont faibles.

⁶ Pour rappel, en 2019, 58,2 % des charges sont affectées directement.

Schéma 4 : Date de saisie des temps et date de l'activité pour les activités de SPP et SRE de 2020



Source : Direction de la Performance, Pôle du Contrôle de gestion – Apec

[33] La saisie des temps passés par les collaborateurs (consultants et conseillers) pour la production des services se fait principalement au sein de deux logiciels : Salesforce, logiciel de gestion de la relation client (CRM) et le logiciel Production de services (PDS). CRM contient l'essentiel des temps de production de services, PDS ne contenant que les temps dédiés aux offres, ateliers et webateliers ainsi que les temps complémentaires hors production.

[34] Dans ces logiciels, un temps standard par défaut est défini pour chacune des prestations. C'est au collaborateur de modifier cette valeur pour y inscrire le réel temps passé pour la délivrance de chaque prestation. Sur demande de la mission, le pôle contrôle de gestion a envoyé l'extraction des données relatives aux temps standards et temps réels pour les prestations SPP réalisées en 2019 (tableau ci-dessous).

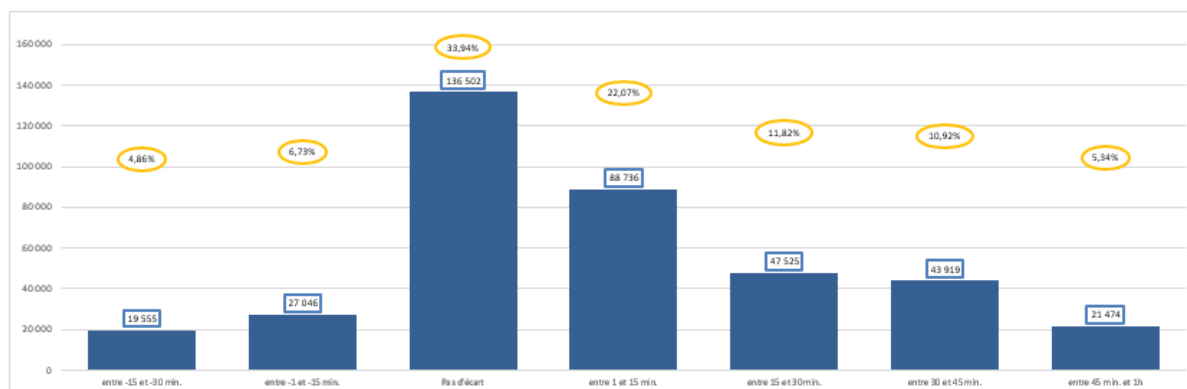
Tableau 5 : Temps standards et temps modifiés pour les prestations réalisées en 2019 - SPP

Année 2019 détail des PA temps standard vs temps modifié				
Nombre de Temps de production standard de la prestation	FAUX	VRAI	(vide) Total général	% PA avec temps modifié
Bilan de fin de Phase	1566	1411	2977	52,6%
Contacts avec Acteurs de l'entrepreneuriat	49	118	167	29,3%
Contacts avec financeurs ou organismes de formation	229	307	536	42,7%
Diag de Pré-Bilan	792	182	974	81,3%
Elaboration Plan d'action	1		1	100,0%
Entretien ApecNext	3166	833	3999	79,2%
Entretien Conseil	173931	36451	210382	82,7%
Entretien de diagnostic	1		1	100,0%
Entretien de Dynamisation	1122	330	1452	77,3%
Entretien de pré-diagnostic	6990	17991	24981	28,0%
Entretien Fin ApecNext	864	539	1403	61,6%
Entretien one to one	555	3146	3701	15,0%
Entretien Pacte Engagement	2	2	4	50,0%
Entretien Préparatoire Reprise Emploi	122	62	184	66,3%
Entretien Suivi	4	6	10	40,0%
Entretien Suivi Reprise Emploi	75	39	114	65,8%
Intervention Conférence	452	47	499	90,6%
Intervention Formation de formateurs	3		3	100,0%
Intervention Forum	55	42	97	56,7%
Préparation	9292	18770	28062	33,1%
Préparation & Analyse	1583	774	2357	67,2%
Préparation et entretien MOTIVA	4398	1924	6322	69,6%
Préparation Mail	581	584	1165	49,9%
Suivi à 1 mois		1	1	0,0%
Synthèse Plan d'Action	61243	52902	114145	53,7%
Validation du projet ds compte CPF (vide)	75	54	129	58,1%
Total général	267151	1E+05	403666	66,2%
faux : temps différents du temps standard				

Source : Direction de la Performance, Pôle du Contrôle de gestion – Apec

[35] Pour l'année 2019, dans 66,2 % des cas, les temps de production standard associés à une prestation ont été modifiés. Les données, étant majoritairement modifiées, semblent donc refléter la réalité des temps passés mais il convient de vérifier la fiabilité des données également en interrogeant l'ampleur de ces décalages. Pour la même année, 95,67 % des écarts entre temps standard et temps réel sont concentrés entre -30 min et +1h par rapport à la valeur standard initialement renseignée⁷ (voir graphique ci-dessous).

Graphique 1 : Ecart entre temps standards et temps réels pour les prestations SPP de 2019



Source : Direction de la Performance, Pôle du Contrôle de gestion – Apec

[36] Pour les prestations SPP réalisées en 2020, 67,4 % des temps ont été modifiés et 96,55 % des écarts entre temps réels et temps standards se situent entre -30min et +1h par rapport à la valeur standard⁸. Un phénomène expliqué à la mission pour justifier le fait que plus de 30 % des temps n'aient pas été modifiés est celui d'une plus faible propension à modifier les temps quand ils sont inférieurs aux temps standards, ce qui est visible à travers le graphique ci-dessus et confirmé par les données pour l'année 2020. La dispersion des écarts est relativement faible ce qui signifie que les temps indicatifs de départ correspondaient à une bonne approximation.

[37] En ce qui concerne les activités de SRE, pour 2019, c'est 61.77 % des temps qui sont modifiés.

Tableau 6 : Temps standards et temps modifiés pour les prestations réalisées en 2019 – SRE

Année 2019 détail des PA temps standard vs temps modifié				
Service	(Plusieurs éléments)			
Nombre de Temps de production standard de la prestation	Étiquettes de colonnes			% PA avec temps modifié
Étiquettes de lignes	FAUX	VRAI	Total général	
Entretien Conseil	9279	2216	11495	80,7%
Entretien de diagnostic	73	38	111	65,8%
Préparation	2		2	100,0%
Préparation & Analyse	1591	491	2082	76,4%
Synthèse Plan d'Action	5275	583	5858	90,0%
Action de suivi	952	2960	3912	24,3%
Rédaction synthèse	3016	5601	8617	35,0%
Rédaction Offre	4083	5121	9204	44,4%
Diagnostic	3304	5739	9043	36,5%
Extraction des données	49	120	169	29,0%
Rédaction et remise du livrable de conclusion	58	97	155	37,4%
Analyse	139	66	205	67,8%
Animation Intervention	791	336	1127	70,2%
Participation	65	62	127	51,2%
Sourcing	11242	1552	12794	87,9%
Rédaction Offres Salons	269		269	100,0%
Prise de Rdv		1	1	0,0%
Total général	40188	24983	65171	61,7%

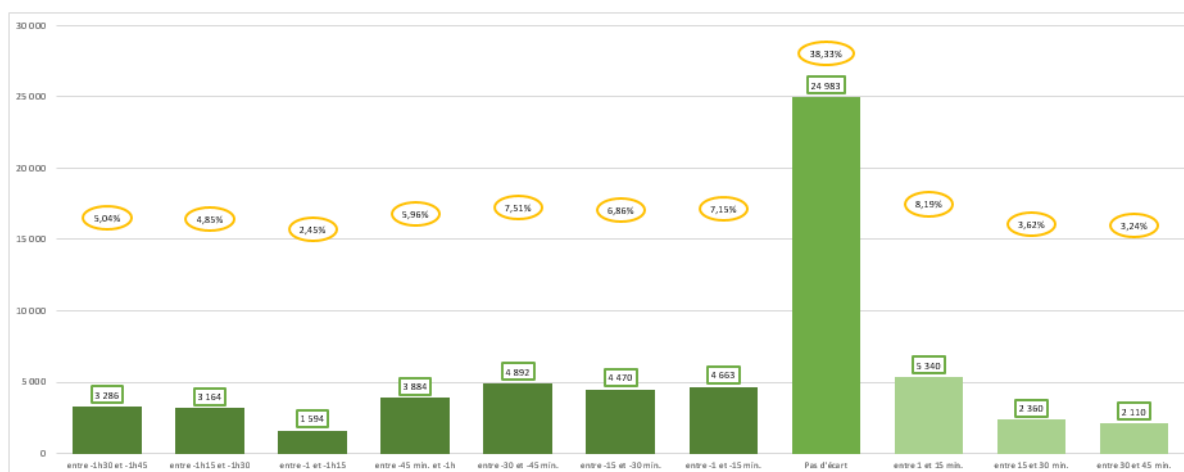
Source : Direction de la Performance, Pôle du Contrôle de gestion – Apec

⁷ L'absence d'écart est comptabilisée dans ce pourcentage et concentre à lui seul le plus gros pourcentage.

⁸ L'absence d'écart est comptabilisée dans ce pourcentage et concentre à lui seul le plus gros pourcentage.

[38] On voit que pour les activités de SRE, les modifications à la baisse sont plus fréquentes : 96,55 % des écarts entre temps standard et temps réel sont concentrés entre -1h45 et +45min.

Graphique 2 : Ecart entre temps standards et temps réels pour les prestations SRE de 2019



Source : Direction de la Performance, Pôle du Contrôle de gestion – Apec

[39] La dispersion des valeurs est également plus importante ; certaines valeurs peuvent d'ailleurs sembler étonnantes : 4,85 % des écarts entre les temps standards et les temps réels concernent des écarts de -1h30 et -1h15, si l'on y ajoute les réductions de temps qui vont au-delà de 1h30⁹, on a donc 11,39 % des écarts de temps qui concernent des réductions de temps de 1h15 et plus. Une hypothèse émise par l'Apec pour expliquer ces forts écarts est que les prestations ici concernées sont tendanciellement plus longues et s'étalent parfois sur plusieurs jours sans que les regroupements effectués ne permettent de le vérifier. Une autre hypothèse métier a été émise : certains collaborateurs réduisent leur temps par la prise de note systématique qui leur permet de réduire le temps de rédaction de synthèse par exemple.

[40] Pour les prestations SRE réalisées en 2020, les mêmes tendances se retrouvent : 55,9 % des temps ont été modifiés avec 93,54 % des temps compris dans l'intervalle -1h45 et +45min.

[41] Globalement, les données sur les temps renseignées pour les prestations SPP et SRE réalisées en 2019 et 2020 affichent des écarts rassurants puisqu'ils attestent de la fiabilité des temps inscrits et n'ont que de faibles incidences en termes de résultats d'activité. En effet, ce sont les temps réels qui sont utilisés pour calculer la valorisation économique réelle des prestations¹⁰. Des objectifs en termes de valorisation économique sont fixés en amont puis pour chacune des prestations actives, les temps réels remontent dans le logiciel décisionnel STAD et sont pilotés de manière hebdomadaire et mensuelle par les managers pour vérifier si les objectifs ont été atteints. Le pôle CDG procède à des audits de complétude entre les données inscrites dans les systèmes d'informations CRM et PDS et le logiciel décisionnel STAD afin de sécuriser les flux de données entre les différents logiciels mobilisés.

⁹ Les données concernant des écarts supérieurs à -1h45 n'ont pas été présentées dans le graphique ci-dessus car elles ne représentent que 1,49 % des écarts.

¹⁰ La valorisation économique des prestations consiste à calculer le coût de délivrance des prestations ; des objectifs en volume de prestations délivrées sont fixées à partir des temps standards auxquels sont associées des coûts unitaire d'une heure de prestation (CUAP) afin de fixer une valorisation économique de l'activité prévisionnelle, la valorisation économique réelle est ensuite calculée en fonction des temps réels de production associés aux prestations.

Les remontées des données sont donc contrôlées a minima tous les trimestres par le CDG en plus des vérifications effectuées par la DSI et des corrections sont effectuées en cas de rupture de flux¹¹.

[42] Toutefois, une limite importante doit être soulignée par la mission. Le fait générateur de l'ouverture d'une prestation et de son inscription dans le système d'information de l'Apec est le choix de ladite prestation par le client au moment de son inscription. Or, certains interlocuteurs de la mission ont indiqué que ces choix initiaux de prestations ne sont pas corrigés par la suite et ce, même dans le cas où le collaborateur identifie au cours de la première rencontre une divergence entre le choix initial du client, son besoin réel et les services qu'il est amené à lui prescrire. Par exemple, un consultant qui rencontre un client pour la première fois dans le cadre d'une prestation *Next Step* choisie par ce client peut poser un diagnostic qui l'amène à délivrer des ressources Apec divergentes de celles prévues initialement dans un *Next Step*.

[43] Cette situation conduit à identifier deux écueils potentiels : s'imposer de faire coïncider les services rendus et ceux initialement envisagés par le client ou, à l'inverse, délivrer une prestation tout à fait différente de celle renseignée dans le système d'information. En l'état rien ne garantit que l'enregistrement qui est fait dans le système d'information correspond au parcours convenu avec le collaborateur et aux prestations réellement délivrées. Sans invalider la comptabilité analytique (notamment la frontière avec le secteur marchand) puisque le renseignement du volume horaire n'est pas affecté par ce phénomène, cette inadéquation potentielle peut fragiliser le pilotage (voir infra) et la solidité des conclusions opérationnelles qui peuvent être tirées de l'analyse des données produites (en termes d'adaptation de l'offre et des services par exemple). En l'absence de données plus précises, il est cependant impossible de savoir si ce phénomène est significatif ou marginal et s'il contribue à expliquer à lui seul les fortes modifications des temps.

[44] Ce pilotage avec des analyses par service des temps réels et standards est affecté par le lancement en 2018 du nouveau chantier « parcours de conseil ». Les parcours de saisie vont dans ce cadre être modifiés en 2021 pour coïncider avec cette approche de parcours dont le fait générateur sera le diagnostic situationnel posé par le consultant référent avec son client (pour plus de détails sur le parcours de conseil voir 2.3).

2 Malgré la précision de la mesure de la performance et l'abondance des outils de suivi mis à place, la question de l'adaptation et de la pertinence de certains d'entre eux se pose

2.1 Le pilotage de la performance repose sur 3 indicateurs interdépendants comportant toutefois quelques angles morts

[45] A la suite de la mission Igas de 2010 et dans un objectif de mise en conformité avec les textes d'encadrement de l'Union européenne¹², les négociations ayant accompagné l'élaboration du mandat

¹¹ Il a notamment été mentionné à la mission que des ruptures de flux ont été provoquées par la mise en production d'une nouvelle prestation notamment pour les années 2017-2018, ces ruptures de flux ont été corrigées depuis par la DSI.

¹² L'article 5, paragraphe 6 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 général dispose que : « Pour déterminer ce qui constitue un bénéfice raisonnable, les États membres peuvent introduire des critères incitatifs, liés notamment à la qualité du service fourni et aux gains d'efficacité productive. Ces gains d'efficacité ne réduisent pas la qualité du service fourni. Tout avantage lié aux gains d'efficacité productive est fixé à un niveau qui permette une répartition équilibrée des gains réalisés entre l'entreprise et l'État membre et/ou les utilisateurs. ».

de service public 2012-2016 ont mené à la construction d'un coefficient d'efficacité productive¹³. Ce coefficient est défini « par le ratio (en ‰) : « Heures de production de services dédiées aux clients Apec (cadres, jeunes diplômés et entreprises) » / « montant des recettes de service public (cotisation annuelle obligatoire et subventions, hors régularisations sur les années antérieures) ». Il vise à apporter une réponse à la question suivante : « Combien d'heures de production de services de conseil financent 1000 € de cotisations perçues ? »¹⁴ Dans un contexte de ressources limitées, l'Apec justifie par ce biais l'utilisation qu'elle fait des cotisations obligatoires et des subventions.

Tableau 7 : Coefficient d'efficacité productive de 2014 à 2020 (réalisations)

	Réalisations 2014	Réalisations 2015	Réalisations 2016	Réalisations 2017	Réalisations 2018	Réalisations 2019	Réalisations 2020
Heures de Production	469 477,95	502 389,22	508 616,54	528 123,82	532 384,81	545 647,14	517 036,68
Opérationnels	430 016,52	464 199,72	468 775,04	488 920,57	499 276,21	511 596,98	487 100,26
SPP	351 944,45	379 195,90	373 281,21	389 333,84	394 292,67	391 939,54	375 761,79
SRE	63 173,20	66 500,77	73 775,62	75 391,95	80 316,82	94 898,10	93 069,10
Offres	10 356,00	13 786,26	15 695,12	19 117,17	19 609,47	19 798,14	15 984,97
Global Service Public	4 542,87	4 716,79	6 023,09	5 077,61	5 057,25	4 961,20	2 284,40
WEB	9 628,90	8 239,00	7 434,00	6 460,13	4 509,75	4 511,03	3 217,49
DEA	29 832,53	29 950,50	32 407,50	32 743,13	28 598,85	29 539,13	26 718,94
Cotisations & Subventions	102 906 822,00	106 726 958,41	112 752 269,73	112 125 520,94	114 788 759,89	118 127 153,33	116 229 632,51
Cotisations Apec	102 650 000,00	105 691 658,41	111 532 264,87	111 966 616,63	114 650 028,04	118 008 006,88	116 090 012,36
Subventions	256 822,00	1 035 300,00	1 220 004,86	158 904,31	138 731,85	119 146,45	139 620,15
Ratio	0,00456217	0,00470724	0,00451092	0,00471011	0,00463795	0,00461915	0,00444841
Ratio ‰	4,56	4,71	4,51	4,71	4,64	4,6	4,45

Source : Pôle contrôle de gestion, Apec

[46] Au numérateur de ce coefficient d'efficacité productive, est comptabilisé l'ensemble des heures de production directement contributrices à la réalisation des quatre grandes missions de l'Apec telles que définies dans le mandat de service public (SPP, SRE, Collecte et diffusion des offres et études). Les heures prises en comptes ne concernent que celles liées à des emplois dits « producteurs » des ETP financés par le budget courant¹⁵.

[47] Au dénominateur, sont comptabilisées les cotisations et subventions hors régularisation de cotisations sur années antérieures. Cette définition s'explique du fait des variations erratiques et imprévisibles des régularisations. En permettant de fixer des montants de compensation à l'avance de l'exécution des activités, cette définition est conforme aux exigences européennes. De plus, la non comptabilisation des heures de production réalisées par les ETP financés par le biais de mesures exceptionnelles au numérateur du coefficient d'efficacité productive est cohérente avec la non-intégration des régularisations au dénominateur. Le périmètre du coefficient d'efficacité productive ainsi défini doit donc être strictement posé : il permet de justifier l'utilisation de la cotisation obligatoire mais pas l'utilisation des ressources issues des régularisations.

¹³ Les résultats de cet indicateur sont décrits dans l'annexe relative aux indicateurs stratégiques de l'Apec (indicateur n°15).

¹⁴ « Note relative au calcul des « CUAP horaires » et à la valorisation économique de l'activité », Pôle contrôle de gestion de l'Apec, mars 2021.

¹⁵ Pour les activités de SPP et SRE sont comptabilisées les heures de production des CDP, CRE et CC, de façon marginale, elles peuvent être augmentées d'heures de production de service réalisées par les managers de proximité ; Pour la collecte et diffusion des offres, les emplois concernés sont les chefs de produits ; Pour les études, les emplois concernés sont les chargés d'études et chefs de projets études. Pour ces deux dernières missions, les heures comptabilisées ne concernent que 6,2 % du numérateur en 2019.

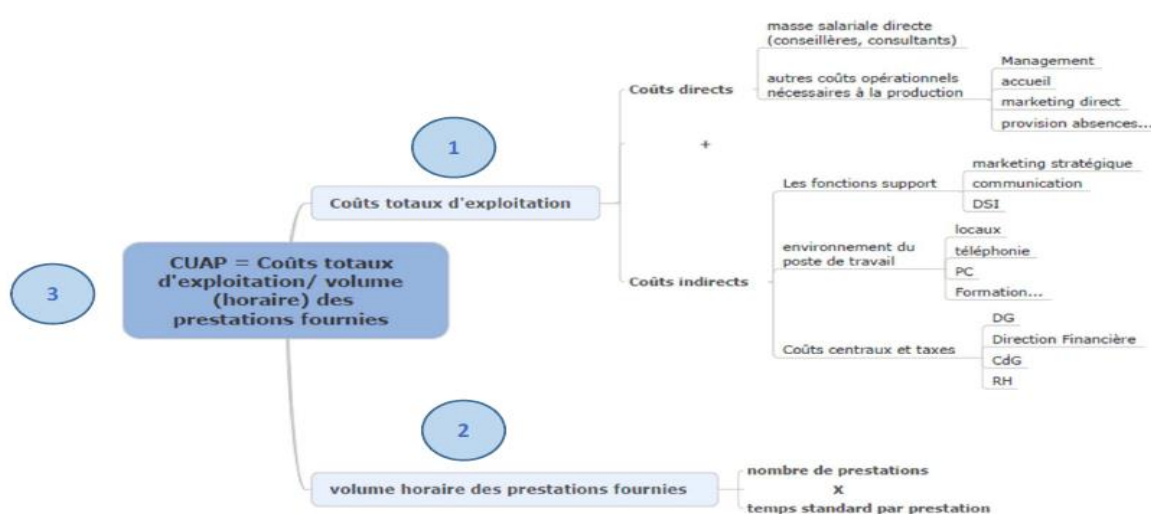
[48] Le **coefficient d'efficacité productive, en ne valorisant que le volume d'heures de production fournies par l'Apec, contient des angles morts**. Il ne permet qu'imparfaitement de rendre compte du bénéfice global retiré par le client :

- **En ne comptabilisant que le volume d'heures consacrées par les collaborateurs, le coefficient d'efficacité productive donne une vision centrée sur les ressources engagées par l'Apec et non sur les ressources globales dont ont bénéficié l'ensemble des clients**. En effet, si un collaborateur délivre un service collectif, ne sera comptabilisé que le volume horaire ayant été nécessaire pour la délivrance de ce service indépendamment du nombre de participants à cet atelier. Avec l'accroissement du nombre d'ateliers collectifs, le volume horaire de prestations délivrées par l'Apec s'écarte du volume horaire dont bénéficient effectivement les clients de l'Apec (qui correspond au volume horaire multiplié par le nombre de participants). Le coefficient d'efficacité productive ne permet donc pas de rendre compte de cet effet multiplicateur lié à la délivrance d'une prestation à plusieurs participants, alors même que cette modalité de délivrance permet d'accroître la force de frappe de l'Apec en touchant plus de bénéficiaires pour une même heure de production de services.
- En étant centré sur les heures de production dédiées aux activités de conseil pour les activités de SPP et de SRE, **le coefficient d'efficacité productive ne rend pas compte de la diversité des réponses que l'Apec adresse à ces clients**. Il ne valorise qu'une partie des services délivrés par l'Apec sans comptabiliser la consommation d'auto-consommable sur le site apec.fr.

[49] Ce coefficient connaît deux déclinaisons opérationnelles permettant d'assurer l'atteinte des objectifs fixés pour cet indicateur : **les Coûts Unitaires A Priori (CUAP) horaires et la valorisation économique de l'activité (prévisionnelle et réelle)**.

[50] Les CUAP horaires sont déclinés en 4 CUAP distincts par mission (SPP et SRE) et par métier (CRE, CDP, CC). Ils suivent tous la même construction décrite dans le schéma ci-dessous.

Schéma 5 : Construction des CUAP horaires



Source : « Note relative au calcul des « CUAP horaires » et à la valorisation économique de l'activité », Pôle contrôle de gestion de l'Apec, mars 2021.

[51] Les coûts totaux sont construits à partir du projet de budget présenté en Conseil d'Administration chaque année. Ils correspondent aux coûts complets englobant l'ensemble des types de charges nécessaires pour chacun des CUAP. Le volume prévisionnel horaire des prestations fournies est issu du dialogue de performance qui se tient tous les ans entre la direction générale et l'ensemble des directions et délégations régionales. Deux types de simulateurs l'alimentent :

- d'une part le simulateur de planification opérationnelle des ressources (POdR) qui permet de calculer la capacité de production de chaque collaborateur.
- d'autre part, une planification opérationnelle de l'activité (POdA) pour chaque centre Apec permettant de calculer les entrées clients et les heures de production nécessaires pour les activités de SPP, de SRE et les évènements.

[52] Complétés par des groupes projets composés de DR et de managers de chaque région avec l'appui d'un contrôleur de gestion, les résultats de ces deux simulateurs sont rapprochés afin de faire coïncider les heures de production nécessaires et les heures de production disponibles. Ces résultats sont consolidés par le contrôle de gestion puis présentés aux DR et managers puis, après consolidation nationale, à la direction générale de l'Apec.

[53] En prenant en compte les coûts totaux, le CUAP intègre les charges liées aux fonctions supports en les ventilant sur les quatre grandes missions. Puisqu'ils sont déclinés par famille de métier (CC, CDP, CRE), il apparaît cohérent que les volumes horaires des fonctions supports ne soient pas pris en compte dans le numérateur des CUAP.

[54] Pour les emplois dits producteurs, les heures comptabilisées ne sont que celles dédiées au temps de production¹⁶. En 2020 et 2021, les heures dédiées aux activités non directement liées à la production de services (formations, veille, réunions d'équipes, séminaires, ...) représentent 14,3 % du temps contractuel, travaillé payé, pour 1 ETP. Elles jouent donc sur le pilotage en amont sans que la mission sache si ces volumes horaires sont potentiellement revalorisés d'une année sur l'autre.

Tableau 8 : CUAP 2019, 2020 et 2021

	2021	
	SPP	SRE
Consultant.e.s développement professionnel (CDP)	215,90 €	
Consultant.e.s relations entreprises (CRE)		221,10 €
Conseiller.ère.s clients (CC)	150,90 €	150,90 €

Pour mémoire	2020		2019	
	SPP	SRE	SPP	SRE
Consultant.e.s développement professionnel (CDP)	207,30 €		217,40 €	
Consultant.e.s relations entreprises (CRE)		222,80 €		237,50 €
Conseiller.ère.s clients (CC)	160,85 €	160,85 €	155,40 €	155,40 €

Source : Note interne relative aux CUAP et à la valorisation économique prévisionnelle pour l'année 2021, Direction de la performance, janvier 2021.

¹⁶ Les temps hors production étant déflatés du temps global afin de ne conserver que la capacité productive calculée par le simulation POdR

[55] La mission constate le choix qui a été fait par l'Apec de ne pas différencier les heures de production des CC quelle que soit la mission (SPP ou SRE) pour des raisons de pilotage interne¹⁷.

[56] La seconde déclinaison opérationnelle du coefficient d'efficacité productive est la **valorisation économique des prestations**. La valorisation économique prévisionnelle permet de fixer des objectifs individuels nécessaires pour atteindre les objectifs de coefficient d'efficacité productive fixés au niveau national. Une valorisation économique de l'activité réelle est produite et suivie mensuellement ; elle est ensuite calculée définitivement à l'issue de l'année.

Tableau 9 : Valorisation économique des activités prévisionnelle pour l'année 2021 (en K€)

BUDGET 2021 - VALORISATION ECONOMIQUE DES ACTIVITES - En K€								
	SPP		SRE		dt Conseil PME- PMI	dt Sourcing	TOTAL SPP et SRE par DR	
Grand Est	5 272	5,7%	994	5,1%	796	198	6 265	5,6%
Nouvelle-Aquitaine	5 651	6,1%	1 437	7,3%	1 084	403	7 088	6,3%
Bourgogne-Franche-Comté	1 846	2,0%	552	2,8%	387	165	2 398	2,1%
Bretagne	2 566	2,8%	630	3,2%	519	111	3 196	2,9%
Centre-Val de Loire	1 285	1,4%	587	3,0%	286	301	1 872	1,7%
Ile-de-France	39 339	42,7%	6 474	33,1%	4 072	2 402	45 813	41,0%
Occitanie	5 744	6,2%	1 296	6,6%	985	311	7 039	6,3%
Hauts-de-France	6 133	6,7%	1 257	6,4%	812	446	7 390	6,6%
Normandie	2 558	2,8%	664	3,4%	470	195	3 222	2,9%
Provence-Alpes-Côte d'Azur Corse	5 379	5,8%	1 665	8,5%	1 162	503	7 043	6,3%
Pays de la Loire	3 728	4,0%	1 103	5,6%	703	400	4 831	4,3%
Auvergne-Rhône-Alpes	11 889	12,9%	2 432	12,4%	1 562	870	14 320	12,8%
France Outre-Mer	702	0,8%	495	2,5%	411	84	1 197	1,1%
TOTAL DR	92 091	82,5%	19 586	17,5%	13 198	6 388	111 677	
							Validation manuelle des offres suite à non-conformité	1 597
							Collecte et Diffusion des Offres d'emploi	6 251
							Etudes et veille sur le marché du travail des cadres	8 207
							VALEUR ECONOMIQUE MISSION SIEG DU MANDAT (ensemble des activités SIEG) =	127 731
								cf note du DG valo eco 2021

Source : Note interne relative aux CUAP et à la valorisation économique prévisionnelle pour l'année 2021, Direction de la performance, janvier 2021.

[57] La valorisation économique est calculée pour chacune des grandes missions de l'Apec :

- Pour les activités de SPP et SRE, elle correspond au produit des CUAP horaires précédemment décrits par le nombre d'heures attendu puis réalisé.
- Pour les activités liées à la conformité juridique des offres, la valeur économique de l'activité (prévue puis réelle) est le produit du volume (prévu puis réel) d'offres non conformes par le CUAP de l'offre non conforme.
- Pour les activités liées à la mission de collecte et de diffusion des offres ainsi que celles liées aux études, les valeurs économiques de l'activité prévue sont calculées à partir des données directement issues de la comptabilité analytique (montants prévisionnels issus de la comptabilité analytique puis pro-rata de la valeur annuelle prévue pour la valorisation économique réelle). L'Apec s'interroge sur l'introduction d'inducteurs d'activités¹⁸ liées à l'activité réelle. S'ils permettraient d'enrichir les calculs de valorisation économique en reflétant mieux les bénéfices réels retirés par les

¹⁷ Ce choix a été motivé par la volonté d'éviter des distorsions dans la répartition des temps que les CC allouent à chacune de ces 2 activités dans l'objectif d'accroître leur valorisation économique.

¹⁸ Le nombre d'études publiées pour les activités liées aux études ainsi que le nombre d'offres diffusées sur apec.fr ou le nombre de profils dans la CandidApec pour les activités liées à la collecte et diffusion des offres d'emplois.

bénéficiaires, des précautions doivent être prises afin que les résultats en termes de valorisation économique ne soient pas le seul reflet des tendances du marché de l'emploi (pour le volume d'offres collectées par exemple).

2.2 La surabondance d'indicateurs dans les tableaux de bord peut nuire au suivi du pilotage opérationnel et de la performance

[58] La valorisation économique pour les activités de SPP et de SRE est déclinée opérationnellement dans des feuilles de route avec un nombre d'entretiens individuels et d'animation collective attendu pour chacun des collaborateurs devant permettre d'atteindre les objectifs de coefficient d'efficience productive fixés au niveau national. La valorisation économique est donc très suivie à la fois par les managers mais également par les collaborateurs eux-mêmes qui peuvent suivre leurs résultats d'activité au sein d'applications Qlik qui se déclinent en 5 catégories :

- Les tableaux de bord suivi d'activité B2C¹⁹ à destination des CDP
- Les tableaux de bord suivi d'activité B2B²⁰ à destination des CRE
- Les tableaux de bord SRE – offre B2B à destination des CRE
- Les portefeuilles B2C
- Les portefeuilles B2B

[59] Pour chacune des applications Qlik, différentes vues sont possibles : nationales, régionales, par centre, par équipe pour les managers et individuelle par collaborateur.

[60] Les tableaux de bord B2C à destination des CDP comportent « 4 catégories d'indicateurs :

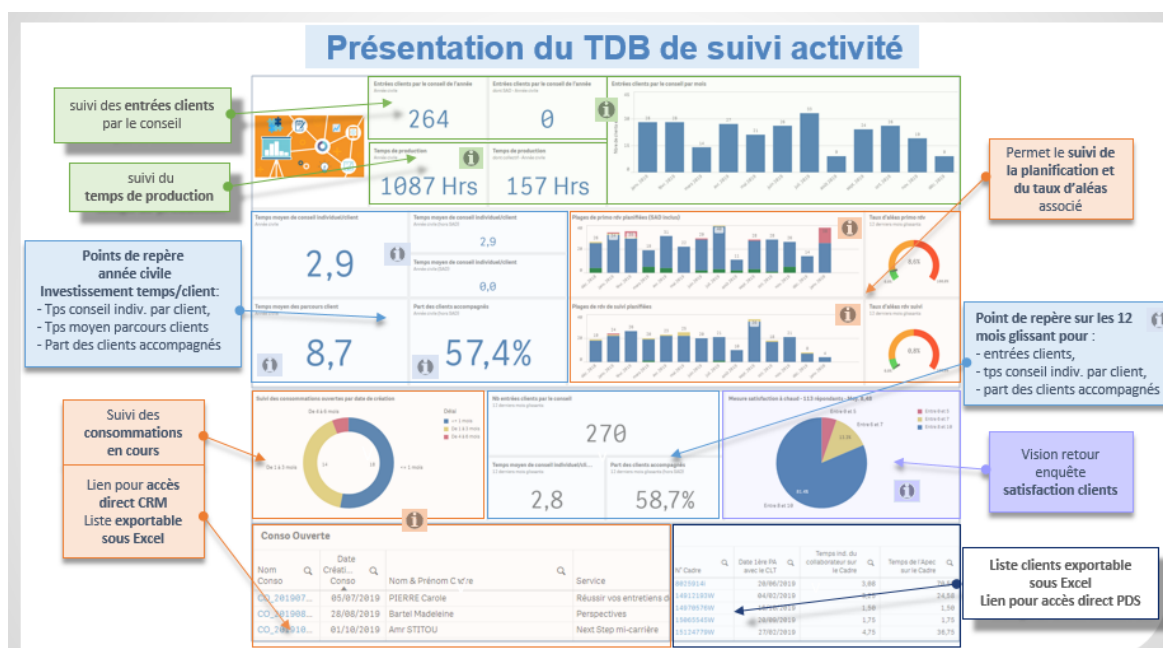
- Indicateurs de suivi feuille de route : entrées clients, temps de production ou valeur économique
- Indicateurs de contrôle : planification des plages primo, suivi du taux d'aléas, contrôle des consommations toujours ouvertes
- Points de repères sur le suivi de l'investissement temps/ client sur année civile et en glissant sur les 12 mois
- Retours clients au travers de l'enquête de mesure de la satisfaction à chaud »²¹

¹⁹ « Business to consumer » désigne des actions à destination des consommateurs, ici des cadres et jeunes diplômés.

²⁰ « Business to business » désigne des actions à destination des entreprises.

²¹ Manuels Tableaux de Bord rédigés par le pôle Pilotage de la Direction Métier et Animation Réseau.

Schéma 6 : Présentation du tableau de bord de suivi d'activité B2C à destination des CDP



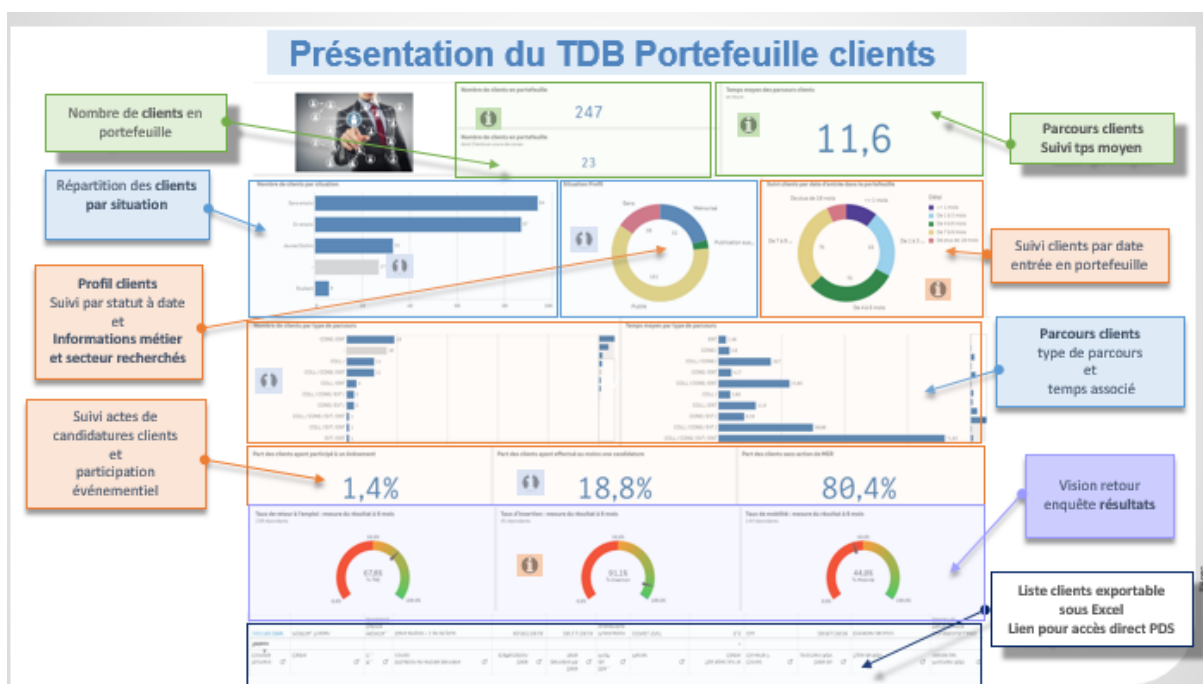
Source : *Manuels Tableaux de Bord, Pôle Pilotage de la Direction Métier et Animation Réseau.*

[61] Les tableaux de bord B2B à destination des CRE contiennent une batterie d'indicateurs qui peuvent être regroupés en 3 types d'indicateurs.²² Les CRE disposent également d'un tableau de bord spécifique aux offres leur permettant d'avoir une vision dynamique des offres des PME actuellement publiées et ainsi d'améliorer leur ciblage des actions de sécurisation des recrutements.

[62] Côté CDP, les informations disponibles dans les tableaux de bord portefeuille peuvent être classées comme suit : « Leur parcours de conseil APEC ; Leur situation professionnelle ; Le statut de leur profil et ce qu'ils recherchent ; Les actions MER réalisées ; La mesure du résultat à 6 mois ». Un tableau de bord de visualisation de la planification des primo-RDV est également disponible.

²² Ces 3 types d'indicateurs sont : des indicateurs de production (valorisation économique de production, nombre de services individuels, ...), des indicateurs concernant les clients (entrées clients, mesure de la satisfaction à chaud, ...) et des indicateurs de SRE (temps moyen de relecture hors temps de conseil, ...).

Schéma 7 : Présentation du tableau de bord portefeuille clients B2C



Source : *Manuels Tableaux de Bord, Pôle Pilotage de la Direction Métier et Animation Réseau.*

[63] Pour le tableau de bord portefeuilles B2B à destination des CRE, de nombreuses données sont également accessibles²³.

[64] L'activité est également suivie par le biais de reporting mensuel par la gouvernance²⁴, de reporting hebdomadaires présentés à chaque comité de direction²⁵ et de reporting mensuels opérationnels par DR²⁶.

[65] La mission constate donc l'étendue et la grande diversité des indicateurs d'activités pilotés. Elle salue également le fait que les informations, par le biais des tableaux de bord, redescendent donc jusqu'au niveau du collaborateur permettant à chacun d'être acteur du pilotage et de la performance.

[66] S'ils semblent tous utiliser grandement les indicateurs comme autant de repères pour améliorer les conduites managériales, les managers rencontrés par la mission ont donné des appréciations contrastées. La richesse des indicateurs produits et la possibilité de faire des

²³ Parmi elles : le nombre d'établissements ouverts dans le portefeuille, la répartition par convention, la répartition par effectif SIREN, répartition des établissements par cycle de vie (prospect, client actif, client inactif, ancien client), l'ancienneté de création d'un client, le nombre d'offres publiées depuis 1 an, le nombre de consommation de services de conseil depuis 1 an, le nombre de consultation de profils depuis 1 an. Pour chacun des comptes, la liste des clients avec les date du dernier rendez-vous, de la dernière consommation dans Salesforce, de la dernière autoconsommation (offre ou CVthèque) ainsi que le nombre d'offres sont également disponibles.

²⁴ Des points d'activité et suivi des objectifs budgétaires (nombre de clients SPP et SRE, typologie des clients ; indicateurs de performance et valorisation économique).

²⁵ Les principales données qui remontent en comité de direction sont : les flux de demandes, les plages de rendez-vous, les entrées clients, les heures de production et heures de production moyenne.

²⁶ Les données mensuelles opérationnels sont plus fournies, elles contiennent notamment : la synthèse des résultats nationaux en nombre d'entrées clients et en valeur économique, tableau de bord aux services collectifs (volume d'ateliers, nombre moyens de participants présent, nombre d'ateliers réalisés par animateur, service, mois et site, durée moyenne, taux de remplissage et taux d'absence), état des lieux QPV, délai de 1er rdv, situation budgétaire, supports récapitulatifs des résultats d'activité par région pour les missions de SPP et de SRE avec le suivi par collaborateur synthétisant la valorisation économique de leur production, tableau de bord des mono et des multi-consommateurs pour les clients SPP entrés par un service de conseil individuel Apec, suivi des ressources ETP par DR.

comparaisons nationales, régionales et par équipes et collaborateurs permettent certes d'avoir des informations précises qui, par croisement, donnent la possibilité de disposer de points d'alertes pertinents mais le nombre conséquent d'indicateurs produits peut être contre-productif. Certains managers ont notamment estimé que ce nombre ne leur permettait pas toujours d'avoir une profondeur d'analyse des causes et qu'il était dommageable que les outils de pilotage soient utilisés comme des objectifs au détriment d'une approche privilégiant la compréhension des écarts entre les objectifs fixés et les résultats. La question de l'appropriation des indicateurs reste donc conditionnée au contenu et à la fréquence des dialogues managériaux qui se mettent en œuvre à partir de ces outils.

[67] De plus, l'existence de nombreux indicateurs ne signifie pas nécessairement qu'ils soient tous suivis. Un risque de surabondance des indicateurs peut même amener à ce que les managers et collaborateurs soient contraints de faire une sélection selon la pertinence qu'ils accordent à ces indicateurs. La question stratégique de la hiérarchisation des priorités est donc centrale. Pour exemple, la dégradation des délais avec un allongement de près de 40 % du délai moyen de 1er rdv intervenue entre 2012 à 2019 (voir annexe indicateurs) est pour partie expliquée par une modification de pilotage enclenchée en 2018 : les résultats de cet indicateur ayant été considérés comme satisfaisants, ils n'ont dès lors plus été priorisés dans les pilotages et suivi régionaux et ont été sortis des calculs de prime annuelle.

[68] La mission peut donc attester de la richesse des indicateurs de pilotages, très rigoureux dans la forme mais ne peut se prononcer sur l'appropriation qu'en font les consultants eux-mêmes. Enfin, des questions peuvent émerger quant au projet de mise en place de parcours qui amènera à modifier le contenu des indicateurs de pilotage.

2.3 La mise en place de parcours crée des incertitudes sur le pilotage de la performance

[69] Sous l'impulsion des nouvelles obligations d'informations liées au CEP²⁷, l'Apec est en cours de définition et de mise en œuvre d'un chantier « parcours de conseil ». Si 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, l'Apec devra désormais informer les bénéficiaires et demander l'autorisation d'utiliser leur numéro d'identification au répertoire (NIR) des personnes physiques. Dès avril 2021, l'Apec va donc adapter son système d'information permettant pour chaque prestation identifiée niveau 1²⁸ ou niveau 2²⁹ du CEP de tracer les consommations dans le système d'information de l'Apec (CRM) mais également d'assurer le transfert automatique sur la plateforme nationale Agora des données de suivi du CEP qui regroupent des informations clients (NIR, niveau de formation, situation du bénéficiaire, ...) ainsi que des informations associées au parcours CEP (objectif principal, axes de travail et interactions prévues, mobilisation de formation, atteinte des objectifs fixés...).

[70] Ce chantier permet également de poursuivre les évolutions enclenchées avec l'élaboration en 2019 d'un cadre de référence des métiers du conseil à l'Apec. Ce parcours de conseil prendra sa source dans un diagnostic situationnel posé par un consultant référent avec son client et permettant de confronter le projet du client avec la « réalité de marché ». Cette notion de parcours de conseil s'appliquera à la fois aux cadres et jeunes diplômés ainsi qu'aux entreprises. Cette mise en œuvre

²⁷ Décret n°2018-1234 du 24 décembre 2018 relatif aux modalités d'information des personnes sur le conseil en évolution professionnelle et arrêté du 29 mars 2019 fixant le cahier des charges relatif au conseil en évolution professionnelle prévu à l'article L.6111-6 du code du travail.

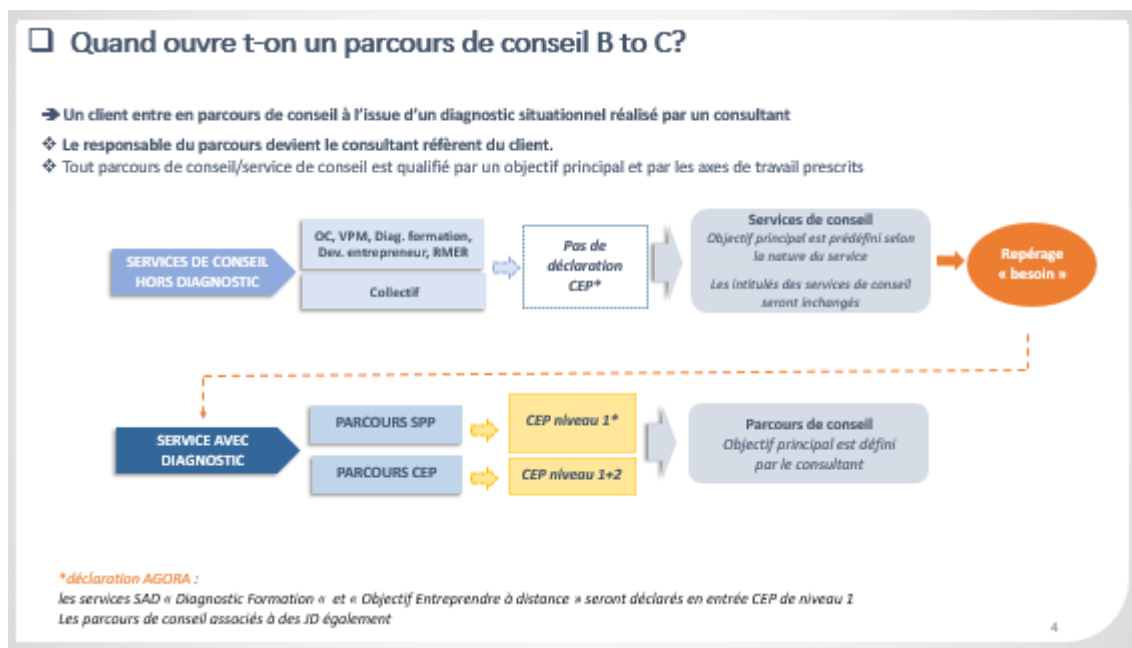
²⁸ La déclaration ne concerne que l'entretien de diagnostic.

²⁹ La déclaration concerne l'ensemble des prestations de conseil délivrées.

aura des incidences sur le suivi, la traçabilité, et le pilotage de l'activité de l'Apec pour les prestations concernées. L'Apec distingue en effet deux types de prestations :

- Les services de conseil avec diagnostic situationnel qui conduisent donc à la construction d'un parcours
- Les services de conseil hors diagnostic, qui concernent des prestations portant sur la technique de recherche d'emploi (ex : CV, candidature, ...) ou sur la connaissance marché (ex : votre potentiel marché)

Schéma 8 : Ouverture d'un parcours de conseil B to C



Source : Pôle pilotage/déploiement/MOA, Apec, CODEV 18 janvier 2021.

[71] Un premier point d'attention est souligné par la mission sur le fait générateur de l'ouverture d'un parcours. L'Apec doit s'assurer qu'un chainage est mis en place entre les consommations de prestations hors parcours (notamment toutes les consommations antérieures ou les consommations volontaires) et celles qui auront lieu dans le cadre du parcours défini avec le consultant référent.

[72] En effet, bien que certaines prestations ne soient pas pensées comme devant faire l'objet d'un diagnostic situationnel (consommation d'auto-consommables, services ponctuels), certains clients peuvent commencer par ce type de ressources et ne mobiliser l'Apec que dans un second temps sur des prestations amenant à la construction d'un parcours avec un consultant référent. L'Apec doit donc être attentive à ce que ce chainage soit correctement opéré. De plus, comme pour les prestations actives dans le système d'information, l'Apec doit s'assurer que les modifications a posteriori soient possibles en cas de changement de parcours tel qu'initialement construit avec le consultant référent.

[73] Le chantier étant en cours d'élaboration, les évolutions concrètes en termes de traçage des informations dans le SI ainsi que les modalités de pilotage qui en découlent ne sont à ce jour pas définitives même si des projections des tableaux de bord qui seront mis en place dès avril 2021 ont déjà été présentées au sein de l'Apec (voir schéma ci-dessous).

Schéma 9 : Présentation du projet de tableau de bord de suivi des parcours de conseil

☐ TDB Qlik de suivi des parcours de conseil



Source : Pôle pilotage/déploiement/MOA, Apec, CODEV 18 janvier 2021.

[74] Les projets de tableaux de bord Qlik permettant de suivre les parcours de conseil apparaissent simplifiés réduisant le nombre de données produites, ce qui pourrait conduire à en assurer une meilleure appropriation. De plus, la suppression de temps théoriques associés à certaines prestations permettra de gagner des marges de souplesse dans la délivrance de parcours adapté. Des points de vigilance doivent tout de même être soulignés afin que ces modifications ne conduisent pas à des pertes substantielles qui fragiliseraient le pilotage et la mesure de la performance, notamment en l’absence de données indicatives sur la durée des parcours ou sur les types de parcours envisagés.

[75] Un équilibre doit être trouvé entre d’une part un système trop normé tel qu’il se donnait à voir jusqu’à présent, entraînant de telles rigidités qu’elles pouvaient conduire à un suivi erroné (du fait des non modification des ressources effectivement consommées par exemple) ou à des temps moyens indicatifs pouvant devenir des cibles à atteindre et, d’autre part, une situation à l’inverse si souple qu’elle risquerait de fragiliser le pilotage. La mise en place d’un parcours comporte donc des enjeux de traçabilité des données : des données indicatives doivent tout de même exister pour encadrer l’utilisation des ressources de l’Apec, assurer la vérification de la comptabilisation des heures dispensées et permettre de poser des objectifs en termes de valorisation économique.

[76] La construction de la comptabilité analytique, suivant une méthodologie rigoureuse, permet à ce jour d’attester de la correcte séparation des activités marchandes et non marchandes ainsi que d’assurer une déclinaison opérationnelle des objectifs et une mesure de la performance riche.

[77] Toutefois, des incertitudes persistent sur l’appropriation qui est faite par les consultants de ces indicateurs opérationnels, les conclusions qui peuvent être tirées de ces indicateurs (en l’absence de valorisation des services en lignes par exemple) et des évolutions à venir avec la mise en œuvre du chantier « parcours de conseil ».

ANNEXE 2 : La gestion financière de l'APEC

LA GESTION FINANCIERE DE L'APEC	33
1 LE COMPTE DE RESULTAT : LE SECTEUR DES ACTIVITES DE SERVICE PUBLIC NE RENCONTRE PAS DE PROBLEMATIQUES DE SURCOMPENSATION DU FAIT DU FINANCEMENT DE MESURES EXCEPTIONNELLES	35
1.1 UNE REDUCTION DES RESULTATS DES ACTIVITES COURANTES DU SECTEUR MARCHAND QUI N'AFECTAIT PAS, JUSQU'EN 2020, SON MAINTIEN A L'EQUILIBRE ET SANS IMPACT SUR LE COMPTE DE RESULTAT DES ACTIVITES DE SERVICE PUBLIC.....	35
1.2. DES COMPTES DE RESULTATS POUR LES ACTIVITES DE SERVICE PUBLIC QUI AURAIENT ETE LEGEREMENT EXCEDENTAIRES JUSQU'EN 2020 EN L'ABSENCE DE FINANCEMENT DE MESURES EXCEPTIONNELLES.....	37
1.2.1. <i>Des résultats des activités courantes cumulés déficitaires du fait du financement des mesures exceptionnelles</i>	37
1.2.2. <i>Les charges : une augmentation qui paraît maîtrisée au regard de l'accroissement concomitant des produits d'exploitation jusqu'en 2019</i>	39
1.2.3. <i>Les produits : les cotisations, de très loin la principale ressource de l'Apec, sont versées de façon échelonnées dans le temps</i>	40
1.2.4. <i>Une absence de surcompensation qui ne pourra toutefois pas se perpétuer du fait de l'épuisement des réserves constituées historiquement par l'Apec</i>	42
2. LE BILAN : UNE SITUATION FINANCIERE Saine MAIS QUI RISQUE DE SE FRAGILISER DANS LES ANNEES A VENIR	47
2.1. A L'ACTIF : UNE TRESORERIE ASSURANT UNE BONNE LIQUIDITE IMMEDIATE MAIS DONT LE MOUVEMENT MAJORITAIREMENT A LA BAISSA PEUT POSER QUESTION QUANT AUX FUTURS INVESTISSEMENTS DE L'APEC	47
2.1.1. <i>L'actif immobilisé : un besoin futur d'investissements sur les immobilisations corporelles</i>	47
2.1.2. <i>L'actif circulant : une trésorerie active qui semble indiquer une bonne liquidité immédiate mais qui doit être mise en regard des dettes et des investissements futurs</i>	49
2.2. AU PASSIF : DES FONDS PROPRES QUI SE REDUISENT ET DES DETTES ELEVEES	49
2.2.1. <i>Passif : un mouvement à la baisse des fonds propres de l'Apec</i>	49
2.2.2. <i>Des dettes fiscales et sociales importantes qui impactent les marges de manœuvre financières réelles de l'Apec</i>	52
3. UNE TRAJECTOIRE FINANCIERE PLUS DELICATE POUR LES ANNEES A VENIR, REFLET DE LA TENSION ENTRE LE RESPECT DU PRINCIPE DE COMPENSATION ET LES VARIATIONS PEU PREVISIBLES DES REGULARISATIONS DE COTISATION PLUS QUE DE L'IMPACT FINANCIER DE LA CRISE COVID	53
3.2. L'IMPACT FINANCIER LIMITE A COURT TERME DE LA CRISE COVID SUR L'APEC MAIS POTENTIELLEMENT PLUS ELEVE A MOYEN TERME	53
3.3. LA NECESSITE DE CLARIFIER LE CALCUL DU PRINCIPE DE NON SURCOMPENSATION ET DE REMETTRE A PLAT LES MODALITES DE VERSEMENT DES REGULARISATIONS.....	54

1 Le compte de résultat : le secteur des activités de service public ne rencontre pas de problématiques de surcompensation du fait du financement de mesures exceptionnelles

[78] Après avoir constaté la bonne conformité de la construction de la comptabilité analytique dans la précédente annexe du présent rapport, la mission a procédé à une analyse des comptes de résultat de façon analytique³⁰ afin de porter son appréciation sur la question de la surcompensation et de la dynamique financière de l'association.

1.1 Une réduction des résultats des activités courantes du secteur marchand qui n'affectait pas, jusqu'en 2020, son maintien à l'équilibre et sans impact sur le compte de résultat des activités de service public

[79] Le mandat de service public pose un principe strict d'affectation des ressources issues de la cotisation obligatoire aux activités de service public énumérées dans le mandat de service public. Fixée à un taux historique de 0,06 %, cette cotisation Apec 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 %) et recouverte jusqu'à présent par les institutions de retraite et de prévoyance des cadres relevant de l'AGIRC-ARRCO. En ce qui concerne les activités commerciales, elles ne peuvent « *en aucun cas être financées directement ou indirectement par cette cotisation. Elles doivent s'équilibrer financièrement, de façon autonome.* » (in *Mandat de service public 2017-2021*). De ce principe découle la tenue d'une comptabilité analytique, dont la méthodologie et les clefs de répartition sont détaillées en annexe 1 de la convention de mandat de service public et ont fait l'objet d'une analyse plus détaillée dans l'annexe précédente du présent rapport. Les données de suivi de l'exécution budgétaire sur le secteur marchand sont donc présentées séparément de celles de l'activité de service public (cf. tableau ci-dessous).

[80] Au vu du fait que le secteur marchand ne relève pas du mandat de service public, que l'examen de la comptabilité analytique a montré la bonne séparation des activités marchandes et non marchandes et de la petitesse de la part que représente à présent le secteur marchand dans les activités de l'Apec (petitesse qui s'explique par le mouvement de réduction de l'activité marchande enclenché depuis 2012³¹ entraînant une variation de -75,5 % des produits d'exploitation des activités courantes marchandes entre 2012 et 2019 (9721 K€ en 2012 et 2382 K€ en 2019)), la mission ne produira pas d'analyse approfondie du compte de résultat du secteur marchand. En effet, en 2019, le résultat des activités courantes marchandes représente seulement 4,2 % du résultat des activités courantes de l'Apec hors régularisation et financement des mesures exceptionnelles.

³⁰ Les montants ici considérés sont ceux issus du tableau de l'équilibre budgétaire, produit par le Pôle Contrôle de gestion de la Direction de la performance de l'Apec, certains regroupements des produits et des charges diffèrent de ceux effectués dans les Etats financiers, produits par la Direction financière de l'Apec. C'est le cas notamment pour le chiffre d'affaires, les subventions, les mesures exceptionnelles et les régularisations. Ces données ont été soumises à la relecture de la direction financière de l'Apec avant finalisation de la présente annexe.

³¹ In *Evaluation à mi-parcours de l'Application du mandat de service public par l'APEC* », 2014, Igas.

[81] Tout au plus la mission vérifie-t-elle l'équilibre du secteur marchand afin de s'assurer qu'au-delà de l'application de la comptabilité analytique, les activités marchandes sont suffisamment rentables pour ne pas conduire à un transfert de fond émanant du secteur non marchand

Tableau 1 : Exécution budgétaire 2017, 2018, 2019 du secteur marchand

En K€	2017	2018	2019
Produits d'exploitation des activités courantes	2 558	2 662	2 382
Charges d'exploitation des activités courantes	2 359	2 416	2 368
Résultat d'exploitation des activités courantes	199	247	13
Résultat des activités courantes	210	285	25

Source : Tableau construit par la mission à partir des données issues du Pôle Contrôle de gestion de la Direction de la Performance de l'Apec : rapports remis au Conseil d'Administration de l'Apec les 16 mai 2018 ; 19 juin 2019 ; 22 avril 2020.

[82] Le compte de résultat du budget courant des activités marchandes permet d'attester de l'équilibre des activités courantes marchandes sur la période 2017-2019. Elles sont donc rentables mais ne permettent de dégager qu'un faible excédent. En l'état, il ne peut donc être considéré qu'une des raisons d'être des activités marchandes de l'Apec serait de lui apporter une source substantielle de financement complémentaire pour ses activités de service public (en plus de la cotisation donc). Ce faible excédent est le fruit d'un mouvement de réduction des résultats d'exploitation avec une variation de -93,5 % entre 2017 et 2019.

[83] D'un point de vue opérationnel, les activités marchandes se déclinent en 4 activités jusqu'en 2019 : Ingénierie RH, l'évènementiel (salons), les bilans de compétences individuels (suppression de l'activité fin 2019) et les études facturées (par exemple sur la thématique Egalité Femmes/Hommes).

[84] L'année 2020 est marquée par l'impossibilité de maintenir la partie « évènementiel » en raison de la crise sanitaire (à l'exception du salon dématérialisé du 11 décembre, innovation organisationnelle portée par l'Apec) et de l'arrêt fin 2019 de l'activité marchande relative aux bilans de compétences individuels. Les charges d'exploitation ont certes été réduites entre 2019 et 2020 de -35,94 % mais cette réduction n'a pas été de même ampleur que celle des produits (-73,80 %), conduisant ainsi à ce que le résultat d'exploitation des activités marchandes devienne déficitaire pour l'année 2020 (voir tableau ci-dessous).

Tableau 2 : Exécution budgétaire 2020 du secteur marchand

En K€	2020
Produits d'exploitation des activités courantes	624
Charges d'exploitation des activités courantes	1 517
Résultat d'exploitation des activités courantes	-893
Résultat des activités courantes	-867

Source : Tableau construit par la mission à partir des données issues du Pôle Contrôle de gestion de la Direction de la Performance de l'Apec

[85] Des discussions sont en cours au sein de l'Apec en ce qui concerne la pérennité des activités marchandes comme l'atteste le relevé des échanges et des orientations adoptées par le Conseil d'Administration de l'Apec du 16 décembre 2020 à la suite du séminaire de gouvernance de l'Apec des 3 et 4 décembre 2020. Si plusieurs scénarii ont été envisagés (arrêt total des activités marchandes avec un basculement des salons en tant qu'activités de service public, le seul maintien des salons en tant qu'activité marchandes, le maintien de l'ensemble des activités marchandes tout

en révisant les conditions d'atteinte de l'équilibre financier), la décision du devenir des activités marchandes sera prise par l'Apec au cours du premier semestre 2021. Plusieurs interlocuteurs de la mission ont fait part de la lourdeur opérationnelle pour l'Apec que représente la tenue d'une comptabilité analytique séparant secteur marchand et secteur non marchand, en particulier dans un contexte où le secteur marchand n'occupe plus qu'une place tout à fait résiduelle du budget global. La mission ne se prononcera pas sur cette question ; les bénéfices retirés sont certes faibles d'un point de vue financier mais il est difficile de quantifier la totalité des effets bénéfiques que peuvent produire les activités marchandes (ex. bénéfices métiers et hausse de notoriété de l'Apec dont profiteraient les activités de service public du fait de l'existence des activités marchandes). Les questionnements en cours sur la nécessité de pérenniser l'activité marchande ou non doivent à la fois prendre en compte les bénéfices pour l'Apec à conserver ces activités mais aussi les éventuels coûts associés. Il va néanmoins de soi que ces activités n'ont pas de raison d'être autres que résiduelles si l'Apec décide d'en conserver tout ou partie.

1.2 Des comptes de résultats pour les activités de service public qui auraient été légèrement excédentaires jusqu'en 2020 en l'absence de financement de mesures exceptionnelles

1.2.1 Des résultats des activités courantes cumulés déficitaires du fait du financement des mesures exceptionnelles

[86] En ce qui concerne les activités courantes volet service public (hors régularisations et financement des mesures exceptionnelles), on observe un résultat positif (voir tableau ci-dessous). Après une chute entre 2016 et 2017 du résultat des activités courantes (hors régularisations et financement des mesures exceptionnelles), cet excédent s'accroît sur la période 2017-2019 (représentant un accroissement en valeur de 563 K€). Cette évolution s'explique par le fait que les cotisations (principal poste des produits) ont augmenté légèrement plus rapidement que les charges (en poids relatif, l'excédent annuel est faible, à moins de 0,5 % du produit, preuve du pilotage fin de l'activité de l'Apec hors des mesures exceptionnelles – c'est ce que les équipes de l'Apec dénomme le pilotage du « poids de forme » de l'Apec).

[87] Le résultat d'exploitation (hors régularisations et financement des mesures exceptionnelles), pour les deux exercices 2018 et 2019, est positif et s'accroît d'une année sur l'autre. Cette situation provient de la difficulté pour l'Apec d'ajuster au plus juste ses charges au montant de ses produits dans la mesure où la prévision des cotisations à recevoir est relativement incertaine et évolutive (ex. déclaration tardive d'entreprises, correction a posteriori...) comme l'illustre la problématique des régularisations évoquée ci-dessous.

Tableau 3 : Evolution de l'exécution budgétaire du secteur des activités de service public de 2016 à 2020 hors régularisations et financement des mesures exceptionnelles

En K€	2016	2017	2018	2019	2020
Produits d'exploitation des activités courantes hors régularisations	112 752	112 126	114 789	118 127	116 230
Cotisations (au titre de l'exercice)	111 440	111 875	114 558	117 921	116 060
Autres cotisations	92	92	92	87	30
Subventions	1 220	159	139	119	140
Chiffres d'affaires	0	0	0	0	0
Charges d'exploitation des activités courantes hors financement des mesures exceptionnelles	110 667	112 208	114 493	117 853	121 791
Charges de personnel	77 117	75 074	76 348	80 721	82 998
Locaux	8 852	9 399	9 473	9 665	10 933
Prestations externes	19 418	20 787	20 445	19 268	18 421
préciput	1 061	1 105	1 070	1 087	1 098
Amortissements et provisions (dotations/reprises)	4 561	6 085	7 635	7 736	8 295
Autres produits et charges	-342	-243	-477	-624	47
Résultat d'exploitation des activités courantes hors régularisations et financement des mesures exceptionnelles	2 085	-83	296	274	-5 562
Résultat financier	574	164	123	106	243
Résultat exceptionnel	-79	-7	-116	204	-17
Impôt sur les sociétés (IS)	-30	-66	-20	-14	-31
Résultat des activités courantes hors régularisations et financement des mesures exceptionnelles	2 551	8	282	571	-5 367

Source : Tableau construit par la mission à partir des données issues du Pôle Contrôle de gestion de la Direction de la Performance de l'Apec : rapports remis au Conseil d'Administration de l'Apec les 16 mai 2018 ; 19 juin 2019 ; 22 avril 2020 et données complémentaires pour l'année 2020.

[88] L'année 2020 vient toutefois renverser cette tendance à la hausse des résultats des activités courantes de service public (hors régularisations et financement des mesures exceptionnelles). Du fait de la crise, l'année 2020 est déficitaire car les produits d'exploitation ont baissé là où les charges ont continué à augmenter de 3,34 % par rapport à 2019. L'évolution des produits d'exploitation des activités courantes est principalement le résultat de la baisse des cotisations au titre de l'exercice (de - 1 861 K€). A l'inverse, les charges de personnel ont été multipliées par 2,82 % entre 2019 et 2020 avec une augmentation de 2 277 K€, les charges liées aux locaux ont également connu une variation de +13,12 % entre 2019 et 2020, avec une augmentation de charges de 1 268 K€.

[89] Une fois prises en compte les régularisations encaissées chaque année et les mesures exceptionnelles de l'Apec financées sur les excédents de trésorerie de l'Apec³², le résultat net global des activités courantes du secteur de service public est déficitaire pour les années 2017 et 2018. Les excédents cumulés pour les années 2019 et 2020 ne permettent pas de compenser les déficits cumulés des années précédentes du mandat.

³² Il est à noter que le financement de mesures exceptionnelles par l'Apec fait écho à une recommandation faite par l'Igas en 2010 de réduire le volume des réserves de l'association (disponibilités et valeurs mobilières de placement) qui atteignait à l'époque un niveau élevé équivalent à près d'une année de cotisation.

Tableau 4 : Tableau de synthèse de l'exécution budgétaire des activités de service public de 2017 à 2020 (prenant en compte les régularisations et mesures exceptionnelles)

	En € 2017	2018	2019	2020
Résultat des activités courantes de service public hors régularisations et mesures exceptionnelles	8 163,00	282 262,00	570 631,00	-5 366 752,37
Régularisations sur années antérieures	58 797,00	-3 867 876,00	5 267 387,00	9 234 994,00
Mesures exceptionnelles	-6 098 562,00	-5 807 415,00	-3 544 670,00	-2 942 470,54
Situation à l'exercice N	-6 031 602,00	-9 393 029,00	2 293 348,00	925 771,09

Source : Tableau construit par la mission à partir des données issues des états financiers au 31.12.2017 ; au 31.12.2018 ; au 31.12.2019 et des données 2020 communiquées par la direction administrative et financière

1.2.2 Les charges : une augmentation qui paraît maîtrisée au regard de l'accroissement concomitant des produits d'exploitation jusqu'en 2019

[90] Sur la période 2017-2019, les charges d'exploitation des activités courantes de service public progressent de 5,03 % ; entre 2019 et 2020, elles continuent leur progression avec une variation de 3,34 %.

- Les charges de personnel

[91] Parmi elles, les charges de personnel augmentent de 7,52 %. Cette augmentation doit être appréciée en tenant compte de l'évolution des effectifs sur la période. On observe dans le tableau ci-dessous, que les effectifs équivalents temps plein permanents (en CDI) augmentent de 4,55 % sur 2017-2019. Le surcroît de trois points (2,97) du taux de croissance des charges de personnel entre 2017 et 2019 par rapport au taux de croissance des effectifs s'expliquent donc surtout par la croissance des niveaux de rémunération à l'Apec. D'après les données Insee, le taux d'inflation comparant l'évolution de l'indice des prix a été de 1,8 % entre 2017 et 2018 et de 1,1 % entre 2018 et 2019³³, soit une inflation entre 2017 et 2019 de 2,92 %, à comparer donc à la croissance de 2,97 points de pourcentage. Dans la continuité du constat fait par la Cour des comptes en juillet 2019 selon lequel « *La gestion des ressources humaines de l'Apec est globalement bien maîtrisée tant ce qui concerne les effectifs que les rémunérations* », il ne ressort pas de l'examen des effectifs de l'Apec fait par la mission que leur dynamique de croissance soit anormale, tout au plus la mission relève-t-elle la difficulté maintes fois évoquée par les collaborateurs de l'Apec d'ajuster correctement la croissance des effectifs au montant de la cotisation dans un contexte où les régularisations a posteriori sont souvent importantes et erratiques (cf. ci-dessous).

- Le preciput

La mission s'étonne de constater qu'il continue d'exister à l'Apec un preciput alors même que la loi n°2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et la démocratie sociale a créé le Fonds pour le financement du dialogue social dont l'objet est justement de remplacer les preciputs existants antérieurement et de contribuer au financement des organisations syndicales de salariés et des organisations professionnelles d'employeurs pour leurs activités concourant au développement et à l'exercice de missions d'intérêt général.

³³ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2122401>

[92] La mission rappelle à tout le moins la recommandation faite par la Cour des comptes dans son rapport de 2019 sur l'Apec qui après un examen approfondi du préciput à l'Apec demandait de « *faire appliquer toutes les dispositions des conventions signées avec les organisations paritaires en ce qui concerne les justificatifs de dépenses qu'elles doivent produire* ».

- Les amortissements et provision

[93] Entre 2017 et 2019, le résultat d'exploitation des activités courantes de service public a diminué du fait de l'augmentation de 27 % des dotations et reprises aux amortissements et provisions. Leur évolution est principalement due à la progression des dotations aux amortissements informatiques. Elles sont majoritairement composées (à hauteur de 66 %) en 2019 de développements informatiques, lié à la mise en œuvre du plan digital. A noter aussi le projet de l'Apec de nouveau SIRH (système d'information en ressources humaines) sur lequel la mission n'a pas mené d'examen approfondi mais pour lequel la Cour des comptes pointait des retards. Cette croissance des dotations aux amortissements, non compensées par les reprises, indique que la politique d'investissement est assez présente en ce qui concerne les immobilisations incorporelles (voir l'analyse de l'actif du bilan). Sur la période 2019-2020, les amortissements et provisions continuent à croître avec une variation de 7,22 %.

1.2.3 Les produits : les cotisations, de très loin la principale ressource de l'Apec, sont versées de façon échelonnées dans le temps

1.2.3.1 Les variations erratiques des régularisations compliquent le pilotage de l'activité, et ce malgré des cotisations en croissance constante jusqu'à 2020

[94] En 2019, tous secteurs confondus, les produits d'exploitation sont d'un montant de 120 509 k€ dont 117 921 K€ de cotisations (correspondant à l'année n), 87 K€ d'autres cotisations, 119 K€ de subventions (en budget global Apec – donc intégrant le secteur marchand, le chiffre d'affaire n'apporte que 2 382 K€ de produits supplémentaires). Les recettes de cotisation (au titre de l'exercice) représentent donc 97,85 % des produits globaux d'exploitation en 2019.

[95] En 2020, tous secteurs confondus, les produits d'exploitation sont d'un montant de 116 854 K€ dont 116 060 K€ de cotisations (au titre de l'exercice), 30 K€ d'autres cotisations, 140 K€ de subventions et 624 K€ de chiffres d'affaires. La part des recettes de cotisations dans les produits globaux d'exploitation s'élève désormais à 99,32 % en 2020.

[96] Au vu du poids qu'elles représentent, les variations des montants des cotisations ont un impact majeur sur le résultat d'exploitation et sur le résultat net global (qui prend en compte les mesures exceptionnelles et les régularisations). Or, les variations d'encaissements d'une année sur l'autre oscillent entre + 11,3 % et - 3,7 % selon les années considérées (voir tableau ci-dessous).

Tableau 5 : Cotisation : versement et année de rattachement³⁴

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Encaissées dans l'année	Progression des encaissements
2014	102 650 000							104 315 049	5,84%
2015		105 600 000						106 266 944	1,87%
2016	2 748 924		111 440 000					116 188 216	9,34%
2017	-1 114 652	1 173 449		111 875 000				111 933 797	-3,66%
2018		1 550 002	-5 417 878		114 558 000			110 690 124	-1,11%
2019			3 790 415	1 476 972		117 921 122		123 188 509	11,29%
2020				4 162 533	5 072 461		116 060 000	125 294 994	1,71%
Total	104 284 272	108 323 451	109 812 537	117 514 505	119 630 461	117 921 122	116 060 000		

Source : Département des finances de l'Apec, tableau ad hoc

[97] Jusqu'au 1^{er} janvier 2019, le protocole Agirc-Apec du 25 avril 2013 et ses 2 avenants prévoyaient que les institutions de retraite complémentaire des cadres adhérentes de la Fédération Agirc recouvraient les cotisations pour le compte de l'Apec. L'unification du régime Agirc-Arrco a conduit à la signature d'un nouveau protocole entre l'Agirc-Arrco et l'Apec en date du 1^{er} janvier 2019. Ce nouveau protocole a conduit à un abaissement des frais de gestion à 1 % du montant des cotisations encaissées (antérieurement fixé à 2 % par l'avenant n°2 en date du 29 octobre 2014) ainsi qu'à un renforcement des dispositifs de contrôle.

[98] En fin de chaque année, un premier montant prévisionnel global est arrêté pour l'exercice suivant, montant qui est versé par quart à l'Apec à chaque fin de trimestre³⁵. Au cours de l'année, des ajustements sont ensuite opérés selon les informations transmises par l'Agirc-Arrco pour être au plus proche des cotisations encaissées. L'Agirc-Arrco procède ensuite à une actualisation des cotisations pour l'année en cours et à des régularisations sur les années précédentes. L'Agirc-Arrco classe les régularisations en 3 lignes : versements reçus au titre de l'exercice N-1, versements reçus au titre de l'exercice N-2, versements au titre de toutes les autres années précédentes. L'Apec comptabilise les régularisations selon le principe de spécialisation comptable ; les versements au titre de toutes les années précédentes sont néanmoins rattachées à l'exercice N-3 au cours d'un retraitement extra comptable. La dernière régularisation, au titre de 2019, a donc été ventilée de la façon suivante : 4 162 533 € au titre de 2017 et 5 072 461 € au titre de 2018.

[99] Dans le système actuel, l'Apec reçoit de l'Agirc-Arrco (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 des difficultés opérationnelles pour l'Apec, même si cette dernière :

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

³⁴ Note de lecture : Les montants inscrits en bleu correspondent aux montants des cotisations nettes de l'Apec (après déduction des frais de gestion de l'Agirc-Arrco) au titre de l'exercice avant régularisations et actualisations. Les montants inscrits dans la colonne « encaissées dans l'année » correspondent aux montants des cotisations nettes après régularisations et actualisations. La progression des encaissements est calculée pour une année sur l'autre.

³⁵ Ce décalage temporel nécessite donc de la part de l'Apec de piloter sa trésorerie de sorte à avoir trois mois d'anticipation de ses dépenses en début de cycle trimestriel.

[100] Le versement des acomptes (versement l'année N) est piloté afin de réduire l'impact des régularisations (versement l'année N+1). Ces variations erratiques compliquent tout de même le pilotage de l'Apec puisqu'elles ont un impact fort sur le résultat net global d'un exercice sans que leurs montants ne puissent être anticipés avec assurance, ce qui peut ainsi conduire à un résultat net comptable de l'exercice déficitaire comme en 2018³⁶ sans que cela ne soit lié à l'activité en tant que telle et n'ait été prévisible longtemps à l'avance (en effet, la régularisation versée en 2020 pour les années antérieures a par exemple été connue de l'Apec en juillet de l'année 2020).

1.2.3.2 Les autres produits ont de faibles incidences sur le compte de résultat de l'Apec

[101] Les subventions publiques représentent une part très faible des produits d'exploitation globaux en 2019 (0,1 %). En 2019, les subventions publiques sont composées de subventions liées aux études (Subvention « Défi & Co » pour un montant de 43 K€) ainsi que de subventions ou partenariats sur les événements de recrutement ou de mise en relation (Subvention « Talents Sénior » en régions PACA, Corse et HDF pour un montant de 61 K€ et Subvention « Sésame Jeunes Talents » versée par la Région PACA Corse et EDF pour un montant de 13 K€). En 2020, les subventions publiques représentent toujours une part à peine supérieure à 0,1 % des produits globaux d'exploitation.

1.2.4 Une absence de surcompensation qui ne pourra toutefois pas se perpétuer du fait de l'épuisement des réserves constituées historiquement par l'Apec

[102] Le mandat de service public édicte un principe de compensation : *« 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. »*

[103] 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 général définit les cas dans lesquels des compensations de service public sont compatibles avec le marché intérieur. L'article 4 de cette décision dispose que le mandat doit mentionner :

« 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;

³⁶ Le résultat net comptable de l'exercice 2018 est de -9 107 662€, du fait des charges des mesures exceptionnelles de 5 797 336€, des régularisations négatives sur années antérieures de -3 867 876€ ainsi que du résultat des activités courantes de l'IEJ-FSE concernant les années antérieures de -10 079€ et ce, alors même que les résultats d'exploitation des activités courantes marchandes et de service public sont excédentaires (282 262 € pour les activités courantes de service public et 285 368 € pour les activités courantes marchandes).

e) les modalités de récupération des éventuelles surcompensations et les moyens d'éviter ces dernières, et

f) une référence à la présente décision. »

[104] Le mandat de service public ne précise pas les paramètres de calcul, de contrôle et de révision de la compensation et la mission n'a pas connaissance par ailleurs d'un autre document normatif de l'Etat adressé à l'Apec.

[105] En l'absence de protocole formalisé sur la modalité de calcul de la surcompensation, la direction financière de l'Apec a retenu, en lien avec sa gouvernance et son commissaire aux comptes³⁷ et après l'avoir soumis à la DGEFP³⁸, comme indicateur de compensation le résultat net comptable (c'est-à-dire le résultat des activités courantes pour le budget courant et pour le budget exceptionnel, les régularisations sur années antérieures ainsi que les financements des mesures exceptionnelles pour le budget exceptionnel) duquel est déduit, pour correctement isoler le secteur non marchand du secteur marchand, le résultat d'exploitation des activités marchandes³⁹. En effet, la tenue d'une comptabilité analytique⁴⁰ permet de séparer les activités marchandes des activités non-marchandes. Le principe de compensation s'appliquant uniquement aux activités financées par la cotisation obligatoire, la méthodologie retenue par l'Apec consiste donc à ne considérer que les activités de service public : activités courantes de service public et activités exceptionnelles (mesures exceptionnelles et régularisations). Ces activités dites exceptionnelles sont financées par des excédents de trésorerie (c'est-à-dire ce qu'il reste en trésorerie une fois le besoin en fonds de roulement prélevé et les effets de saisonnalité corrigés) qui sont communément appelés à l'Apec les « réserves »⁴¹ comme le rappellent deux des principes généraux de gouvernance qui encadrent l'élaboration budgétaire :

- « - Les régularisations des cotisations sur années antérieures (positives ou négatives) sont affectées sur les réserves ;
- - L'affectation des réserves et le choix d'utilisation des réserves sont décidés par le Conseil d'Administration lors de l'approbation des comptes annuels et du budget. »⁴²

[106] Le Conseil d'Administration décide donc de montants de mesures exceptionnelles financées sur les excédents de trésorerie et non sur l'activité courante, qui ont donc des impacts sur la trésorerie de l'Apec et qui sont intégrées dans le calcul de surcompensation, au même titre que les régularisations.

[107] La mission présente ci-dessous les calculs de surcompensation pour le mandat de service public précédent (2012 à 2016) puisque la mission Igas intervenue en 2015 pour évaluer l'activité et les comptes de l'Apec ne disposait alors pas des données comptables pour toute la durée du mandat.

³⁷Le 11 mai 2017, le commissaire aux comptes a attesté de l'exactitude des montants calculés par l'Apec pour la situation cumulée 2012-2016, montants qui permettent de conclure à l'absence de surcompensation sur ce mandat.

³⁸ L'Apec a néanmoins fait part à la mission n'avoir pas eu de réponse de la part de la DGEFP.

³⁹ Les clés de répartition entre secteur marchand et non marchand sont décrites dans l'annexe précédente.

⁴⁰ La méthodologie de construction de la comptabilité analytique est décrite dans l'annexe précédente.

⁴¹ La terminologie utilisée dans les documents produits par le Pôle Contrôle de gestion de l'Apec cité ci-dessous est « réserves » mais d'après la mission, l'usage de ce terme est risqué car il conduit à une confusion avec les montants des « réserves de pérennité et de continuité des services rendus » au passif du bilan alors que cette dernière ligne comptable ne correspond pas comptablement à de l'argent effectivement en réserve et dont dispose l'association pour financer des actions.

⁴² Exécution budgétaire et comptabilité analytique, Direction de la Performance / Pôle Contrôle de Gestion, Apec/ Bureau du Conseil d'Administration du 22 Avril 2020.

Selon la méthode retenue par l'Apec, le mandat de service public précédent affichait un résultat déficitaire de -14,7 M€ permettant de conclure à l'absence de surcompensation.

Tableau 6 : Appréciation du principe de compensation pour le mandat de service public 2012-2016 selon la méthode retenue par l'Apec

	En € 2012	2013	2014	2015	2016	Situation cumulée 2012-2016
Résultat des activités courantes de service public hors régularisations et mesures exceptionnelles	-345 061,00	-2 320 121,91	-791 557,67	406 608,00	2 550 721,00	-499 411,58
Régularisations sur années antérieures	4 852 517,00	-1 870 255,00	1 665 049,00	666 944,00	4 748 216,00	10 062 471,00
Mesures exceptionnelles	-4 192 156,00	-9 683 981,43	-5 051 751,79	-2 509 511,00	-2 825 953,00	-24 263 353,22
Situation à l'exercice N	315 300,00	-13 874 358,34	-4 178 260,46	-1 435 959,00	4 472 984,00	-14 700 293,80

Source : Tableau construit par la mission à partir des données issues des états financiers au 31.12.2012 ; au 31.12.2013 ; au 31.12.2014 ; au 31.12.2015 ; au 31.12.2016

[108] La mission a également procédé au calcul des surcompensations pour le mandat de service public 2017-2021 à partir des données disponibles pour la période 2017-2020 (voir tableau ci-dessous).

Tableau 7 : Appréciation du principe de compensation pour la période 2017-2020 du mandat de service public 2017-2021 selon la méthode retenue par l'Apec

	En € 2017	2018	2019	2020	Situation cumulée 2017-2020
Résultat des activités courantes de service public hors régularisations et mesures exceptionnelles	8 163,00	282 262,00	570 631,00	-5 366 752,37	-4 505 696,37
Régularisations sur années antérieures	58 797,00	-3 867 876,00	5 267 387,00	9 234 994,00	10 693 302,00
Mesures exceptionnelles	-6 098 562,00	-5 807 415,00	-3 544 670,00	-2 942 470,54	-18 393 117,54
Situation à l'exercice N	-6 031 602,00	-9 393 029,00	2 293 348,00	925 771,09	-12 205 511,91

Source : Tableau construit par l'Apec par la mission à partir des données issues des états financiers au 31.12.2017 ; au 31.12.2018 ; au 31.12.2019 et des données 2020 communiquées par la direction administrative et financière de l'Apec

[109] Bien que la mission ne puisse par définition se prononcer sur l'absence de surcompensation à l'échelle de l'ensemble de la période du mandat de service public 2017-2021 (en l'absence du résultat de l'année 2021⁴³), au vu du déficit cumulé de -12,2 M€ pour la période 2017-2020, le risque de surcompensation apparaît peu probable pour ce mandat suivant la modalité de calcul de la surcompensation retenue par l'Apec. De plus, les indications de l'Agirc-Arrco transmises à la mission suggèrent que la progression de la cotisation va se ralentir pour les années à venir, dans la droite ligne des difficultés économiques induites par la crise covid (ralentissement de l'emploi cadres et donc de l'assiette de cotisation), confortant d'autant plus ce constat⁴⁴.

[110] Le résultat net global de l'année en cours intègre les régularisations de cotisations portant sur des années antérieures et elles sont généralement positives. Historiquement, ces situations ont conduit à des dégagements d'excédents qui ont été affectés sur les excédents de trésorerie. A la suite des recommandations de la mission Igas de 2010, qui constatait que le montant des excédents de trésorerie était surdimensionné d'environ 50 M€, l'Apec les a réduits par le financement de mesures exceptionnelles⁴⁵. **En conséquence, c'est le financement de mesures exceptionnelles qui a permis d'éviter une situation de surcompensation**, et même conduit à une situation largement

⁴³ Notons cependant que les projections financières actuelles de l'Apec la conduisent bien à un respect du principe de non surcompensation à échéance du mandat 2017-2021.

⁴⁴ La cotisation étant assise sur la rémunération des cadres et acquittée par les employeurs et les salariés, son montant est étroitement lié à la situation sur le marché du travail des cadres.

⁴⁵ Contrôle de l'association pour l'emploi des cadres, ingénieurs et techniciens (APEC), 2010, Igas.

déficitaire sur la période 2012-2016 avec un montant cumulé de mesures exceptionnelles de 24,26 M€. Pour les quatre premières années du présent mandat, les mesures exceptionnelles d'un montant de 18,39 M€ sont également responsables du déficit de la situation cumulée 2017-2020.

[111] Au vu de l'épuisement de la trésorerie de l'Apec et donc des excédents de trésorerie que constituent les « réserves », ces financements exceptionnels risquent de s'amenuiser dans les années à venir (voir en dessous). Or, si l'Apec n'avait pas financé de mesures exceptionnelles sur le mandat 2012-2016, la situation cumulée aurait été excédentaire de 9,56 M€ au lieu d'être déficitaire comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau 8 : Situation fictive pour le mandat 2012-2016 appréciant ce qu'aurait été la sur/sous-compensation des activités de service public en l'absence du mécanisme conjoncturel des financements exceptionnels tirés des excédents de trésorerie de l'Apec

	En € 2012	2013	2014	2015	2016	Situation cumulée 2012-2016
<i>Résultat des activités courantes de service public hors régularisations et mesures exceptionnelles</i>	-345 061,00	-2 320 121,91	-791 557,67	406 608,00	2 550 721,00	-499 411,58
<i>Régularisations sur années antérieures</i>	4 852 517,00	-1 870 255,00	1 665 049,00	666 944,00	4 748 216,00	10 062 471,00
<i>Mesures exceptionnelles</i>	-4 192 156,00	-9 683 981,43	-5 051 751,79	-2 509 511,00	-2 825 953,00	-24 263 353,22
<i>Situation à l'exercice N</i>	315 300,00	-13 874 358,34	-4 178 260,46	-1 435 959,00	4 472 984,00	-14 700 293,80
<i>Situation (fictive) sans mesures exceptionnelles</i>	4 507 456,00	-4 190 376,91	873 491,33	1 073 552,00	7 298 937,00	9 563 059,42

Source : Tableau construit par la mission à partir des données issues des états financiers au 31.12.2012 ; au 31.12.2013 ; au 31.12.2014 ; au 31.12.2015 ; au 31.12.2016

[112] Pour la période 2017-2020, on constate qu'en l'absence de mesures exceptionnelles (18,39 M€), le résultat net global ne serait pas déficitaire d'un montant de -12,2 M€ mais serait excédentaire de 6,19 M€. Or, on observe dès 2019 une décreue dans le financement de mesures exceptionnelles (3,5 M€ en 2019 et 2,9 M€ en 2020 contre 5,8 M€ en 2018).

[113] **Va dès lors se poser la question de la capacité de l'Apec à éviter les surcompensations pour le prochain mandat si les modalités de versement de la cotisation, et notamment des régularisations, resteraient inchangées** (dans un contexte où les financements exceptionnels seraient taris). De plus, le principe de compensation empêche la survenue d'excédent qui sont pourtant en partie nécessaire en cas d'effort d'investissement. Cela n'a pour le moment pas poser de problème car du fait de la succession historique de résultats excédentaires, l'Apec avait constitué des réserves importantes dans le passé ; cependant celles-ci ont été très nettement réduites depuis l'alerte de l'Igas en 2010, enclenchant par là même un mouvement de réduction de la trésorerie. L'épuisement de la trésorerie pose donc problème à la fois pour garantir dans les années à venir l'absence de surcompensation mais aussi pour faire face aux efforts d'investissement. Ce système de pilotage de l'Apec est fragile et sa pérennité mérite discussion.

[114] En l'absence de règles posées par la DGEFP, la mission a comparé une méthode alternative à celle proposée par l'Apec. En effet, la méthode retenue par l'Apec comptabilise les régularisations à l'année où elles ont été encaissées et non aux exercices auxquels elles sont rattachées a posteriori, tenant ainsi compte de problématiques opérationnelles de versement en lien avec l'Agirc-Arrco : l'Agirc-Arrco verse chaque année à l'Apec des régularisations de cotisations dont certaines portent sur des années anciennes (n-2, n-3, voire plus loin encore dans le passé). La méthode retenue par l'Apec permet de rendre compte des encaissements et décaissements par année mais également de faciliter l'appréciation du principe de compensation car il faudrait sinon attendre plusieurs années après la fin d'un mandat pour être en mesure d'évaluer l'éventuelle surcompensation des activités de service public. La mission a choisi de procéder à un calcul de la surcompensation du mandat 2012-2016 suivant une méthode de calcul alternative affectant les régularisations non aux années de leur encaissement mais aux années de rattachement auxquelles ces régularisations correspondent. Cette

méthode présente l'avantage de rendre compte des rattachements des cotisations pour une année donnée s'alignant ainsi sur la masse salariale cadre et le niveau de salaires de l'année considérée. À l'inverse, elle complique la possibilité d'attester de l'absence de surcompensation, l'appréciation ne pouvant être portée que 3 années à l'issue du mandat.

Tableau 9 : Appréciation du principe de compensation pour le mandat de service public 2012-2016 selon une méthode faisant correspondre les régularisations de cotisation à leur année de rattachement

	En € 2012	2013	2014	2015	2016	Situation cumulée 2012-2016
Résultat des activités courantes de service public hors régularisations et mesures exceptionnelles	-345 061,00	-2 320 121,91	-791 557,67	406 608,00	2 550 721,00	-499 411,58
Mesures exceptionnelles	-4 192 156,00	-9 683 981,43	-5 051 751,79	-2 509 511,00	-2 825 953,00	-24 263 353,22
Total hors régularisations	-4 537 217,00	-12 004 103,34	-5 843 309,46	-2 102 903,00	-275 232,00	-24 762 764,80
Régularisations sur années antérieures affectées à l'exo N (total)	1 432 353,00	3 954 923,00	1 634 272,00	2 723 451,00	-1 627 463,00	8 117 536,00
Situation à l'exercice N	-3 104 864,00	-8 049 180,34	-4 209 037,46	620 548,00	-1 902 695,00	-16 645 228,80

Source : Tableau construit par la mission à partir des données issues des états financiers au 31.12.2012 ; au 31.12.2013 ; au 31.12.2014 ; au 31.12.2015 ; au 31.12.2016

[115] Avec cette méthode de calcul, l'absence de surcompensation est également constatée pour le mandat de service public 2012-2016, la sous compensation est même plus marquée (avec une situation cumulée affichant un déficit de -16,65 M€, au lieu de -14,7 M€).

[116] Le décalage de résultat observé entre les deux méthodes de calcul s'explique par le fait que les régularisations de cotisations ont des montants assez largement erratiques (voir ci-dessous), aussi bien en montant (plusieurs millions, pouvant représenter plus de 5 % du montant annuel de cotisations APEC) qu'en valeur (positif ou négatif). Ce phénomène problématique pour le pilotage par l'Apec de son activité a été, cette dernière décennie, masqué par la consommation par l'Apec d'un montant élevé chaque année de ses réserves en mesures exceptionnelles.

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)**

2 Le bilan : une situation financière saine mais qui risque de se fragiliser dans les années à venir

2.1 A l'actif : une trésorerie assurant une bonne liquidité immédiate mais dont le mouvement majoritairement à la baisse peut poser question quant aux futurs investissements de l'Apec

2.1.1 L'actif immobilisé : un besoin futur d'investissements sur les immobilisations corporelles

[117] Les immobilisations corporelles représentent 65,9 % de l'actif immobilisé de l'Apec au 31.12.2019. Elles sont composées d'un immeuble à Paris (l'Apec est propriétaire de son siège) ainsi que d'agencements d'autres sites dans le cadre du plan directeur immobilier de l'Apec. D'après la dernière expertise réalisée en mai 2020, au regard de l'évolution des prix de l'immobilier, il y a eu une forte valorisation de l'immeuble parisien passant de 25,5 M€ en 2000 à 65,15 M€ en 2019. Toutefois, ce capital n'est pas liquide en l'absence d'une volonté de vente (vente qui nécessiterait de toute façon de basculer en location, ce qui nécessiterait d'autres coûts à expertiser). Les immobilisations incorporelles représentent 20,5 % de l'actif immobilisé de l'Apec, elles sont principalement constituées de logiciels. Les immobilisations financières sont constituées à 70 % de prêts. Les états financiers au 31.12.2019 précisent qu'ils concernent majoritairement des « prêts consentis à des organismes dans le cadre obligatoire de la participation des employeurs à l'effort de construction ».

Tableau 10 : Bilan actif au 31.12.2019

En euros	Montant Brut	Amortissements et Provisions	31/12/2019	31/12/2018
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES				
Concessions, brevets et droits similaires	24 069 387	17 023 855	7 045 532	5 920 686
Autres immobilisations incorporelles	265 079		265 079	2 432 222
Avances, acomptes sur immobilisations incorporelles				167
IMMOBILISATIONS CORPORELLES				
Terrains	1 106 280		1 106 280	1 131 035
Constructions, installations générales, agencements, a	30 331 633	18 721 855	11 609 778	12 771 436
Installations techniques, matériel, outillage				
Autres immobilisations corporelles	28 844 552	18 496 611	10 347 941	11 003 713
Immobilisations en cours				
Avances et acomptes	423 443		423 443	192 213
IMMOBILISATIONS FINANCIERES				
Prêts	3 404 719		3 404 719	3 292 631
Autres immobilisations financières	1 462 768	16 743	1 446 025	1 315 256
ACTIF IMMOBILISÉ	89 907 862	54 259 065	35 648 797	38 059 358
Avances et acomptes versés sur commandes	47 006		47 006	46 426
CRÉANCES				
Créances clients et comptes rattachés	937 707	95 731	841 977	699 166
Autres créances	1 180 160		1 180 160	1 295 720
DIVERS				
Valeurs mobilières de placement	6 176 394		6 176 394	6 123 176
Disponibilités	36 450 643		36 450 643	32 302 091
COMPTES DE RÉGULARISATION				
Charges constatées d'avance	2 965 042		2 965 042	3 624 611
ACTIF CIRCULANT	47 756 953	95 731	47 661 222	44 091 190
Charges à répartir sur plusieurs exercices				
Ecart de conversion actif				
TOTAL GÉNÉRAL	137 664 815	54 354 796	83 310 019	82 150 548

Source : Etats financiers au 31.12.2019

[118] Au 31.12.2019, l'actif du bilan indique que sur les 89,9 millions d'euros qui ont été investis dans des immobilisations (incorporelles, corporelles, financières), 54,3 millions d'euros ont été amortis soit près de 60 % des montants investis. Si ce constat peut amener à penser en l'état que le système est vieillissant et qu'il pourrait nécessiter des réinvestissements prochains, l'Apec a en fait réinvesti plus de 12 millions d'euros depuis 2016 dans son actif immobilisé, puisqu'en 2016 le montant brut de l'actif immobilisé était de 77 124 214 €. Toutefois, plus de 9 millions d'entre eux concernent les immobilisations incorporelles ; à l'inverse, les immobilisations corporelles, alors même qu'elles représentent la majeure partie de l'actif immobilisé, n'ont été augmenté que de 2,78 millions d'euros, indiquant que les investissements les plus importants en ce qui concerne les immobilisations corporelles commencent à dater⁴⁶. Ces constats entrent bien en écho au fait que l'Apec a mis ces dernières années une grosse priorité sur son plan digital et le lancement d'un nouveau SIRH et qu'à l'inverse son réseau territorial a été marqué par une grande stabilité de ses implantations.

Tableau 11 : Bilan actif au 31.12.2020

En euros	Montant Brut	Amortissements et Provisions	31/12/2020	31/12/2019
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES				
Concessions, brevets et droits similaires	24 542 445	20 453 916	4 088 529	7 045 532
Autres immobilisations incorporelles	460 011		460 011	265 079
Avances, acomptes sur immobilisations incorporelles	10 467		10 467	
IMMOBILISATIONS CORPORELLES				
Terrains	1 106 280		1 106 280	1 106 280
Constructions, installations générales, agencements, a	30 514 520	19 797 290	10 717 230	11 609 778
Installations techniques, matériel, outillage				
Autres immobilisations corporelles	30 515 286	20 164 561	10 350 725	10 347 941
Immobilisations en cours				
Avances et acomptes	46 365		46 365	423 443
IMMOBILISATIONS FINANCIERES				
Prêts	3 522 283		3 522 283	3 404 719
Autres immobilisations financières	1 509 874	50 617	1 459 257	1 446 025
ACTIF IMMOBILISÉ	92 227 530	60 466 384	31 761 147	35 648 797
Avances et acomptes versés sur commandes	20 311		20 311	47 006
CRÉANCES				
Créances clients et comptes rattachés	618 487	71 167	547 320	841 977
Autres créances	1 475 519		1 475 519	1 180 160
DIVERS				
Valeurs mobilières de placement	5 369 123		5 369 123	6 176 394
Disponibilités	41 506 850		41 506 850	36 450 643
COMPTES DE RÉGULARISATION				
Charges constatées d'avance	3 810 052		3 810 052	2 965 042
ACTIF CIRCULANT	52 800 343	71 167	52 729 175	47 661 222
Charges à répartir sur plusieurs exercices				
Ecart de conversion actif				
TOTAL GÉNÉRAL	145 027 873	60 537 551	84 490 322	83 310 019

Source : Extraction des états financiers au 31.12.2020

[119] Au 31.12.20, les immobilisations corporelles représentent désormais 70 % de l'actif immobilisé, c'est 14,4 % pour les immobilisations incorporelles et 15,7 % pour les immobilisations financières. Le total de l'actif immobilisé a baissé de 10,9 % entre la situation au 31.12.2019 et celle au 31.12.2020. Cette évolution est le résultat des nouveaux amortissements réalisés au cours de l'exercice (pour un montant de 6 207 319 €) pour partie compensée par des réinvestissements (le montant brut de l'actif immobilisé au 31.12.2020 a été augmenté de 2 319 668 € par rapport à sa situation au 31.12.2019).

⁴⁶ Entre 2012 et 2019, les montants bruts d'immobilisations corporelles ont même été diminués de -3 887180€, signe que les cessions et mises hors services d'immobilisations corporelles ont été plus importantes que les acquisitions.

2.1.2 L'actif circulant : une trésorerie active qui semble indiquer une bonne liquidité immédiate mais qui doit être mise en regard des dettes et des investissements futurs

[120] En ce qui concerne l'actif circulant au 31.12.2019, les créances représentent seulement 4 % de l'actif circulant. Sur les créances clients et comptes rattachés, moins de 1 % correspondent à des redressements judiciaires ou à des clients douteux ou litigieux au 31.12.2019. Les montants des créances s'expliquent par le fait que les factures des salons sont majoritairement adressées en fin d'année. Les créances sont faibles au regard de la cotisation, l'Apec n'est donc pas exposé à des problèmes de trésorerie liés à un décalage temporel des paiements.

[121] En ce qui concerne la trésorerie, à fin 2019, l'Apec détient 36,45 millions d'euros de disponibilités et 6,17 millions d'euros de valeurs mobilières de placement. Les valeurs mobilières de placement sont constituées de contrat de capitalisation, des intérêts courus pour un montant de 69 593 € et des plus-values latentes des comptes à terme et des contrats de capitalisation. Pour un total de 42,62 millions d'euros, la trésorerie assure une liquidité immédiate à l'Apec satisfaisante même si ce montant doit être mis au regard des futurs montants financés sur la trésorerie (mesures exceptionnelles des années à venir et investissements). La trésorerie a subi une baisse de -21,6 % depuis le 31.12.2016. Ce mouvement de baisse peut poser question quant aux besoins de financements des investissements (notamment pour renouveler les immobilisations corporelles, cf. ci-dessus en 2.2.2.).

[122] Au 31.12.2020, les créances restent stables (variation de 0,03 % entre la situation au 31.12.2019 et celle au 31.12.20). La trésorerie, elle, augmente avec une baisse de -807 271 € des valeurs mobilières de placement compensée par les 5 056 207 € qui viennent accroître le montant des disponibilités. L'analyse de la trésorerie est faite ci-dessous (voir partie 3).

2.2 Au passif : des fonds propres qui se réduisent et des dettes élevées

2.2.1 Passif : un mouvement à la baisse des fonds propres de l'Apec

[123] Les fonds propres de l'Apec sont constitués de fonds associatif sans droit de prise, des « réserves de pérennité et de continuité des services rendus » et du résultat de l'exercice (c'est-à-dire le résultat net comptable).

Tableau 12 : Bilan passif du 31.12.2016 au 31.12.2019

En euros	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
Fonds Associatifs sans droit de reprise	4 391 473	4 391 473	4 391 473	4 391 473
Fonds Associatifs avec droit de reprise				
RESERVES :				
Réserves réglementées				
Réserve de pérennité et de continuité des services rendus	46 784 381	55 892 042	61 713 355	54 798 534
Réserves pour projets associatifs de grande ampleur				
Autres Réserves				
Report à nouveau				2 421 475
RESULTAT DE L'EXERCICE (excédent ou perte)	2 318 331	(9 107 662)	(5 821 312)	4 493 346
FONDS PROPRES	53 494 185	51 175 854	60 283 515	66 104 828
Provisions pour risques	718 742	1 185 789	612 981	228 908
Provisions pour charges				
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	718 742	1 185 789	612 981	228 908
DETTES FINANCIERES				
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	5 660	2 456	559	2 524
Emprunts et dettes financières divers				
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours				
DETTES D'EXPLOITATION				
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	6 737 860	8 634 248	8 913 734	7 892 544
Dettes fiscales et sociales	19 602 545	17 492 672	18 442 912	17 655 106
DETTES DIVERSES				
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	1 595 322	1 887 513	1 305 827	1 484 125
Autres dettes	1 045 546	1 656 369	935 715	451 497
COMPTES DE REGULARISATION				
Produits constatés d'avance	110 158	115 648	170 794	307 957
DETTES	29 097 092	29 788 905	29 769 540	27 793 752
Ecarts de conversion passif				
TOTAL GENERAL	83 310 019	82 150 548	90 666 037	94 127 487

Source : Tableau construit par la mission à partir des données issues des états financiers de 2016 à 2019

[124] Les états financiers au 31.12.2019 précisent que les « fonds associatif sans droit de reprise » proviennent de « la dévolution des biens de l'association pour la gestion des bilans de compétences pour les cadres (AGBCC) conformément à la convention dans laquelle l'AGBCC a désigné l'Apec bénéficiaire de la dévolution de l'ensemble de ses biens », dévolution ayant eu lieu en janvier 2009.

[125] La ligne comptable « réserves de pérennité du fonctionnement et de continuité des services rendus » est une réserve de fonctionnement qui a été fusionnée, sur décision du Conseil d'administration en 2013, avec les « réserves pour projets associatifs de grande ampleur », comme l'indique le rapport de l'Igas de 2014⁴⁷. A ces réserves sont affectés, sur décision du Conseil d'Administration, les résultats des exercices ainsi que d'autres soldes provenant des années passées⁴⁸ par le biais d'un report à nouveau ou par des affectations directes l'année suivante. Entre

⁴⁷ « En 2013, le Conseil d'administration a décidé de fondre en une seule catégorie les deux catégories « réserve de pérennité et de continuité des services » et « réserves pour projets associatifs de grande ampleur », sur la base du constat que les consommations des projets associatifs de grande ampleur n'avaient pas évolué au cours de l'exercice 2013. » In *Evaluation à mi-parcours de l'Application du mandat de service public par l'APEC*, 2014, Igas.

⁴⁸ En 2017 pour exemple, le report à nouveau au passif du bilan au 31.12.2016 a été affecté aux réserves, il était composé du résultat bénéficiaire de l'exercice 2015 ainsi que deux soldes : l'un d'un montant de 1,35 M€ lié au financement destiné au renforcement d'accompagnements en faveur des cadres en recherche d'emploi de longue durée, l'autre d'un montant de 0,67 M€ correspondant aux régularisations des cotisations des années antérieures encaissées en 2015. Pour les autres années du mandat, les réserves fluctuent selon l'affectation des résultats des exercices précédents.

2016 et 2020, tous les résultats net comptables des exercices précédents ont été affectés aux réserves. Ces réserves constituent ainsi la somme de tous les excédents et déficits accumulés depuis la création de l'Apec, ce qui conduit à faire fluctuer leurs montants. Elles ne représentent pas pour autant un montant d'argent disponible, excepté ce qui est placé en trésorerie à l'actif en disponibilités ou valeurs mobilières de placement.

[126] En 2010, la mission Igas constatait que la succession de résultats d'exercice excédentaires avait conduit à augmenter les réserves (fonds propres de l'Apec) d'un montant surdimensionné : « Les résultats de l'APEC, + 6 M€ en 2008, sont régulièrement excédentaires et ont conduit à la constitution de réserves approchant les 100 M€, soit plus d'un an de cotisation. Générées par une sous-consommation des recettes de cotisation, ces importantes réserves sont largement injustifiées, à hauteur de 50 M€⁴⁹. Cela explique le mouvement à la baisse des fonds propres sur la période du mandat. En effet, ils diminuent de 19,08 % entre la situation au 31.12.2016 et la situation au 31.12.2019. Cette réduction est liée à l'accumulation de résultats déficitaires générés en grande partie du fait du financement des mesures exceptionnelles permettant d'éviter la situation de surcompensation comme montré plus haut ; cette évolution des fonds propres sera analysée au travers des effets d'épuisement de la trésorerie qu'elle produit (voir ci-dessous, partie 3).

[127] Dans le passif du bilan au 31.12.2020 (voir tableau ci-dessous), on voit que du fait de l'affectation du résultat excédentaire de l'exercice 2019 (excédent de 2 318 331 €), les réserves augmentent entre le 31.12.2019 et le 31.12.2020. Les fonds propres augmentent donc légèrement entre la situation au 31.12.2019 et celle au 31.12.2020 puisque l'exercice 2020, en raison de la crise sanitaire, n'a permis de dégager qu'un faible excédent de 59 251 €.

⁴⁹ In *Contrôle de l'association pour l'emploi des cadres, ingénieurs et techniciens (APEC)*, 2010, Igas.

Tableau 13 : Bilan passif au 31.12.2020

En euros	31/12/2020	31/12/2019
Fonds Associatifs sans droit de reprise	4 391 473	4 391 473
Fonds Associatifs avec droit de reprise		
RÉSERVES :		
Réserves réglementées		
Réserves de pérennité et de continuité des services rendus	49 102 712	46 784 381
Réserves pour projets associatifs de grande ampleur		
Autres réserves		
Report à nouveau		
RÉSULTAT DE L'EXERCICE (excédent ou perte)	59 251	2 318 331
FONDS PROPRES	53 553 436	53 494 185
Provisions pour risques	779 711	718 742
Provisions pour charges		
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	779 711	718 742
DETTES FINANCIÈRES		
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	783	5 660
Emprunts et dettes financières divers		
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours		
DETTES D'EXPLOITATION		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	8 900 756	6 737 860
Dettes fiscales et sociales	19 343 801	19 602 545
DETTES DIVERSES		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	1 320 053	1 595 322
Autres dettes	539 909	1 045 546
COMPTES DE REGULARISATION		
Produits constatés d'avance	51 873	110 158
DETTES	30 157 175	29 097 092
Ecart de conversion passif		
TOTAL GÉNÉRAL	84 490 322	83 310 019

Source : Extraction des états financiers au 31.12.2020

2.2.2 Des dettes fiscales et sociales importantes qui impactent les marges de manœuvre financières réelles de l'Apec

[128] Au 31.12.2019, les dettes représentent 34,93 % du passif du bilan. Elles sont composées à 90,53 % de dettes d'exploitation dont la majorité sont des dettes fiscales et sociales. Les dettes de l'Apec sont d'un montant de 29,09 millions d'euros permettant de dégager des marges de manœuvre en trésorerie. Mises au regard des 42,62 millions d'euros de trésorerie active, on voit donc que si ces sommes étaient décaissées à date et non déferées sous formes de dettes, les liquidités de l'Apec ne représenteraient plus qu'un faible montant (13,53 millions environs). Au 31.12.2020, les dettes représentent désormais 35,69 % du passif du bilan du fait d'une variation de 3,64 % des dettes entre la fin de l'exercice 2019 et la fin de l'exercice 2020 (augmentation de 1 060 083 €). Elles sont toujours principalement composées de dettes d'exploitation.

3 Une trajectoire financière plus délicate pour les années à venir, reflet de la tension entre le respect du principe de compensation et les variations peu prévisibles des régularisations de cotisation plus que de l'impact financier de la crise covid

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

[129] L'assiette des cotisations bénéficiant à l'Apec repose sur la masse salariale des cadres en emploi. 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). Il est néanmoins possible d'émettre plusieurs hypothèses. Plusieurs facteurs peuvent avoir impacté la cotisation Apec en 2020 :

- 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 privé⁵⁰.
- Destructures et moindres créations d'emplois cadres dans le secteur privé⁵¹.
- 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 recouverts).

[130] 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).

[131] Pour autant, l'année 2020 a été marquée par une très forte régularisation de cotisation pour 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.

[132] 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 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

⁵⁰ Comme évoqué précédemment, d'après l'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.

⁵¹ L'hypothèse retenue par l'Apec était alors de 20 000 à 50 000 emplois cadres détruits à fin 2020, soit une baisse d'environ de 1 % de l'emploi cadres en France.

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).

[133] En l'état, la mission n'estime pas, au regard des informations à sa disposition, que l'impact financier de la crise covid soit de nature à mettre en difficulté l'Apec dans les années à venir. Ces conclusions doivent cependant être prises avec précaution dans la mesure où, à la date où la mission a finalisé la présente annexe, l'ampleur de la crise économique induite par le covid (et du même coup son impact à moyen terme sur les ressources de l'Apec) reste incertain.

[134] La mission estime en revanche que des changements structurels doivent être opérés sur les questions du calcul de la surcompensation et des modalités de versement des régularisations, sujets dont la non prise en compte pourrait-elle entraver le bon développement de l'activité de l'Apec dans les années à venir (voir ci-dessous).

3.2 La nécessité de clarifier le calcul du principe de non surcompensation et de remettre à plat les modalités de versement des régularisations

[135] Le pilotage de l'Apec doit prendre en compte une première exigence posée par son conseil d'administration à la suite des recommandations de l'Igas en 2010 : sa trésorerie doit faire face à un besoin en fonds de roulement de 3 mois d'activités (équivalent à 36 M€) pour assurer un fonctionnement sécurisé de l'association. Ce sont les excédents de trésorerie qui, une fois que le besoin en fonds de roulement est déduit, sont utilisés pour financer les mesures exceptionnelles. Il a été indiqué à la mission que ce besoin en fonds de roulement devrait être réduit à partir de 2022 en raison de la bascule vers l'Agirc-Acoss et de la fréquence alors mensuelle des paiements (au lieu de trimestrielle auparavant).

[136] Comme énoncé précédemment, la trajectoire de la trésorerie est majoritairement à la baisse du fait du respect des recommandations de l'Igas de 2010 et du fait des financements des mesures exceptionnelles sur les excédents de trésorerie.

Tableau 14 : Trajectoire de trésorerie de l'Apec de 2012 à 2020⁵²

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Trésorerie	72 021 038	58 711 362	52 976 781	49 580 141	54 363 960	47 194 248	38 425 267	42 627 037	46 875 973
Disponibilités	48 641 057	47 980 731	46 541 224	44 611 503	48 346 774	40 122 600	32 302 091	36 450 643	41 506 850
Valeurs mobilières de placement	23 379 981	10 730 631	6 435 557	4 968 638	6 017 186	7 071 648	6 123 176	6 176 394	5 369 123

Source : Tableau construit par la mission à partir des données issues des états financiers de 2012 à 2020

⁵² Légende : les données surlignées en orange indiquent une baisse de la trésorerie par rapport à l'année précédente ; les données surlignées en vert indiquent une hausse.

[137] Depuis 2012, la trésorerie de l'Apec s'est réduite de 34,9 % de son montant initial. Excepté pour les trois années 2016, 2019 et 2020 qui ont connu une augmentation de la trésorerie par rapport à l'année précédente, la trajectoire de la trésorerie suit plutôt un mouvement continu à la baisse. Pour ces années, l'augmentation de la trésorerie est dû à l'excédent du résultat net comptable. Autrement dit, pour ces trois années, la trésorerie augmente car la somme du résultat des activités courantes et des régularisations positives n'est pas compensée par les montants prélevés sur les excédents de trésorerie pour financer les mesures exceptionnelles.

[138] Cependant, cet excédent du résultat net comptable est problématique excepté s'il résulte principalement du secteur marchand (ce qui n'est pas le cas pour les années considérées) compte tenu du principe de compensation qui empêche à l'Apec de générer des excédents sur le secteur des activités de service public qu'elle n'utiliserait pas pour financer son activité. Pour ne pas entrer en contradiction avec ce principe sur la période des cinq ans du mandat, la réduction de la trésorerie est donc nécessaire pour éviter des reversements à l'Etat de trop perçu de cotisations au regard du montant des dépenses engagées sur le secteur non marchand.

[139] Dans son pilotage financier actuel, l'Apec doit faire face à deux contradictions : d'un côté, la nécessité de financer des mesures exceptionnelles pour absorber les régularisations de cotisation parfois importantes et ainsi ne pas être en situation de surcompensation ; d'un autre côté, conserver un niveau de trésorerie à même de faire face au besoin en fonds de roulement de l'association.

[140] Si la réduction du besoin en fonds de roulement va offrir à l'Apec des marges de manœuvre qu'elles n'avaient pas par le passé dans sa gestion financière, ce changement ne permettra pas à lui seul de maintenir l'Apec dans une trajectoire financière totalement sereine. En effet, l'épuisement des excédents de trésorerie risque tout de même d'entrer en contradiction avec la problématique de la surcompensation car le système actuel reposant sur l'évitement de surcompensation par le biais de financement de mesures exceptionnelles ne sera bientôt plus envisageable : les montants des régularisations s'ils sont positifs ne pourront plus être compensés par des charges liées aux mesures exceptionnelles.

[141] D'autre part, articulée à la question des investissements, on voit que l'impossibilité de dégager des excédents pour attester de l'absence de surcompensation sera d'autant plus problématique si l'Apec doit mettre en œuvre une politique d'investissement d'ampleur.

[142] L'analyse globale de la dynamique financière de l'association indique donc que l'Apec va au-devant d'une situation financière dont le pilotage va devoir être fin dans les années à venir. Cette trajectoire financière reflète la tension qui existe entre le bon respect du principe de compensation et des difficultés de financement et de pilotage de son activité courante et exceptionnelle au vu des variations erratiques des cotisations et des régularisations. Un tel constat doit conduire à la fois à modifier les modalités de calcul de la surcompensation de sorte à prévoir des investissements qui dépasseraient le cadre strict du mandat de service public, et ce dans le respect des règles du droit européen, et à examiner les voies et moyens pour réduire non seulement l'ampleur des régularisations de cotisation a posteriori mais surtout leur caractère erratique.

[143] Des solutions pourraient être envisagées au vue de la réglementation européenne. L'article 5 de la décision de la commission 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 général précitée, précise dans son paragraphe 3 que parmi les coûts à prendre en considération pour déterminer le montant de la compensation en plus d'un bénéfice raisonnable : « les coûts liés aux investissements, notamment dans les infrastructures, peuvent être pris en considération lorsque ces investissements sont nécessaires au fonctionnement du service d'intérêt

économique général ». L'article 6 relatif au contrôle de la surcompensation dispose également dans son paragraphe 2 que « *Si une entreprise a bénéficié d'une compensation excédant le montant déterminé conformément à l'article 5, l'État membre exige de l'entreprise concernée qu'elle rembourse toute surcompensation éventuelle. Les paramètres de calcul de la compensation sont mis à jour pour l'avenir. Lorsque le montant de la surcompensation ne dépasse pas 10 % du montant de la compensation annuelle moyenne, la surcompensation peut être reportée sur la période suivante et déduite du montant de la compensation due pour cette période* ».

[144] La mission recommande donc à la DGEFP de 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 : en intégrant les investissements dans le calcul des montants de compensation ou en permettant le dégagement d'excédent ne dépassant pas 10 % du montant de la compensation annuelle moyenne conformément à la réglementation européenne. Ce dégagement d'excédent permettrait à l'Apec de disposer en début de mandat de marges de manœuvres en vue de financer ses investissements.

[145] En raison des difficultés de pilotage financier, la mission recommande également de mettre à profit le transfert du recouvrement des cotisations Apec de l'Agirc-Arrco à l'Acoss pour remettre à plat le mécanisme de régularisation de sorte à éviter la survenue peu prévisible de régularisations importantes et limiter les versements au-delà d'une année.

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

INTRODUCTION	59
1 UNE PRATIQUE HISTORIQUE DE DELIVRANCE DES PRESTATIONS EN PRESENTIEL ET EN INDIVIDUEL QUI AVAIT LENTEMENT COMMENCE A EVOLUER CES DERNIERES ANNEES	60
1.1 LA PRATIQUE HISTORIQUE DE L'ENTRETIEN EN FACE A FACE EN CENTRE APEC.....	60
1.2 LES ANNEES RECENTES ONT PERMIS UNE LENTE DIVERSIFICATION DES MODALITES DE DELIVRANCE DES PRESTATIONS	60
1.2.1 <i>Le collectif connaît un véritable essor depuis une quinzaine d'années.....</i>	<i>60</i>
1.2.2 <i>Le distanciel s'était installé de façon lente, hétérogène mais réelle dans les pratiques professionnelles d'une partie des collaborateurs de l'Apec</i>	<i>61</i>
2 LA CRISE COVID : UN ACCELERATEUR DU CHANGEMENT.....	63
2.1 LA BASCULE RAPIDE EN DISTANCIEL DE L'OFFRE DE SERVICES A PERMIS UNE CONTINUITE DE SERVICE ET MEME UNE AUGMENTATION DU NOMBRE DE BENEFICIAIRES.....	63
2.1.1 <i>Une bascule rapide en distanciel de l'offre de services.....</i>	<i>63</i>
2.1.2 <i>Une continuité de service assurée, ouvrant la voie à une reprise forte de l'activité dès mai-juin.....</i>	<i>63</i>
2.2 UN DEVELOPPEMENT DE L'ACTIVITE RENDUE POSSIBLE PAR LA REACTIVITE DE L'APEC A ADAPTER SON OFFRE DE SERVICES, NOTAMMENT PAR UN RECOURS PLUS LARGE AUX SERVICES COLLECTIFS	65
2.2.1 <i>Côté cadres, une baisse des primo rendez-vous rapidement remplacée par une offre renforcée en webateliers</i>	<i>65</i>
2.2.2 <i>Côté entreprises, une adaptation de l'offre de services qui a su répondre à leurs attentes</i>	<i>67</i>
2.3 UN EPISODE QUI QUESTIONNE LES MODALITES DE DELIVRANCE DES PRESTATIONS.....	67
3 LA NECESSITE D'ADOPTER UNE VERITABLE STRATEGIE DE DELIVRANCE DES PRESTATIONS	70
3.1 DES MODALITES DE DELIVRANCE QUI N'EMPORTENT PAS TOUTES LES MEMES BENEFICES ET INCONVENIENTS.....	70
3.2 QUELQUES PISTES POUR UNE STRATEGIE FUTURE	71
3.2.1 <i>Adapter les indicateurs de suivi de l'activité à l'expansion des prestations à distance</i>	<i>71</i>
3.2.2 <i>Mieux valoriser le mode de dispensation collectif des prestations.....</i>	<i>72</i>
3.2.3 <i>Concevoir le distanciel non comme un mode de délivrance des prestations par défaut mais comme une modalité en soi</i>	<i>73</i>
3.2.4 <i>Profiter des possibilités offertes par le distanciel pour renforcer les partenariats avec des acteurs installés dans des territoires éloignés des centres Apec.....</i>	<i>74</i>
3.2.5 <i>Concentrer les entretiens de conseil sur les problématiques ne pouvant pas être travaillées par les bénéficiaires en dehors de l'entretien.....</i>	<i>74</i>

Introduction

[146] Cette annexe a pour finalité de présenter les modalités de délivrance des prestations de conseil de l'Apec. En effet, il existe plusieurs canaux possibles pour cette délivrance dont les bénéfices et inconvénients respectifs diffèrent. Schématiquement, les diverses modalités possibles se répartissent suivant la matrice présentée ci-dessous⁵³. Cette matrice distingue l'individuel et le collectif d'un côté, le présentiel, le distanciel (avec la déclinaison au sein du distanciel du téléphone et de la visio dont les possibilités et conséquences en termes d'interaction sont très différentes) et le mode « en ligne » d'un autre⁵⁴:

Tableau 1 : Modalités possibles de délivrance des prestations et services de l'Apec

	En présentiel	En distanciel		En ligne
		Par téléphone	En visio	
En individuel	Entretien en face à face, le plus souvent en centres APEC Déplacement en entreprise	Délivrance d'un service généralement simple (ex. reprise de CV) Point d'étape consécutif à un précédent échange	Entretien dématérialisé en face à face	Services autoconsommables (ex. Datacadre-votre potentiel marché, simulateur d'entretien)
En collectif	Atelier réunissant plusieurs cadres ou entreprises (généralement moins d'une quinzaine) Salon	*	Webinaire, Salon dématérialisé	*

Source : Mission Igas. Note de lecture : le * ne signifie pas que ce mode ne soit pas possible mais la mission n'a pas connaissance que le mode collectif par téléphone existe à l'Apec dans la délivrance des prestations. Elle a néanmoins constaté lors de l'observation de webinaires dispensés par des consultants qu'il était fréquent qu'une partie des participants n'aient pas la visio (problème technique, absence de caméra) ou que le consultant demande à tous les participants d'éteindre leur caméra dans l'objectif d'améliorer la connexion audio. Cependant, même dans ce mode dégradé se rapprochant d'un atelier collectif par téléphone, le consultant gardait lui toujours sa webcam allumée.

[147] Si l'Apec a historiquement une pratique ancrée de délivrance des prestations à la fois en individuel et en physique dans les centres Apec, les dernières années ont montré de premières adaptations vers un développement des prestations délivrées sous un format collectif (ateliers, réunions) ainsi que plus de distanciel, situation que la crise covid a spectaculairement accéléré. Au-delà de la réaction rapide de l'Apec à la fermeture de ses centres – occasion par laquelle l'Apec a montré sa souplesse organisationnelle et sa capacité exemplaire à assurer une continuité effective aux missions de service public qui lui sont confiées – l'enjeu futur pour l'Apec consiste désormais à

⁵³ Cette matrice ne présente pas les modalités de délivrance des services en ligne qui sont par construction en distanciel. Ce sont des autoconsommables pour les cadres et entreprises bénéficiaires des services de l'Apec ou des outils en ligne prescrits par les conseillers et consultants et donc le livrable final fait l'objet d'un débrief avec les conseillers et consultants.

⁵⁴ NB : seul le présentiel et le distanciel font intervenir de façon directe un collaborateur de l'Apec.

mettre sur pied une véritable stratégie de délivrance de ses prestations suivant des objectifs clarifiés et partagés. Ce sujet d'apparence purement opérationnelle est en réalité majeur tant pour des problématiques de qualité de service, d'efficacité dans l'atteinte des objectifs visés que d'efficience dans la bonne allocation des moyens fournis par la cotisation obligatoire des cadres et des entreprises. Il peut avoir accessoirement une incidence sur l'organisation de l'Apec et de son réseau.

1 Une pratique historique de délivrance des prestations en présentiel et en individuel qui avait lentement commencé à évoluer ces dernières années

1.1 La pratique historique de l'entretien en face à face en centre Apec

[148] Les diverses auditions conduites par la mission au sein de l'Apec indiquent que l'Apec avait jusqu'à récemment une culture ancienne de délivrance des prestations en présentiel et en individuel. Cette situation s'expliquait par la nature du public cadre qui sollicite une forte individualisation de la prise en charge et à la culture métier propre aux métiers du conseil (mise en avant du non verbal dans les métiers du conseil et de la relation physique directe)⁵⁵. Faut-il aussi rappeler que cette pratique de la proximité transitant par le présentiel en centre n'était pas propre à l'Apec mais restait jusqu'à récemment largement partagée avec les autres acteurs du service public de l'emploi. Ce n'est que depuis le milieu des années 2010 que Pôle emploi a mis en place des modalités d'accompagnement intégralement dématérialisées pour les demandeurs d'emploi les plus autonomes dans leur recherche d'emploi (modalité dite « suivi ») et conduit un développement accéléré de ses services digitaux sur sa plateforme dénommée « Emploi Store ».

[149] La question technique des outils à la disposition des personnels de l'Apec n'apparaît, elle, que secondaire pour expliquer cette situation historique de prévalence du présentiel. Outre le fait que le téléphone est une modalité de communication ancienne et largement utilisée pour certaines étapes du processus de prise en charge (ex. prise de rendez-vous via la plateforme nationale de relations clients), elle ne l'était qu'à la marge pour les segments identifiés comme étant ceux à forte valeur ajoutée, à savoir les activités de conseil.

[150] En cohérence avec cette pratique, la norme la plus courante au sein de l'Apec est que les consultants disposent d'un bureau nominatif individuel où recevoir cadres.

1.2 Les années récentes ont permis une lente diversification des modalités de délivrance des prestations

1.2.1 Le collectif connaît un véritable essor depuis une quinzaine d'années

[151] Le recours à des ateliers est une modalité d'action désormais ancienne pour l'Apec. On relève ainsi qu'en 2011, l'Apec délivrait plus de 1 700 services aux cadres et jeunes sous un format collectif⁵⁶ (dont un peu moins d'un cinquième concernait le dispositif Nouveaux Horizons qui vise les cadres demandeurs d'emploi de longue durée). Cependant, l'Apec a fait un bond très rapide en quelques

⁵⁵ Un consultant rencontré par la mission a ainsi évoqué à la mission qu'il y a encore peu de temps pour beaucoup de personnes « le conseil à distance, ce n'est pas du conseil ».

⁵⁶ In Evaluation de l'application du mandat de service public 2012-2016 par l'Apec, Inspection générale des affaires sociales, juillet 2016.

années : ainsi, entre 2011 et 2015, le nombre de services délivrés en collectif auprès des cadres et des jeunes a été multiplié par près de six pour dépasser les 10 000 services en un an, croissance qui est plus grande encore que l'augmentation d'activité qu'a connu par ailleurs l'Apec sur la même période⁵⁷. La cotraitance puis la soustraction avec Pôle emploi ont été un moteur à cette évolution (entre 2011 et 2019, le volume de service collectif Nouveaux Horizons a été multiplié par plus de huit) mais cela n'a pas été le seul. Entre 2015 et 2019, la hausse des services collectifs aux cadres s'est poursuivie, certes sur un trend moins rapide que précédemment (+50 % pour atteindre 15 271 en 2019).

[152] En poids relatif, ce volume de services collectifs peut sembler relativement réduit par rapport au volume de services individuels : en effet, on décompte en 2019 presque dix fois plus de services individuels aux cadres que de services collectifs (149 205 contre 15 271). En réalité, ce constat doit être nuancé par le fait qu'un atelier en présentiel s'étale généralement sur une demi-journée quand la majorité des services individuels sont calibrés sur une durée de 45 minutes à une heure⁵⁸. Certaines prestations comme les ateliers Nouveaux horizons mobilisent des ressources très conséquentes de l'Apec⁵⁹ : réunion d'information⁶⁰, entretien préalable avec les demandeurs d'emploi candidats afin sélectionner les participants aux groupes, réalisation d'un atelier collectif sur six journées échelonnées sur trois semaines, le tout suivi d'une proposition de suivi individualisé par le consultant qui a dispensé l'atelier : pour le consultant en question, cette prestation le mobilise plusieurs dizaines d'heures.

1.2.2 Le distanciel s'était installé de façon lente, hétérogène mais réelle dans les pratiques professionnelles d'une partie des collaborateurs de l'Apec

[153] La première prestation à avoir été déployée à distance est « Votre potentiel marché », prestation visant à aider les cadres à objectiver les besoins d'emploi correspondant à leur profil dans leur bassin d'emploi. Cette bascule vers du distanciel s'est faite il y a une dizaine d'années. L'Apec avait alors créé ce qui s'est appelé des « espaces de conseil à distance », d'abord à Paris.

[154] Cette modalité de délivrance s'est ensuite étendue à d'autres centres⁶¹ (ex. Lille, Lyon) et à d'autres prestations (ex. réussir son entretien de recrutement, améliorer son CV). Ont été formalisés ce que l'Apec a dénommé alors les « services à distance » (SAD), façon de suggérer en creux que les autres services de conseil n'étaient eux pas délivrés à distance. En 2015, l'Apec décomptait presque 50 000 services à distance pour les cadres et jeunes dont un peu moins de la moitié concernait la prestation « Votre potentiel marché »⁶². Ces services sont délivrés principalement par les conseillers de l'Apec plus que par les consultants en développement professionnels. Pour ces services dits SAD, l'agenda de prise de rendez-vous client est mutualisé au national, ce qui offre une flexibilité de date

⁵⁷ Entre 2011 et 2015, le volume de services aux cadres et jeunes délivrés par l'Apec autres que collectifs avait été multiplié par 2,6.

⁵⁸ Le service Next Step qui est le service individuel où l'Apec engage le plus de ressources consultantes pour un cadre pris individuellement mobilise généralement trois à quatre heures répartis en quelques rendez-vous échelonnés sur environ trois mois (le logiciel Opera donne aux consultants des indications de temps, charge au consultant d'adapter la prise en charge aux besoins constatés du cadre pris en charge, aussi bien sur la durée des rendez-vous que sur le nombre effectif de rendez-vous).

⁵⁹ L'objectif de cet atelier est de remobiliser des demandeurs d'emploi qui sont pour ainsi dire sinon à l'arrêt.

⁶⁰ La réunion d'information n'est pas forcément animée par le / la consultant(e) qui animera ensuite l'atelier

⁶¹ Ces sites portent alors pour l'ensemble de la France ces prestations distancielles, forme de mutualisation des moyens au sein du réseau Apecc.

⁶² In Evaluation de l'application du mandat de service public 2012-2016 par l'Apec, Inspection générale des affaires sociales, juillet 2016, p21.

et de pilotage des plages pour le national (contrairement aux services dits de « proximité » faits par des consultants qui sont eux rattachés à un centre sans mutualisation nationale – voir ci-dessous).

[155] Est aussi apparu au milieu des années 2000 la dispensation d’ateliers à distance sous la forme de webinaire, duplication avec une durée généralement plus courte (1h30) d’ateliers existants en présentiel. La mobilisation d’un certain nombre de consultants sur cette nouvelle modalité de délivrance des ateliers permettait de toucher des publics qui ne pouvaient pas se déplacer sur une demi-journée en centre Apec. Jusqu’alors, dans la représentation de l’Apec, l’objectif premier de ces webinaires était plus de la captation client que de la délivrance à proprement parler d’actes de conseil.

[156] La pratique du distanciel s’est également ancrée pour certains consultants ayant une spécialité identifiée (international, formation, ...) ⁶³. Ces consultants prestaient certains services, en lien avec leur spécialité, en distanciel (animation de web-atelier, interventions auprès d’Universités...).

[157] Cette nouvelle modalité de délivrance à distance de certaines prestations a conduit à l’émergence au sein de l’Apec du concept de « phygital » (contraction des mots physique et digital). Ce néologisme vise à indiquer que le parcours de conseil des cadres et entreprises peut panacher des services réalisés en présentiel (physique) et d’autres à distance (digital). La grande majorité des prestations de l’Apec demeurant alors en présentiel, il est raisonnable de considérer que l’émergence de concept de phygital dénote plus une volonté de diversifier les modalités de délivrance des prestations qu’une réalité opérationnelle concrète en dehors de quelques prestations bien identifiées ⁶⁴. La banalisation de ce mot au sein du réseau Apec constitue néanmoins un point d’appui précieux pour les évolutions à venir à conduire vers une diversification des modalités de délivrance des prestations.

[158] Autres illustrations de ces ferments de changements qui avaient été posés par l’Apec avant la crise covid, il existait un accord télétravail au sein de l’Apec ⁶⁵ et la DSI mettait à disposition des collaborateurs 200 licences logiciel pour faire des visioconférences (ce volume, très inférieur au nombre de consultants et conseillers de l’Apec, provient du fait que dans la pratique un faible nombre de ces licences étaient effectivement utilisées car la pratique du distanciel restait peu répandue).

[159] La situation juste avant la crise covid pourrait se résumer de la façon suivante : un nombre minoritaire de collaborateurs de l’Apec pratiquait de façon régulière la délivrance de prestations en distanciel mais, pour ces derniers, en particulier ceux en charge des services à distance, le distanciel était devenu une modalité d’action quotidienne et banale, à quoi s’ajoutait depuis plusieurs années le développement d’un panel de services en ligne autoconsommables librement accessibles aux bénéficiaires. Sur ce dernier point, le plan digital de l’Apec initié à compter de 2016 visait ainsi à mettre à niveau le site apec.fr afin d’améliorer l’expérience utilisateurs en ligne (ergonomie, jobboard, outils de matching, prise de rendez-vous par auto-positionnement préalable des bénéficiaires...).

⁶³ Des basculements interviennent entre collaborateurs à l’issue du premier rendez-vous avec un client rencontrant des problématiques spécifiques, justifiant dans certains cas que les prochains rendez-vous soient organisés à distance.

⁶⁴ Dans les faits, les services réellement dispensés en digital se résument avant la crise covid de 2020 : au jobboard (côté candidat et recruteur), à la préparation à l’entretien (simulateur d’entretien), à de l’information sur le marché (éditorial, études et datacadres).

⁶⁵ Environ 17 % des collaborateurs disposaient du droit à un jour de télétravail tous les quinze jours.

2 La crise covid : un accélérateur du changement

2.1 La bascule rapide en distanciel de l'offre de services a permis une continuité de service et même une augmentation du nombre de bénéficiaires

2.1.1 Une bascule rapide en distanciel de l'offre de services

[160] En lien avec les organisations représentatives du personnel, les instances dirigeantes de l'Apec ont décidé la fermeture des centres plusieurs jours avant l'annonce présidentielle du confinement mi-mars. Pour autant, cette fermeture n'a pas signifié un arrêt de l'activité de l'Apec.

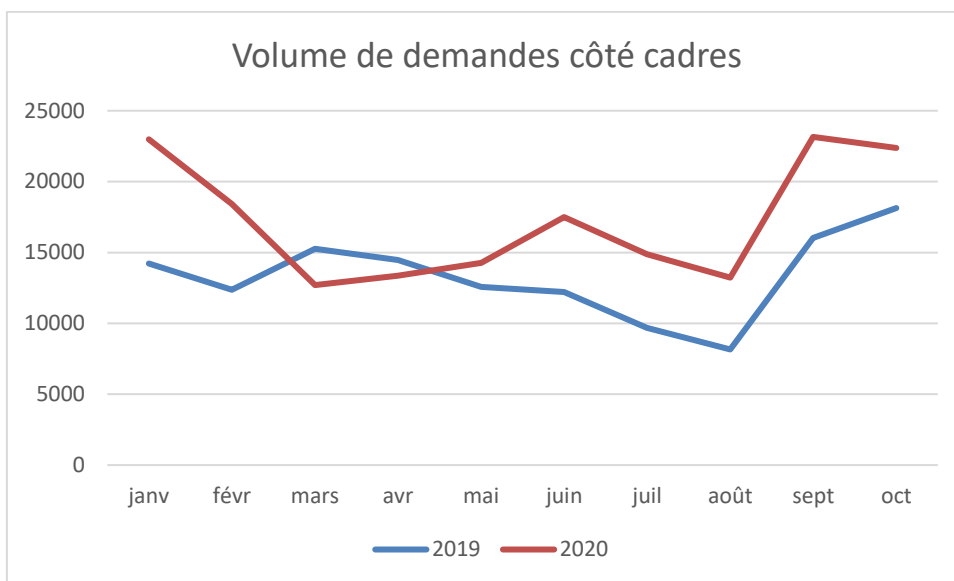
[161] La direction des systèmes d'information de l'Apec s'est fortement mobilisée pour équiper les collaborateurs de l'Apec des outils dont ils avaient besoin pour délivrer à distance les prestations si bien qu'en avril les équipes disposaient des moyens opérationnels de poursuivre leur activité. Le nombre de licences de visioconférence a ainsi été multiplié par trois pour passer de 200 à 600.

2.1.2 Une continuité de service assurée, ouvrant la voie à une reprise forte de l'activité dès mai-juin

[162] La comparaison des mois de janvier et février 2019 et 2020 indique que l'année 2020 démarrait pour l'Apec sur un trend élevé d'activité (cf. tableau ci-dessous) : le volume d'activité pour les cadres était plus de 50 % plus important début 2020 que début 2019 (+66 % côté entreprises) ; cet accroissement fort s'explique certes pour partie par une croissance de l'activité mais il tient aussi son origine dans la refonte du site Internet apec.fr en octobre 2019 qui avait facilité, jusqu'à fin 2019, l'accès à la fonctionnalité « Nous rencontrer » (mise en avant en page d'accueil plutôt qu'après avoir navigué dans l'offre de service et s'être prépositionné)⁶⁶. La survenue de la première vague du covid a fait fortement chuté l'activité entre février et mars 2020 (-31 % côté cadres, -49 % côté entreprises) repliant l'activité à un niveau légèrement moindre de celle de mars et avril de l'année précédente.

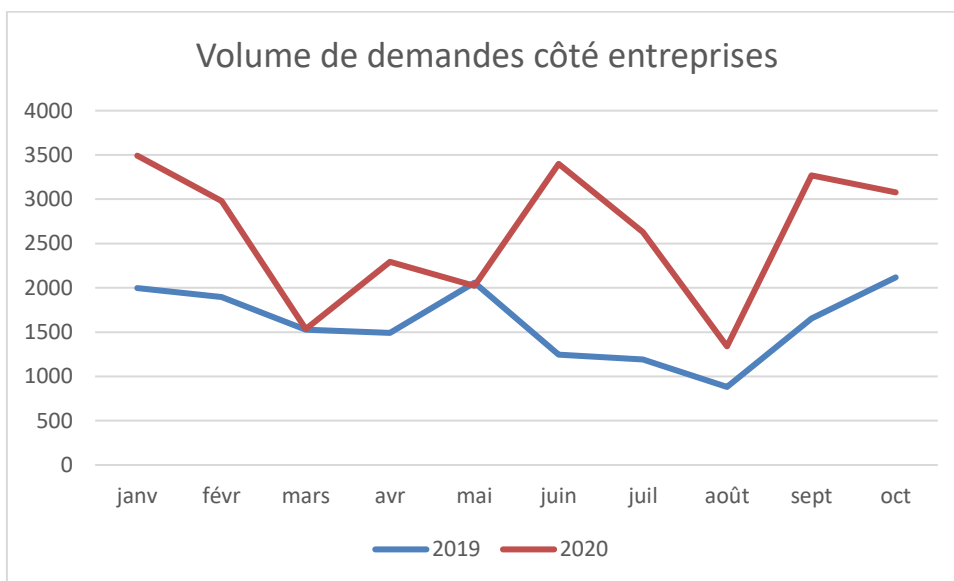
⁶⁶ L'accès à cette fonctionnalité dès la page d'accueil a été supprimé car il conduisait à un niveau de demandes de rendez-vous supérieur à ce que l'Apec est en capacité d'absorber. Cela explique du coup en partie la baisse dès le mois de février.

Graphique 3 : Volume mensuel comparé 2019-2020 de demandes satisfaites de services de conseils côté cadres



Source : Apec, mise en forme mission Igas.

Graphique 4 : Volume mensuel comparé 2019-2020 de demandes satisfaites de services de conseils côté entreprises



Source : Apec, mise en forme mission Igas.

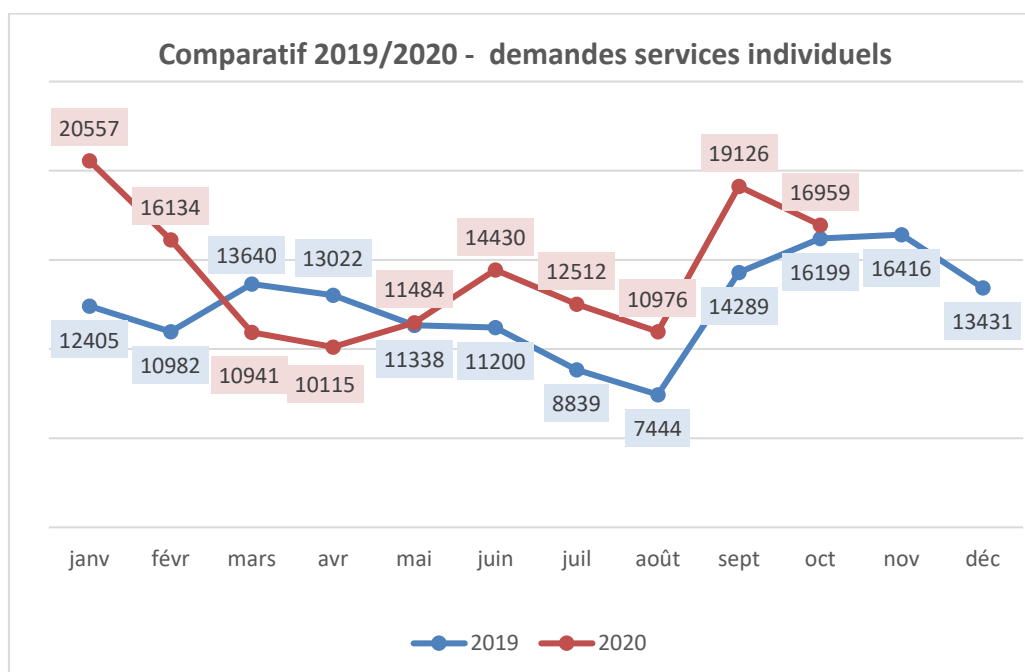
[163] Pourtant dès les mois d'avril-mai, l'activité retrouvait des niveaux comparables à ceux des mêmes mois de 2019, pour ensuite retrouver des niveaux de croissance proches de ce qui avaient été observés au début de l'année 2020 avant la première vague de la crise covid (sur la période de juin à septembre, l'activité a été 49 % plus élevée en 2020 qu'en 2019 pour les cadres, et de +114 % côté entreprises).

2.2 Un développement de l'activité rendue possible par la réactivité de l'Apec à adapter son offre de services, notamment par un recours plus large aux services collectifs

2.2.1 Côté cadres, une baisse des primo rendez-vous rapidement remplacée par une offre renforcée en webateliers

[164] Les prestations individuelles déjà programmées (ex. Point conseil) ou engagées (ex. entretien de suivi dans le cadre d'un service Next step mi-carrière) se sont poursuivies malgré le confinement grâce à la bascule en distanciel. Pour autant, la demande de primo rendez-vous (à savoir les cadres qui s'adressent à l'Apec pour la première fois depuis le début de l'année civile, et qui donc ne sont pas déjà suivis par un consultant) s'est tarie à partir de mars. Comme indiqué précédemment et comme l'illustre le graphique ci-dessous, le recours par les cadres aux services individuels a été inférieur à ce qu'il était aux mêmes mois de mars et avril de l'année 2019 (cf. graphique ci-dessous).

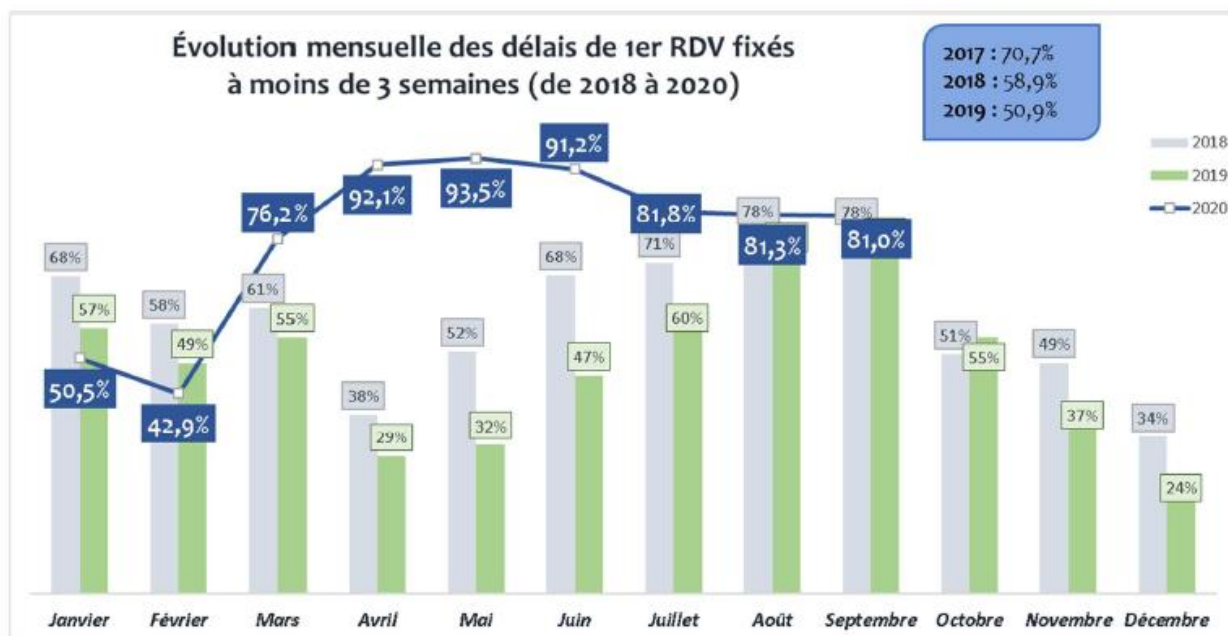
Graphique 5 : Recours mensuels à des services individuels par des cadres – comparaison 2019-2020



Source : Apec

[165] Cette baisse de recours aux services individuels a eu un effet collatéral positif d'abaissement du délai au premier rendez-vous pour un cadre (graphique ci-dessous) : alors que la proportion de premiers rendez-vous fixés dans un délai inférieur à trois semaines avait connu une forte dégradation depuis 2017 passant de 70,7 % à 50,9 % en 2019, ce taux a atteint des niveaux jamais connus auparavant, jusqu'à dépasser le niveau de 90 % plusieurs mois d'affilée. Un effet d'hystérèse est en effet logiquement observé au-delà des seuls mois de mars et avril dans la mesure où le déficit de nouveaux entrants en primo rendez-vous a un impact échelonné sur plusieurs mois (cf. entretiens de suivis post primo rendez-vous qui n'ont plus eu lieu) offrant ainsi la possibilité de continuer à attribuer des créneaux de primo rendez-vous dans des délais rapprochés.

Graphique 6 : Evolution mensuel de la proportion de primo rendez-vous fixés dans un délai inférieur à trois semaines – comparaison 2018-2019-2020

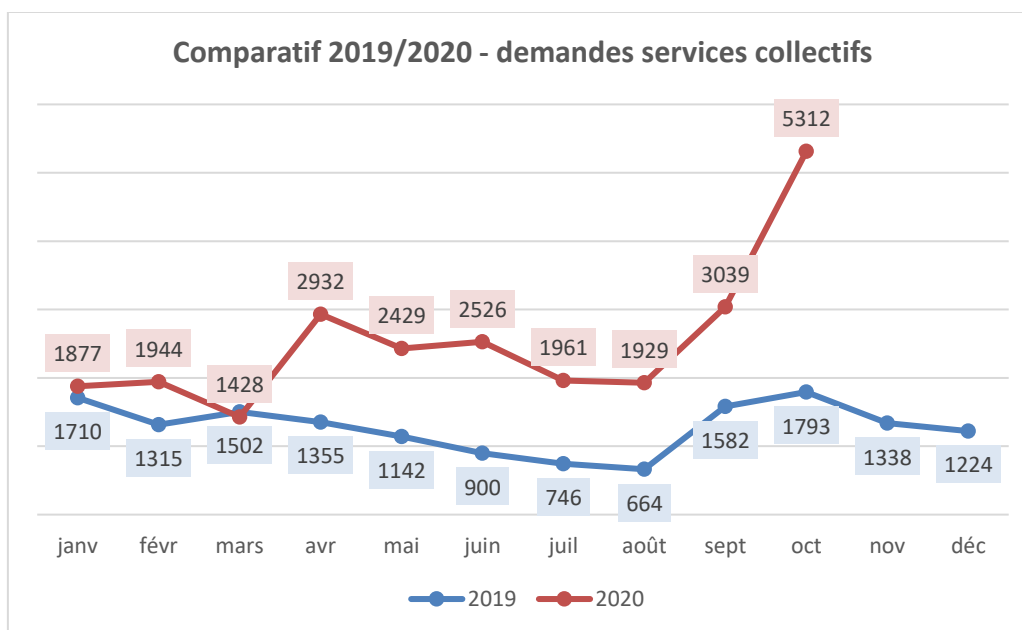


Source : Apec

[166] Constatant cette diminution forte de la demande de primo rendez-vous, l'Apec a rapidement redéployé du temps consultant vers des services collectifs à distance via des webateliers en plus de mener par ailleurs des actions de captation de nouveaux clients, ce qui atteste de la capacité de l'Apec à piloter finement et de façon réactive son activité. S'agissant des services collectifs à distance, on constate ainsi dès avril 2020 une hausse spectaculaire du recours aux services collectifs pour les cadres. D'après l'analyse de plusieurs consultants rencontrés par la mission, bon nombre de cadres ont, du fait de la crise, revu leur velléité antérieure d'évolution professionnelle mais ont mis à profit leur situation de télétravail pour recourir à des prestations collectives. L'élément caractéristique est que cette hausse du collectif a eu un effet durable bien au-delà de ce que les mois de janvier-février 2020 laissaient entrevoir. Cette tendance s'est même fortement accentuée à partir de la rentrée, avec notamment le lancement du plan jeunes « Objectif 1er premier » dont une large composante a lieu sous la forme d'un atelier collectif initial⁶⁷.

⁶⁷ Ce phénomène a été accompagné et facilité par l'Apec grâce à la création d'un accès direct depuis la page d'accueil du site apec.fr d'un page dédié aux jeunes diplômés mettant en avant uniquement ce service.

Graphique 7 : Recours mensuels à des services collectifs par des cadres – comparaison 2019-2020



Source : Apec

2.2.2 Côté entreprises, une adaptation de l'offre de services qui a su répondre à leurs attentes

[167] L'Apec a adapté son offre à la situation de confinement en proposant de nouveaux services aux entreprises portant par exemple sur la façon de réaliser un recrutement à distance ou encore d'intégrer un nouveau collaborateur en période de turbulence.

[168] Les chiffres élevés constatés concernant le recours aux services de conseil de l'Apec par les entreprises à partir de mars 2020 montrent que cette phase a été mise à profit du côté des recruteurs pour mobiliser les prestations de conseil RH de l'Apec ce qui tient en partie au fait que l'Apec a alors organisé des prestations répondant aux attentes (ex. sessions collectives sur le télétravail ou la mise en place des réformes récentes du droit du travail (ex : formation professionnelle)). Les auditions réalisées par la mission auprès d'entreprises montrent que ce recours à l'Apec a été un moyen de mettre à profit la période par une montée en compétences RH, sachant que dans le même temps la mobilité des actifs sur le marché s'est fortement ralentie (voir l'annexe relative à l'impact de la crise covid ; l'Apec a ainsi constaté une baisse de 34 % des offres d'emploi au premier semestre 2020 sur sa site d'offres d'emploi cadres).

2.3 Un épisode qui questionne les modalités de délivrance des prestations

[169] L'Apec a constaté, au cours de l'année 2020, que les prestations individuelles délivrées en distanciel avaient en moyenne une durée plus courte que les mêmes prestations dispensées en présentiel. Dans la même logique, les ateliers initialement calibrés sur une demi-journée en présentiel l'ont été en distanciel sur des durées raccourcies (souvent 1h30 à 2h), du fait de la difficulté constatée à animer un groupe à distance sur une durée longue et à maintenir la concentration des participants. Afin de faciliter l'animation et les échanges, bon nombre de consultants rencontrés par la mission ont déclaré prévoir moins de participants aux ateliers en distanciel que lorsqu'ils se tiennent en présentiel.

[170] Au-delà du gain apparent en productivité de réaliser les prestations sur une durée plus courte, cela interroge quant à la nature même de ce qui est délivré : le temps économisé est-il le reflet d'une qualité moindre de la prestation à distance ? Certains consultants auditionnés ont pointé la perte d'éléments d'appréciation qualitatifs notamment sur les problématiques comportementales et non verbales des bénéficiaires des prestations. Pour autant, d'autres ont relevé que la visio-conférence, dès lors qu'elle est maîtrisée par les différents interlocuteurs, reproduit de façon étonnamment proche le cadre d'un entretien présentiel en face à face. A cela, s'ajoute le fait que, pour parvenir à atteindre les objectifs initialement fixés à la prestation, les consultants demandent fréquemment aux participants de préparer l'atelier en amont par le remplissage d'un certain nombre de supports qui autrement étaient remplis en séance. Cette évolution, dès lors qu'elle est effectivement respectée par la majorité des participants, représentent un gain net de temps consultant dans la mesure où cela bascule en dehors de l'atelier une partie des tâches des participants.

[171] Au-delà de ces éléments de constats balancés, tous les consultants relèvent le fait qu'un certain nombre de politesses et d'éléments de convivialité propres au présentiel disparaissent avec le distanciel (échanges de courtoisie préalable à l'entretien raccourcis, partage d'une collation supprimé...)⁶⁸. In fine, il ne ressort pas que le distanciel entrave la bonne réalisation des prestations de conseil, particulièrement quand le consultant et le cadre se sont déjà rencontrés en présentiel par le passé. La mission a même rencontré un consultant qui estime avoir découvert, à l'occasion du confinement, l'intérêt du procédé téléphonique, celui-ci lui permettant d'être plus attentif aux silences et du même coup de travailler plus en profondeur les sujets de l'entretien avec le bénéficiaire.

[172] Une nuance mérite toutefois d'être apportée concernant les services collectifs en distanciel : le risque d'une attention distraite de la part des participants est accru. En effet, là où un atelier en présentiel contraint le participant à sanctuariser dans sa semaine une demi-journée pour se rendre dans un centre Apec (souvent pour les cadres en déposant une RTT), un webatelier d'une heure trente a plus tendance à être réalisé sur le temps de travail depuis son poste de travail : le risque de sollicitations externes pendant le temps de l'atelier s'en trouve du même coup accru (collègues, mails, appels).

[173] Un sondage mené auprès des managers d'équipe des centres Apec⁶⁹ sur les modalités de délivrance des services individuels en distanciel permet de constater le point de croisement où se situe l'Apec aujourd'hui : quand 15 % des managers estiment que plus de 50 % de leurs consultants utilisent la visio pour les entretiens individuels, près de 70 % d'entre eux évaluent à moins de 20 % le nombre de leurs consultants à y avoir recours. Les diverses raisons invoquées d'après eux par les consultants pour justifier la non utilisation de la visio sont d'ordre divers : les consultants n'ont pas encore le réflexe d'y recourir, les problèmes techniques ou la crainte de mauvaise maîtrise de l'outil (par le collaborateur ou par le client) sont un repoussoir alors que le téléphone paraît par comparaison plus fiable et plus simple (et du coup sans perte de temps inutile), certains ne voient pas la plus-value métier de la visio par rapport au téléphone (point au demeurant surprenant dans la mesure on pourrait que la visio permet de capter plus aisément le non-verbal ; certains consultants

⁶⁸ Il faut relever que d'après certains consultants, ces échanges informels contribuent à la dynamique de groupe durant l'atelier collectif et postérieurement à celui-ci. Ce sujet rejoint la problématique des interactions non pas entre l'animateur et les participants mais entre les participants entre eux.

⁶⁹ Sondage portant sur l'utilisation de la visio pour les entretiens individuels ; le sondage a été réalisé en novembre sur une initiative syndicale interne à l'Apec, était composé de deux questions (l'une quantitative portant sur la proportion de consultants utilisant la visio pour les entretiens individuels et l'autre qualitative portant sur les motifs de non utilisation de la visio). NB : 27 managers différents ont répondu à l'enquête.

estiment cependant que le téléphone permet de porter une plus grande attention aux silences et aux réactions des bénéficiaires).

[174] Ultime questionnement intervenu dans la période récente, le sujet du repérage, au sein des ateliers, des publics ayant des besoins accrus d'accompagnement a fortement émergé : en effet, avec le lancement du plan jeunes à partir de la rentrée de septembre 2020, s'est posée la question de la capacité et des méthodes pour identifier parmi un collectif d'une douzaine de jeunes les quelques-uns pouvant rencontrer des difficultés plus grandes que les autres. Cette problématique est particulièrement intéressante à explorer dans un contexte où l'Apec gagnerait à mieux cibler les moyens qu'elle déploie vers les publics qui en ont le plus besoin et où la construction de parcours d'accompagnement est amenée à se développer.

Conclusion d'étape

[175] Il apparaît à la mission que, contrairement à l'hypothèse préalable qu'elle pouvait faire aux début de ses travaux, la crise covid a eu, grâce à la mobilisation des équipes de l'Apec, un impact de court terme limité sur l'activité et a permis une diversification accélérée des modalités de délivrance des prestations, changement qui pose les bases d'évolution prometteuses à moyen terme. Pour autant, il est désormais nécessaire que l'Apec se dote d'une stratégie de délivrance des prestations moins contrainte par des événements externes subis et plus orientée par ses objectifs métiers et de politique publique.

[176] La mission relève que le nouvel accord télétravail signé à l'été 2020, accord qui étend substantiellement les possibilités de télétravail pour les collaborateurs jusqu'à potentiellement un mi-temps par semaine, montre qu'une étape est en train d'être franchie en faveur du développement du distanciel. Pour qu'une telle évolution n'entre pas en contradiction avec la qualité des prestations servies, avec la bonne allocation des ressources de l'Apec et avec la qualité de vie au travail des collaborateurs (qui ont autant besoin de pouvoir bien concilier leur vie professionnelle et leur vie personnelle que de s'intégrer dans un collectif de travail où ils peuvent interagir avec leurs collègues et leur manager), il est essentiel que le recours au télétravail se fasse de façon raisonnée, maîtrisée et en conséquence évaluée dans ses effets opérationnels. Le fait qu'une phase préalable d'un an soit prévu à l'accord est de bonne gouvernance. Le sujet semble suffisamment stratégique à la mission pour qu'une évaluation en bonne et due forme en soit faite par l'Apec⁷⁰ au bout d'un an et présentée en comité de suivi du mandat de service public.

[177] En effet, la problématique du télétravail ayant un lien direct avec les enjeux relatifs aux modalités de délivrance des prestations (qualité, efficience...), il paraît stratégique que les membres du comité de suivi du mandat en soient tenus informés. Le développement du travail en distanciel doit en effet se faire de façon maîtrisée au regard de parcours clients mixant potentiellement présentiel et distanciel.

⁷⁰ A titre d'exemple, le sondage précédemment cité (sondage de novembre 2020 auprès des managers sur l'usage par les consultants de la visio) indique qu'un certain nombre de consultants ne sont pas enclins à utiliser la visio lorsqu'ils sont en télétravail par refus de donner à voir aux clients l'intérieur de leur domicile.

3 La nécessité d'adopter une véritable stratégie de délivrance des prestations

3.1 Des modalités de délivrance qui n'emportent pas toutes les mêmes bénéfices et inconvénients

[178] Afin de clarifier la stratégie à formaliser, il est nécessaire d'objectiver les bénéfices et inconvénients de chaque modalité de délivrance des prestations. Les problématiques à prendre en compte sont si diverses et lourdes de conséquences que cela justifierait que l'Apec emploie le premier semestre 2021 à mener des expérimentations pour évaluer de façon méthodologiquement robuste les effets observables.

[179] Sans préempter les résultats éventuels de tels travaux, la mission détaille ci-dessous les éléments qualitatifs qu'elle a pu soit observer en situation d'entretien/atelier ou dont les équipes de l'Apec rencontrées lui ont fait part :

- **l'individuel** : il permet une connaissance fine entre le collaborateur Apec et le bénéficiaire offrant du même coup la possibilité d'une plus grande personnalisation des réponses apportées à la situation du demandeur. Ce procédé de délivrance est en revanche gourmand en ressources Apec.
- **le collectif** : par construction, ce procédé permet de toucher plus de personnes, offrant des gains d'efficacité quant à l'impact social et économique de l'Apec. Il se prête bien à des prestations relativement standardisées ou pour lesquelles bénéficier du regard de pairs peut être riche d'enseignements et de remobilisation pour les participants (en particulier pour les personnes dont la motivation décroche pour qui la stimulation des pairs peut avoir une vertu accélératrice de remise en mouvement). La question de la possibilité de repérer en atelier les personnes ayant des besoins différenciés reste à expertiser, et ce particulièrement si le collectif venait à être demain une modalité d'entrée de parcours au sein de l'Apec en complément des « primo rendez-vous » individuels actuels.
- **le présentiel** : le contact physique direct offre une relation plus étroite entre les consultants et conseillers et les bénéficiaires et la possibilité de capter plus aisément un certain nombre d'éléments comportementaux et non verbaux parfois utiles à la délivrance de la prestation. La nécessité de venir en centre Apec représente néanmoins une contrainte temporelle et spatiale pour les bénéficiaires qui ne permet pas une réponse adaptée à toutes les situations, soit que les personnes aient peu de temps soit qu'elles vivent ou travaillent sur un lieu éloigné du centre le plus proche.
- **le distanciel** : cette modalité de délivrance semble offrir des gains d'efficacité qui méritent d'être explorés ainsi que la possibilité de répondre à des besoins autrement difficiles à satisfaire, notamment en termes de couverture territoriale. Le distanciel offre donc la perspective d'une meilleure équité de prise en charge entre les cadres résidant dans les métropoles pourvues d'un centre Apec et ceux vivant dans des zones périphériques ou rurales éloignées de tout centre Apec. Si la qualité de la relation entre le consultant et les participants semble faiblement impactée par la distance dès lors que le consultant maîtrise les techniques particulières d'animation par exemple d'un webatelier, un point de vigilance doit néanmoins être mentionné : il semblerait que l'échange entre pairs, la rencontre d'homologues et du même coup la constitution d'un

réseau professionnel s'opèrent beaucoup plus difficilement dans les webinaires/webateliers que dans les ateliers en présentiel ; cela s'explique par la disparition des moments informels autour de l'atelier. L'Apec pourrait aussi prendre en compte les enjeux écologiques induits par ses modalités de délivrance des prestations : si le distanciel permet de limiter les déplacements des bénéficiaires, la problématique de l'empreinte écologique de la visio par comparaison au téléphone mériterait d'être examinée⁷¹ afin de concentrer la visio là où elle est réellement utile et nécessaire : à titre d'illustration, les services individuels dits « à distance » délivrés par les conseillers de l'Apec depuis plusieurs années le sont par téléphone et non par visio, sans que la mission ait eu écho du fait que cette modalité de délivrance soit problématique⁷². Il a d'ailleurs été fait part à la mission de l'intérêt de différencier au sein des prestations pouvant être délivrées en distanciel d'eux catégorie :

- d'un côté, celles dont le pilotage pourrait être fait de façon nationale (cf. celles ne nécessitant pas une connaissance approfondie du territoire du cadre et visant à répondre à un besoin précis et ponctuel – postulation à une offre par exemple – dont la mutualisation de services nationale permet d'optimiser les délais d'attente),
 - d'un autre côté, celles s'inscrivant dans un parcours de prise en charge plus structuré avec notamment un même consultant alternant présentiel et distanciel au long du parcours (et qui nécessite donc de prendre en compte la proximité au cadre et donc au centre qui lui est le plus proche), parcours nécessitant logiquement une connaissance plus fine du marché cadres local.
- **le mode « en ligne »** : cette modalité est par construction celle qui est la moins problématique à organiser dès lors que les services autoconsommables ont été mis en service. En effet, elle ne nécessite pas la mobilisation synchrone d'un consultant/conseiller Apec et d'un bénéficiaire. Dès lors, l'enjeu principal est celui relatif à l'ergonomie des services en ligne et à la façon de les faire mobiliser par les bénéficiaires soit indépendamment d'un parcours de conseil soit au fil d'un parcours de conseil, et d'en garder la trace historique (usage ou non, synthèse produite comme livrable à la suite de l'usage de l'outil autoconsommable par le bénéficiaire...).

3.2 Quelques pistes pour une stratégie future

3.2.1 Adapter les indicateurs de suivi de l'activité à l'expansion des prestations à distance

[180] Le raccourcissement de la durée des prestations en distanciel a eu un effet inattendu sur un indicateur suivi avec attention au sein du réseau : la valorisation économique des prestations servies par les consultants. En effet, du fait du mode de calcul de cet indicateur qui est assis sur la valorisation monétaire du temps des consultants passés en situation de conseil, cet indicateur n'a pas connu une hausse aussi forte que le nombre de prestations servies. Rien ne permettant de démontrer une moindre qualité des prestations à distance par rapport à celles en présentiel, une telle évolution donne à croire à tort que l'impact économique de l'activité des consultants se tasse alors qu'il n'en est rien et qu'il est même raisonnable de considérer qu'ils opèrent en fait des gains d'efficience. Au-

⁷¹ Lors du sondage précédemment cité (sondage de novembre 2020 auprès des managers sur l'usage par les consultants de la visio), un des managers interrogés a ainsi indiqué qu'il avait eu connaissance de la part de consultants du refus d'utiliser la visio « pour des raisons écologiques ».

⁷² Au regard des observations faites par la mission, il semble que la conduite d'un atelier collectif en distanciel uniquement par téléphone et sans visio pose des difficultés d'animation lourdes en termes de la fluidité des échanges.

delà du fait que ce raccourcissement de la durée des prestations via le distanciel permet de redéployer de la ressource vers de nouvelles activités et du même coup d'accroître la production globale de services de l'Apec, il serait souhaitable de rendre visible ces gains de productivités de l'Apec en mettant au même niveau la valorisation économique des prestations (monétisation du temps consultant passé en conseil) et la valorisation métier de ces activités (nombre de prestations délivrées) sans quoi les consultants et conseillers n'ont pas d'incitation à rechercher des gains de productivité dans leur activité. Cela nécessitera, en amont de ces mesures de valorisation des activités, de suivre pour les managers de l'Apec avec attention et de façon concomitante le nombre de prestations réalisées et la durée de celles-ci.

3.2.2 Mieux valoriser le mode de dispensation collectif des prestations

[181] Les indicateurs relatifs à l'impact économique de l'activité de l'Apec sont aujourd'hui construits du point de vue de l'Apec et non du point de vue des bénéficiaires. Deux exemples parlants l'illustrent : l'indicateur de valorisation économique et l'indicateur du temps client. L'un et l'autre ont une dénomination trompeuse au regard de la réalité de ce qu'ils mesurent ; si on les observe en détail :

- le premier correspond en fait à une valorisation productive de l'Apec (montant en euros de ressources Apec déployées en situation de conseil)
- le second mesure en réalité le temps collaborateur passé en situation de conseil pour des clients.

[182] Or, valorisation économique et valorisation productive (idem pour temps client/temps collaborateur) correspondraient à la même chose s'ils n'existaient que des prestations individuelles et que le temps passé par un consultant correspondait exactement au temps reçu par un bénéficiaire. En réalité, avec l'expansion des services collectifs, la confusion des concepts devient problématique. Prenons un exemple concret : deux bénéficiaires A et B ont sollicité les services de l'Apec ; A a eu trois entretiens individuels d'une heure avec un consultant (ex. prestation Next step) et l'autre a eu un entretien individuel d'une heure (ex. Point conseil) et a participé à un webatelier individuel de deux heures composé de six participants (ex. Entreprendre une démarche réseau). Comme l'indique le tableau ci-dessous, du point de vue de l'Apec aujourd'hui, le « temps client » correspond pour A à 3 heures et pour B à 1h20. En effet, les deux heures du consultant qui a animé l'atelier sont proratisés en fonction du nombre de participants à l'atelier (six dans l'exemple ci-dessus, d'où un temps attribué à chaque participant de 2 heures divisées par six soit 20 minutes chacun). Mais si l'on se place du point de vue de l'utilité économique et sociale de l'Apec (et du point de vue des bénéficiaires des services de conseil de l'Apec), il est plus juste de considérer que A et B ont l'un et l'autre bénéficié de trois heures de conseil Apec (certes réparties différemment entre prestation individuelle et service collectif).

Tableau 2 : Deux modalités de calculer le temps client reçu par un cadre bénéficiant de prestations de conseil Apec

	Temps client calculé par l'Apec suivant la modalité de calcul retenue en 2020	Temps client suivant une modalité de calcul prenant en compte le temps du point de vue non des collaborateurs Apec mais des cadres
Cadre A (3 entretiens individuels d'une heure)	3 h	3h
Cadre B (1 entretien individuel d'une heure et 1 atelier de deux heures à six participants)	1h20	3h

Source : Mission Igas

[183] Mécaniquement, une telle prise en compte des services collectifs dans le décompte du temps client aura pour conséquence d'accroître substantiellement la mesure de l'impact global de l'activité de l'Apec.

[184] Le même raisonnement s'applique à l'indicateur de valorisation économique tel qu'il est aujourd'hui calculé par l'Apec, à ceci près que se pose là la question de la valorisation monétaire d'une heure de conseil suivant que l'on se place du point de vue de celui qui la délivre (point de vue collaborateur, la valorisation est aujourd'hui légèrement supérieure à 200 euros) ou que l'on se place du point de vue de celui qui la reçoit (point de vue bénéficiaire).

[185] Cette évolution permettrait de mieux approcher l'expérience client réelle et entrerait du même coup en résonance avec les évolutions à mener pour mieux construire et piloter la délivrance des prestations suivant une logique de parcours. Il constituerait de plus un point d'appui précieux pour construire demain un coefficient d'efficacité productive du point de vue non plus du temps passé par les collaborateurs de l'Apec mais du temps reçu par les bénéficiaires des prestations.

3.2.3 Concevoir le distanciel non comme un mode de délivrance des prestations par défaut mais comme une modalité en soi

[186] En dehors des services dits aujourd'hui « à distance » qui ont été calibrés dès leur conception pour du distanciel, les évolutions rapides des derniers mois ont conduit avant tout à basculer en distanciel des prestations initialement prévues pour du présentiel, modulo quelques ajustements évoqués précédemment (ex. durée, travaux préparatoires). Formaliser une réelle stratégie de délivrance des prestations permettra demain à l'Apec de mobiliser la direction marketing et de l'expérience clients ainsi que le pôle métiers autour de la conception de prestations de conseil des consultants pensées en amont sur un format à distance. En effet, le distanciel n'offre ni les mêmes possibilités (outils possibles, techniques d'animation) ni les mêmes contraintes (durée notamment), il est nécessaire de le prendre en compte. La réaction rapide de l'Apec en 2020 à basculer en distanciel doit être saluée mais, pour l'avenir, il apparaît nécessaire de concevoir le distanciel non comme un mode de délivrance des prestations par défaut mais comme une modalité en soi qui doit être pensée dès l'élaboration des prestations.

3.2.4 Profiter des possibilités offertes par le distanciel pour renforcer les partenariats avec des acteurs installés dans des territoires éloignés des centres Apec

[187] En termes de couverture territoriale, le distanciel a souvent été présenté à la mission comme une manière de mieux répondre demain aux besoins et attentes des cadres et entreprises résidant dans des territoires éloignés de centres Apec. La mission ne conteste nullement ce point mais estime que la notion de phygital doit être complétée et approfondie, avec prise en compte des trois dimensions (présentiel, distanciel et en ligne). En effet, cette notion exprime le fait qu'au cours de leur parcours d'accompagnement les bénéficiaires peuvent avoir tantôt des services en présentiel (centre Apec, salon professionnel notamment) tantôt des services en distanciel (visio, téléphone).

[188] Or, il est pertinent de considérer comme une opportunité nouvelle de pouvoir mixer présentiel et distanciel au sein d'une même prestation. La mission a ainsi constaté qu'en dehors des agences Pôle emploi présentes dans les métropoles où sont installées des centres Apec les liens entre Pôle emploi et l'Apec sont relativement résiduels. Une voie d'approfondissement du partenariat entre les deux opérateurs consisterait à prévoir la délivrance de prestations dans des agences Pôle emploi co-animées - c'est un objectif du nouvel accord-cadre - avec un conseiller Pôle emploi en présentiel (par exemple à Aurillac dans le Cantal) et un collaborateur de l'Apec en distanciel (en l'occurrence à Clermont-Ferrand ; Aurillac dépend du centre Apec de Clermont mais les deux villes sont distantes de 2h15 en voiture et de près de 3h en train).

3.2.5 Concentrer les entretiens de conseil sur les problématiques ne pouvant pas être travaillées par les bénéficiaires en dehors de l'entretien

[189] La formule « La valeur ajoutée de l'Apec, c'est le conseil » a été répétée à de multiples reprises à la mission par tous les types d'interlocuteurs Apec auditionnés aussi bien au siège qu'en régions. Ce constat doit inciter du même coup à faire l'usage le plus efficient de la ressource en conseil dont dispose l'Apec. Une façon d'y parvenir consiste à s'assurer que le temps des collaborateurs est bien utilisé.

[190] L'épisode du covid a conduit à objectiver le fait qu'un certain nombre de tâches pouvait parfois être sorti du temps du conseil en tant que documents préparatoires aux bénéficiaires des prestations, permettant du même coup de raccourcir la durée de la prestation et de concentrer le temps des collaborateurs de l'Apec sur les segments d'activité où leur plus-value est la plus forte, le conseil. On pourrait même considérer que le temps gagné sur un atelier collectif pourrait dans certains cas être redéployé vers des publics plus en difficulté dont le consultant a repéré au cours de l'atelier qu'un approfondissement individuel ponctuel leur serait bénéfique pour tirer entièrement parti des éléments fournis au cours de l'atelier.

[191] Pour y parvenir, il est nécessaire que l'Apec se dote d'une démarche structurée de revue périodique des possibilités offertes par les nouvelles technologies et examine les pratiques et évolutions en cours chez ses partenaires, notamment chez Pôle emploi. D'après la mission, l'Apec pourra s'en mal s'atteler à cette tâche dans la mesure où elle a déjà par le passé opéré ponctuellement ce type de mutation. L'exemple le plus symptomatique porte sur le service permettant à un cadre d'identifier ses perspectives professionnelles (emploi, salaire...) dans un bassin d'emploi donné. D'abord délivrée en présentiel, la prestation « Votre potentiel marché » a été la première prestation à être basculée en distanciel (cf. ci-dessus) et quelques années plus tard les évolutions techniques couplées à des travaux volontaristes d'innovation menés par l'Apec ont permis de créer l'outil Dadacadres qui correspond au même service mais sous forme autoconsommable en ligne par les cadres. Désormais, les cadres peuvent accéder à ce service sans mobiliser de prestation de conseil de

l'Apec ; la mission a d'ailleurs constaté à plusieurs reprises que, dans le plan d'actions récapitulatifs de fin d'entretien de conseil, les consultants orientaient les cadres vers l'utilisation de cet outil afin de préciser leur projet professionnel et leurs recherches ultérieures, quitte à revenir ensuite vers l'Apec s'ils ont besoin de préciser certains points. La démarche structurée de revue périodique des process de conseil proposée ici vise en fait à industrialiser cette démarche en la rendant récurrente et systémique à l'ensemble des prestations de l'Apec.

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

INTRODUCTION	79
1 LE POSITIONNEMENT DE L'APEC EN TANT QUE GUICHET OUVERT L'INCLINAIT PEU JUSQU'A RECEMMENT A INVESTIR LA PROBLEMATIQUE DE L'EXPERIENCE UTILISATEURS	80
1.1 UNE LOGIQUE DE GUICHET : UNE OFFRE LA POUR REpondre A LA DEMANDE.....	80
1.2 UNE APPROCHE RELATIVEMENT UNIFORME DES « CLIENTS » QUI COLLE MAL AUX OBJECTIFS DU MANDAT DE SERVICE PUBLIC	82
1.2.1 <i>Une approche relativement uniforme des « clients » cohérente avec la logique de guichet ouvert.....</i>	82
1.2.2 <i>Le mandat de service public visait pourtant une approche plus fine par public</i>	83
1.2.3 <i>Une approche par public présentée par un certain nombre de consultants comme partiellement contradictoire avec la démarche de conseil axée sur les compétences.....</i>	83
1.3 LE PRIMAT DE LA MESURE DE LA SATISFACTION SUR LES AUTRES MODALITES POSSIBLES D'ÉVALUATION DES RESULTATS EVOLUE LENTEMENT MALGRE DES RESULTATS PARFOIS INQUIETANTS	84
1.3.1 <i>Un dispositif rôdé de mesure de la satisfaction à chaud dont les résultats posent néanmoins question</i>	84
1.3.2 <i>Le baromètre image de l'Apec indique que le fait d'avoir été utilisateur des services de l'Apec, en particulier en ligne, était de moins en moins source de valeur ajoutée pour l'Apec avant la mise en service du nouveau site apec.fr</i>	87
1.3.3 <i>La mesure de l'utilité perçue à froid a été interrompue après une expérience pourtant concluante</i>	90
1.3.4 <i>L'évaluation de l'Apec en termes de résultats du point de vue des bénéficiaires alimente depuis 2017 plusieurs indicateurs stratégiques du mandat mais leur interprétation est délicate</i>	91
1.3.5 <i>D'autres voies d'évaluation de l'expérience utilisateurs mériteraient d'être explorées ou mieux utilisées</i>	96
2 LE SOUCI D'UNE UTILISATION PLUS EFFICIENTE DES RESSOURCES IMPLIQUE UNE MOBILISATION ACCRUE DE L'EXPERIENCE UTILISATEURS	98
2.1 LA REMISE EN CAUSE REPETEE DE L'EXISTENCE DE L'APEC A CONSTITUE UNE INCITATION POUR L'APEC A MIEUX JUSTIFIER SON ACTION AU REGARD DU BESOIN DES BENEFICIAIRES.....	98
2.1.1 <i>Une démarche innovante d'évaluation de l'impact économique et social de l'activité de l'Apec est engagée depuis 2019</i>	99
2.1.2 <i>La diffusion, dans la culture métier de l'Apec, de la notion de « juste conseil » est porteuse d'évolutions futures prometteuses.....</i>	102
2.2 LA CONSTRUCTION DE PARCOURS D'ACCOMPAGNEMENT NECESSITE UNE CONNAISSANCE APPROFONDIE DES BESOINS ET DE LA FAÇON QU'ONT LES PUBLICS DE S'ORIENTER DANS L'OFFRE DE SERVICES	104
2.2.1 <i>Des prises en charge encore peu structurées autour d'une logique de parcours.....</i>	104
2.2.2 <i>La logique de parcours progresse néanmoins, augurant d'évolutions futures positives pour les bénéficiaires (diagnostic situationnel, référent de parcours)</i>	105
2.3 LA STRUCTURATION DE LA DIRECTION DE L'EXPERIENCE CLIENTS RESTE POURTANT INABOUTIE.....	107
3 L'EXPERIENCE UTILISATEURS : UN LEVIER DE TRANSFORMATION A MIEUX UTILISER, DEPUIS LA CONCEPTION DES SERVICES JUSQU'A L'ÉVALUATION DES RESULTATS ATTEINTS PAR LES BENEFICIAIRES EN PASSANT PAR LA DELIVRANCE DES PRESTATIONS.....	108
3.1 MOBILISER LES BENEFICIAIRES DES LA CONCEPTION ET LES TESTS DE NOUVELLES PRESTATIONS	108
3.2 TRACER LE PARCOURS UTILISATEURS EN AMONT ET EN DEHORS DU TEMPS DE CONSEIL DES CONSULTANTS ET CONSEILLERS DE L'APEC.....	108
3.3 FAIRE DE L'EXPERIENCE UTILISATEURS UN OUTIL DE PILOTAGE DE L'ALLOCATION DES RESSOURCES DE L'APEC.....	110
3.4 OUTILLER LES MANAGERS ET LEURS EQUIPES POUR QUE L'EXPERIENCE UTILISATEURS ALIMENTE UNE BOUCLE D'AMELIORATION CONTINUE DES PRATIQUES METIERS	111
3.5 EXPLORER L'EXPERIENCE DES « NON UTILISATEURS »	111
3.6 L'EXPERIENCE COLLABORATEURS : UN LEVIER PARALLELE A ACTIONNER	112

Introduction

[192] La notion d'expérience utilisateurs (ou usagers) est entrée depuis quelques années dans le langage commun de la sphère publique. Elle est désormais portée au plus haut de l'Etat par la Direction interministérielle de la transformation publique (DITP)⁷³, émanation de l'ancien Secrétariat général à la modernisation de l'Etat (SGMAP).

[193] Cette notion est dérivée de la notion d'« expérience clients », concept créé au début des années 1980 et qui a connu un essor marqué dans le monde de l'entreprise à partir des années 1990. Ce concept issu du domaine du marketing traite de la relation entre une organisation pourvoyeuse de services et les personnes qui bénéficient de ces services.

[194] L'Association française pour la relation client (AFRC) considère que l'expérience client « correspond aux perceptions qu'a le client de l'ensemble de ses interactions avec l'entreprise tout au long de son parcours.⁷⁴ » La compréhension de ces perceptions présente un intérêt fort : non seulement elle permet de mieux saisir et anticiper comment les personnes recourent à l'offre de services proposée mais aussi d'agir via ces perceptions sur les comportements des personnes pour les orienter vers tel ou tel segment de l'offre de services⁷⁵.

[195] L'expérience utilisateurs appliquée à l'activité de l'Apec concerne tous les publics à qui elle propose ses services : entreprises cotisantes, cadres actifs occupés ou demandeurs d'emploi, jeunes diplômés de l'enseignement supérieur (Bac+3 et plus). Une vision extensive (non traitée dans cette annexe) consisterait à examiner les relations partenariales de l'Apec sous cet angle en termes d'« expérience partenaires », partant de l'idée qu'un partenaire satisfait des services que l'Apec lui rend (ex. transmission d'informations, adressage de public, services proposés) est d'autant plus enclins lui-même à offrir en retour des services de qualité à l'Apec.

[196] La mission use dans cette annexe de la notion d'expérience utilisateurs (ou bénéficiaires) afin de prendre en compte la particularité du rôle de l'Apec⁷⁶ : ainsi que l'a rappelé à la mission nombre de collaborateurs de l'Apec, l'Apec a pour objectif de répondre aux attentes des cadres et des entreprises qui la sollicitent dans la seule mesure où ces demandes correspondent à un besoin avéré plus large de l'économie du pays (ce qui est souvent évoqué sous le vocable « réalisme des demandes au regard des besoins du marché », « prise en compte de l'intérêt général » ou « juste conseil »).

⁷³ Le campus de la transformation publique en fait une thématique en propre (<https://www.modernisation.gouv.fr/thematiques-campus/experience-usager>) et porte des ateliers d'approfondissement sur le sujet (ex. 6 et 7 décembre 2020 : « L'Expérience usager, ou comment mettre à l'épreuve votre offre de service »). Différentes sous thématiques sont identifiées telles que « Se mettre dans la peau de l'utilisateur », « Améliorer la relation entre les agents d'accueil et les usagers », « L'approche comportementale des politiques publiques », « Mettre en œuvre l'engagement de transparence ».

⁷⁴ Voir sur www.afrc.org, source : étude 2019 KPMG & AFRC « Les 6 piliers de l'Expérience Clients » (archive wikiwix du 1^{er} mars 2020).

⁷⁵ Ainsi comme le pointe l'AFRC, « depuis plusieurs années, les entreprises se soucient de plus en plus de l'expérience qu'elles proposent à leurs clients et collaborateurs. L'enjeu étant de ne plus réduire sa vision aux transactions mais de tenir compte d'un ensemble de paramètres – tangibles ou non – qui ont un impact sur l'acte d'achat ou la préférence de consommation des individus. » (<https://www.afrc.org/de-la-relation-a-l'experience-client>, consultation le 8 décembre 2020).

⁷⁶ L'Apec utilise depuis l'époque des années 2000 où elle avait fortement développé son activité marchande le terme de « client » et parle donc d'« expérience clients ».

[197] Est-ce à dire que l'Apec se désintéresse des attentes des bénéficiaires qu'elle prend en charge ? Point du tout, dans la mesure où la mobilisation des services qu'elle propose nécessitent pour la grande majorité d'entre eux des actes positifs des bénéficiaires pour que ces derniers bénéficient effectivement des services : des démarches administratives (prise de rendez-vous, remplissage de formulaires...) et une adhésion personnelle forte, libre et volontaire, adhésion souvent dénommée « l'engagement » du cadre ou de l'entreprise dans son parcours de conseil (préparation de documents en amont de l'échange avec les consultants, assiduité et participation active lors des ateliers et entretiens, mise en œuvre du plan d'actions arrêté avec le consultant).

[198] C'est la particularité de la mission de l'Apec - et en grande partie ce qui fait la richesse et la complexité de son action - que de trouver le bon équilibre entre la réponse aux attentes et aspirations individuelles des bénéficiaires et l'atteinte d'objectifs collectifs d'intérêt général (ex. allocation différenciée de moyens selon des besoins eux-mêmes variables selon les publics). L'expérience utilisateurs est un levier majeur pour parvenir à faire converger autant que possible ces deux objectifs (le principe de la « convergence des intérêts » est d'ailleurs un des principes forts présent dans le cadre de référence des métiers du Conseil adopté par l'Apec en 2019). L'Apec se doit ainsi d'apporter des services qui d'un côté répondent en partie aux attentes de ses bénéficiaires cotisants (ex. prestations de conseil sur la mobilisation des compétences pour les cadres et prestations autour du recrutement pour les entreprises) et qui d'un autre côté font converger les intérêts de chacun vers un appariement optimal entre offre et demande de travail au-delà de ces attentes individuelles préalables (par exemple, en retravaillant avec un recruteur les attendus d'une offre d'emploi ou avec un cadre son projet d'évolution professionnelle pour que l'un et l'autre soient en adéquation avec les possibilités offertes sur le marché). Si cela le justifie, cela peut conduire l'Apec à limiter les moyens qu'elle engage auprès d'un cadre ou entreprise dont les demandes sont manifestement peu pertinentes par rapport aux réalités du marché, et ce en totale cohérence avec la notion de service public et d'intérêt général (ex. type de compétences requises ou niveau de salaire proposé par une entreprise, projet professionnel sans débouché pour un cadre)⁷⁷.

1 Le positionnement de l'Apec en tant que guichet ouvert l'inclinait peu jusqu'à récemment à investir la problématique de l'expérience utilisateurs

1.1 Une logique de guichet : une offre là pour répondre à la demande

[199] Tandis que le nombre de cadres pouvant potentiellement s'adresser à l'Apec se compte en millions et que l'Apec ne sert qu'un peu plus d'une centaine de milliers de cadres chaque année en prestations de conseil (constat d'un décalage de même nature côté entreprises), on aurait pu s'attendre à ce que l'Apec soit confrontée à un volume tel de demandes qu'elle ne soit pas en capacité d'y répondre.

[200] Or, à l'inverse, nombreux sont les collaborateurs de l'APEC auditionnés par la mission à être convaincus que justifier le bon usage des fonds tirés de la cotisation en trouvant suffisamment de bénéficiaires est un challenge quasi permanent pour l'Apec. Au-delà de la volonté louable d'être exemplaire quant à l'utilisation de la cotisation, ce souci traduit la perception d'un manque dommageable de notoriété de l'Apec (ce que contredit pourtant les baromètres image de la

⁷⁷ Cela rejoint la notion de « juste conseil » évoqué plus bas, notion qui a émergé à l'Apec à l'occasion des travaux relatifs au cadre de référence des métiers du conseil en 2019.

direction de la communication⁷⁸) et la crainte corollaire de ne pas avoir assez de bénéficiaires qui s'adressent à l'Apec au regard des plages de disponibilité des consultants et conseillers. En effet, contrairement à un opérateur comme Pôle emploi qui est incontournable pour les demandeurs d'emploi désirant percevoir leur indemnisation, rien n'oblige un cadre occupé ou au chômage ni une entreprise à s'adresser à l'Apec.

[201] Cette situation explique en grande partie pourquoi l'Apec se positionne en tant que guichet ouvert. En effet, la grande majorité de l'offre de services est accessible aux potentiels bénéficiaires sans filtre préalable : le site Internet (une fois la création d'un compte personnel effective, création dont le seul prérequis est l'enregistrement d'une adresse mail et la réponse à quelques questions de profil) et la plateforme téléphonique de relation client (PRC) permettent l'inscription à une gamme très large des services proposés par l'Apec. Cette configuration ouverte de l'accès à l'offre de services vise à capter un maximum de « clients ». Cela explique le fait qu'il existe au sein de l'Apec des consommateurs multiples, à savoir des personnes qui recourent de façon intensive aux services de l'Apec.

[202] Le pilotage de l'activité se fait dès lors, en interne, par un suivi fin des plages de prestations proposées par les consultants et conseillers et de leur saturation et, en externe, par la mise en visibilité accrue ou au contraire limitée de l'offre de services selon les données produites par le contrôle de gestion (campagnes grand public telles que celle pour le plan jeunes « Objectif 1^{er} emploi », pop-up sur apec.fr mettant en avant telle ou telle prestation pour les internautes présents sur le site)⁷⁹.

[203] La finalité est donc en premier lieu que les moyens de l'Apec répondent à toute demande qui s'adresse à elle, et si cette demande est insuffisante, d'engager des actions ponctuelles pour l'accroître.

[204] A rebours de la crainte de bon nombre de collaborateurs de l'Apec, la mise en service en octobre 2019 du nouveau site Internet de l'Apec a permis un test grandeur nature quant à la capacité de l'Apec d'accroître rapidement les flux de demandes qui s'adressent à elle : ainsi, à l'occasion de cette refonte du site, un onglet « Nous rencontrer » avait été mis en page d'accueil du site apec.fr. Cet accès direct à un rendez-vous de conseil sans préciblage par le cadre de son attente (préciblage qui s'apparente dans les faits à un auto-filtrage dans la mesure où il faut prendre le temps de naviguer sur le site pour solliciter tel ou tel service) a conduit à une hausse très importante des demandes adressées à l'Apec : en comparaison des mois de janvier et février 2019, janvier et février 2020 démarraient pour l'Apec sur un trend élevé d'activité avec une hausse de demandes de cadres de plus de 50 % et de plus de 66 % côté entreprises. L'Apec, n'étant pas en capacité de faire face à un tel flux de demande ayant alors pour effet de détériorer fortement les délais et l'expérience utilisateurs, a fait évoluer les paramétrages de son site Internet de sorte à ce que l'onglet « Nous rencontrer » de la page d'accueil ne donne plus un accès direct à une plage de rendez-vous. Malgré cette expérience démontrant assez clairement le fait que l'Apec a une capacité assez forte d'accroître ou d'ajuster les flux de demandes qui s'adressent à elle, la conviction interne d'un manque de notoriété et de « clients » reste très répandue, croyance qui conduit à une approche relativement uniforme des

⁷⁸ A titre d'exemple, en termes de notoriété spontanée (à savoir ce que les sondés citent sans que leur soit proposée une liste d'acteurs possibles), l'Apec est de loin le premier acteur : à la question « Quels sont tous les intervenants (organismes, prestataires de services, sites Internet...) qui vous viennent spontanément à l'esprit concernant l'emploi des cadres ? », 70 % répondent l'Apec, loin devant Cadremploi (23 %), Pôle emploi (22 %) ou LinkedIn (19 %).

⁷⁹ Plus de 25 personnes travaillent à la direction de la communication et le budget de la direction s'élève à près de six millions d'euros annuels (données transmises à la mission par l'Apec).

« clients » (à savoir : l'Apec manquant de « clients », elle ne serait pas en position de privilégier certains types de « clients » plutôt que d'autres dans sa stratégie de captation de nouveaux publics).

1.2 Une approche relativement uniforme des « clients » qui colle mal aux objectifs du mandat de service public

1.2.1 Une approche relativement uniforme des « clients » cohérente avec la logique de guichet ouvert

[205] Corollaire d'une logique de guichet ouvert, à la question posée par la mission à ses interlocuteurs « Quel est d'après vous l'indicateur le plus important pour l'Apec ? » la réponse la plus fréquente, autant du côté des administrateurs de l'association qu'auprès de l'encadrement dirigeant de l'Apec, autant aussi au siège de l'Apec qu'en centres, était le volume de cadres et d'entreprises servies. Ce n'est bien souvent que dans un second temps que la nature des publics bénéficiaires était évoquée, quand elle était mentionnée.

[206] La seule exception à ce constat concerne l'accord-cadre signé entre Pôle emploi et l'Apec relativement aux jeunes diplômés et aux demandeurs d'emploi de longue durée. Pour ces publics, la mission a néanmoins relevé la faible efficacité opérationnelle de l'accord 2017-2019 et la nécessité de le revoir, ce qui a été fait fin 2020 même si la mission a identifié des approfondissements supplémentaires utiles (voir annexe sur la relation Pôle emploi/Apec).

[207] Il n'est dès lors pas surprenant dans ce contexte que la segmentation des « clients » utilisée par l'Apec soit relativement frustrante : côté cadres, elle distingue dans ses outils de macro-pilotage les actifs occupés, les demandeurs d'emploi et les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur ; côté entreprises, elle cible en premier lieu les TPE-PME (très petites entreprises-petites et moyennes entreprises). En cohérence avec ce ciblage peu fin par type de public, les campagnes effectuées par la direction de la communication mobilisent en priorité les budgets sur des canaux généralistes (télévision, radio, presse généraliste). Les logiques sectorielles, territoriales ou selon une approche directe en fonction de critères données (nature de compétences, caractéristiques du parcours professionnel antérieur...) ne sont que marginalement mobilisées⁸⁰.

[208] Il est souhaitable que l'Apec développe sa connaissance des besoins, attentes et usages de bénéficiaires des services selon une analyse segmentée par types de bénéficiaires plus fine et opérationnelle (ex. risque vis-à-vis de l'emploi pour des cadres) que les grandes catégories actuellement mobilisées (en poste, demandeurs d'emploi, jeunes diplômés).

[209] La difficulté majeure - mais la mission la considère tout à fait surmontable dans la pratique - consiste à construire demain une segmentation des publics APEC qui allie les logiques socio-administratives (ex. jeune ou âgé, en emploi ou au chômage) avec les logiques de risque (risque de subir des mobilités contraintes, risque de rencontrer des difficultés à retrouver un emploi) et de projet (ex. volonté de reconversion, désir de mobilité interne dans son entreprise)⁸¹.

⁸⁰ Relevons néanmoins la réalisation de quelques expérimentations à destination des seniors (ex. Talents Seniors lancés en 2019).

⁸¹ Dans la terminologie de l'Apec, ces trois dimensions correspondent au ciblage, aux axes de segmentations et aux problématiques clients.

1.2.2 Le mandat de service public visait pourtant une approche plus fine par public

[210] Or le mandat de service public assignait à l'Apec de décliner ses actions pour un certain nombre de publics. Il était ainsi fait mention qu'« 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. »

[211] Il est à noter que les personnes en situation de handicap ne faisaient pas partie des publics identifiées dans le mandat comme devant justifier une attention particulière, laissant du même coup les besoins éventuellement spécifiques de ce segment de cadres au réseau des Cap emploi.

[212] Aucun des quinze indicateurs du mandat ne portait sur l'un ou l'autre des publics devant appeler une « attention particulière » mais cinq des 35 indicateurs d'éclairage les concernait :

- Indicateur 1.2.a : Proportion des bénéficiaires "issus des QPV" parmi les bénéficiaires de la cible "jeunes diplômés"
- Indicateur 1.2.b : Proportion des bénéficiaires "demandeurs d'emploi de longue durée" parmi les bénéficiaires de la cible "cadres demandeurs d'emploi"
- Indicateur 1.2.c : Proportion des bénéficiaires "Séniors" parmi les bénéficiaires des cibles "cadres" (en activité et demandeurs d'emploi)
- Indicateur 1.2.d : Proportion "Femmes / Hommes" parmi les bénéficiaires de chacune des 3 cibles et au global⁸²
- indicateur 4.2 : Taux de retour à l'emploi des demandeurs d'emploi de longue durée et Taux de retour à l'emploi durable des demandeurs d'emploi de longue durée

1.2.3 Une approche par public présentée par un certain nombre de consultants comme partiellement contradictoire avec la démarche de conseil axée sur les compétences

[213] En dehors du suivi des indicateurs d'éclairage effectué par le service du contrôle de gestion de l'Apec (suivi qui néanmoins ne fait que rarement l'objet d'une présentation en comité de suivi Etat/Apec du mandat ou en conseil d'administration), il ne ressort pas des investigations effectuées par la mission que la déclinaison fine par type de public (JD de QPV, DELD, seniors, genre) ait conduit à des évolutions opérationnelles particulières dans la pratique métier des consultants et conseillers, ni à l'assignation d'objectifs de pilotage spécifiques.

[214] Certains consultants estiment même que mettre en avant une candidature JD, DELD ou seniors (la problématique des femmes n'a jamais été mentionnée par les collaborateurs auditionnés) est contraire à leur logique professionnelle : en effet, la problématique des compétences, quelle que soit

⁸² Pour une analyse plus détaillée des causes possibles à la forte surreprésentation des femmes dans les bénéficiaires cadres des services de conseil de l'Apec en comparaison de leur proportion dans la population cadres, voir l'annexe relative aux indicateurs stratégiques du mandat de service public.

la nature des publics, est l'unique paramètre à d'après eux prendre en compte ; d'autres ont nuancé cette approche - qu'ils partageaient néanmoins pour l'essentiel - en indiquant tenter parfois de convaincre les recruteurs de l'intérêt des profils différents de leurs attentes initiales dès lors que les compétences requises étaient réunies (par exemple dans le cadre d'une prestation sourcing+).

[215] A cela s'ajoute le fait que l'Apec ne fait aucune tâche pouvant être assimilée à du placement (audition des candidats présélectionnés, évaluation de la qualité des candidatures, hiérarchisation des candidatures). La motivation forte d'un candidat, facteur pouvant contrebalancer d'autres critères objectifs d'appréciation des candidatures (expérience, type de diplôme...), n'entre donc pas ici en ligne de compte dans la mesure où cet élément partiellement subjectif ne peut être évalué qu'après audition d'un candidat, ce que l'Apec ne fait.

[216] En l'état, l'Apec n'a donc pas d'approche spécifique selon la nature des publics, au-delà de quelques macro-indicateurs de pilotage (dont certains ne sont suivis qu'a posteriori sur un rythme annuel, comme par exemple l'appartenance à un quartier politique de la ville) et quelques prestations ou actions plus particulièrement ciblées sur telle ou telle grande catégorie de public (ex. atelier Objectif 1^{er} emploi pour les jeunes diplômés du supérieur, atelier Nouveaux Horizons pour les cadres demandeurs d'emploi). Notons néanmoins que pour les prestations directement liées à de la postulation sur un emploi, le service délivré par les collaborateurs de l'Apec est nécessairement adapté aux besoins du bénéficiaire qui sont de fait très différenciés selon qu'il est par exemple jeune diplômé ou senior : ainsi, tandis que l'un doit être en capacité de travailler sur la mise en avant de ses compétences (à défaut de pouvoir s'appuyer sur des expériences), le second a souvent besoin de montrer qu'il est en capacité de s'adapter à des environnements professionnels nouveaux et différents.

[217] Ces différents constats tendent à montrer qu'au-delà des ajustements à faire dans la délivrance des prestations selon la nature des publics accompagnés (et que dans une certaine mesure l'Apec fait déjà au cas par cas), la problématique de l'attention particulière à porter à certains publics plus qu'à d'autres se situent en amont de l'acte de conseil, à savoir par le ciblage que l'Apec doit réaliser pour faire venir à elle les publics qui en ont le plus besoin (notamment par des techniques d'approches ciblées et non généralistes, ce qui est peu fait aujourd'hui).

1.3 Le primat de la mesure de la satisfaction sur les autres modalités possibles d'évaluation des résultats évolue lentement malgré des résultats parfois inquiétants

1.3.1 Un dispositif rôdé de mesure de la satisfaction à chaud dont les résultats posent néanmoins question

[218] Le mandat de service public 2012-1016 mettait fortement en avant la mesure de la satisfaction à chaud⁸³ : six indicateurs de satisfaction étaient suivis, ciblant les différents publics de l'APEC (cadres occupés, jeunes diplômés, cadres ayant des difficultés particulières de réinsertion professionnelle, entreprises, et parmi elles le segment des TPE/PME). Ces indicateurs⁸⁴ portaient sur la satisfaction à chaud, à savoir en sortie de de délivrance de services⁸⁵. Le taux de réponse est

⁸³ Cette mesure se fait de deux façons : par le choix sémantique entre quatre items (« pas du tout satisfait », « plutôt pas satisfait », « plutôt satisfait », « tout à fait satisfait ») et par une cotation numérique de 0 à 10 (0 pour les non satisfaits, 10 pour les très satisfaits). Les deux cotations donnent des résultats généralement proches, à ceci près que la cotation 9 et 10 réunit généralement un peu moins de répondants que l'item « Tout à fait satisfait ».

⁸⁴ Collecte est faite via des instituts de sondage sous la forme d'un questionnaire en ligne auto-administré

⁸⁵ C'est-à-dire une fois le livrable fait et le service clôturé dans l'outil métier Opéra. Les enquêtes permettent ainsi une analyse par type de service.

relativement élevé⁸⁶ pour ce type d'enquête dans la mesure où il oscille généralement entre 25 et 35 %⁸⁷.

[219] Ce dispositif s'est poursuivi depuis avec une réflexion approfondie sur la valorisation auprès des équipes de l'Apec des résultats dans une perspective d'amélioration des pratiques métiers et de la qualité de service (pilote réalisé mi 2018 précisément sur ce point dont les résultats ont été présentés en comité de suivi début 2019). La traduction opérationnelle de ce travail a consisté à mettre en avant depuis début 2020 la satisfaction à chaud des bénéficiaires dans les outils métiers quotidiens des collaborateurs (tableaux de bord d'activité dit « Qlik ») avec des résultats anonymisés (un consultant ne voit que la satisfaction des bénéficiaires dont il a eu la charge et seul son manager a connaissance de ses résultats en termes de satisfaction).

[220] Cette situation conduisait la Cour des comptes⁸⁸ à porter une appréciation élogieuse considérant que « la maturité du système de mesure est bien établie : ce dispositif de recueil de la satisfaction des bénéficiaires (...) est donc à la fois à spectre large, à périodicité régulière, mené de façon systématique et capable d'analyses en profondeur. » La Cour émettait néanmoins quelques recommandations techniques pour améliorer le dispositif⁸⁹.

[221] Le mandat de service public 2017-2021 conservait la mesure de la satisfaction à chaud parmi plusieurs indicateurs d'éclairage du mandat (voir le tableau ci-dessous).

⁸⁶ La Cour des comptes dans son rapport de contrôle de 2019 sur l'Apec établissait ainsi la comparaison suivante entre l'Apec et Pôle emploi : « Les taux de réponse obtenus dans les enquêtes de satisfaction « à chaud » sont un bon indice de l'attachement réel des clients à l'association : ainsi, l'enquête menée sur la période de septembre 2017 à mars 2018, fait-elle apparaître un taux de réponse moyen des clients cadres salariés ou jeunes diplômés de 31 % et un taux de 25 % pour les entreprises. Par comparaison, s'agissant du premier taux, Pôle emploi n'obtient que 10 % de réponse par le public qu'elle sert. Son enquête locale auprès des entreprises pour le premier trimestre 2018 enregistre un taux de retour de 8 % contre 25 % pour l'Apec ».

⁸⁷ Voir à titre d'exemple les résultats de la vague de fin avril 2018 : les jeunes diplômés ont un taux de réponse de 26 % tandis que les cadres demandeurs d'emploi de moins d'un an se situent à plus de 34 %.

⁸⁸ Rapport de contrôle des comptes et de la gestion de l'Association pour l'emploi des cadres (Apec) – exercice 2012-2017, Cour des comptes, juillet 2019.

⁸⁹ La Cour a émis trois recommandations concernant la mesure de la satisfaction à chaud :

- Recommandation n° 5 (Apec) : inscrire, en ce qui concerne les études de satisfaction « à froid » comme « à chaud », la pratique existante de contrôle de l'administration des questionnaires par les prestataires dans les cahiers des charges ou exiger de ceux-ci la présentation de leur « assurance qualité dans leur offre.
- Recommandation n° 6 (Apec, DGEFP) aligner la définition de l'indicateur dit d'éclairage du mandat de service public en cours concernant les notes prises en compte (soit de 7 à 10) sur le « référentiel » des études de satisfaction, qui retient les notes de 6 à 10.
- Recommandation n° 7 (Apec, Pôle emploi) procéder, dans la perspective du renouvellement de l'accord-cadre avec Pôle emploi, (i) à une analyse conjointe des raisons du faible niveau de transformation de la prescription d'une prestation en un contact avec le conseiller de l'Apec, (ii) à l'harmonisation de la définition d'indicateurs de satisfaction pour des publics comparables, (iii) à la mutualisation au plan régional des programmes de contact et plans d'action avec les PME/TPE.

Tableau 3 : Résultat des indicateurs d'éclairage du mandat relatifs à la mesure de la satisfaction à chaud sur les trois premières années du mandat de service public (2017-2019)

Indicateurs d'éclairage	Réalisations 2017	Réalisations 2018	Réalisations 2019
1.3 - Satisfaction globale des services (déclinaison par cible) : note moyenne de satisfaction (entre 0 et 10) et proportion de notes comprises entre 7 et 10	- Note moyenne de satisfaction (entre 0 et 10) : 8,27 - Proportion de notes comprises entre 7 et 10 : 89,8%	- Note moyenne de satisfaction (entre 0 et 10) : 8,37 - Proportion de notes comprises entre 7 et 10 : 90,7%	- Note moyenne de satisfaction (entre 0 et 10) : 8,34 - Proportion de notes comprises entre 7 et 10 : 89,5%
7.1 - Satisfaction globale des services en ligne : note moyenne de satisfaction (entre 0 et 10)	- note moyenne de satisfaction (entre 0 et 10) : 7,6 (cadres 7,6 ; JD 7,5) - proportion de notes comprises entre 7 et 10 : 79% (cadres 79% ; JD 78%)	- note moyenne de satisfaction (entre 0 et 10) : 7,0 (cadres 7,2 ; JD 6,9) - proportion de notes comprises entre 7 et 10 : 69% (cadres 71% ; JD 62%)	Elements du dernier trimestre : - note moyenne de satisfaction (entre 0 et 10) : 6,4 - proportion de notes comprises entre 7 et 10 : 57,8%
8.3 - Satisfaction globale des services de conseil (proximité et sourcing) : note moyenne de satisfaction (entre 0 et 10) et proportion de notes comprises entre 7 et 10	- Note moyenne de satisfaction (entre 0 et 10) : 8,33 - Proportion de notes comprises entre 7 et 10 : 92,0%	- Note moyenne de satisfaction (entre 0 et 10) : 8,46 - Proportion de notes comprises entre 7 et 10 : 93,8%	- Note moyenne de satisfaction (entre 0 et 10) : 8,59 - Proportion de notes comprises entre 7 et 10 : 94,1%
10.2 - Satisfaction globale du service sourcing+ : note moyenne de satisfaction (entre 0 et 10) et proportion de notes comprises entre 7 et 10	- Note moyenne de satisfaction (entre 0 et 10) : 7,85 - Proportion de notes comprises entre 7 et 10 : 84,6%	- Note moyenne de satisfaction (entre 0 et 10) : 8,25 - Proportion de notes comprises entre 7 et 10 : 88,6%	- Note moyenne de satisfaction (entre 0 et 10) : 8,40 - Proportion de notes comprises entre 7 et 10 : 90,1%
11.2 - Satisfaction globale des services en ligne : note moyenne de satisfaction (entre 0 et 10) et proportion de notes comprises entre 7 et 10	- note moyenne de satisfaction (entre 0 et 10) : 7,2 - proportion de notes comprises entre 7 et 10 : 80%	- note moyenne de satisfaction (entre 0 et 10) : 7,0 - proportion de notes comprises entre 7 et 10 : 74%	Elements du dernier trimestre : - note moyenne de satisfaction (entre 0 et 10) : nc - proportion de notes comprises entre 7 et 10 : nc%
14.1 - Satisfaction globale sur les informations des études APEC : note moyenne de satisfaction (entre 0 et 10) et proportion de notes comprises entre 7 et 10	- note moyenne de satisfaction (entre 0 et 10) : 7,0 (cadres 7,0 ; JD 7,1 ; entreprises 7,1) - proportion de notes comprises entre 7 et 10 : 69% (cadres 69% ; JD 64% ; entreprises 74%)	- note moyenne de satisfaction (entre 0 et 10) : 7,1 (cadres 7,1 ; JD 7,1 ; entreprises 7,1) - proportion de notes comprises entre 7 et 10 (hors NSP) : 67% (cadres 64% ; JD 68% ; entreprises 69%)	pas d'études en 2019

Légende Stable En progression En régression

Source : APEC, mise en forme mission. Les données couvrent la mesure de la satisfaction quant aux services d'une année donnée. Note d'attention : d'après des vérifications faites par l'Apec en cours de mission, les modalités de calcul des indicateurs relatifs à la satisfaction quant aux services en ligne ont évolué au cours du temps : alors qu'elles s'appuyaient en 2017 et 2018 sur une enquête à froid plusieurs mois après l'usage et ciblait l'ensemble des services en ligne, les données à partir de 2019 sont extraites d'une enquête à chaud après l'utilisation, et concernant les cadres, la question de la satisfaction ne porte plus que sur l'usage de la fonctionnalité de profil. Il n'est donc pas possible de faire des analyses de tendance sur toute la période.

[222] Les données de 2017 font apparaître un ancrage initial généralement assez haut : ainsi, 89,8 % des cadres et jeunes diplômés déclarent une satisfaction supérieure à 7 sur 10. En dynamique, on relève néanmoins des résultats relativement contrastés :

- La satisfaction des entreprises progresse nettement passant de 92 % à 94,1 % (stable à 94 % en 2020 ; progression encore plus forte sur la période pour le service sourcing+ qui atteint même 92 % en 2020 après 84,6 % en 2017). Cette satisfaction en augmentation

entre en écho au transfert progressif d'un volume croissant de ressources de l'Apec en direction des entreprises.

- La satisfaction pour les services en ligne décrochent fortement en début de mandat pour les entreprises comme pour les cadres : ainsi tandis que 79 % des cadres et jeunes diplômés étaient satisfaits en 2017, ils ne sont plus que 9 % en 2018 (côté entreprises, on passe de 80 à 74 % de taux de satisfaction). Cette évolution montre à quel point le nouveau site apec.fr mis en service en octobre 2019, résultat d'un long travail de gestation et aboutissement d'un des chantiers majeurs du plan digital 2016, devenait prioritaire (un site unifié apec.fr a remplacé trois sites distincts ciblés par public – cadres, jeunes diplômés, entreprises). Or, l'enquête de satisfaction à froid alimentant cet indicateur ayant été stoppé, ces données de satisfaction ne sont plus disponibles sous la même forme pour 2019 et 2020. Pour ces deux années, l'Apec a changé à la fois la source et la définition de la satisfaction mesurée : concernant les cadres, la donnée provient de l'enquête de satisfaction à chaud de l'Apec et porte spécifiquement sur la satisfaction retirée de la fonctionnalité de profil en ligne. Au-delà des questions que pose l'arrêt par l'Apec d'une enquête qui alimente plusieurs indicateurs du mandat de service public rendant impossible le suivi longitudinal des données de pilotage stratégique du mandat, ces résultats conduisent à poser deux constats et deux conclusions intermédiaires :
 - Baisse en début de mandat de la satisfaction globale par rapport aux services en ligne sans que l'on sache ce qu'est devenue depuis cette satisfaction (et notamment ce qu'a apporté le nouveau site Internet), conduisant à un niveau de satisfaction faible (69 %). Cette situation justifierait de refaire une mesure pour savoir ce que le nouveau site a apporté en termes de satisfaction et prendre les mesures adaptées si la satisfaction quant aux services en ligne reste inférieur à 80-90 %.
 - Satisfaction faible des utilisateurs sur la fonctionnalité profil (autour de 58-59 % en 2019 et 2020), sans que la mise en service fin octobre 2019 n'ait permis une hausse de cette satisfaction (ce qui s'explique sans doute par le fait que la fonctionnalité de profil a été modifiée à l'occasion de nouveau site). Quoiqu'il en soit, cela justifierait de mener un travail sur cette fonctionnalité pour la rendre à la fois plus ergonomique, plus graduelle dans le remplissage et plus incitative pour les utilisateurs, et ce dans le cadre d'une révision plus globale de la stratégie de l'Apec vis-à-vis de ces profils sur lesquels elle s'appuie trop peu aujourd'hui.
- La satisfaction stagne pour certains segments (études, satisfaction globale des cadres et jeunes diplômés quant aux services dans leur ensemble⁹⁰).

1.3.2 Le baromètre image de l'Apec indique que le fait d'avoir été utilisateur des services de l'Apec, en particulier en ligne, était de moins en moins source de valeur ajoutée pour l'Apec avant la mise en service du nouveau site apec.fr

[223] Ces résultats contrastés sur la satisfaction interrogent d'autant plus que le baromètre image piloté par la direction de la communication de l'Apec suggère des évolutions pour certaines inquiétantes : 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 ; les cadres qui utilisent uniquement les services autoconsommés sur apec.fr ont une

⁹⁰ Relevons néanmoins une légère progression en 2020 sur ce dernier item (indicateur d'éclairage 1.3) à 92,9 %.

image de l'Apec généralement inférieure à celle des cadres non bénéficiaires de services de l'Apec⁹¹ (voir tableau ci-dessous). Ce résultat entre en écho à la baisse de la satisfaction quant aux services en ligne décrite ci-dessus. Certains éléments constituent de plus une alerte forte pour l'Apec dans ce qui constitue son cœur de mission à savoir la mise en relation : en effet, entre 2018 et 2019, la moyenne mensuelle du nombre de consultations par offre s'est effondrée passant de près de 80 à 60, soit une baisse de près de 25 %⁹².

Tableau 4 : Opinion des cadres pour chaque proposition selon qu'ils sont clients du site, clients des services de conseil ou non clients de l'APEC

	Ensemble	Clients	Clients site internet	Clients service / conseil	Non clients
Inspire confiance	7,2	7,4 ↗ (+0,1)	7,2 ↗ (+0,2)	7,9 ↘ (-0,4)	7,1
Un expert de l'emploi des cadres	7,1 ↗ (+0,4)	7,0 ↗ (+0,4)	6,9 ↗ (+0,6)	7,5 ↘ (-0,2)	7,2 ↗ (+0,5)
Met en relation les cadres et les entreprises qui recrutent	6,8	6,4	6,6	5,7	7,0
L'acteur de référence sur le marché de l'emploi des cadres	6,6	6,5 =	6,4 ↗ (+0,2)	7,0 ↘ (-0,5)	6,6 ↗ (+0,4)
Comprend bien les besoins et attentes des cadres	6,5	6,4 ↗ (+0,1)	6,1 ↗ (+0,2)	7,1 ↘ (-0,5)	6,6 ↗ (+0,2)
Le premier acteur auquel les cadres pensent pour trouver des offres qui correspondent	6,4	6,6	6,5	6,8	6,3
Conseille les cadres de manière personnalisée	6,4	5,9 ↗ (+0,1)	5,4 ↗ (+0,4)	7,6 ↘ (-0,6)	6,5 ↗ (+0,4)
Efficace	6,2	6,2 ↘ (-0,1)	6,1 ↗ (+0,1)	6,7 ↘ (-0,7)	6,2 ↗ (+0,2)
Incontournable lorsqu'un cadre est à la recherche d'un emploi	6,2	6,4 =	6,2 =	6,8 ↘ (-0,3)	6,2 ↗ (+0,5)
Donne aux cadres les clés pour comprendre et anticiper les évolutions de leur secteur d'activité	6,1 ↗ (+0,3)	5,8 ↗ (+0,2)	5,6 ↗ (+0,4)	6,5 ↘ (-0,7)	6,3 ↗ (+0,5)
Les consultants de l'APEC ont une relation de proximité avec les cadres	6,1 ↗ (+0,5)	5,6 ↗ (+0,2)	5,0 ↗ (+0,4)	7,2 ↘ (-0,5)	6,3 ↗ (+0,6)
Incontournable lorsqu'un cadre veut évoluer professionnellement	5,6	5,5 =	5,3 =	6,1 ↘ (-0,1)	5,6 ↗ (+0,5)

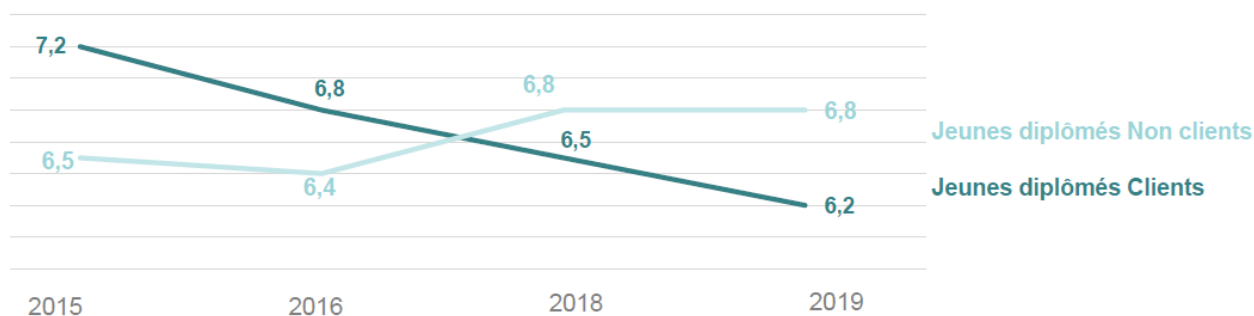
Source : Apec, baromètre image 2019 réalisé par le CSA (23 septembre 2019).

[224] Pour les jeunes, on constate une dégradation progressive depuis le début du mandat au point qu'en 2019 leur opinion sur l'Apec est nettement moindre une fois qu'ils ont bénéficié des services de l'Apec plutôt que lorsqu'ils n'en ont pas bénéficié (voir graphique ci-dessous).

⁹¹ A titre d'exemple, concernant l'item « L'Apec donne aux cadres les clés pour comprendre et anticiper les évolutions de leur secteur d'activité », les clients donnent une note de 5,8 sur 10 quand les non clients donnent une note de 6,3 sur 10. A l'intérieur des clients, les clients des seuls services en ligne donnent une note de 5,6 sur 10 quand les clients donnent eux une note supérieure aux non clients (6,5).

⁹² Le nouveau site Internet mis en service en octobre 2019 n'a pas changé les fonctionnalités du jobboard mais la baisse d'audience a été stoppée, sans retour au niveau de 2018 (in Bilan apec.fr 2020, présenté au bureau de l'Apec du 17 février 2021). C'est vraisemblablement le signe d'une nécessité pour l'Apec de mieux investir la question de la mise en relation.

Graphique 1 : Evolution de l'opinion globale de l'Apec auprès des jeunes (note de cotation comprise entre 0 et 10)



Source : Apec, baromètre image 2019 réalisé par le CSA (23 septembre 2019). Cette situation auprès des jeunes est sans doute à mettre en lien avec la diminution progressive au fil des années des moyens alloués par l'APEC aux jeunes. Elle remet en perspective tout l'intérêt qu'il y avait pour l'Apec de réinvestir la question des jeunes en 2020, ce qui a été fait à l'occasion de la crise covid via le dispositif « Objectif 1er emploi » dont il faudra du coup évaluer les résultats avec une attention renforcée (voir l'annexe relative aux jeunes diplômés).

[225] Côté entreprise, l'image est en légère baisse auprès des « clients », particulièrement sur le segment des entreprises ayant uniquement recours aux services de publication d'offre d'emploi (voir le tableau ci-dessous). Cela entre à nouveau en écho de la satisfaction en baisse sur les services en ligne côté entreprises. En termes dynamiques au fil du temps, l'écart d'opinion entre les entreprises bénéficiaires et celles qui ne le sont pas se restreint au fil des années ce qui tend à indiquer que l'expérience utilisateurs des entreprises est de moins en moins source de valeur ajoutée pour l'Apec en termes d'image.

Tableau 5 : Opinion des entreprises pour chaque proposition selon qu'elles sont clientes du site, clientes des services de conseil ou non clientes de l'APEC

	Ensemble	Clients	Clients conso publication offres	Clients conso hors publication offres	Non clients
Inspire confiance	7,5	7,7	7,7	7,7	7,2
Un expert reconnu dans le domaine du recrutement des cadres	7,4	7,6	7,6	7,6	7,2
Le premier acteur auquel les cadres pensent pour trouver des offres qui leur correspondent	7,0	7,2	7,1	7,4	6,7
L'acteur de référence sur le marché de l'emploi des cadres	6,9	7,2 ↘(-0,5)	7,1 ↘(-0,8)	7,3	6,7
Met en relation les cadres et les entreprises qui recrutent	6,8	6,9	6,8	7,1	6,6
Un expert reconnu dans le domaine de la gestion de compétences des cadres	6,7	6,7	6,6	7,1	6,8
Efficace	6,7	7,0	7,0	6,9	6,5
Propose des services en ligne performants	6,4	6,6	6,6	6,6	6,2
Comprend bien les problématiques RH des entreprises	6,3	6,3 ↘(-0,7)	6,0 ↘(-0,9)	7,0	6,3
Sait anticiper les évolutions du marché de l'emploi et les attentes des entreprises	5,7	5,7	5,5	6,3	5,7
Conseille les entreprises de manière personnalisée	5,5	5,4 ↘(-1,0)	5,1 ↘(-1,3)	6,0	5,6
Les consultants de l'APEC ont une relation de proximité avec les entreprises	5,5	5,5 ↘(-0,7)	5,1 ↘(-1,0)	6,7	5,4

Source : Apec, baromètre image 2019 réalisé par le CSA (23 septembre 2019).

[226] Ces différents résultats constituaient une alerte dans la mesure où ils étaient contraires à la stratégie de captation d'un maximum de public développée par l'Apec ces dernières années (on pourrait considérer que de tels résultats ne seraient pas problématiques s'ils étaient le produit d'une stratégie volontaire de l'Apec pour allouer plus de moyens à certains publics – ceux qui ont le plus de besoins - avec la contrepartie assumée que ceux qui bénéficient de moins de services de conseil

expriment une satisfaction in fine déclinante). Sur Internet, l'Apec est de plus en plus concurrencée (ex. LinkedIn). La question de l'efficacité des services en ligne est donc cruciale pour l'association. La mise en service fin 2019 d'un nouveau site unifié apec.fr aurait dû viser à répondre à ces difficultés⁹³. Or, ce type de dégradation peut autant tenir à une ergonomie défailante du site internet qu'au fait que la personnalisation (par construction limitée) des outils en ligne répond peu à la demande d'une forte individualisation des services souhaitée par un certain nombre de cadres. Ce second enjeu impliquerait non pas tant de revoir la conception du site apec.fr que de clarifier, et potentiellement réviser, la stratégie d'orientation de tel ou tel type de public vers tel ou tel type de prise en charge. En effet, il apparaît clairement que la satisfaction quant à certaines fonctionnalités pourtant centrales pour l'Apec (ex. profil des cadres), le site Internet actuel apporte peu de satisfaction aux cadres et jeunes diplômés, ce qui est problématique au regard de la mission de mise en relation de l'Apec. Cette situation constitue une alerte majeure non seulement pour l'image de l'Apec mais aussi pour ce que cela reflète de sa qualité de service du point de vue des bénéficiaires des services en ligne.

1.3.3 La mesure de l'utilité perçue à froid a été interrompue après une expérience pourtant concluante

[227] La mission Igas faisait en 2016 mention d'une expérimentation concluante menée par l'Apec pour mener des mesures à froid de la satisfaction plusieurs mois après la fin de la prestation (6 à 12 mois) couplées à une mesure de l'utilité perçue des prestations en termes d'accès à l'emploi. Cette mesure de l'utilité à froid visait plusieurs apports : perception des besoins et attentes des bénéficiaires lors de leur recours à l'Apec, compréhension de leur canal de prise de connaissance et d'accès aux services, satisfaction à froid globale et détaillée par service Apec, mise en pratique des conseils dispensés par l'Apec, bénéfices perçus suite au service Apec, forces et faiblesses du service, recommandation du service Apec... Cela permet à l'Apec de faire évoluer si besoin la présentation des services pour que leurs objectifs soient bien compris des bénéficiaires, d'ajuster la visibilité des services, de comprendre les ressorts de la satisfaction et d'entamer des actions correctrices si besoin sur le contenu du service et son mode de prestation, et, au-delà de la satisfaction déclarée, de valider leur utilité (mise en pratique des conseils, évolution de la situation professionnelle, recrutement...).

[228] Cette mesure de l'utilité à froid s'est déployée en 2017 et 2018. D'un point de vue opérationnelle, ces enquêtes ont permis plusieurs avancées concrètes parmi lesquelles :

- mise en évidence auprès des consultants de l'importance de la synthèse relative au plan d'action pour les bénéficiaires (les enquêtes font apparaître que c'est un des leviers importants de la satisfaction)
- importance de la redéfinition du service Apec en début d'entretien pour éviter toute déconvenue ultérieure
- refonte de l'offre de service Création d'entreprise du fait de l'insatisfaction des bénéficiaires (les enquêtes faisaient apparaître cet item comme nettement en retrait des autres services)
- plus grande efficacité dans la présentation des services (ex. modifications dans les termes utilisés pour présenter tel ou tel service sur apec.fr)

⁹³ Or dans la pratique, l'objectif de la refonte a été de remettre à niveau le site aux standards digitaux (notamment mobile et tablette : en 2020, 29 % des usages du site apec.fr se font mobile ou tablette) et de mettre en avant les services de conseil, et non de réviser les fonctionnalités de jobboard et les autres services en ligne associés à la mise en relation tels que le profil des candidats.

- importance du conseil accompagnant la pré-sélection des candidatures dans le cadre de Sourcing+
- ajustement d'ateliers collectifs perçus comme insuffisamment interactifs.

[229] Malgré ces multiples apports, décision a été prise de stopper ces études début 2019 afin de redéployer de la ressource interne vers le projet nouveau d'évaluation de l'impact économique et social de l'Apec (voir ci-dessous). Cela dénote un manque d'identification par l'Apec du degré hautement stratégique de ce type de travaux pour faire progresser opérationnellement l'expérience utilisateurs et l'offre de service de l'Apec. La mission ne nie en rien l'utilité des travaux menés sur la mesure de l'impact de l'activité de l'Apec (voir ci-dessous) mais se questionne sur la suppression de l'enquête de satisfaction à froid comparativement au volume conséquent d'études menées par ailleurs à l'Apec (l'ensemble de ces travaux sont menés par la direction des données, études et analyses – voir l'annexe relative aux études).

1.3.4 L'évaluation de l'Apec en termes de résultats du point de vue des bénéficiaires alimente depuis 2017 plusieurs indicateurs stratégiques du mandat mais leur interprétation est délicate

[230] Le mandat de service public 2017-2021 a fait progresser le pilotage de l'activité du point de vue des bénéficiaires en mettant en avant les résultats de l'intervention de l'APEC évalués de leur point de vue. Les indicateurs stratégiques créés dans cette logique ont été les suivants :

- Indicateur 3 : Taux de mobilité des cadres actifs salariés bénéficiaires des services de conseil de l'APEC
- Indicateur 4 : Taux de retour à l'emploi des cadres demandeurs d'emploi bénéficiaires des services de conseil de l'APEC
- Indicateur 5 : Taux d'insertion des jeunes diplômés bénéficiaires des services de conseil de l'APEC
- Indicateur 10 : Part des offres en "sourcing +" ayant été satisfaites
- Indicateur 12 : Part des recrutements de cadres ayant fait l'objet d'une diffusion d'offre d'emploi sur le site www.apec.fr

[231] L'objectif ici est d'examiner l'expérience utilisateurs du point de vue des changements de situation que les bénéficiaires connaissent effectivement à la suite des prestations fournies par l'APEC : mobilité pour les cadres occupés, insertion dans l'emploi pour les jeunes diplômés et demandeurs d'emploi, recrutement pour les entreprises. Cet examen de l'activité de l'Apec en termes de résultats obtenus constitue un progrès incontestable.

Tableau 6 : Indicateurs stratégiques de résultat du mandat de service public APEC 2017-2021

N°	Public	Indicateur Stratégique	2017	2018	2019	2020 (prévision d'atterrisage)	2021 (objectif)
3	Cadres en activité	Taux de mobilité des cadres actifs salariés bénéficiaires des services de conseil de l'APEC	46,2%	47,8%	47,6%	45,6%	40,0%
4	Cadres demandeurs d'emploi	Taux de retour à l'emploi des cadres demandeurs d'emploi bénéficiaires des services de conseil de l'APEC	73,6%	80,1%	77,6%	77,0%	
5	Jeunes diplômés	Taux d'insertion des jeunes diplômés bénéficiaires des services de conseil de l'APEC	93,6%	93,6%	92,6%	91,0%	
10	Toutes entreprises	Part des offres en "sourcing +" ayant été satisfaites	74,0%	75,0%	76,0%	71,0%	77,0%
12	Tous	Part des recrutements de cadres ayant fait l'objet d'une diffusion d'offre d'emploi sur le site www.apec.fr	45,0%	48,0%	48,0%	47,0%	47,0%

Légende

Stabilité	Progression	Régression
-----------	-------------	------------

Source : Apec. Note de lecture : ** Valeurs retenues pour 2018 lors du Comité de Suivi du 14/06/2017 ; *** Valeurs retenues pour 2019 lors du Comité de Suivi du 11/07/2018 ; **** Valeurs retenues pour 2020 lors du Comité de Suivi du 26/06/2019 ; ***** Valeurs retenues pour 2021 lors du Comité de Suivi du 10/09/2020. Les objectifs non fixés, en raison des incertitudes liées au contexte, le seront lors d'un Comité de Suivi ad hoc à planifier. Tableau transmis par l'APEC à l'automne 2020 ce qui explique le fait que l'année 2020 est en prévisionnel d'atterrissage mais non en réalisé.

[232] Les données présentées ci-dessus permettent de mieux appréhender la réalité des changements connus par les bénéficiaires de l'Apec après avoir mobilisé ses services : si le taux de mobilité des cadres actifs salariés et le taux de retour à l'emploi des cadres demandeurs d'emploi progressent en début de mandat, la fin de mandat est plus contrastée du fait de la crise covid qui a fortement réduit les mobilités et du même coup limité les opportunités nouvelles pour les cadres comme pour les demandeurs d'emploi.

[233] Concernant les jeunes diplômés, le taux d'insertion dans l'emploi est en baisse constante, la crise covid ne faisant qu'accentuer une baisse déjà entamée avant 2020 : cette situation est d'autant plus surprenante qu'elle est contre-intuitive à plus d'un titre : non seulement le marché des cadres est alors proche du plein emploi, mais aussi les établissements d'enseignement supérieur mènent une activité de plus en plus intense depuis une décennie en faveur de l'insertion professionnelle des diplômés (cf. loi relative aux libertés et responsabilités des universités de 2007 confiant explicitement une mission d'insertion et d'orientation professionnelle aux universités vis-à-vis des étudiants). L'indicateur mesuré porte précisément sur les jeunes diplômés bénéficiaires des services de conseils de l'Apec. Or sur la même période, la mobilisation de l'Apec auprès de ce public a eu tendance à décroître (voir annexe relative aux jeunes diplômés). Deux hypothèses peuvent dès lors être suggérées : 1/ la qualité des prestations de l'Apec à destination de ce public s'est dégradée, rendant du même coup moins performante leur insertion ultérieure dans l'emploi ; 2/ la nature des publics jeunes servis par l'Apec a évolué vers des publics ayant une insertion professionnelle plus

délicate au regard de leur établissement d'origine ou de leur filière d'études (l'Apec servant sur la période progressivement moins de jeunes, il n'est pas impossible que ce soit produit un effet de sélection pour ainsi dire spontanée de ce type). En l'absence d'informations plus détaillées sur les caractéristiques des jeunes concernés, la mission ne peut trancher entre l'une et l'autre des deux hypothèses.

[234] Côté entreprises, la part des offres en « sourcing+ » ayant été satisfaites (pour mémoire, la prestation sourcing+ vise les TPE/PME et est une recherche active de la part de l'Apec pour trouver via ses outils les candidats ayant le plus de chance de correspondre aux attentes de l'entreprises) s'améliore en début de mandat, la fin de période étant logiquement plus incertaine. Une analyse comparable peut être faite concernant la part des recrutements de cadres ayant fait l'objet d'une diffusion d'offre d'emplois sur le site apec.fr.

[235] Au-delà de ces analyses de tendance, se pose néanmoins une question méthodologique de fonds sur la nature de ce qui est ici mesurée : les indicateurs calculés objectivent certes les changements de situation pour les bénéficiaires postérieurement à leur utilisation des services de l'Apec. Cependant, ces indicateurs, tels qu'ils sont construits, ne permettent pas de savoir si ces changements sont bien le fait de l'intervention de l'Apec. Nous détaillons ci-dessous par indicateur en quoi ces deux approches sont différentes :

- **Indicateur 3 « Taux de mobilité des cadres actifs salariés bénéficiaires des services de conseil de l'APEC »** : plusieurs acteurs rencontrés par la mission lui ont fait part du fait qu'en période de croissance et de tension sur l'emploi des cadres, les cadres actifs salariés sont plus enclins à changer d'emploi. A l'inverse, une conjoncture qui se dégrade incite à l'attentisme et aurait du même coup un effet en quelque sorte de « gel » des situations professionnelles, n'incitant pas à la mobilité professionnelle. Suivant cette logique, les résultats de l'indicateur sont autant si ce n'est plus le reflet du cycle économique sur le marché des cadres que le résultat de l'activité de l'Apec. Pour mesurer précisément en quoi l'Apec a eu ou non un effet différenciant dans le parcours de ces cadres, il faudrait mesurer la différence de mobilité des cadres actifs salariés entre ceux qui ont mobilisé les services de l'Apec et ceux qui ne l'ont pas fait, si possible en comparant des cadres ayant des profils socio-professionnels proches. L'Apec a initié un tel travail dans le cadre des travaux relatifs à la mesure de l'impact économique et social de son activité (voir ci-dessous) : elle a ainsi montré que « Au 1^{er} février 2020, le taux de mobilité externe des cadres salariés bénéficiaires des services conseil Apec2017 et en 2019 s'élève à 58 % en moyenne. Ce taux aurait été de 37 % si ces personnes n'avaient pas eu recours aux services conseil, soit un écart de 57 %. La part attribuable à l'Apec dans le changement d'entreprise est donc particulièrement significative »⁹⁴. Ce premier travail mené par enquête pourrait être sécurisé en ayant recours à la déclaration sociale nominative (DSN) qui présente l'avantage d'être quasi exhaustive. Se poseraient néanmoins alors deux questions, l'une de faisabilité, l'autre de pertinence :

⁹⁴ Mesures de l'impact économique et social de l'Apec sur les cadres salariés, COPIL MIES du 5 janvier 2021, PPT Apec.

- Faisabilité d'abord : en effet, la manipulation de la DSN pose des questions tant juridiques d'accès aux données que techniques de maîtrise des outils statistiques à même de traiter des données d'un tel volume (capacité de traitement informatique, échantillonnage statistique, méthodologie économétrique de double différence⁹⁵...), dont il faudrait au préalable s'assurer qu'ils sont à la portée de l'Apec. Cela permettrait de s'abstraire de la difficulté actuelle résidant dans le fait que l'indicateur provient de données de sondage qui sont déclaratives et sur des bases d'échantillonnage par construction plus fragiles. Si cette piste devait être suivie, un partenariat avec la DARES, qui dispose de la DSN, devrait être envisagé (l'enjeu technique serait alors d'avoir un identifiant personnel pour croiser la DSN et la base clients de l'Apec⁹⁶).
- Pertinence ensuite : plusieurs consultants auditionnés par la mission s'interrogeaient quant à l'interprétation à faire de cet indicateur. En effet, pour ces derniers, la mobilité professionnelle n'est pas une fin en soi, surtout quand les cadres accompagnés mesurent mal au départ les possibilités effectives du marché au regard par exemple de leurs compétences, de leur niveau de salaire ou encore de leur bassin d'emploi, et évaluent du même coup mal le réalisme de leur projet de mobilité ou de reconversion. Dans une telle situation, les consultants rencontrés estiment que le service à rendre à ces cadres est de les conduire en priorité à explorer toutes les possibilités de leur poste actuel plutôt qu'à les encourager à poursuivre dans la voie d'une mobilité.

[236] Dans ce contexte, la mission estime que l'indicateur relatif à la mobilité des actifs salariés ne devraient pas être un indicateur stratégique du mandat mais simplement un indicateur d'éclairage, à la réserve que sa définition puisse évoluer vers une comparaison entre les mobilités des cadres bénéficiaires des services de l'Apec et ceux qui ne le sont pas comme cela a été fait dans les cadres des travaux MIES portés par l'Apec.

- **Indicateur 4 « Taux de retour à l'emploi des cadres demandeurs d'emploi bénéficiaires des services de conseil de l'APEC »** : la tension sur le marché des cadres observée en début de période du mandat (identifiable en particulier via le faible taux de chômage global des cadres) explique en grande partie l'amélioration initiale de l'indicateur, indépendamment de l'activité de l'Apec. En effet, les recruteurs sont d'autant plus enclins à recruter des demandeurs d'emploi qu'ils ont des difficultés à trouver des actifs occupés pour satisfaire leurs offres d'emploi. Il faut par ailleurs rappeler qu'à cette période l'accord-cadre avec Pôle emploi ne produisait que des effets limités en termes d'orientation de public demandeur d'emploi vers l'Apec (voir l'annexe relative à la relation entre Pôle emploi et l'Apec). Dans un contexte où l'accord-cadre liant Pôle emploi et l'Apec produirait l'entièreté de ses effets, notamment sur l'orientation vers l'Apec d'un nombre élevé de demandeurs d'emploi cadres en difficultés, il serait logique de s'attendre à ce que le résultat de cet indicateur se dégrade, sans que cela ne traduise la moindre baisse de performance de l'Apec. Une façon de contourner cette

⁹⁵ Cette méthode, aussi appelée « différences de différences, est une technique statistique servant à évaluer l'effet d'un traitement ou d'un dispositif en comparant la différence de situation d'un groupe de contrôle et d'un groupe test avant et après la mobilisation du traitement ou dispositif. Elle permet du même coup d'imputer les changements de situation au recours ou non au traitement/dispositif et donc de produire des analyses causales (pour le cas présent, cela permettrait d'identifier la valeur ajoutée du fait pour un usager d'avoir bénéficié des services de l'Apec par rapport à une personne qui n'en a pas bénéficié). Pour plus de détails sur les techniques utilisées, voir « Les méthodes économétriques d'évaluation », Denis Fougère, Revue française des affaires sociales, n°1-2, 2010.

⁹⁶ A noter : à compter de 2021, dans le cadre du Conseil en évolution professionnelle, l'Apec devra désormais informer les cadres concernés qu'ils entrent dans un parcours CEP. Cela conduira l'Apec à manipuler le NIR (numéro d'inscription au répertoire de l'Insee) en vue de transmettre des données CEP sur la plateforme nationale Agora.

difficulté consisterait à évaluer la valeur ajoutée différentielle d'avoir bénéficié des prestations de l'Apec plutôt que de ne pas en avoir bénéficié pour un cadre demandeur d'emploi. Ces méthodes de double différence avec contrefactuel sont relativement lourdes à mettre en œuvre⁹⁷ ce qui justifierait un rapprochement avec Pôle emploi. En effet, au-delà des enjeux de méthodologie et de capacité de traitement informatique (cela peut s'acquérir même si cela représente un coût – l'Apec est en train d'en faire la preuve avec les travaux menés sur l'impact économique et social de son activité évoqués précédemment), Pôle emploi a d'ores et déjà accès à la DSN (auparavant à la DPAE – déclaration préalable à l'embauche) et dispose par ailleurs de la vision globale via son accord-cadre avec l'Apec des cadres demandeurs d'emploi qui recourent à l'APEC, pour quels services et de ceux qui n'y recourent pas. La mise en œuvre d'un tel indicateur semble donc non seulement accessible, mais aussi profitable, à la réserve d'un travail préalable entre l'Apec et Pôle emploi pour son calibrage fin.

- **Indicateur 5 « Taux d'insertion des jeunes diplômés bénéficiaires des services de conseil de l'APEC »** : les jeunes diplômés du supérieur qui mobilisent l'Apec sont peu nombreux en volume (voir annexe relative aux jeunes diplômés). Comme indiqué précédemment, la donnée est du coup délicate à interpréter en l'état. Une façon de consolider l'indicateur consisterait à se mettre en capacité de comparer l'insertion professionnelle des jeunes qui recourent à l'Apec avec l'insertion de ceux qui n'y recourent pas, le tout en comparant des jeunes qui ont des profils proches (discipline, type d'établissement diplômant...) afin de limiter les biais de sélection. Du côté des universités (où se situent les plus gros volumes d'étudiants), la réalisation d'enquêtes d'insertion professionnelle des diplômés est désormais une mission bien identifiée, mission qui est portée opérationnellement par des observatoires locaux. Le calibrage des questionnaires fait l'objet d'un pilotage national sous l'égide de la commission des présidents d'université (CPU) en lien avec le ministère de l'enseignement supérieur (MESRI). Dans ce contexte, un partenariat entre l'Apec, la CPU et le MESRI pour ajouter une question relative au fait que l'étudiant diplômé a mobilisé les services de l'Apec dans sa phase d'insertion professionnelle permettrait de mieux évaluer l'apport réel pour ces derniers des services de l'Apec et du même coup de mieux les calibrer. Cet élément s'inscrit dans la perspective plus globale d'un partenariat à intensifier avec le monde de l'enseignement supérieur en général, et de l'université en particulier. Les auditions réalisées par la mission en ce sens indiquent que des bénéfices partagés sont envisageables.
- **Indicateur 10 « Part des offres en "sourcing+" ayant été satisfaites »** : la difficulté principale quant à l'analyse de cet indicateur réside dans le fait que rien ne permet de savoir si le candidat in fine retenu a été trouvé via l'Apec ou via un autre canal (les recruteurs auditionnés ont tous fait part à la mission utiliser plusieurs canaux et jobboards pour publier leurs offres d'emploi, souvent cinq à six différents au moins). Il est donc erroné de considérer que cet indicateur traduit stricto sensu l'efficacité de la prestation Apec de sourcing+. En l'état des systèmes d'information actuels, cette difficulté paraît difficilement surmontable (certains cadres voyant l'offre sur apec.fr candidatent effectivement via apec.fr mais d'autres utilisent d'autres canaux de candidatures). Pour autant, cette prestation ne se réduit pas à la stricte recherche de candidats par des techniques de sourcing/matching, elle vise plus globalement à

⁹⁷ Relevons néanmoins que les travaux conduits depuis 2019 par l'Apec sur l'évaluation de l'impact économique et social de son activité (voir ci-dessous) mobilisent des méthodologies proches ou comparables, ce qui mettra du même coup plus en capacité les équipes de l'Apec et son conseil d'administration de s'approprier ce type de productions nouvelles.

travailler en amont l'offre avec le recruteur pour éventuellement reformuler les attendus du poste, les compétences ciblées, le montant du salaire, etc. Il est raisonnable de considérer que c'est ce travail, pris dans son ensemble, qui concourt au succès de la procédure de recrutement, que le candidat ait vu l'offre sur le site [apec.fr](http://www.apec.fr) ou ailleurs. Quoiqu'il en soit, il n'y a pas de raison a priori de penser que les parts de marché de l'Apec fluctuent de façon forte d'une année sur l'autre, conservant du même coup une pertinence au suivi de cet indicateur dans le temps. La mission considère en conséquence qu'un tel indicateur mérite d'être conservé mais estime qu'un travail d'analyse devrait être mené sur une période de temps donnée auprès d'entreprises bénéficiaires pour estimer, même approximativement, la part des recrutements émanant effectivement de candidats trouvés via l'Apec.

- **Indicateur 12 « Part des recrutements de cadres ayant fait l'objet d'une diffusion d'offre d'emploi sur le site www.apec.fr »** : cet indicateur est un indicateur de résultat dans la mesure où il est à la fois le résultat des campagnes de communication de l'Apec pour faire connaître son offre de services, son rôle d'intermédiation et son jobboard auprès des entreprises et de l'efficacité de son action d'intermédiation pour que les entreprises parviennent à trouver le bon candidat (profilothèque de candidats, service sourcing+...). La connaissance de facteurs qui en déterminent l'évolution à court terme est limitée. Pour autant, cet indicateur reflète en quelque sorte la part de marché de l'Apec sur l'emploi des cadres et constitue à ce titre un indicateur avancé objectif d'alerte quant à la perception qu'ont les employeurs de l'intérêt de recourir à l'Apec, au-delà des données déclaratives qu'ils expriment dans les baromètres image commandés par l'Apec. La mission considère donc qu'un tel indicateur doit rester en visibilité du comité de suivi du mandat de service public, sans doute plus en indicateur d'éclairage que de pilotage stratégique.

1.3.5 D'autres voies d'évaluation de l'expérience utilisateurs mériteraient d'être explorées ou mieux utilisées

[237] Au-delà des éléments détaillés ci-dessus portant sur la mesure de l'expérience utilisateurs déployée par l'Apec, il existe d'autres modalités d'analyse des parcours qui gagneraient à être plus utilisées et mises en avant par l'Apec dans l'évaluation de son activité et dans le dialogue avec le comité de suivi du mandat de service public.

- La gestion des réclamations

[238] La problématique de la gestion des réclamations des cadres utilisateurs des services de l'Apec en est la première dimension. En 2017, le sujet du traitement des réclamations faisait l'objet d'une identification comme enjeu prioritaire dans le cadre des travaux du Plan digital de l'Apec (« Dispositif de réclamation 360 »⁹⁸). A ce jour, c'est le pôle relation clients (PRC) de la direction du métier et de l'animation du réseau qui a pour rôle de traiter les réclamations et en son sein un coordonnateur « réclamations clients ».

[239] Cependant, il n'est pas apparu à la mission que l'Apec avait une politique proactive et ambitieuse pour faire des réclamations un levier d'amélioration continue de sa qualité de service et de l'expérience utilisateurs. A titre d'exemple, aucun des cadres ou managers rencontrés en centres

⁹⁸ Pour mémoire, ce sujet faisait déjà l'objet d'une priorité dans le plan stratégique 2016 de l'Apec : « Gérer, au niveau national, toute réclamation en ouvrant un dossier et en s'assurant de son bon traitement ».

n'a abordé ce sujet de lui-même comme alimentant sa pratique professionnelle (contrairement par exemple aux retours sur la satisfaction utilisateurs). Le volume excessivement faible de réclamations collectées illustre à lui-seul cette faible mobilisation : entre le 1^{er} janvier 2020 et le 31 août 2020, seules 68 réclamations ont été collectées (ce qui amène à une estimation annuelle d'une centaine de réclamations). Par comparaison, Pôle emploi collecte près de 250 000 réclamations par an⁹⁹. Si on considère à la fois que l'Apec n'a pas d'activité relative à l'indemnisation contrairement à Pôle emploi et que l'Apec sert un nombre beaucoup plus réduit de personnes¹⁰⁰, on aurait pu s'attendre à observer à l'Apec, en fourchette basse, plus d'un millier de réclamations et, en fourchette haute, plusieurs dizaines milliers (en effet, le nombre de visiteurs uniques du site apec.fr s'élève en moyenne mensuelle à environ 1,2 millions de visiteurs uniques).

[240] Plusieurs paramètres expliquent cette faiblesse du nombre de réclamations collectées par l'Apec :

- La nature du travail fournie par les consultants et le souhait pour les bénéficiaires de ne pas dégrader leur relation avec le consultant qui les accompagne par l'émission d'une réclamation : la dernière enquête de satisfaction à froid (réalisation 2019) montre ainsi qu'un des premiers facteurs de satisfaction des bénéficiaires tient à la qualité du travail des consultants, qualité reconnue par les utilisateurs des services ;
- La conduite d'actions préventives déployées par l'Apec : un processus de surveillance des réseaux sociaux est piloté par la direction de la communication (prestation externalisée), un système d'alerte automatisée quant aux mauvaises pratiques effectuées sur la profilothèque de l'Apec¹⁰¹ a été mis en place, une surveillance des questionnements émis par des bénéficiaires sur le chat du site de l'apec est opérée, un chat inter clients a été mis en place sur le site afin d'aider en ligne les clients via une communauté de clients aguerris.
- La faible mise en visibilité des moyens pour émettre une réclamation : à janvier 2021, sur le site Internet de l'Apec, il faut se rendre dans la foire aux questions (FAQ) pour trouver l'onglet permettant d'émettre une réclamation en ligne¹⁰². A titre de comparaison, sur le site de Pôle emploi, chaque demandeur d'emploi peut émettre une réclamation depuis son espace personnel.
- Une absence d'identification des réclamations dans les process internes de l'Apec : il a été indiqué à la mission qu'il est probable que bon nombre de demandes des bénéficiaires n'est pas retracé en tant que tel comme réclamations et est traité en direct par les acteurs concernés (collaborateurs du réseau ou du pôle relation clients) lorsque

⁹⁹ Calcul de la mission à partir des éléments du rapport Igas-Igf « Évaluation de la convention tripartite 2015-2018 entre l'État, l'Unédic et Pôle emploi », novembre 2018 : 367 874 réclamations introduites au cours de ces 18 mois, soit l'équivalent de 245 249 sur 12 mois. A noter qu'un peu plus de 80 % de ces réclamations portent sur les motifs « inscription/indemnisation » et « gestion de liste/indemnisation ».

¹⁰⁰ Toutes catégories confondues (A à E), un peu plus de 6 millions de personnes sont inscrites à Pôle emploi en 2019. Côté Apec, en 2019, 125 448 cadres ou jeunes diplômés ont eu recours à ses services de conseils et 14 979 entreprises. Le volume de bénéficiaires réels des services de l'Apec est par ailleurs beaucoup plus important si l'on ne se cantonne pas aux seuls bénéficiaires des services de conseils mais que l'on prend en compte toute personne qui utilise le site internet de l'Apec que ce soit pour collecter de l'information sur les cadres, utiliser des autoconsommables en libre accès, consulter des offres d'emploi ou en faire figurer. A titre d'exemple, en 2019, l'Apec recense plus d'1,7 millions de comptes de cadres ouverts sur son site Internet.

¹⁰¹ Plus de 20 000 alertes de ce type ont été remontées au cours des huit premiers mois de 2020, ayant conduit au blocage de près de 1500 comptes d'accès à la profilothèque.

¹⁰² Il existe aussi un lien « contactez-nous » disponible en pied de page du site avec un formulaire ou un numéro de téléphone, sans qu'il soit explicitement fait mention d'un souhait de réclamation.

les bénéficiaires en font part. Si ce phénomène offre l'intérêt d'une résolution rapide des demandes, il présente l'inconvénient de ne pas tracer formellement les incidents ou réclamations et empêche du même coup d'en faire un levier d'amélioration plus globale et structurelle de la qualité de service dispensée par l'Apec (afin d'éviter que les mêmes causes produisent sans cesse les mêmes problèmes).

[241] In fine, la mission considère que la boucle d'amélioration continue de la qualité dont les réclamations sont un aspect important n'est pas suffisamment structurée et qu'une facilitation de l'expression des réclamations doit être recherchée ainsi que leur meilleure traçabilité interne à l'Apec.

- Le testing des services par des « utilisateurs mystères »

[242] La méthode des « utilisateurs mystères », dénommée « clients mystères » dans le monde de l'entreprise, vise à tester en situation réelle la qualité de service d'une organisation. L'activité de l'Apec se prêterait bien à ce type de méthodes qui peut être riche d'enseignement, notamment pour harmoniser la prise en charge entre collaborateurs de l'Apec. Elle serait un utile complément au travail amont d'homogénéisation des pratiques portées par le pôle métier du siège de l'Apec via la formation et l'échange de bonnes pratiques. Elle devrait néanmoins se faire de façon coconstruite avec les représentants du personnel sur son calibrage et transparente avec les collaborateurs sur les résultats obtenus.

- L'analyse approfondie des parcours d'accompagnement

[243] La problématique du respect par les cadres accompagnés par l'Apec des jalons de parcours identifiés avec leur consultant est une piste prometteuse pour mieux identifier les ruptures de parcours et un taux faible de transformation des prescriptions établies par un consultant pour tel ou tel service, et ainsi en analyser les causes (erreur de diagnostic initial, manque d'adhésion du cadre au départ, changement de situation du cadre nécessitant un réexamen du parcours prévu lors du diagnostic de situation...). Une structuration plus poussée de l'activité de l'Apec en logique de parcours constituerait une base précieuse pour avancer dans cette direction et y associer des indicateurs pertinents de suivi (il est vraisemblable que toute l'activité de l'Apec ne se prête pas à ce formatage mais seulement une partie comme par exemple les prestations Nouveaux horizons, Next step ou encore le CEP). Cela pose aussi de façon plus nette la logique d'une contractualisation entre le cadre et l'Apec (ou l'entreprise et l'Apec) quant aux engagements réciproques sur les actions respectives à conduire pour atteindre des objectifs partagés et fixés dès le départ.

2 Le souci d'une utilisation plus efficiente des ressources implique une mobilisation accrue de l'expérience utilisateurs

2.1 La remise en cause répétée de l'existence de l'Apec a constitué une incitation pour l'Apec à mieux justifier son action au regard du besoin des bénéficiaires

[244] Le souci d'une utilisation efficiente des ressources tirées de la cotisation imprègne fortement les équipes de l'Apec et ce depuis longtemps. L'illustration la plus patente en est l'indicateur

stratégique du mandat 2017-2021 portant sur son efficacité productive¹⁰³. Pour autant, un certain nombre d'acteurs, notamment côté entreprises, réévaluent périodiquement l'éventualité d'une disparition de l'Apec au motif d'un service rendu insuffisant et des « charges » sociales excessives que représenteraient la cotisation pour les acteurs économiques¹⁰⁴ (pour mémoire, la cotisation patronale moyenne représente un montant annuel légèrement inférieur à 20 euros par cadre¹⁰⁵).

2.1.1 Une démarche innovante d'évaluation de l'impact économique et social de l'activité de l'Apec est engagée depuis 2019

[245] Cette pression pesant sur l'Apec l'a conduit à initier des travaux pour mieux justifier son utilité en menant une évaluation de l'impact économique et social de son activité. Cette démarche innovante pour l'Apec a été initiée début 2019 et est portée par la direction Données, études et analyse. Les premières cibles d'analyse sont les cadres en poste et les TPE/PME avec de premiers résultats établis fin 2020. L'exercice d'évaluation de l'impact porte sur les effets directs mesurables (ex. accélération d'un recrutement) mais aussi sur les effets indirects ou coûts évités (par exemple, un chef d'entreprise PME auditionné par la mission a détaillé le fait que grâce aux services de matching et de sourcing de l'Apec, services adossés à la profilotheque des candidats cadres enregistrés sur le site de l'Apec, cet employeur avait effectué un recrutement qui, pour le même type de profil, lui aurait coûté plusieurs milliers d'euros s'il avait dû externaliser cette prestation à une entreprise spécialisée, somme considérable de son point de vue au regard de la petite taille de son entreprise).

- Le volet TPE/PME

[246] Une première présentation des résultats a été faite au conseil d'administration de l'Apec en octobre 2020 sur les effets directs mesurés et une autre est prévue en janvier 2021 sur les effets indirects. Concernant les cadres actifs salariés, une première restitution a été faite en comité de pilotage interne du projet d'évaluation de l'impact économique et social début 2021.

[247] Concernant le volet TPE/PME, le champ de l'analyse portait sur les TPE/PME ayant au moins un cadre et ayant publié au moins une offre d'emploi cadre sur une période donnée. Deux durées d'analyses étaient prises en compte : 3 à 6 mois après la publication de l'offre d'emploi cadre et 15 à 18 mois ; les deux échantillons sont donc distincts (l'un porte sur des entreprises ayant publié en 2018, l'autre en 2019), mais ce dispositif permet de mesurer des effets à court et moyen terme. Les six principaux indicateurs d'évaluation sont :

a. Economie du temps de recruteur en jours

b. Durée de recrutement

c. Performance

d. Durabilité

¹⁰³ 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 régularisation sur les années antérieures). Pour plus de détails voir l'annexe relative aux indicateurs stratégiques du mandat de service public.

¹⁰⁴ Cet élément a été confirmé à la mission par plusieurs interlocuteurs auditionnés sans qu'il n'ait à ce jour eu de traduction concrète dans des résultats de négociations des partenaires sociaux.

¹⁰⁵ Au taux de cotisation de 0,024 % pour la part salarié et de 0,036 % pour la part employeur, la cotisation annuelle avoisine les 12 euros pour les cadres et les 18 euros pour les employeurs (salaire moyen cadre légèrement supérieur à 4 000 euros mensuels).

e. Adéquation du recrutement

f. Taux d'abandon

[248] L'étude distingue les « non clients » de l'Apec (jobboard ou services Apec), les « clients du seul jobboard » (publication d'offres d'emploi cadre sur apec.fr) et les « clients de l'Apec qui utilisent à la fois le jobboard et les services recrutement de l'Apec » (ex. sourcing+, Aide à la rédaction d'offre).

[249] Les résultats obtenus indiquent des effets globalement positifs :

a. Economie du temps de recruteur en jours : les recruteurs utilisateurs du site apec.fr économisent deux jours de travail (six jours consommés au lieu de huit)

b. Durée de recrutement : les recruteurs qui sont à la fois utilisateurs du site apec.fr et des services de l'Apec gagne une semaine et demie (9 semaines au lieu de 10,5)

c. Performance : les recruteurs qui sont utilisateurs de l'Apec (du site ou des services Apec) gagnent substantiellement en satisfaction quant au profil du candidat recruté ; ils estiment en moyenne que le candidat correspond à 100 % aux attentes du poste quand pour les non utilisateurs de l'Apec, la satisfaction atteint en moyenne 21 points de pourcentage de moins.

d. Durabilité : le fait de recourir à l'Apec sécurise nettement les recrutements ; à la question « la personne recrutée est-elle encore présente dans votre entreprise », 52 % des entreprises non utilisatrices de l'Apec répondent oui quand le taux monte à 82 % pour les entreprises utilisatrices du jobboard et 78 % pour celles utilisatrices du jobboard et des services Apec.

e. Adéquation du recrutement : l'adéquation est pour ainsi dire similaire quand une entreprise recourt à l'Apec (81 % pour les non utilisateurs versus 78 % pour les utilisateurs des services recrutement Apec). La légère baisse d'adéquation exprimée par les recruteurs peut venir de ce que l'Apec appelle « le pas de côté » qui tient au fait que l'échange avec les services recrutement de l'Apec peut pousser une entreprise à recruter un profil ayant des compétences légèrement différentes de celles imaginées au préalable.

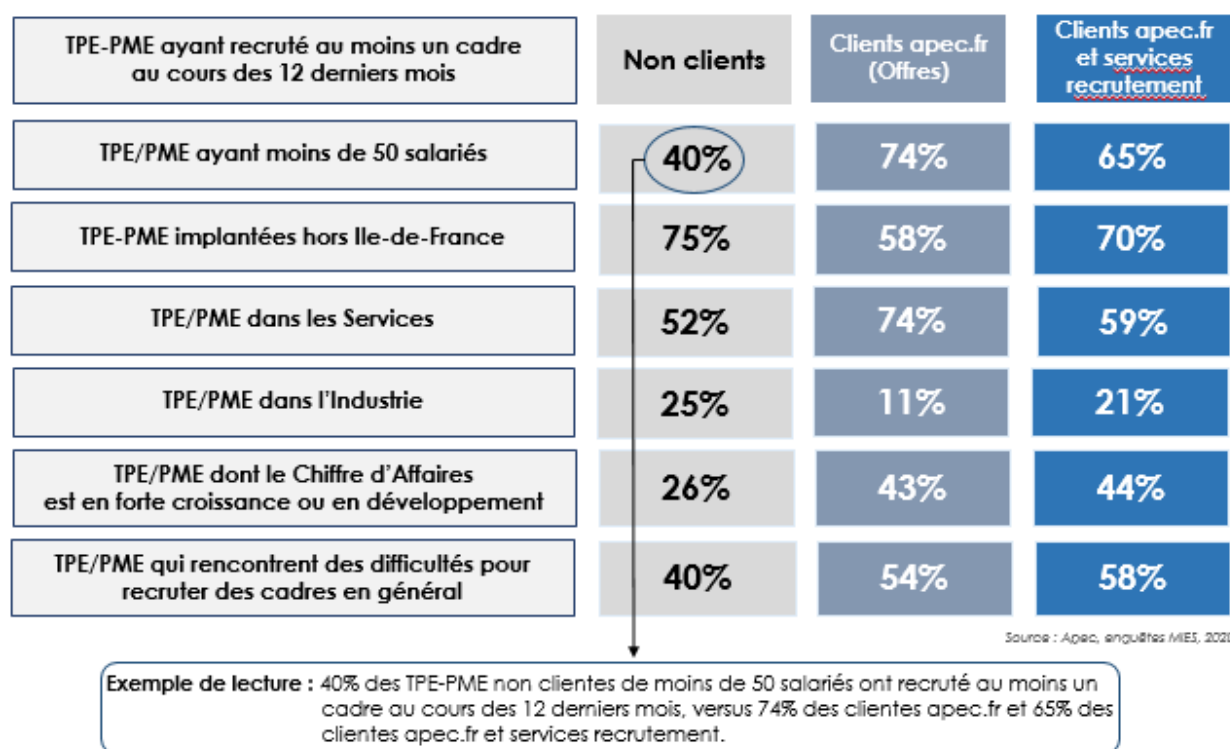
f. Taux d'abandon : aucun effet significatif n'est identifié.

[250] Ces résultats indiquent une plus-value claire pour les TPE/PME de recourir à l'APEC en particulier pour réduire la durée de leurs recrutements, économiser du temps de recruteur, identifier des candidats qui apportent plus de satisfaction et sécuriser les recrutements par un risque d'abandon moindre après le recrutement. On peut néanmoins s'étonner de l'absence de plus-value identifiée au fait de mobiliser les services recrutement de l'Apec par rapport à n'utiliser que le site apec.fr. Cette situation peut s'expliquer de deux façons :

- la plus-value de ces services auprès des TPE/PME serait trop faible pour être identifiée
- des biais statistiques fausseraient l'évaluation de l'apport de ces services, ces biais étant dus à des caractéristiques en partie inobservables des TPE/PME qui recourent à ces services de recrutement (et en tout cas non intégrées dans les modélisations économétriques). Ce phénomène pourrait par exemple s'expliquer par le fait que les TPE/PME qui recourent aux services Apec auraient un profil différent des TPE/PME qui n'utilisent que le site apec.fr et le jobboard. Au regard des auditions faites par la mission et du profilage de certaines de ces prestations, il semble vraisemblable que les TPE/PME qui recourent à ces services rencontrent plus de difficultés à recruter des cadres. On observe ainsi (voir tableau ci-dessous) que 70 % des TPE/PME qui recourent à un service recrutements de l'APEC sont implantées hors Ile-de-France contre 58 % parmi

celles qui n'utilisent que le site apec.fr ; dans la même logique, 58 % des premières expriment rencontrer des difficultés pour recruter des cadres quand les secondes sont un peu moins nombreuses à exprimer ces difficultés (54 %) ¹⁰⁶. L'hypothèse serait dans ce contexte que le recours aux services de recrutement Apec permet aux entreprises qui les utilisent d'atteindre des indicateurs de résultats comparables aux entreprises qui n'utilisent que le site apec.fr alors qu'elles rencontrent des difficultés de recrutement objectivement plus grandes ce qui les conduirait, en l'absence des services recrutements de l'Apec, à des performances de recrutement plus dégradés. Une telle hypothèse mériterait des investigations statistiques pour être vérifiée car les enseignements à tirer quant à l'impact des services de l'Apec sont potentiellement opposés : des services recrutements peu utiles versus des services recrutements permettant de contrebalancer les difficultés de recrutement supérieures des entreprises pour lesquelles recruter un cadre est le moins simple.

Tableau 7 : Profil des TPE/PME qui recrute un cadre (évaluation de l'impact économique et social de l'Apec volet TPE/PME)



Source : Apec, document de présentation au Conseil d'administration du 21 octobre 2020 sur la mesure de l'impact économique et social de l'Apec – effets directs du volet TPE/PME.

[251] Concernant l'estimation des effets indirects de l'activité de l'Apec auprès des TPE/PME (à savoir les coûts évités par les entreprises grâce à leur recours à l'Apec), elle repose sur toute une batterie d'hypothèses (plus-value d'un cadre en poste, coût d'un jour-recruteur, salaire annuel d'un cadre, etc.) au premier rang desquelles le fait que l'appréciation des répondants quant à la performance du cadre recruté se transpose de façon linéaire en gains monétaires pour l'entreprise recruteuse (et ce alors que le questionnaire de l'enquête ne mentionnait pas explicitement cette implication aux interviewés). Ces précautions méthodologiques rappelées, l'Apec estime que le coût

¹⁰⁶ Notons néanmoins que l'écart est ici faible et sa significativité vraisemblablement réduite.

évité pour une TPE/PME grâce à l'Apec avoisine les 10 000 euros. Ces résultats provisoires mériteraient d'être publiés dans une revue à comité de lecture afin que la méthode utilisée soit examinée et validée par des relecteurs externes et indépendants (rappelons néanmoins que l'Apec s'est doté d'un comité d'experts externes accompagnant sa démarche MIES).

- Les cadres en poste

[252] A la date de finalisation de la présente annexe, seuls les résultats portant sur les effets directs de l'activité de l'Apec pour les cadres en poste étaient disponibles¹⁰⁷, non les effets indirects.

[253] L'Apec a tenté d'isoler différents effets directs possibles de son action :

- sur le sens à donner à sa carrière
- sur la mobilité externe
- sur les périodes de chômage
- sur la rémunération
- sur la satisfaction au travail
- sur les arrêts de travail

[254] Il ressort de cette analyse que l'effet positif le plus net porte sur le fait que le recours à l'Apec permet à davantage de cadres de concrétiser leur projet de mobilité externe (cf. voir ci-dessus sur l'indicateur du mandat relatif au taux de mobilité), en particulier pour les femmes et les cadres de plus de 45 ans. Les effets directs sur la rémunération et les arrêts de travail sont eux de moindre ampleur mais permettront d'estimer des effets financiers indirects aussi bien pour les cadres que pour la collectivité (moindres indemnités versées pour arrêts de travail). Tout comme pour le volet TPE/PME, ces travaux mériteront d'être publiés dans une revue à comité de lecture afin que la méthode utilisée soit examinée et validée par des relecteurs externes et indépendants.

[255] La mission Igas salue le volontarisme de l'Apec à s'être engagée dans la voie innovante d'une évaluation de l'impact de son activité. Cette démarche mérite d'être poursuivie et élargie à des bénéficiaires non encore pris en compte (Jeunes diplômés, demandeurs d'emploi...). Elle entre bien en écho aux préconisations de la mission faite précédemment sur les indicateurs du mandat. Elle regrette néanmoins que cette évolution se soit faite au dépens d'autres travaux permettant de connaître la satisfaction utilisateurs (cf. arrêt des enquêtes à froid en 2019 pour redéployer des moyens vers l'analyse d'impact) et ce d'autant plus que cela a conduit à arrêter des enquêtes dont les données permettaient d'alimenter des indicateurs du mandat (cf. indicateurs d'éclairage sur les parts de marché de l'Apec). Il est vraisemblable qu'un examen des moyens déployés sur les études plus générales de l'Apec serait plus opportun (voir l'annexe relative aux études).

2.1.2 La diffusion, dans la culture métier de l'Apec, de la notion de « juste conseil » est porteuse d'évolutions futures prometteuses

[256] Toujours pour mieux justifier son activité, l'Apec a engagé plusieurs actions vis-à-vis de ses collaborateurs afin de faire évoluer les pratiques métiers dans une logique de plus grande efficacité. A titre d'exemple, la notion de « juste conseil » consistant à allouer un temps de conseil proportionné

¹⁰⁷ Mesures de l'impact économique et social de l'Apec sur les cadres salariés, COPIL MIES du 5 janvier 2021, PPT Apec.

à la complexité des sollicitations adressées à l'Apec et au besoin des personnes infuse de plus en plus la culture professionnelle des consultants. Aux dires de plusieurs collaborateurs de l'Apec, l'arrivée de cette notion à l'Apec a été source d'un grand nombre de débats internes, certains consultants estimant que leur mission est d'accompagner un cadre pris en charge jusqu'au bout de sa démarche et non de mettre une limite à la prise en charge au regard d'une logique d'intérêt général externe (adéquation du projet au marché, efficience de l'allocation des moyens de l'Apec...).

[257] Cette notion nouvelle de « juste conseil » a émergé dans le cadre des travaux d'élaboration du Cadre de référence des métiers Apec adopté mi 2019 et s'est décliné ensuite dans les documents opérationnels de l'Apec (ex. suivi de la stratégie digitale fin 2019, dialogue de performance et note stratégique régionale pour 2020). Il semble à la mission que cette nouveauté est source d'évolutions futures prometteuses pour travailler plus finement la problématique de l'allocation des moyens de l'Apec envers les publics qui en ont le plus besoin, le tout dans une logique d'universalisme proportionné, que l'on pourrait résumer suivant la formule « donner plus à ceux qui ont moins » (tout demandeur doit avoir une réponse à sa sollicitation mais cette réponse doit mobiliser les ressources Apec à un niveau justifié et pertinent au regard de l'intérêt général).

[258] La problématique nouvelle de la convergence des intérêts, en particulier de l'intérêt des bénéficiaires et de l'intérêt général, pose des questions pratiques sensibles : comme le soulignent des collaborateurs de l'Apec, il faut être vigilant « à formuler le principe de réalité « diplomatiquement », sans provoquer de découragement »¹⁰⁸, l'enjeu d'adhésion et d'engagement des bénéficiaires dans les prestations de conseil étant un gage majeur de réussite et d'efficacité des actions conduites par l'Apec. A la limite, il se pourrait que, dans certains cas, l'application de cette logique de « juste conseil » impacte négativement la satisfaction des bénéficiaires qui pourraient eux désirer que les consultants de l'Apec continuent de les accompagner et de leur servir des prestations de conseil alors même que l'Apec ne le jugerait pas utile au regard de l'intérêt général, des besoins du marché et d'autres cadres plus dans le besoin. Tout l'enjeu est donc de maîtriser l'expérience utilisateurs de manière à agir en connaissance de cause.

[259] Cette dynamique portée par l'Apec de juste conseil entre parfaitement en écho de dispositifs récents tels que le CEP démissionnaire (conseil en évolution professionnelle) dont l'Apec est par ailleurs un opérateur : en effet, pour faire bénéficier un salarié démissionnaire de droits à l'assurance chômage, il est exigé au préalable qu'il monte un projet d'évolution professionnelle suffisamment solide et étayé de sorte à ce que ce projet soit validé par l'organisme Transition Pro de sa région ; en d'autres termes, le soutien public est conditionné au fait que la pertinence du projet au regard de l'intérêt général est avérée.

[260] La mission estime que la mobilisation de cette notion de « juste conseil » est si structurante pour l'activité à venir de l'Apec, tant à un niveau stratégique qu'opérationnel, qu'elle mériterait de figurer comme objectif de l'Apec dans le prochain mandat de service public aussi bien pendant l'acte de conseil d'un consultant que lors de la phase amont de captation de publics (mener des actions pour promouvoir les services de l'Apec auprès des publics les plus à risque dont les besoins sont les plus importants).

¹⁰⁸ In « Focus Indicateurs de satisfaction à chaud » présenté en comité de suivi du mandat le 11 février 2019.

2.2 La construction de parcours d'accompagnement nécessite une connaissance approfondie des besoins et de la façon qu'ont les publics de s'orienter dans l'offre de services

2.2.1 Des prises en charge encore peu structurées autour d'une logique de parcours

[261] Le terme de « parcours » est un mot largement utilisé au sein de l'Apec. Il ne décrit cependant que très imparfaitement la réalité de l'activité de l'Apec. Tout d'abord, la majorité des bénéficiaires ne mobilise qu'un nombre très réduit de prestations de l'Apec (58 % des bénéficiaires annuels APEC ne mobilisent qu'une seule et unique prestation de l'Apec¹⁰⁹) si bien que parler pour ces derniers de « parcours de conseil » semble aujourd'hui excessif, sauf à considérer que la phase initiale de navigation autonome sur le site Internet de l'Apec, la prise de rendez-vous en ligne et la participation à un atelier ou un entretien constituent un « parcours ». Afin d'analyser finement la réalité des services rendus par l'Apec et reçus par les bénéficiaires, il faut de plus distinguer la nature des services : ceux relatifs à des problématiques de postulation à plus ou moins court terme (rédaction de CV, préparation d'entretien par exemple) ne conduisent pas à des parcours de conseil même s'il y a bien des conseils qui sont prodigués ; les services que l'on peut qualifier à proprement parler de « parcours de conseil » sont les démarches plus longues qui conduisent à un cheminement réflexif dans l'évolution professionnelle. De plus, utiliser le terme de « parcours » a peu de réalité côté entreprises pour lesquelles l'offre de services de l'Apec a régulièrement été présentée à la mission en termes de « catalogue », illustrant du même coup l'absence de logique de parcours. La mission nuancerait cependant cette appréciation de bon nombre de collaborateurs de l'Apec : si la dispensation de prestations sur l'amélioration de la fonction RH s'inscrit peu dans une logique de parcours de conseil, un certain nombre de prestations concernant la mise en relation s'assimile bien à une logique de parcours. A titre d'exemple, la prestation sourcing+ conduit les conseillers Apec à faire un diagnostic du besoin et de la situation de l'entreprise, à travailler avec l'entreprise le contenu de l'offre (rédaction, niveau de salaire, qualifications...), à rechercher des candidats pertinents, et à échanger ensuite avec l'entreprise sur les meilleurs profils.

[262] Dès lors, il apparaît 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 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'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.

[263] Or la façon avec laquelle les bénéficiaires s'orientent au sein de l'offre de services de l'APEC est aujourd'hui une problématique peu structurée, dans la mesure où la logique de guichet ouvert et la volonté de servir en premier lieu un maximum de prestations (cf. ci-dessus) priment¹¹⁰. La façon qu'a l'Apec de mesurer le « temps client » illustre elle aussi l'identification imparfaite qu'a l'Apec du parcours réel d'accompagnement des bénéficiaires. Cet indicateur est aujourd'hui défini comme le temps passé par les collaborateurs pour chaque utilisateur et non le temps réel passé par chaque

¹⁰⁹ Données d'activité pour 2019 transmises par l'APEC à la mission.

¹¹⁰ Cette remarque doit bien sûr être nuancée par le fait qu'en situation de conseil, les consultants construisent avec les bénéficiaires un parcours de prise en charge qu'ils essayent par définition de faire le plus cohérent possible.

utilisateur à bénéficiaire de prestations de conseil de l'Apec : un cadre qui participerait pendant quatre heures à un atelier sur l'approche réseau¹¹¹ composé de huit participants ne se verrait affecter qu'une proratisation de 30 minutes (4h/8 participants = 30 minutes) à son « temps client » (voir l'annexe relative aux modalités de délivrance des prestations).

[264] Comme évoqué précédemment, l'Apec n'a qu'une attention limitée dans son pilotage de l'expérience utilisateurs aux ruptures de parcours ou aux bénéficiaires ne suivant pas les prescriptions effectuées par les consultants. La seule véritable exception à ce constat porte sur le pilotage de la prise de rendez-vous qui fait lui l'objet d'une attention renforcée : les annulations de rendez-vous ou le taux d'aléa induit par des rendez-vous non honorés par les bénéficiaires sont suivis avec attention afin de redéployer aussi vite que possible les rendez-vous disponibles à d'autres bénéficiaires sans quoi les créneaux vides des consultants constituent une perte nette de valorisation économique de la cotisation pour l'Apec et donc d'efficacité productive sur laquelle porte un des indicateurs stratégiques du mandat.

2.2.2 La logique de parcours progresse néanmoins, augurant d'évolutions futures positives pour les bénéficiaires (diagnostic situationnel, référent de parcours)

[265] L'ensemble des constats ci-dessus doit être nuancé car plusieurs éléments indiquent que la logique de parcours progresse au sein de l'Apec. Non seulement certaines prestations en développement correspondent bien dans leur conception intrinsèque à une logique de parcours de prise en charge mais aussi des évolutions récentes indiquent un renforcement de la logique de parcours dans la modalité d'intervention de l'Apec.

[266] Concernant le volet prestations, comme évoqué précédemment, certaines d'entre elles ont dans leur conception même une logique itérative qui conduit un même consultant à être en contact à plusieurs reprises avec un bénéficiaire sur une période pouvant s'étaler sur plusieurs mois. C'est notamment le cas des prestations comme Next step¹¹², Nouveaux Horizons¹¹³, CEP démissionnaire¹¹⁴ ou, dans une moindre mesure, Objectif 1^{er} emploi¹¹⁵.

[267] Par ailleurs, l'Apec a engagé en 2019 dans la continuité des travaux relatifs au Cadre de référence des métiers APEC une réflexion approfondie sur l'étape initiale du diagnostic des besoins des demandeurs. L'enjeu est de parvenir à un « diagnostic situationnel partagé » avec le bénéficiaire

¹¹¹ Ce type d'atelier vise à outiller les cadres dans leur recherche d'emploi pour approcher des secteurs, entreprises et professionnels qui exercent dans des champs qui les intéressent.

¹¹² 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.

¹¹³ 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.

¹¹⁴ 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.

¹¹⁵ 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.

avec pour finalité la construction d' « un parcours expliqué, co-construit et mesurable¹¹⁶ ». L'Apec a tâtonné ces dernières années pour déterminer la bonne façon de positionner l'étape du diagnostic : en effet, pendant un temps, les conseillers faisaient ce qui pouvaient s'assimiler à un prédiagnostic afin d'orienter les bénéficiaires dans l'offre Apec. Après une évaluation interne, cette formule a été stoppée pour différentes raisons, notamment le fait qu'un certain nombre de consultants développement professionnel, ne mobilisait pas ou peu le travail préalable de leurs collègues conseillers, ce qui avait pour effet néfaste d'induire des doublons d'activité dans le parcours de prise en charge (double diagnostic). Ce constat aurait néanmoins mérité d'être nuancé par le fait que ce travail de prédiagnostic remplissait de fait une fonction de filtrage des demandes des cadres dans la mesure où près d'un tiers d'entre eux (31,4 % en 2017) ne sollicitait pas d'autres prestations ensuite de l'Apec. A l'heure où un des enjeux pour l'Apec est de mieux allouer ses moyens aux publics les plus à risque, ce travail de prédiagnostic aurait pris un relief et une utilité tout différents. La mission a relevé de plus le regret d'un certain nombre de conseillers de se voir retirer cette mission qui créait un pont intéressant entre leur activité et celle des consultants en développement professionnel au motif que l'évolution des pratiques métiers d'un certain nombre de consultants n'a pas pu être menée à son terme. D'un point de vue efficience, il est clair qu'un tel dispositif de prédiagnostic par des conseillers pouvait permettre une meilleure allocation des moyens (un conseiller coûte moins cher à l'Apec qu'un consultant), à la réserve importante bien sûr que cette phase de prédiagnostic soit réellement utile dans la suite du parcours, ce qui ne semblait pas à l'époque être le cas concernant les cadres qui poursuivaient leur parcours de prise en charge. Quelle que soit la modalité organisationnelle retenue, la mission estime que l'approfondissement de la logique de parcours ne peut que reposer sur une phase de diagnostic initial mieux maîtrisé par l'Apec – autant sur le réalisme du projet par rapport au marché et au capacité d'accompagnement de l'Apec que par rapport à l'adhésion du bénéficiaire. Une piste à explorer pourrait consister à positionner un prédiagnostic allégé en amont des parcours afin de déterminer notamment le besoin d'un éventuel diagnostic situationnel approfondi dans l'éventualité où le bénéficiaire aurait besoin de s'engager dans un parcours de conseil poussé (notamment pour une évolution professionnelle).

[268] L'autre brique importante récemment posée par l'Apec concerne la démarche engagée autour de la désignation de « référents de parcours » à mêmes d'assurer la cohérence et l'effectivité des démarches entreprises tout au long de l'accompagnement. Ces réflexions émergent actuellement pour l'activité de CEP (conseil en évolution professionnelle)¹¹⁷ avec un rôle de consultant référent qui remplirait plusieurs fonctions :

- faire le repérage et le diagnostic de situation ainsi que l'ouverture du parcours de conseil et le suivi (principe directeur du coup que le consultant qui fait le diagnostic est celui qui fait le suivi ensuite) ;
- définir avec le bénéficiaire l'objectif principal du parcours de conseil et les moyens adaptés (pour le bénéficiaire, mais aussi pour l'Apec) pour l'atteindre ;
- agencer les moyens à déployer pour atteindre l'objectif (rôle de chef d'orchestre ou d'ensemblier) ;
- vérifier l'atteinte finale de l'objectif fixé au départ.

[269] Il est clair que ce travail engagé sur le CEP constitue un pilote dont les enseignements et méthodes pourront utilement essaimer à d'autres prestations de l'Apec dans la mesure où elles

¹¹⁶ La dimension « mesurable » se retrouve dans la nature concrète de l'objectif visé (par exemple un livrable donné).

¹¹⁷ Décisions et compléments CODEV CEP « Parcours de conseil », 5 octobre 2020.

pourraient avoir une portée modélisante pour un grand nombre d'accompagnements de l'Apec au-delà du seul CEP.

[270] Dans ce contexte, l'Apec a 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 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 consultants, 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 dont les besoins sont les plus grands.

[271] 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.

2.3 La structuration de la direction de l'expérience clients reste pourtant inaboutie

[272] A été créée en 2017 au sein de l'Apec une direction portant dans son intitulé la notion d'expérience clients (« Direction Marketing et Expérience clients »), signe de la prise de conscience de l'enjeu stratégique entourant cette problématique¹¹⁸. La mission partage complètement l'intérêt de ce nouvel élan. Pourtant, il ressort que la dynamique de structuration de cette mission est pour ainsi dire restée aujourd'hui au milieu du gué : la conception des nouveaux produits est certes directement rattachée à l'expérience clients afin d'en optimiser le paramétrage mais le pilotage dans son ensemble de la fonction Expérience clients reste très éclaté au sein de l'Apec¹¹⁹.

[273] S'il n'est bien sûr pas exclu qu'une direction soit maîtrise d'œuvre pour une autre qui porte le pilotage, l'organisation éclatée actuelle dénote un manque plus général de méthode et de coordination des mesures et actions autour de l'expérience utilisateurs, ce qui est dommageable aux actions de ciblage de public et in fine à l'efficacité de l'Apec. En effet, la connaissance des besoins, attentes et usages des bénéficiaires est dispersée, beaucoup de données sont produites mais la

¹¹⁸ Les missions correspondantes étaient auparavant une composante parmi d'autres de la direction de la stratégie, direction qui a désormais disparu.

¹¹⁹ Pour les données de comportement clients :

- La navigation sur le site apec.fr via webanalytics est portée par le pôle digital au sein de la direction marketing et expérience clients
- La consommation de conseil est suivie grâce aux données produites par le contrôle de gestion
- Les données relatives aux offres et profils sont traitées par la DSI et la direction des études
- Les études marketing client ou d'étude d'impact économique et social font l'objet d'un programme coconstruit entre la direction des études et la direction marketing
- Les données de notoriété sont pilotées par la direction de la communication

Pour les données d'attentes clients :

- Sur la satisfaction client à chaud, c'est la direction métier et animation du réseau et son pôle pilotage
- Sur la satisfaction client à froid, c'est la direction des études
- Sur la gestion des réclamations, c'est en premier lieu le pôle relation clients de la direction métier et animation du réseau, en lien avec le pôle digital de la direction marketing.

coordination d'ensemble fait défaut, ce qui représente une faiblesse pour demain effectuer de façon sécuriser des ciblage d'actions par type de bénéficiaires. IL serait donc souhaitable de mettre la direction de l'expérience clients en responsabilité de piloter tout ce qui touche aux bénéficiaires et à leurs perceptions, en organisant le travail des autres directions sous forme de contribution, association ou information.

[274] Ce travail de coordination permettra à l'Apec de mieux maîtriser le déroulement des parcours de conseil, l'intensité relationnelle déployée par l'Apec auprès de chaque type d'utilisateur et du même coup d'atteindre une plus grande efficacité et efficience des actions entreprises. Il permettra de plus de clarifier une confusion actuellement opérée par l'Apec entre la notion de notoriété et l'objectif d'acquisition de nouveaux publics : l'enjeu des années à venir ne consiste pas tant à accroître la notoriété de l'Apec dans un objectif de captation indifférenciée de publics mais plutôt d'acquiescer de nouveaux publics selon des critères précisément choisis par l'Apec (stratégie de ciblage orientée et proactive d'acquisition de publics à risque).

3 L'expérience utilisateurs : un levier de transformation à mieux utiliser, depuis la conception des services jusqu'à l'évaluation des résultats atteints par les bénéficiaires en passant par la délivrance des prestations

3.1 Mobiliser les bénéficiaires dès la conception et les tests de nouvelles prestations

[275] L'Apec n'a pas à ce jour la pratique de mobiliser de façon régulière des bénéficiaires pour tester son offre avant le déploiement de nouveaux services ou fonctionnalités. Une telle démarche a pu ponctuellement être utilisée par le passé par exemple avant la mise en service du site apec.fr mais cela était exceptionnel et tenait à l'ampleur inhabituelle du projet (suppression de trois sites internet fusionnées en un seul). Ce recours aux utilisateurs pourrait s'appliquer tant à la phase de recettage informatique de nouveaux paramétrages du site Internet que, plus en amont, au design de service de certaines offres. L'objectif ici ne consiste pas à répondre point par point aux attentes des utilisateurs mais à mieux comprendre les usages afin d'adapter les paramétrages et caractéristiques de l'offre aux objectifs que l'Apec se fixe quant à la délivrance et au ciblage par type de publics.

3.2 Tracer le parcours utilisateurs en amont et en dehors du temps de conseil des consultants et conseillers de l'Apec

[276] L'Apec reçoit aujourd'hui les bénéficiaires qui s'adressent à elle sans avoir connaissance des démarches qu'ils ont pu entreprendre ailleurs (ex. démarche d'accompagnement d'un cadre en évolution professionnelle, participation à différents services de Pôle emploi pour un cadre demandeur d'emploi, accompagnements proposés au sein d'une mission locale ou d'une université pour un jeune diplômé). A cela s'ajoute le fait que l'Apec ne dispose pas d'informations sur les éventuels diagnostics de situation posés en amont de son intervention alors que cela pourrait lui être précieux pour améliorer la prise en charge : ainsi, les cadres demandeurs d'emploi font l'objet d'un entretien de diagnostic auprès de Pôle emploi après leur inscription mais aucune de ces informations ne remontent à l'Apec. A l'époque où l'Apec était en cotraitance avec Pôle emploi, elle a pu disposer de ce type d'informations via le DUDE (dossier unique du demandeur d'emploi) qui centralise bon nombre de renseignements sur le projet personnalisé du demandeur d'emploi (PPAE) mais ce n'est plus le cas depuis de nombreuses années. Cette situation dommageable mériterait d'être corrigée en

explorant avec Pôle emploi les voies et moyens les plus adaptés pour y parvenir (le DUDE est désormais une solution informatique considérée comme vieillissante par Pôle emploi qui envisage de la moderniser à horizon 2022).

[277] L'Apec n'a pas non plus une vision unifiée des différentes démarches et services mobilisés par les bénéficiaires en amont ou autour de la situation de conseil : ainsi, les canaux de contacts, les itérations de contacts (quel que soit le canal), l'utilisation d'autoconsommables en ligne¹²⁰, 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 charge¹²¹. Cette situation provient en grande partie du fait que, dans la conception qui prévaut jusqu'alors à l'Apec, la richesse apportée par l'Apec réside avant tout dans l'acte de conseil délivré par un collaborateur de l'Apec. Tout ce qui gravite autour de l'acte de conseil ne fait l'objet que d'une attention mineure.

[278] Cette attention nouvelle à porter à ces objets peu pris en compte jusqu'à présent nécessitera de revoir les modalités d'accessibilité aux différents services et outils en ligne de l'Apec en privilégiant bien plus qu'aujourd'hui un accès via des identifiants plutôt que des accès libres : 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 dans bon nombre de sites Internet dont l'objet est de délivrer des services. Il semble de ce point de vue que la notion selon laquelle privilégier un accès libre répondrait à un impératif d'intérêt général ou de bien commun est quelque peu dépassé dès lors que la qualité des services dispensée dépend des informations de profils dont on dispose sur les utilisateurs de ces services. La question centrale n'est dès lors plus de savoir si un service doit être en accès libre ou non (la grande majorité des services doivent se faire par une identification préalable) mais de correctement calibrer les informations d'identification requises afin que l'identification soit légère et non désincitative.

[279] La valorisation des services de l'Apec ne mobilisant par de temps de conseil des consultants et conseillers de l'Apec présenterait de plus l'avantage d'ouvrir l'Apec à des modes de fonctionnement encore peu explorés à ce jour : à titre d'exemple, l'Apec recourt peu à des méthodes et démarches innovantes telles que par exemple les MOOC (massive open online course : formation à distance et ouverte au plus grand nombre) ou le concept de « classe inversée¹²² ». Or un certain

¹²⁰ La mission est consciente qu'une telle orientation nécessitera de reparamétrer le site Internet de l'Apec pour faire de la création de compte un jalon préalable à l'utilisation de tout outil Internet de l'Apec. Elle estime néanmoins qu'une telle création est à la fois simple et désormais banale ; en conséquence, le coût pour l'utilisateur est limité (et donc le risque de perdre des usagers faible) tandis que le bénéfice pour l'Apec en termes de traçage de l'expérience utilisateurs et d'amélioration de cette dernière est élevé. Afin de mesurer l'enjeu de cette meilleure prise en compte de services en ligne, il faut avoir à l'esprit qu'en 2020 c'est environ 2,5 millions de visites qui ont été décomptées sur les outils en ligne de l'Apec (autoconsommables ou fiches métiers) (donnée extraite du « Bilan apec.fr 2020 » présenté au bureau de l'Apec du 17 février 2021). Sur 2020 : 8 % de l'audience globale du site apec.fr provient des outils portés par :

- ☒ les fiches métiers (72 %)
- ☒ le simulateur de salaire (10 %)
- ☒ le simulateur d'entretien (6 %)
- ☒ Data Cadres (4 %)

¹²¹ 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.

¹²² <https://www.classeinversee.com/presentation/> (consultation le 24 décembre 2020 à l'heure de la bûche) : « Le fonctionnement [de la classe inversée] est le suivant : les élèves reçoivent des cours sous forme de ressources en ligne (en général des vidéos) qu'ils vont pouvoir regarder chez eux à la place des devoirs, et ce qui était auparavant fait à la maison est désormais fait en classe, d'où l'idée de classe "inversée", (...) la finalité est de passer d'un modèle centré sur le professeur à un modèle centré sur l'élève afin de répondre aux besoins individuels de chacun. »

nombre de prestations de conseil pourraient être recentrées sur le segment à forte valeur ajoutée de l'interaction entre le bénéficiaire et le consultant Apec, à savoir la personnalisation de la réponse au besoin identifié. Mettre les bénéficiaires des prestations en situation d'accéder aux informations les plus standards en amont d'une prestation collective ou individuelle (par exemple pour l'approche réseau, la rédaction d'un CV) serait une piste à explorer et serait cohérente avec le raccourcissement de la durée des prestations délivrées à distance (voir l'annexe relative à la délivrance des prestations). Une telle avancée requiert néanmoins de sortir de la logique selon laquelle la valeur ajoutée de l'Apec se cantonne au temps de conseil mais de l'élargir à une approche plus large sur ce qui intervient en amont de l'acte de conseil et plus globalement dans le parcours du bénéficiaire.

3.3 Faire de l'expérience utilisateurs un outil de pilotage de l'allocation des ressources de l'Apec

[280] La crise covid et les confinements répétés en 2020 ont eu un effet d'accélération du changement au sein de l'Apec en termes de diversification des modalités de délivrance des prestations, présentiel/distanciel et individuel/collectif (pour plus de détails voir l'annexe relative à la délivrance des prestations). Or l'Apec n'a qu'une connaissance limitée aujourd'hui des raisons et incitations qui conduisent ses utilisateurs à recourir à tel ou tel canal de contact et de délivrance de conseil. Au-delà de la réaction immédiate à la crise qui a montré la souplesse d'organisation de l'Apec, il faut désormais définir une stratégie volontaire de délivrance des prestations, et il est indispensable de l'appuyer sur une exploitation approfondie de l'expérience utilisateurs.

[281] Ce pilotage pourrait servir une stratégie d'intensité relationnelle renouvelée selon les besoins des publics et la volonté de l'Apec de dédier plus de moyens à certains plutôt qu'à d'autres et ce dans une logique d'universalisme proportionné¹²³ pour piloter les délais¹²⁴, les services autoconsommables en ligne, le conseil distanciel, le collectif par exemple. Une telle démarche pourrait être renforcée par la mobilisation des logiques type « nudge »¹²⁵ (coup de pouce incitatif permettant de concilier le libre choix des demandeurs et les objectifs Apec d'orientation des publics vers tels ou tels services).

[282] Dans la mise en œuvre opérationnelle de cette recommandation, il est d'ores et déjà possible de pointer que les prestations de postulations qui sont souvent ponctuelles et doivent intervenir dans un délai de temps rapproché (du fait par exemple d'une candidature à faire ou d'une date d'entretien de recrutement programmé) ne doivent pas être traitées de la même façon que les parcours à proprement parler de conseil pour des évolutions professionnelles où une plus large place doit être laissée au présentiel, indépendamment du profil de risque des personnes bénéficiaires.

¹²³ La notion d'universalisme proportionné évoque l'idée que tous les cotisants doivent trouver une réponse à l'Apec lorsqu'ils la sollicitent mais que l'Apec doit apporter une profondeur de réponse adaptée à la réalité des besoins ou risques des personnes vis-à-vis de l'emploi.

¹²⁴ Il est ainsi bien connu à l'Apec que l'allongement des délais au premier rendez-vous accroît le risque d'annulation de ces rendez-vous ; pour autant, aucun pilotage n'est fait à partir de cette information opérationnelle dont on pourrait néanmoins tirer parti en proposant des rendez-vous à des échéances volontairement plus proches pour les publics dont on a identifié qu'ils sont dans une cible prioritaire pour l'Apec.

¹²⁵ Nudge – Improving decisions about health, wealth and happiness, Richard H. Thaler, Cass R. Sunstein, mai 2008, Yale University Press.

3.4 Outiller les managers et leurs équipes pour que l'expérience utilisateurs alimente une boucle d'amélioration continue des pratiques métiers

[283] Grâce au déploiement début 2020 de nouveaux tableaux d'activité dénommés Qlik, les consultants et conseillers de l'Apec disposent d'informations sur la satisfaction à chaud exprimée par les cadres et entreprises qu'ils ont accompagnés. Le manager de chaque collaborateur et le collaborateur lui-même ont accès à ces résultats anonymisés. La mission a pu constater que ces données commencent à alimenter le dialogue entre manager et consultant sur la pratique métier. Il semble néanmoins qu'il serait utile de mieux outiller les équipes de l'Apec afin de mieux structurer une boucle d'amélioration continue des pratiques métiers en retraçant l'expérience utilisateurs de façon à identifier d'éventuels incidents, des pistes de progrès, des non conformités pour ensuite engager des actions correctrices. Le traitement des réclamations et de la satisfaction alimenterait ainsi l'analyse des causes des incidents et la boucle d'amélioration continue de la qualité du service rendu.

3.5 Explorer l'expérience des « non utilisateurs »

[284] Le fait d'avoir un volume suffisant de demandes à traiter est un souci constant de l'Apec et de ses équipes (cf. ci-dessus). Or, paradoxalement, l'Apec n'a aujourd'hui qu'une réflexion faible et peu structurée sur son vivier d'utilisateurs potentiels, ses cibles et les raisons pour lesquelles certains cadres font appel à ses services et d'autres non. Il est ainsi caractéristique de constater que la surreprésentation des femmes cadres parmi les bénéficiaires de l'Apec¹²⁶ est un sujet dont les causes n'ont pas fait l'objet d'explorations poussées pour en comprendre la cause¹²⁷ (ou à l'inverse pourquoi les hommes recourent du coup moins). Tout au plus, l'Apec a-t-elle quelques éléments sur les personnes qu'elle qualifie de « non clients » via ses baromètres Image et plus récemment via les travaux engagés pour évaluer l'impact économique et social de l'activité de l'Apec (voir ci-dessus). Or, la question du non recours aux services de l'Apec est une donnée majeure à connaître et à maîtriser dans l'objectif d'un ciblage plus fin et stratégiquement orienté des publics qui mobilisent l'Apec. Il est vraisemblable que les raisons sont multiples : non connaissance de l'Apec, non connaissance de la palette de son offre de services, manque d'accessibilité du centre Apec le plus proche (par exemple pour cause d'éloignement géographique ou de contraintes horaires non compatible avec les horaires d'ouverture des centres), non pertinence des services proposés au regard des attentes et besoins, aucun besoin professionnel identifié à recourir à l'Apec... Il serait dès lors bénéfique dans le pilotage de l'activité de l'Apec et l'optimisation de son impact économique et social de mieux maîtriser les motifs de recours et de non recours à ses services. Cela constituerait ainsi une base précieuse pour élaborer, au-delà des campagnes de communication généralistes sur des vecteurs grand public, des stratégies proactives et ciblées de promotion des services de l'Apec

¹²⁶ Les femmes représentaient en 2019 près de 42 % des cadres en France (données Insee). Or elles étaient la même année 57,7 % des bénéficiaires de services de conseil de l'Apec (in L'année 2019 en chiffres : Faire face aux mutations de l'emploi aux côtés des entreprises et des cadres, Apec).

¹²⁷ Des explications de multiple nature sont possibles et leur décryptage permettrait de mieux comprendre pourquoi un cadre mobilise l'Apec et pourquoi d'autres ne le font pas. Les personnes de l'Apec auditionnées par la mission ont évoqué plusieurs pistes : mobilité géographique plus contrainte des femmes du fait de suivre les mobilités d'un conjoint lui-même cadre, moindre difficulté des femmes à demander l'aide d'un conseiller dans le cadre d'une évolution professionnelle. La mission émet d'autres hypothèses comme le fait que les femmes auraient pour différentes raisons (notamment le souhait d'une bonne conciliation vie professionnelle / vie privée ou à la moindre volonté de faire carrière), plus d'interruptions de carrière, moins de mobilités professionnelles au cours de leur vie professionnelle ou une antériorité professionnelle plus grande une fois en poste (l'étude conjointe Pôle emploi / Apec de 2017 sur les trajectoires de cadres au chômage a ainsi montré que le fait de ne pas avoir changé d'entreprise depuis longtemps est un facteur de risque accru).

auprès de publics cadres préalablement identifiées comme étant plus à risque que d'autres dans leur évolution professionnelle présente ou à venir.

3.6 L'expérience collaborateurs : un levier parallèle à actionner

[285] Ainsi que le relève l'AFRC, « l'expérience client est indissociable de l'expérience collaborateur : des collaborateurs engagés et satisfaits contribuent pleinement à une expérience client réussie. »¹²⁸ En effet, l'expérience collaborateurs est une composante importante pour parvenir à délivrer des services de bonne qualité. Les auditions faites par la mission semblent indiquer une certaine satisfaction des collaborateurs quant à leur métier, leur appartenance à l'Apec et leurs conditions de travail. Une grande enquête par entretiens conduite par un prestataire externe auprès de collaborateurs de l'Apec du siège et du réseau en janvier et février 2020¹²⁹ a ainsi permis de confirmer ces constats : le sentiment d'utilité des collaborateurs est fort, même s'il est perçu par ces derniers comme faiblement accompagné par la structure et l'encadrement et que les postes à l'Apec sont peu évolutifs avec une faible valorisation des expertises acquises par les profils qui se spécialisent, ce qui peut parfois conduire à des frustrations en termes de reconnaissance. In fine, il ressort de cette étude qualitative un attachement fort des collaborateurs à l'Apec, plus qu'au métier exercé en lui-même. L'Apec gagnerait donc à travailler plus encore l'expérience de ses collaborateurs : elle le fait déjà aujourd'hui en amont du déploiement de l'offre de services via le pôle métier du siège qui structure l'échange de bonnes pratiques, la formation dispensée aux conseillers et consultants, et mobilise des consultants du réseau pour la conception de nouveaux outils internes. On pourrait néanmoins approfondir la démarche via des dispositifs d'évaluation ex post des outils mis à disposition des collaborateurs (outils informatiques, études...). Il serait ainsi précieux de mettre en regard la structuration de l'expérience utilisateurs en termes de parcours et l'expérience collaborateurs qui doit pouvoir concevoir ces parcours, les visualiser et les piloter¹³⁰.

¹²⁸ Op. cit.

¹²⁹ Restitution le 16 octobre 2020 de l'Etude sur la reconnaissance au travail des collaborateurs de l'Apec menée par Eminove.

¹³⁰ L'Apec a fait part à la mission fin février 2020 travailler actuellement au lancement d'une étude visant justement à mieux cerner les points de contact dans les parcours entre collaborateurs et bénéficiaires suivant une méthode d'analyse de verbatims (société KPAM).

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

INTRODUCTION	113
1 LA PERIODE 2017-2019 : UN DECLIN DU PUBLIC JEUNE PARMIS LES BENEFICIAIRES DE L'APEC, ET CE EN DECALAGE AVEC LES OBJECTIFS DU MANDAT	115
1.1 L'ABSENCE DE STRATEGIE CLAIRE DE L'APEC VIS-A-VIS DES JEUNES DIPLOMES DU SUPERIEUR	115
1.1.1 <i>Un public qui ne cotise pas à l'Apec mais que le mandat de service public identifie précisément parmi les bénéficiaires</i>	<i>115</i>
1.1.2 <i>Des recrues potentielles pour les entreprises et des futurs cotisants pour l'Apec</i>	<i>117</i>
1.1.3 <i>Une action de l'Apec par à-coups vis-à-vis de ce public cible</i>	<i>118</i>
1.2 UNE NOTORIETE EN RETRAIT DE L'APEC VIS-A-VIS DES JEUNES	119
1.3 UN MANQUE DE VOLONTARISME QUI SE TRADUIT PAR UNE ACTIVITE DECLINANTE DE L'APEC ENVERS LES JEUNES DIPLOMES	121
1.3.1 <i>Les indicateurs du mandat (stratégiques et d'éclairage) : une baisse de la part et du volume des jeunes diplômés</i>	<i>121</i>
1.3.2 <i>Les autres indicateurs d'activité confirment ce constat.....</i>	<i>121</i>
1.4 L'APEC, UN OPERATEUR QUI COURRAIT LE RISQUE DE NE PLUS ETRE IDENTIFIE SUR LES PROBLEMATIQUES RELATIVES A LA JEUNESSE	122
2 LA CRISE SANITAIRE 2020 ET SES SUITES : UN REGAIN D'ACTION ENVERS LES JEUNES DIPLOMES QUI CONSTITUE UNE OPPORTUNITE POUR REFONDER LA STRATEGIE DE L'APEC A DESTINATION DE CE PUBLIC	122
2.1 LE DISPOSITIF « OBJECTIF 1 ^{ER} EMPLOI » A PARTIR DE SEPTEMBRE 2020 : UN REINVESTISSEMENT PAR L'APEC DU PUBLIC JEUNE	122
2.2 L'APEC DOIT REPOSITIONNER SON ACTION AUPRES DES JEUNES DIPLOMES DONT LES BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT SONT LES PLUS GRANDS ET SORTIR D'UNE VISION CENTREE SUR LE PREMIER EMPLOI	125
2.2.1 <i>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</i>	<i>125</i>
2.2.2 <i>Soutenir les universités dans leur mission d'insertion professionnelle par une analyse approfondie de l'articulation formations suivies/compétences acquises/métiers accessibles</i>	<i>126</i>
2.2.3 <i>Déployer une stratégie proactive pour donner plus aux jeunes diplômés dont l'insertion professionnelle est la plus difficile.....</i>	<i>128</i>
2.2.4 <i>Mieux évaluer l'impact de l'action de l'Apec auprès des jeunes.....</i>	<i>131</i>

Introduction

[286] Cette annexe a pour objectif de s'intéresser à un des trois grands publics cibles de l'Apec en dehors des entreprises : les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur de bac+3 et supra. A la différence des cadres actifs et des entreprises, les jeunes ont pour particularité d'être bénéficiaires sans être cotisants. Historiquement, cela peut expliquer certaines ambiguïtés de l'Apec dans sa stratégie à destination de ce public. A cela, s'ajoute le fait que le contexte récent plutôt favorable du marché de l'emploi des cadres (cf. faible taux de chômage) ne constituait pas une incitation forte pour l'Apec à s'intéresser au public jeune et à se soucier de leur insertion professionnelle. Sur la première partie du mandat entre 2017 et 2019, l'Apec n'a donc pas eu de stratégie claire à leur égard ce qui a conduit à fortement dégrader ses indicateurs d'activité et sa notoriété auprès de ce public. Or, le public des jeunes diplômés a une grande importance pour l'Apec pour deux raisons : les jeunes diplômés à bac+3 et supra ont de grandes chances de devenir cadres par la suite, du même coup de cotiser à l'Apec et d'être des cibles potentielles des services que l'Apec propose ; les jeunes diplômés du supérieur disposent de compétences, d'une productivité et d'un niveau de rémunération qui peut par ailleurs intéresser les entreprises cotisantes à l'Apec. La crise sanitaire en 2020 a conduit à redéployer des moyens de l'Apec vers le public jeune. Toutefois, au-delà de cette inflexion conjoncturelle, l'Apec doit se doter d'une stratégie clarifiée et durable à destination de ce public cible non seulement parce que cela est complètement pertinent au regard de son objet social mais aussi pour éviter les mouvements de stop and go constatés par le passé dans les actions menées à destination des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur.

1 La période 2017-2019 : un déclin du public jeune parmi les bénéficiaires de l'Apec, et ce en décalage avec les objectifs du mandat

1.1 L'absence de stratégie claire de l'Apec vis-à-vis des jeunes diplômés du supérieur

1.1.1 Un public qui ne cotise pas à l'Apec mais que le mandat de service public identifie précisément parmi les bénéficiaires

1.1.1.1 Plus de 250 000 jeunes diplômés à bac+3 et plus chaque année

[287] Des centaines de milliers de jeunes diplômés à bac+3 et plus tentent de s'insérer chaque année sur le marché du travail en France. D'après la publication annuelle « Repères et références statistiques » de la direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance (Depp) réalisée en 2019, un peu plus de 330 900 diplômes universitaires de niveau bac+3 et plus ont été délivrés en 2017 : environ 138 500 licences générales, 48 800 licences professionnelles, 130 700 masters et 12 900 doctorats. Cette volumétrie ne recouvre pas tout à fait le champ du public cible de l'Apec : parmi les étudiants qui ont reçus un diplôme, certains choisissent de poursuivre leurs études. De plus, ne sont ici comptabilisés que les diplômés de l'universités et non ceux des grandes écoles. En 2020, la Depp a procédé à une estimation¹³¹ du nombre de diplômés sortants de formation initiale à partir des enquêtes Emploi, des estimations de population et du recensement de la population de l'Insee (voir tableau ci-dessous). On peut ainsi estimer qu'en moyenne annuelle sur 2016, 2017 et

¹³¹ L'estimation est réalisée à partir « des enquêtes Emploi, des estimations de population et du recensement de la population de l'Insee », voir Repères et références statistiques, Edition 2020, Depp.

2018, 253 000 jeunes sont sortis de formation initiale avec un niveau bac+3 et plus (licence, école d'ingénieurs, école de commerce, master, doctorat).

[288] Par comparaison, le volume de diplômés sortants indiqué par l'Apec en 2020 avoisine les 210 000 diplômés de masters et de licences¹³².

Tableau 1 : Répartition des sortants de formation initiale en fonction de leur diplôme le plus élevé, en %

	2017p			
	Ensemble		Hommes	Femmes
	En milliers	En %	En %	En %
Master, doctorat	115	15	13	18
École d'ingénieurs, école de commerce	64	9	7	10
Licence	74	10	9	11
BTS, DUT ou équivalent	81	11	11	11
Paramédical ou social	7	1	0	2
Total diplômés des études supérieures	342	46	40	51
Baccalauréat général	71	9	9	10
Baccalauréat technologique	43	6	6	5
Baccalauréat professionnel et assimilé	125	17	18	16
CAP, BEP ou équivalent	70	9	11	8
Total diplômés formations en lycée et en apprentissage (2nd degré)	309	41	44	38
Diplôme national du brevet	53	7	8	6
Aucun diplôme	42	6	7	4
Total brevet et aucun diplôme	95	13	15	10
Total sortants de formation initiale	746	100	100	100

► Champ : France métropolitaine + DROM (hors Mayotte).

■ Lecture : en moyenne sur 2016, 2017 et 2018, 746 000 jeunes sont sortis de formation initiale. 46 % sont sortis diplômés de l'enseignement supérieur.

© DEPP

Source : « Repères et références statistiques », Edition 2020, Depp

1.1.1.2 Le mandat de service public et les jeunes diplômés du supérieur

[289] Parmi les bénéficiaires des services de l'Apec sont mentionnés au mandat les « *jeunes diplômés de l'enseignement supérieur de niveau Licence (L) et supra avec un coeur de cible Master (M) et plus, auxquels l'APEC apporte un appui afin de les aider à anticiper leur insertion professionnelle* ». Ce périmètre a été restreint par rapport à celui de l'ancien mandat de service public 2012-2017 qui précisait que la cible recouvrait : « *les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur ; les jeunes ayant suivi un premier cycle de l'enseignement supérieur et en cours de cursus ; les jeunes sortants de l'enseignement supérieur à l'issue d'un premier cycle et au-delà, diplômés ou non dans les deux ans de leur sortie de cursus.* »¹³³ L'engagement de l'Apec auprès du public jeune par rapport au mandat précédent prévoyait un périmètre par conséquent légèrement plus resserré sur le dernier mandat que sur celui d'avant (cible recentrée donc sur les bac+3 et +) mais les jeunes restaient une cible formellement identifiée.

[290] Dans la pratique, l'accompagnement des jeunes diplômés se fait, comme pour les cadres, dans un objectif de sécurisation de leurs parcours professionnels. L'offre de services qui leur est destinée est pour partie commune avec celles des cadres mais se décline également en problématiques centrées sur l'accès au premier emploi. Il est précisé dans le mandat qu'une démarche spécifique doit être déployée auprès des jeunes diplômés issus des Quartiers prioritaires de la Politique de la Ville (QPV).

¹³² Dossier de presse, Plan Objectif 1^{er} emploi, Septembre 2020, Apec

¹³³ In Evaluation de l'application du mandat de service public 2012-2016 par l'Apec, Inspection générale des affaires sociales, juillet 2016.

1.1.2 Des recrues potentielles pour les entreprises et des futurs cotisants pour l'Apec

1.1.2.1 L'intérêt des entreprises

[291] Les jeunes diplômés constituent un vivier de main d'œuvre pour les entreprises qui cotisent à l'Apec. Les jeunes diplômés du supérieur, plus encore que les autres, connaissent une croissance forte de leur salaire dans les premières années de leur vie professionnelle¹³⁴. Ces profils peu expérimentés à la productivité potentiellement forte (connaissances et compétences actualisées) mais au niveau de salaire relativement bas au moment de leur premier recrutement dans l'emploi peuvent du même coup intéresser les entreprises.

[292] Au-delà de la problématique du premier emploi qui concentre à ce jour l'essentiel de l'attention de l'Apec, les investigations conduites par la mission tendent à montrer qu'il y aurait une forte valeur ajoutée de l'Apec vis à vis des entreprises à porter des actions en amont de l'insertion dans l'emploi : alternances, stages, apprentissages du supérieurs, thèses cifre (pour plus détails, voir ci-dessous). Une telle inflexion fait écho au fait qu'au fil du temps la dichotomie entre sphère des études et sphère de l'emploi (et du même coup du premier emploi) s'est largement atténuée et que les entreprises cotisantes à l'Apec pourraient tirer un bénéfice direct à profiter de services de l'Apec sur ce segment préalable à l'emploi. Une telle inflexion de la part de l'Apec conduirait du même coup à élargir son rôle d'intermédiation sur le marché du travail à des domaines qu'elle a peu explorés jusqu'à présent.

1.1.2.2 L'intérêt de l'Apec

[293] Au cours de nos auditions, beaucoup de nos interlocuteurs ont mentionné avoir connu l'Apec en tant que jeunes diplômés. Le baromètre image réalisé par l'Apec en 2019 corrobore ce constat en indiquant que parmi les répondants connaisseurs de l'Apec, le principal moment au cours duquel entreprises et cadres ont connu l'Apec est la phase des études (43 % des entreprises répondantes¹³⁵, 28 % des cadres répondants).

[294] Intervenir auprès des jeunes diplômés, même s'ils ne sont pas cotisants, constituent donc un moyen fort pour l'Apec de se faire connaître auprès d'un public qui constitue pour ainsi dire ses « cotisants de demain »¹³⁶. Si l'on se réfère aux résultats de l'enquête nationale sur l'insertion professionnelle des diplômés de l'université menée par le SIES, le bureau d'enquête et de statistiques du ministère français de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, on constate en effet que parmi les diplômés de master LMD en 2017 ayant trouvé un emploi, 68 % occupent un emploi cadre 30 mois après leur diplomation, résultat qui est encore plus marqué pour les diplômés de grandes écoles (plus de 91 % après deux ans)¹³⁷. Cette cible des jeunes diplômés du supérieur constitue donc bien une cible particulièrement pertinente et adaptée pour l'Apec.

¹³⁴ <https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-na72-age-salaire-28novembre.pdf>

¹³⁵ Les interlocuteurs de l'Apec côté entreprises sont souvent les équipes RH des entreprises, ce qui explique l'importance du pourcentage, l'Apec étant un acteur bien identifié sur la gestion des compétences et des parcours professionnels.

¹³⁶ A la limite, on pourrait considérer que les actions entreprises maintenant auprès des jeunes sont autant de campagnes de communication en moins demain à mener pour capter de nouveaux bénéficiaires.

¹³⁷ D'après l'enquête insertion des diplômés des grandes écoles menée par la Conférence des Grandes Ecoles (CGE) en 2018, la part d'emploi cadres pour les diplômés ayant trouvé un emploi s'élève à 81.1 % 6 mois après l'obtention de leur diplôme et à 91.3 % au bout de 2 ans de vie active (Enquête insertion des diplômés des Grandes écoles, Juin 2020, CGE et ENSAI)

1.1.3 Une action de l'Apec par à-coups vis-à-vis de ce public cible

[295] Bien que ce public représente donc un intérêt pour l'Apec, cette dernière n'a pas eu au cours de cette dernière décennie une stratégie linéaire d'acquisition et de déploiement d'actions à l'adresse des jeunes. Avec le recul, il peut être fait le constat d'actions par à-coups, plus en réaction à des sollicitations externes qu'à une stratégie clairement identifiée de l'Apec.

- L'Accord national interprofessionnel (ANI) du 7 avril 2011 portant sur l'accompagnement des jeunes demandeurs d'emploi

[296] L'Apec a pris part aux côtés de Pôle emploi et des missions locales à la mise en œuvre de cet ANI. Les principales prestations spécifiquement dévolues aux jeunes diplômés délivrées en 2020 en sont d'ailleurs un héritage comme le service « Clés d'emploi » par exemple.

- La plan gouvernemental "Priorité jeunesse" de 2014

[297] En 2014, dans la dynamique du plan Priorité jeunesse initié par le gouvernement, l'Apec a signé un protocole pour l'insertion professionnelle élaboré avec Pôle emploi, l'Union nationale des missions locales, le Conseil national des missions locales, et la Conférence des présidents d'université. Expirée en 2019 et non reconduite depuis, cette convention avait pour objectif de mettre en commun les dispositifs déployés par les acteurs du service public de l'emploi et d'assurer une meilleure diffusion de l'information dans les établissements.

- Le plan "Un jeune, une solution" initié par le gouvernement face aux difficultés d'insertion des jeunes liées à la crise covid débutée en 2020

[298] En 2020, le nouveau plan jeune déployé par l'Apec "Objectif 1er emploi" s'inscrit dans l'impulsion gouvernementale « Un jeune, une solution ». Il vise pour l'Apec à accompagner 50000 jeunes diplômés du supérieur dans leur insertion professionnelle (voir ci-dessous pour plus de détails).

[299] La mission a certes relevé le fait que le partenariat avec Pôle emploi initié en 2017 (voir l'annexe relative à la relation partenariale entre Pôle emploi et l'Apec) portait notamment sur le public jeune, et ce en dehors de toute initiative nationale autre (Etat ou partenaires sociaux). En effet, l'accord-cadre Pôle emploi-Apec de 2017-2019 prévoyait, dans son premier axe, une cible de 20 000 jeunes diplômés orientés par Pôle emploi vers l'Apec et entrant effectivement en prestations de conseil à l'Apec. Or cette cible n'a pas du tout été atteinte, avec un résultat qui se situe en dessous du tiers de l'objectif : seules 6222 entrées effectives en prestations ont été réalisées (4 471 entrées dans les dispositifs prévus à l'accord cadre et 1751 hors dispositifs prévus au départ), loin des 20000 initialement visées¹³⁸. Il n'est dès lors pas surprenant de constater que, contrairement à ce qui avait pu être attendu, le partenariat de l'Apec avec Pôle emploi alimente aujourd'hui peu l'Apec en bénéficiaires jeunes : pour exemple, pour l'année 2019, sur les 23 963 prestations de conseils délivrés par l'Apec à des jeunes diplômés, à peine 12 % sont issues du partenariat conclu avec Pôle emploi. On constate même sur la période un désengagement progressif de l'Apec vis à vis du public jeune (voir ci-dessous). Cette situation illustre à nouveau le fait que la mobilisation de l'Apec sur le public jeune s'est fait par à-coups lors de la dernière décennie et qu'en l'absence d'initiative externe,

¹³⁸ Sur la période 2017 et 2019, 16 714 orientations vers l'Apec ont été faites par Pôle emploi : cela traduit un taux de transformation en entrée effective faible mais aussi le volume insuffisant d'orientation par Pôle emploi lui-même.

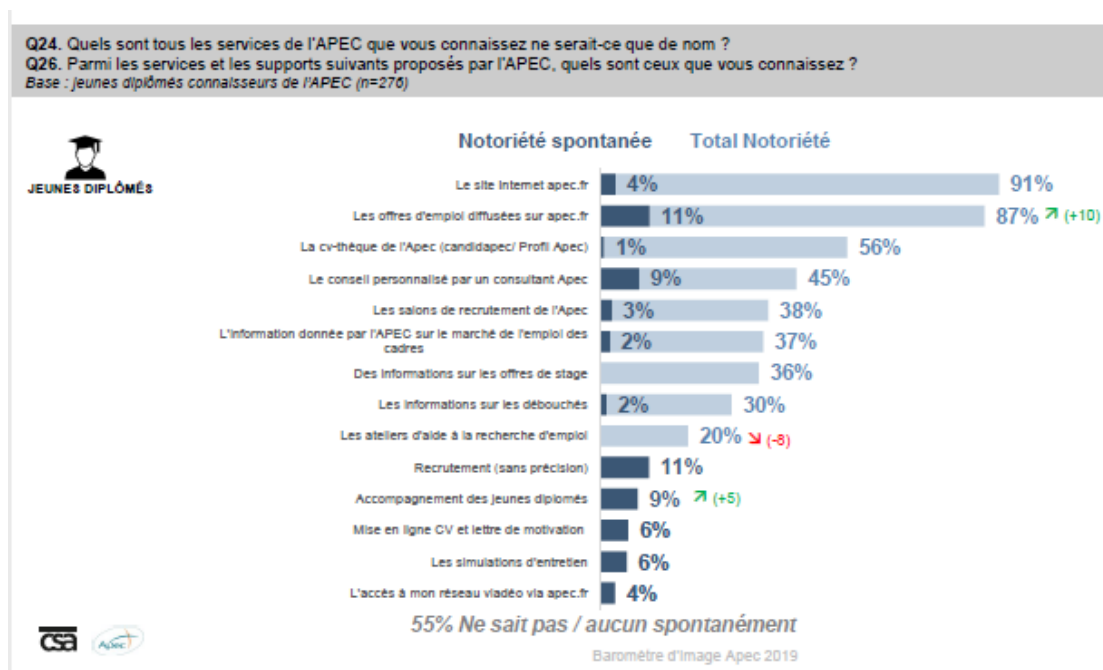
gouvernementale ou paritaire, forte sur la problématique des jeunes, l'Apec n'a pas su impulser une action autonome pérenne à destination de ce public.

1.2 Une notoriété en retrait de l'Apec vis-à-vis des jeunes

[300] Le public des jeunes diplômés a été présenté à la mission par l'Apec comme n'ayant pas été priorisé en termes de communication depuis plusieurs années (et ce jusqu'à la mise en œuvre du dispositif « Objectif 1^{er} emploi » et la campagne de promotion associée). Il n'est dès lors pas surprenant de constater que 32 % des répondants jeunes diplômés au baromètre image de l'Apec déclare en 2019 avoir vu, lu ou entendu des informations ou actions de communication concernant l'Apec au cours des six dernier mois (un point bas à 29 % est relevé en 2018) alors qu'ils étaient 38 % en 2015. Pour exemple, certaines actions de communication comme la création de comptes sur les réseaux sociaux destinés spécifiquement aux jeunes diplômés n'ont été alimentés qu'en 2020 alors qu'ils avaient été créés 2 ans auparavant (aux dires des personnes auditionnées par la mission, l'animation de ces comptes n'avaient pas été jugés prioritaires en 2018 et 2019).

[301] Logiquement, les résultats du baromètre image 2019 montrent ainsi que les jeunes diplômés sont le public cible qui connaît le moins bien l'Apec : l'Apec n'est identifié comme acteur de l'emploi que par 76 % des répondants jeunes diplômés, contre 91 % des entreprises interrogées et 93 % des cadres répondants. Parmi les jeunes diplômés qui connaissent l'Apec, les résultats du baromètre image (voir graphique 1 ci-dessous) illustrent une méconnaissance de l'offres de services de l'Apec : plus de la moitié des répondants n'est pas en mesure de citer au moins un des services délivrés par l'Apec. Quand ils figurent parmi les propositions, les services en lignes sont les seuls à être bien identifiés par les répondants (le site apec.fr et la diffusion d'offres d'emplois, la cv-thèque de l'Apec l'est pour plus de la moitié des répondants). A l'inverse, l'accompagnement des jeunes diplômés n'est cité que par 9 % des répondants.

Graphique 2 : La connaissance de l'offre de services de l'Apec par les jeunes diplômés connaisseurs de l'Apec

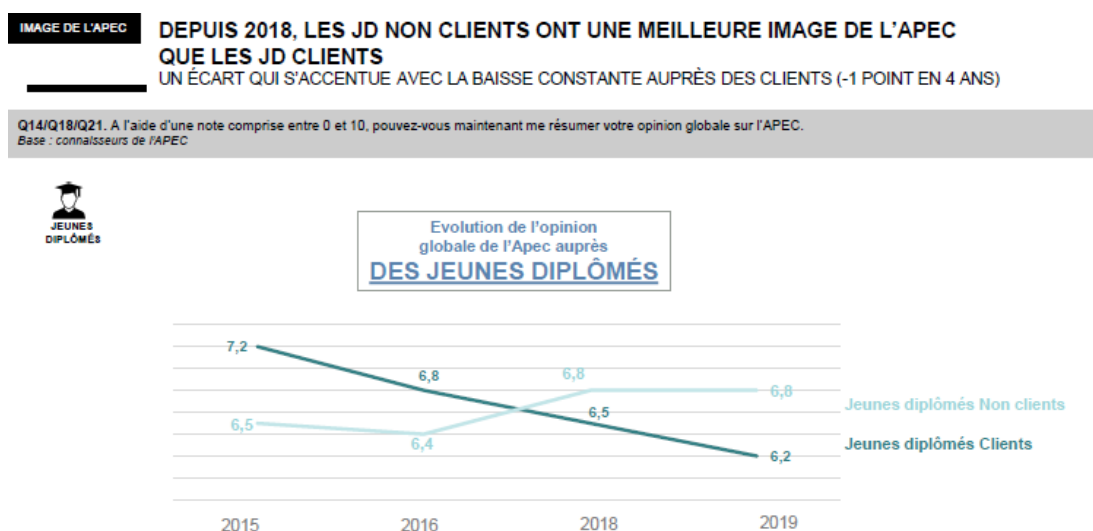


Source : Baromètre image 2019, Direction de la communication Apec

[302] Avec la mise en œuvre par l'Apec de son plan digital, le site Internet spécifiquement dévolu aux jeunes a été supprimé en octobre 2019 au profit d'un site unique apec.fr. Sans juger du caractère opportun ou non d'un tel choix du point de vue ergonomique et expérience utilisateurs pour les jeunes, cette évolution souligne la visibilité encore décriée de l'action de l'Apec à destination des jeunes.

[303] L'opinion qu'ont les jeunes diplômés de l'Apec telle qu'elle ressort du baromètre image 2019 pose également question. L'opinion globale sur l'Apec des jeunes diplômés (clients et non clients confondus) non seulement est relativement inférieure que celles des entreprises et cadres (0,5 points en moins) mais surtout elle se dégrade entre 2015 et 2019 passant de 7,2 sur 10 à 6,2 (voir graphique 2 ci-dessous). **Le fait que les jeunes diplômés bénéficiaires des services de l'Apec aient désormais une opinion globale de l'Apec inférieure à celle des jeunes qui n'ont pas recouru à l'Apec constitue un point d'alerte majeur : il semble indiquer que les prestations de l'Apec ne sont plus génératrices de valeur et d'opinion favorable auprès de ceux qui les reçoivent.**

Graphique 3 : L'évolution de l'opinion globale de l'Apec auprès des jeunes diplômés (clients et non-clients) entre 2015 et 2019



Source : Baromètre image 2019, Direction de la communication Apec

[304] L'examen détaillé des notes attribuées par les jeunes diplômés permet de constater certaines évolutions préoccupantes. La meilleure moyenne attribuée en 2019 concerne le fait que l'Apec inspire confiance (avec une note de 7,3/10) et les seules problématiques qui obtiennent des notes intermédiaires (entre 6 et 7) concernent des problématiques liées aux cadres (par exemple, l'Apec « est l'acteur de référence sur le marché de l'emploi des cadres », « met en relation les cadres et les entreprises qui recrutent »). En revanche, pour toutes les problématiques spécifiques aux jeunes diplômés (pour exemple, l'Apec « est incontournable lorsqu'un jeune diplômé est à la recherche d'un emploi », « les consultants de l'Apec ont une relation de proximité avec les jeunes diplômés ») les moyennes des notes attribuées sont les plus mauvaises, se concentrant entre 4,9 et 5,7.

1.3 Un manque de volontarisme qui se traduit par une activité déclinante de l'Apec envers les jeunes diplômés

1.3.1 Les indicateurs du mandat (stratégiques et d'éclairage) : une baisse de la part et du volume des jeunes diplômés

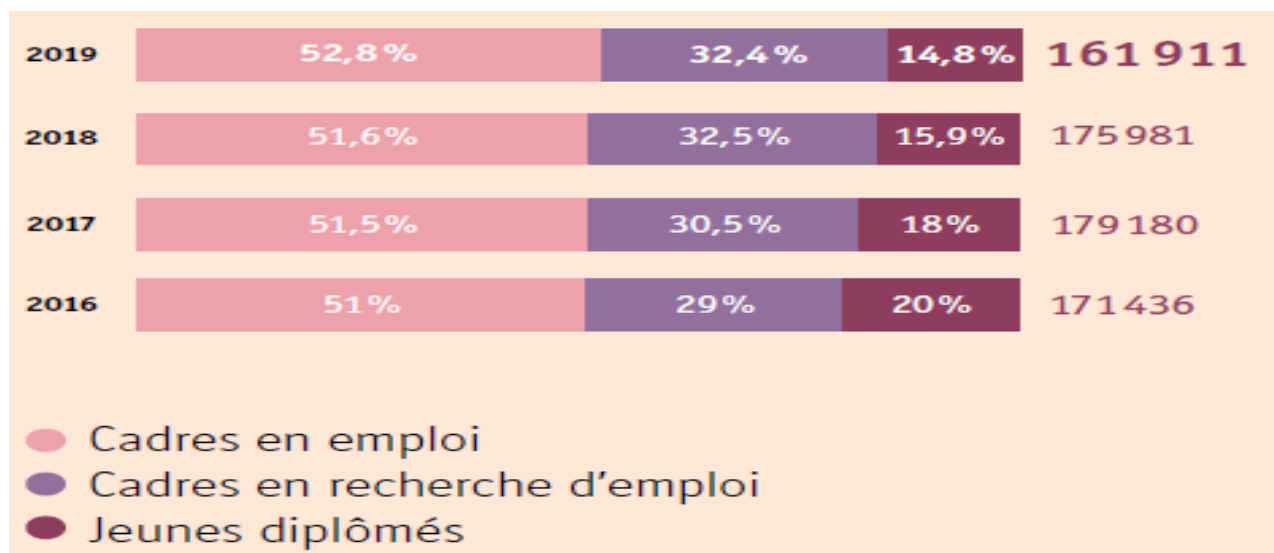
[305] La baisse de la notoriété de l'Apec se traduit par sa moindre sollicitation par les jeunes diplômés et donc par une baisse de la part et du volume de jeunes diplômés servis. C'est ce qu'indiquent les différents indicateurs stratégiques et d'éclairages du mandat de service public qui, sur la première partie du mandat (2017-2019), sont tous en baisse.

[306] Le nombre de bénéficiaires jeunes diplômés chute de -19,5 % sur la période, avec 27 438 bénéficiaires en 2017 et 22 091 en 2019¹³⁹. Au regard de l'augmentation du nombre total de bénéficiaires des services de conseil sur la période 2017-2019, on voit que la part des clients jeunes diplômés se réduit d'environ d'un cinquième (-20,5 %).

1.3.2 Les autres indicateurs d'activité confirment ce constat

[307] Si l'on s'intéresse au nombre de prestations de conseil délivrées aux jeunes diplômés, il indique une baisse encore plus forte que celle observée à travers les indicateurs stratégiques et d'éclairage du mandat entre 2017 et 2019. Si en 2017, les prestations de conseil délivrées par l'Apec aux jeunes diplômés représentaient 18 % du nombre total de prestations de conseils soit 32 252 prestations, cette proportion est de seulement 14,8 % en 2019 (soit 23 963 prestations délivrées). On constate donc une baisse du volume de prestations servies aux jeunes diplômés par l'Apec entre 2017 et 2019 de 26 %.

Graphique 4 : Evolution du nombre de prestations de conseil



Source : L'année 2019 en chiffres, Apec

¹³⁹ Indicateur d'éclairage 1.1. Détail du nombre total de bénéficiaires : nombre de cadres en activité, nombre de cadres demandeurs d'emploi et nombre de jeunes diplômés de l'enseignement supérieur. Pour plus de précisions sur les indicateurs, voir l'annexe sur ce sujet.

[308] En comparant les heures de production réalisées par les collaborateurs en 2017 et en 2019, on voit que la part du temps accordé au public jeunes diplômés se réduit également sur la période passant de 18,3 % à 14,9 % des heures de production (à noter que, par bénéficiaire servi, la catégorie des jeunes diplômés mobilise en moyenne moins de temps des collaborateurs de l'Apec que les cadres en poste et les cadres demandeurs d'emploi).

[309] La baisse de notoriété de l'Apec auprès des jeunes diplômés et la baisse d'activité à destination de ce public marquent l'absence de stratégie claire de l'Apec vis-à-vis des jeunes, voire une sorte de recul de l'Apec vis-à-vis de ce public entre 2017 et 2019, et ce en décalage avec les objectifs fixés dans le mandat.

1.4 L'Apec, un opérateur qui courrait le risque de ne plus être identifié sur les problématiques relatives à la jeunesse

[310] En 2020, un plan gouvernemental nommé « 1 jeune 1 solution » a été lancé afin d'accompagner les jeunes à faire face aux conséquences économiques et sociales de la crise sanitaire liée au Sars-CoV-2. Dans le dossier de presse en date du 23 juillet 2020 annonçant ce plan, aucune mention de l'Apec n'est faite, alors même que sont décrits des dispositifs avec d'autres acteurs du service public de l'emploi tels que Pôle emploi. Au cours de nos auditions, il nous a effectivement été indiqué que l'Apec n'avait initialement pas été associé à ce plan. C'est seulement avec l'arrivée de son nouveau directeur général et sa volonté de mobiliser les équipes de l'Apec auprès des jeunes diplômés autour d'un dispositif dénommé "Objectif 1er emploi" que l'Apec a pu se réinscrire dans le plan gouvernemental. La circulaire du 18 septembre 2020 qui met en œuvre le plan mentionne bien cette fois-ci dans sa troisième annexe l'Apec comme un des acteurs à impliquer.

[311] La période 2017-2019 met donc en lumière une contradiction entre ; d'une part, l'absence de stratégie à destinations des jeunes qui a conduit l'Apec à courir le risque de ne plus être identifiée ni sur les problématiques relatives à la jeunesse ni par les jeunes diplômés eux-mêmes et ; d'autre part, les retours positifs des acteurs auditionnés par la mission (membres du conseil d'administration, de l'équipe dirigeante et des collaborateurs de l'Apec) quant à la mobilisation de l'Apec auprès de ce public. Le regain de mobilisation induit par la crise de 2020 constitue un rattrapage conjoncturel salutaire même si, en lui-même, il ne permettra de résoudre à lui seul le manque plus global de vision de l'Apec sur l'utilité qu'il y a pour elle à investir des moyens sur le public jeune. Il faudrait pour cela que l'Apec se dote d'une stratégie pérenne et consolidée qui repense les postulats sur lesquels elle fonde son accompagnement des jeunes diplômés (motifs, objectifs et moyens d'action).

2 La crise sanitaire 2020 et ses suites : un regain d'action envers les jeunes diplômés qui constitue une opportunité pour refonder la stratégie de l'Apec à destination de ce public

2.1 Le dispositif « Objectif 1er emploi » à partir de septembre 2020 : un réinvestissement par l'Apec du public jeune

[312] Bien que l'élévation du niveau de diplôme protège mieux contre le risque de chômage (voir l'annexe relative à la relation partenariale entre Pôle emploi et l'Apec), il a été montré que « *quand une dégradation de la situation économique survient, le taux de chômage des jeunes augmente plus*

rapidement que celui des actifs ayant plus d'ancienneté sur le marché du travail »¹⁴⁰. Des phénomènes de rattrapage surviennent dès lors qu'un changement de conjoncture s'opère mais ils ne suffisent pas toujours à endiguer les dommages causés par la crise sur l'emploi des jeunes entrants sur le marché du travail (niveau de salaire, nature des contrats...). Il n'est dès lors pas surprenant de constater que les jeunes sont parmi les premiers touchés par l'impact économique de la crise covid. La comparaison du taux de chômage par catégories d'âge sur un an (entre le T3 2019 et le T3 2020) d'après l'enquête emploi de l'Insee (voir tableau ci-dessous) révèle que la crise touche plus fortement les jeunes : le taux de chômage des jeunes (entre 15-24 ans) s'est accru de 2,6 points de pourcentage, contre une croissance de 0,7 points de pourcentage pour les 25-49 ans et une faible diminution du taux de chômage des 50 ans ou plus (de -0,2 points de pourcentage).

Tableau 8 : Taux de chômage au sens du BIT par catégorie d'âge et par genre (taux en % de la population active) et variation du taux de chômage sur un trimestre et un an (variation en points de %)

Données CVS, en moyenne trimestrielle

	En % de la population active		Variation en points sur un		Milliers 2020T3
	2020T2	2020T3	trimestre	an	
Personnes au chômage	7,1	9,0	1,9	0,6	2 668
15-24 ans	21,0	21,8	0,9	2,6	619
25-49 ans	6,4	8,5	2,1	0,7	1 500
50 ans ou plus	4,4	6,1	1,7	-0,2	548
Hommes	7,4	9,1	1,7	0,6	1 379
15-24 ans	21,4	21,6	0,2	1,2	337
25-49 ans	6,6	8,5	1,9	0,9	777
50 ans ou plus	4,7	5,8	1,1	-0,6	266
Femmes	6,8	9,0	2,2	0,7	1 288
15-24 ans	20,5	22,0	1,5	4,1	282
25-49 ans	6,3	8,4	2,1	0,4	723
50 ans ou plus	4,0	6,3	2,3	0,1	283
Personnes au chômage de longue durée	2,2	3,3	1,1	0,0	965

Champ : France hors Mayotte, population des ménages, personnes de 15 ans ou plus
Source : Insee, enquête Emploi

Source : Insee, enquête emploi, France hors Mayotte

[313] Comme indiqué précédemment, ce contexte de crise, couplé à l'arrivée d'un nouveau directeur général à l'Apec, a conduit l'Apec à impulser une nouvelle dynamique vis-à-vis des jeunes diplômés. Cela a pris la forme de la création du dispositif « Objectif 1^{er} emploi », prévu pour durer d'octobre 2020 à juin 2021 et qui s'inscrit dans le plan gouvernemental 1jeune1solution initié depuis juillet 2020. En plus des prestations de son offre de services et auxquelles les jeunes continuent à pouvoir avoir accès, l'Apec a alors créé une offre composée de deux ateliers collectifs : l'un étant en ligne d'une durée de 2h, l'autre délivré au sein des centres Apec d'une durée de 4h. Ils visent à transmettre aux participants des conseils et outils pratiques pour leur recherche d'emploi et à les aider à élaborer un plan d'action pour améliorer leur recherche. Un rendez-vous est programmé à l'issue de l'atelier ou du webatelier et un suivi individualisé est possible, selon la demande des participants. En plus de ces deux formules d'atelier, le dossier de presse annonçant le dispositif mentionne que « l'ensemble du réseau Apec poursuit et renforce ses partenariats avec les écoles, les universités, les organisations étudiantes pour développer sa présence sur les campus, et organiser certains ateliers #ObjectifPremierEmploi sur place. L'ensemble des acteurs et partenaires locaux, les missions locales, Pôle emploi, seront également informés afin de sensibiliser les publics concernés. » Aux dires d'acteurs rencontrés par la mission, les missions locales recevraient désormais de plus en plus de jeunes diplômés, alors même que ce public n'est traditionnellement pas un public fortement

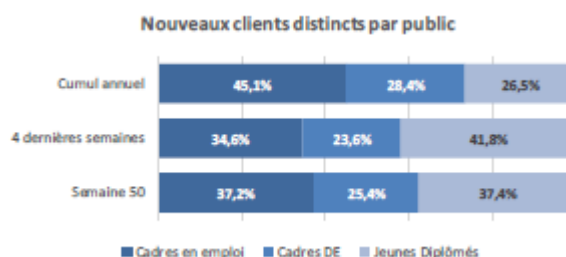
¹⁴⁰ <https://www.cereq.fr/20-ans-dinsertion-professionnelle-des-jeunes-entre-permanences-et-evolutions>

présent dans les missions locales¹⁴¹ (à titre d'exemple, en décembre 2017, seuls 2 % des jeunes suivis en missions locales dans le cadre d'une délégation de projet personnalisé d'accès à l'emploi avaient un niveau d'études supérieure à bac+3¹⁴²).

[314] Un plan de communication ad hoc accompagne ce dispositif en mobilisant divers canaux de communication : radio, bannières digitales, partage de contenu sur des réseaux sociaux. L'Apec a également mis en place un dispositif d'influence s'appuyant sur des « influenceurs ». Il avait également été évoqué que ce dispositif repose sur des jeunes ambassadeurs d'Écoles et d'universités qui relaient de l'information sur le plan mené par l'Apec. Cependant certains interlocuteurs au sein du réseau de l'Apec ont souligné la transparence en interne d'un tel déploiement.

[315] L'objectif fixé par ce plan est celui d'un accompagnement de 50 000 jeunes diplômés entre septembre 2020 et juin 2021. Sur la période allant de septembre à décembre 2020, 20 000 jeunes diplômés sont entrés dans le dispositif. Sa mise en œuvre a conduit à accroître la part des ressources allouées aux jeunes diplômés relativement à d'autres publics. Pour exemple, le reporting hebdomadaire présenté au comité de direction en date du 14/02/2020 indique que pour la période allant du 7 au 13 décembre : « Les demandes - Atelier Objectif 1er emploi - diminuent par rapport aux semaines précédentes mais représentent encore près de la moitié (46 %) des demandes de collectif. Hors OPE, les jeunes diplômés prennent une part de plus en plus importante (près de 30 % des demandes) au détriment des cadres actifs principalement. » Sur cette même période, on voit ainsi que les arrivées récentes de nouveaux clients sont majoritairement composées du public des jeunes diplômés : on constate ainsi que début décembre, 41,8 % des nouveaux clients des quatre semaines précédentes étaient des jeunes contre une moyenne pour l'année antérieure de 26,5 %. Il faut toutefois être vigilant quant aux évolutions à venir, l'activité relative aux jeunes étant souvent fortement saisonnalisée du fait des diplomatons avant l'été.

Graphique 5 : Nouveaux clients par public (cadres en emploi, cadres demandeurs d'emploi, jeunes diplômés) pour la période du 7 au 13 décembre 2020



Source : Note Apec - Etat des lieux Activité au 14 12 2020, Pôle de Contrôle de gestion

[316] Au regard du fait que ce nouveau dispositif intervienne pendant les investigations conduites par la présente mission, aucune évaluation fiable ne peut être faite par nos soins. Pour autant, la mission a constaté une certaine difficulté de l'Apec à remplir correctement les ateliers proposés : ainsi, le taux d'occupation des ateliers (cf. nombre de personnes présentes au jour de l'atelier rapporté au nombre de places possibles dans l'atelier) est seulement de 60 % (inscription ne

¹⁴¹ L'article L5314-2 du code du travail dispose que « Les missions locales pour l'insertion professionnelle et sociale des jeunes, dans le cadre de leur mission de service public pour l'emploi, ont pour objet d'aider les jeunes de seize à vingt-cinq ans révolus à résoudre l'ensemble des problèmes que pose leur insertion professionnelle et sociale en assurant des fonctions d'accueil, d'information, d'orientation et d'accompagnement à l'accès à la formation professionnelle initiale ou continue, ou à un emploi. », le public des missions locales est donc plus large que le seul périmètre des jeunes diplômés et l'objet des missions locales à l'égard de ce public concerne également des freins périphériques à l'emploi.

¹⁴² In *Évaluation du partenariat renforcé entre Pôle emploi et les missions locales*, décembre 2018, Igas.

conduisant à un remplissage préalable que de 80 % et taux de présence le jour j parmi les inscrits de 75 %). Pourrait dans ce contexte se poser la question de l'efficacité des actions menées, au-delà des seules problématiques de ciblage des jeunes participants ; sur ce dernier point du ciblage, il n'est en effet pas démontré que les moyens déployés par l'Apec aillent aux jeunes diplômés qui en ont le plus besoin (voir ci-dessous).

2.2 L'Apec doit repositionner son action auprès des jeunes diplômés dont les besoins d'accompagnement sont les plus grands et sortir d'une vision centrée sur le premier emploi

2.2.1 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

[317] L'essentiel de l'offre de services déployée par l'Apec auprès des jeunes diplômés se centre sur les problématiques liées au premier emploi. Or, ce positionnement colle désormais mal aux évolutions fortes qu'a connues le monde de l'enseignement supérieur ces vingt dernières années : en effet, la disjonction entre sphère des études et monde professionnel s'est fortement atténuée au fil du temps avec la multiplication de l'alternance¹⁴³ (contrats de professionnalisation et contrats d'apprentissage), des stages¹⁴⁴ et des conventions industrielles de formation par la recherche (Cifre)¹⁴⁵. Cette progression a notamment amené le législateur à améliorer leur encadrement (ex. loi relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratisation sociale du 5 mars 2014 ; loi n° 2014-788 du 10 juillet 2014 tendant au développement, à l'encadrement des stages et à l'amélioration du statut des stagiaires). Sur le *jobboard* de l'Apec, quelques offres de stages sont diffusées¹⁴⁶ mais, comme le montre le baromètre image 2019 réalisé par l'Apec, ce service fourni par l'Apec est peu connu : parmi les jeunes diplômés connaissant l'Apec, aucun ne mentionne de manière spontanée la possibilité d'obtenir des informations sur les offres de stage, seulement 36 % l'identifie comme un service quand cela est mentionné dans le questionnaire. Concernant les recruteurs, le baromètre n'interroge même pas les répondants sur ce service (preuve de son absence d'importance pour l'Apec elle-même) contrairement aux offres d'emploi sur apec.fr. L'Apec gagnerait donc à intervenir au travers d'une politique structurée et proactive dans laquelle la diffusion d'offres de stage, d'alternance, d'apprentissage du supérieur et de thèses de Cifre serait accompagnée de services spécifiques auprès des entreprises, des jeunes diplômés et des établissements du supérieur.

[318] En effet, investir les domaines en lien avec le monde de l'entreprise en amont du premier emploi est porteur de bénéfices pour les entreprises, les jeunes diplômés, les acteurs de l'enseignement supérieur et l'Apec. Pour des entreprises ayant une marque employeur peu connue, notamment les TPE-PME, cela leur permettrait de se faire connaître de publics cadres pour lesquelles elles sont inconnues et de satisfaire les besoins de recrutement de ces entreprises. Certains représentants d'employeurs rencontrés par la mission ont d'ailleurs évoqué que de telles offres permettraient de soutenir le développement des TPE-PME en croissance lorsqu'elles s'interrogent sur la pertinence de créer un emploi cadre et qui pourraient dès lors franchir le pas via ce type de dispositifs dont le coût et la réversibilité leur sont plus avantageux. Pour les jeunes diplômés, cela

¹⁴³ L'alternance dans l'enseignement supérieur, Bilan et perspectives, Synthèse n°2018-09, avril 2018.

¹⁴⁴ Catherine Reverdy. De l'université à la vie active. Dossier de veille de l'IFÉ, 2014, <http://ife.enslyon.fr/vst/DA/detailsDossier.php?parent=accueil&dossier=91&lang=fr. fihal-01657205>

¹⁴⁵ <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid22130/les-cifre.html>

¹⁴⁶ A la date du 28 février 2021, 1349 offres de stage y sont recensées contre plus de 78000 offres d'emploi.

leur permettrait une meilleure adéquation entre leurs projets professionnels et les expériences professionnelles qu'ils effectuent pendant leurs études. L'Apec pourrait quant à elle s'appuyer sur une compétence technique qu'elle maîtrise déjà de tenue d'un jobboard, et élargirait du même coup son offre de services auprès des entreprises et des jeunes diplômés. D'autres plateformes existent déjà à l'heure actuelle (ONISEP, Europass, jobteaser, ...) mais elles ne sont pas toujours bien identifiées par les jeunes diplômés. Pour exemple, le baromètre image 2019 illustre la faible notoriété du site jobteaser (2 % pour sa dimension offres d'emploi) auprès des jeunes diplômés. Or, une des forces indéniables de l'Apec reposerait sur sa capacité à créer un pont entre la découverte du monde professionnel pendant les études et la phase de recherche du premier emploi. C'est la raison pour laquelle la mission recommande à l'Apec de 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. Pour autant, afin d'optimiser les moyens déployés sur cette nouvelle offre de services, il est important que l'Apec agisse en complémentarité de ce qui existe déjà, notamment du côté des universités.

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

[319] Au cours des dernières années, le périmètre d'intervention de l'enseignement supérieur s'est élargi avec la mise en œuvre de la loi de Responsabilité des Universités (LRU) du 10 Août 2007 : en effet, cette dernière octroie une mission supplémentaire aux universités, celle de l'insertion professionnelle, aux côtés de celles de formation, de recherche et d'orientation. Cette nouvelle prérogative se matérialise par la création dans chaque université d'un bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP) devenu avec la loi à l'Orientation et à la Réussite des étudiants (ORE) du 8 mars 2018 les observatoires de l'insertion professionnelle. D'autres lois et textes réglementaires sur la licence, le master et les stages ont conduit les universités à déployer de nouveaux dispositifs pour les étudiants et à améliorer leurs suivis une fois que les jeunes diplômés ont quitté l'enseignement supérieur.

[320] D'après les auditions réalisées par la mission, il semblerait que cet accroissement de compétences des universités dans le champ de l'insertion professionnelle a eu un effet paradoxal de moindre contact entre l'Apec et les établissements du supérieur. En effet, certains acteurs ont pu parfois craindre une concurrence potentielle entre acteurs. Une telle crainte paraît pourtant surprenante quand on a à l'esprit l'ampleur des besoins d'accompagnement vers l'emploi des étudiants. Quoiqu'il en soit, il est vraisemblable que ce contexte n'a pas joué en faveur d'une dynamisation de l'offre de services de l'Apec à destination des jeunes, ce qui du même coup a pu affaiblir ses liens avec les universités (son offre de services pouvant ne pas être en adéquation aux attentes des universités et des BAIP, par exemple sur le volet d'ateliers de professionnalisation ou en ce qui concerne le niveau d'approfondissements des études réalisées par l'Apec)¹⁴⁷.

[321] Certaines relations partenariales locales ont certes été investies et maintenues par l'Apec mais en dehors d'une stratégie nationale, conduisant à une grande disparité dans les relations avec les établissements supérieurs selon les régions et territoires. Ainsi, seulement 6 partenariats toujours

¹⁴⁷ La mission a ainsi relevé chez des collaborateurs de l'Apec dans des centres des interrogations quant à la frontière entre les prestations marchandes et celles non marchandes vis-à-vis des universités : en effet, certaines interventions auprès des universités seraient faites par des vacataires payés pour faire du conseil. Un tel sujet mériterait d'être clarifié mais la mission n'a pas été en mesure de mener des investigations approfondies sur ce point.

actifs en janvier 2021 relatifs spécifiquement au public des jeunes diplômés sont nationaux.¹⁴⁸ Aucune réflexion partenariale n'a non plus été menée autour des think tank en relation avec des établissements d'enseignement supérieur, alors même qu'il a été mentionné à la mission que plusieurs ont proposé des collaborations avec l'Apec (HEP, TAO Tank, ...).

[322] Cette timidité à investir le public des jeunes diplômés doit être levée car un accompagnement structuré des jeunes par l'Apec, dès l'enseignement supérieur, peut être mené en complémentarité avec le travail des universités et grandes écoles. Comme l'illustre le rapport d'enquête « Orientation et Insertion Professionnelle » d'octobre 2016 de la COURROIE¹⁴⁹, « Parmi les organismes extérieurs partenaires en matière d'insertion professionnelle, l'APEC est l'organisme le plus fréquemment contacté (pour 63 % des établissements répondant), loin devant les collectivités territoriales et Pôle emploi. ». L'Apec est donc un acteur bien identifié par les acteurs de l'enseignement supérieur et sa légitimité comme opérateur servant l'intérêt général est bien posée. La valeur ajoutée de l'Apec auprès des acteurs de l'enseignement supérieur repose sur plusieurs de ses points forts : d'un côté une connaissance fine des besoins des entreprises, des méthodes de recrutements et de l'évolution du marché de l'emploi cadres, et d'un autre côté une capacité à faire le pont entre les formations dispensées, les compétences acquises et les métiers accessibles. Or, les débouchés en termes d'emplois offerts par l'obtention des diplômes ne sont justement pas toujours clairs autant pour les jeunes diplômés que pour les entreprises. Le risque d'une mauvaise adéquation entre les besoins des entreprises et les recherches des jeunes diplômés est donc réel, pouvant induire un déficit (pourtant évitable) de croissance pour les entreprises et des difficultés à s'insérer sur le marché de l'emploi pour les étudiants.

[323] En ce qui concerne les méthodes de recrutement, d'après une étude menée par Pôle emploi et France stratégie, les compétences transversales prennent une part de plus en plus importante dans les processus de recrutement¹⁵⁰. Sur la problématique de l'articulation entre formation et compétences, l'Apec a d'ailleurs mené en collaboration avec l'Université Grenoble Alpes, un travail précurseur qui a conduit à l'élaboration d'un guide pratique "démarche compétences" APEC / UGA, sans que ce travail innovant et prometteur ne prospère par la suite ailleurs. Une convention avait également été signée avec le PEC (Portefeuille d'Expérience et de Compétences)¹⁵¹ ayant conduit au développement de ressources numériques mais ce projet n'a pas été pleinement investi : aucune stratégie ni de recherche d'autres e-portfolio ni de politique digitale en lien avec les universités n'a été menée¹⁵².

[324] L'Apec aurait donc tout intérêt à capitaliser sur les travaux déjà menés afin d'accompagner d'autres universités et de faciliter la traduction des diplômes en référentiels de compétences, et par la suite en type de métiers accessibles. Ce travail ouvrirait la possibilité pour les jeunes diplômés de se positionner sur des emplois qu'ils ne viseraient pas a priori, en valorisant des compétences transversales acquises au cours de leur formation mais qui n'étaient jusqu'alors pas toujours bien identifiées.

¹⁴⁸ Ces 6 conventions nationales ont été conclues avec la Grande Ecole du numérique, l'Institut Pasteur, l'association Nos quartiers ont du talent, la WALT association, le Centre national des œuvres universitaires et scolaires et l'association Institut de l'engagement.

¹⁴⁹ Conférence Universitaire en Réseau des Responsables de l'Orientation et de l'Insertion professionnelle des Étudiants.

¹⁵⁰ Situations de travail, compétences transversales et mobilité entre les métiers, N°2018-03 Février, France Stratégie, Pôle emploi.

¹⁵¹ Le PEC est un consortium d'une trentaine d'établissements de l'enseignement supérieur ayant développé un e-portfolio.

¹⁵² En 2012, ont été proposés aux universités des API et des widgets mais ce projet n'a finalement pas été porté par l'Apec.

[325] Cela fournirait également une aide aux entreprises, plus à même de comprendre les compétences acquises par les jeunes diplômés et ainsi de trouver des profils, notamment pour des secteurs en tension qui doivent élargir leur recherche de candidats à des profils ayant de prime abord moins de compétences dans les domaines techniques du secteur ; l'exemple du secteur informatique abordé avec un chef d'entreprise du secteur auditionné par la mission est particulièrement illustratif sur ce point : si la maîtrise d'un langage informatique et des études en programmation peuvent être nécessaires sur un poste, il est vraisemblable que les compétences importantes à identifier lors d'un recrutement soient tout autres (capacité de reformulation d'un problème, adaptabilité à un environnement changeant, maîtrise des techniques de gestion de projet et de travail en équipe...), un certain nombre de compétences dites techniques, à savoir des compétences souvent spécifiques à un domaine donné, pouvant s'acquérir lors des premiers temps de la prise de poste. Une telle grille d'analyse conduit à substantiellement reformuler la problématique des emplois cadres en tension et de l'inadéquation entre l'offre et la demande d'emploi : en effet, c'est le manque d'objectivation des compétences acquises (côté candidats) et requises (côté recruteurs) et du chemin à parcourir pour l'acquisition des compétences techniques spécifiques qui est source d'une inadéquation potentielle entre l'offre et la demande d'emploi. L'Apec aurait un rôle fort et utile à dès lors jouer auprès des universités pour faire converger l'offre et la demande de compétences. Pour se faire, l'Apec devrait développer une offre de service spécifique aux BAIP qui devraient être un de ses premiers prescripteurs. Plus largement, les relations entre le monde de l'enseignement supérieur et l'Apec devraient se consolider afin de permettre d'avancer sur le chantier de la formation tout au long de la vie (FTLV), chantier qui bénéficierait à d'autres populations cibles de l'Apec comme les cadres de plus de 45 ans par exemple.

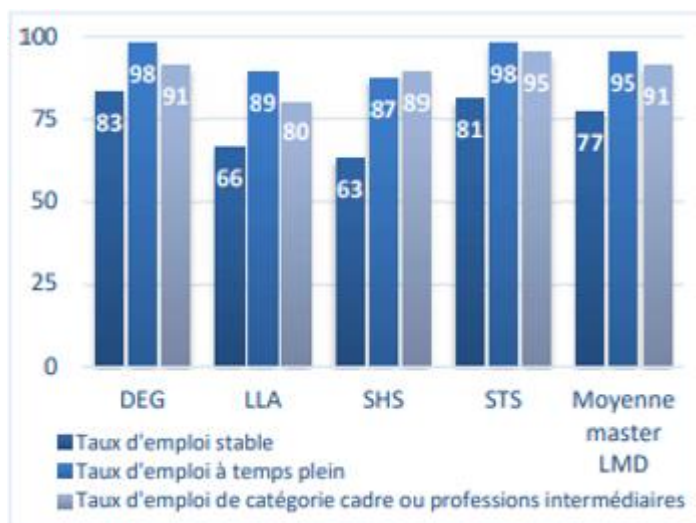
[326] La mission recommande donc à l'Apec d'accroître son soutien aux universités dans leur mission d'insertion professionnelle par une analyse approfondie de l'articulation formations suivies/compétences acquises/métiers accessibles.

2.2.3 Déployer une stratégie proactive pour donner plus aux jeunes diplômés dont l'insertion professionnelle est la plus difficile

2.2.3.1 Une insertion différenciée selon les filières et structures d'appartenance

[327] Parmi les jeunes diplômés à bac+3 et plus, il existe une forte hétérogénéité quant à l'insertion professionnelle : certains publics sont plus à risques que d'autres selon les filières disciplinaires dont ils sont issus. En 2017, d'après l'enquête du SIES précitée relative à l'insertion des diplômés de master, des écarts sont observés entre les disciplines avec une plus grande difficulté pour les diplômés issus des filières de Sciences Humaines et Sociales (SHS) et de lettres-Langues-Art (LLA). Les écarts mesurés concernent le taux d'insertion à 18 mois, qui est pour les diplômés issus des cursus Droit-Economie-Gestion (DEG) de 92 % contre 84 % pour ceux issus des filières Lettres-Langues-Arts (LLA) et 86 % pour ceux ayant suivi un cursus Sciences Humaines et Sociales (SHS). A 30 mois, cet écart se réduit avec un taux d'insertion de 94 % pour les diplômés de DEG, 88 % pour les diplômés de LLA et 90 % pour les diplômés de SHS mais des écarts persistent quant à la nature des emplois occupés : à 30 mois après la diplomation, le taux d'emploi stable des diplômés de DEG est 10 points de pourcentage supérieur à celui des diplômés de SHS, le taux d'emploi à temps plein est également bien supérieur pour les diplômés de DEG ou de STS (98 %) relativement à celui des diplômés de LLA (89 %) et SHS (87 %). On observe que les diplômés de LLA sont ceux qui parviennent le moins à occuper des postes de niveaux élevés (cadres ou professions intermédiaires) : à 30 mois, c'est le cas pour seulement 80 % d'entre eux, contre une moyenne pour l'ensemble des masters à 91 %.

Graphique 6 : Conditions d’emplois des diplômés de master en emploi selon le domaine disciplinaire (en %, à 30 mois)



[328]

Source : MESRI-SIES. Enquête d’insertion professionnelle à 18 et 30 mois des diplômés de master de l’université en 2017

[329] Les taux d’insertion des jeunes diplômés diffèrent également si l’on considère leur provenance du point de vue du type d’établissements qui les a diplômés (grandes écoles, universités...). D’après l’enquête insertion des diplômés à bac+5 des grandes écoles réalisée en 2008 par la Conférence des Grandes Ecoles (CGE), le taux net d’emploi¹⁵³ au bout de 6 mois s’élève à 90 % pour les diplômés d’école d’ingénieurs et 88.6 % pour les diplômés d’école de management. L’insertion des jeunes diplômés des grandes écoles est d’ailleurs particulièrement rapide puisque parmi les diplômés de 2017 en activité professionnelle, 84.1 % obtiennent un emploi en moins de 2 mois. Ces résultats sont notablement plus élevés que ceux observés pour les jeunes diplômés de master issus du monde universitaire.

2.2.3.2 L’insertion différenciée selon l’origine géographique des jeunes diplômés : l’action auprès des jeunes issus de quartier politique de la ville (QPV)

[330] Le mandat de service public mentionne l’attention particulière qui doit être adoptée par l’Apec envers le public des jeunes diplômés issus des Quartiers prioritaires de la Politique de la Ville (QPV). La comptabilisation du nombre de jeunes issus des QPV bénéficiaires des services de l’Apec se fait lors d’un référencement a posteriori via la plateforme de géo-référencement mise à disposition par Commissariat Général à l’Egalité des Territoires (CGET).

[331] La mission constate l’absence d’offre de services spécifiques à l’égard de ce public dans le catalogue Apec. Au regard des auditions faites par la mission, deux constats ressortent :

- si certains freins périphériques sont spécifiquement présents pour le public des jeunes issus des QPV, ils sont pour partie pris en charge par d’autres acteurs comme les missions locales ;

¹⁵³ Le taux net d’emploi comprend les jeunes diplômés en activité professionnelle et ceux en volontariat.

- en dehors du sujet problématique des discriminations au moment de l'insertion professionnelle, il n'y a pas de raison que l'Apec adapte son offre de services en concevant des services qui seraient spécifiquement prévus pour être délivrés aux jeunes diplômés de QPV (qui représentent de plus des flux de bénéficiaires relativement faibles en volume) : ses prestations relatives à l'approche réseau ou à la préparation d'une candidature (CV, entretien de recrutement) paraissent particulièrement adaptées aux jeunes diplômés issus de QPV qui ont souvent peu de réseaux professionnels et une moindre maîtrise des codes professionnels des entreprises vers lesquelles ils se tournent ; pour autant, il n'y a pas lieu que ces prestations de l'Apec soient conçues différemment pour eux par rapport aux autres jeunes diplômés.

[332] La question des jeunes issus des QPV se pose alors pour l'Apec en termes d'acquisition de publics : comment se faire connaître et attirer préférentiellement ces publics. Il est ainsi symptomatique que, malgré l'objectif du mandat de prioriser les jeunes diplômés issus de quartiers politiques de la ville, l'Apec ne dispose d'aucun centre dans le département de Seine-Saint-Denis alors qu'elle en a au moins un dans tous les autres départements de Paris et de la petite couronne ; or le département du 93 est le département le plus jeune et un des plus pauvres de France et concentre à lui seul un quart des QPV de la région Île-de-France.¹⁵⁴ Si l'Apec a noué un partenariat en juin 2020 avec l'association "Nos quartiers ont du talent" basée en Seine-Saint-Denis, elle n'a établi aucune relation partenariale avec l'université Paris-Nord, université dont les campus se répartissent sur les deux départements de la Seine-Saint-Denis et du Val d'Oise.

[333] L'absence de stratégie d'acquisition de ces jeunes, conduit à ce que leur part parmi les jeunes diplômés bénéficiaires reste faible (7,6 % en 2019 après 7,1 % en début de mandat). De plus, étant donné la baisse concomitante du volume de jeunes diplômés, le nombre de bénéficiaires jeunes diplômés issus des QPV a connu sur la période une forte baisse en volume réel entre 2017 et 2019 (-14 %). 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 %¹⁵⁵. Pour avancer sur le sujet des jeunes issus des QPV, il serait donc pertinent que l'Apec noue un partenariat avec les missions locales.

2.2.3.3 La mobilisation des services de l'Apec est laissée à l'initiative des jeunes diplômés sans stratégie de l'Apec de modulation de l'intensité des moyens déployés suivant les besoins différenciés des publics jeunes

[334] Cette hétérogénéité des situations qui traverse le public des jeunes diplômés est mentionnée dans certaines études conduites par l'Apec comme dans son baromètre 2019 sur l'insertion des jeunes diplômés : « Le taux d'emploi à 12 mois reste plus élevé dans les filières scientifiques et économiques et les écarts avec d'autres filières se creusent : par exemple, 88 % en droit, économie, gestion (+4 points) contre 81 % en sciences humaines et sociales (-7 points). » Cependant, cette analyse par filière n'est pas systématique puisqu'elle n'a pas été effectuée dans le baromètre réalisé l'année suivante, montrant du même coup que l'Apec ne fait pas un usage opérationnel de cette information pour par exemple adapter sa stratégie d'acquisition de publics ou les modalités de sa prise en charge selon la nature du risque rencontrée par les jeunes diplômés. En effet, ni son catalogue d'offre de services ni sa manière d'allouer des ressources à l'égard des bénéficiaires de ses services (libre prise de rendez-vous en ligne pour une majorité des prestations de l'Apec) ne

¹⁵⁴ "Les quartiers de la politique de la ville en Île-de-France", 2017, Insee.

¹⁵⁵ In Évaluation du partenariat renforcé entre Pôle emploi et les missions locales, décembre 2018, Igas.

prennent en compte cette réalité. L'Apec et ses équipes se posent plus dans une logique d'adaptation aux attentes exprimées par les clients que de repérage et de mobilisation de moyens à destination de ceux dont les besoins sont importants. Rien n'assure dans ce contexte que ce soit les jeunes qui en ont le plus besoin qui mobilise l'Apec car aucun mécanisme de filtre n'existe à l'entrée.

[335] L'exemple d'« Objectif 1^{er} emploi » est à ce titre parlant. Le dispositif était calibré sur une base de 30 % des participants aux ateliers collectifs qui seraient ensuite suivis dans le cadre d'un accompagnement individuel renforcé. Outre le fait que les premiers retours de terrain indiquent un ratio plus élevés que celui prévu, ce système reste dans une logique où c'est le bénéficiaire qui déclenche (ou non) un surcroît de moyens de l'Apec ; ce n'est pas l'Apec qui module l'allocation de ses moyens en fonction de l'analyse qu'elle fait des besoins différenciés des bénéficiaires potentiels de ses actions. Certains collaborateurs de l'Apec justifient d'une demande d'accompagnement laissée à l'initiative des participants par le fait qu'il est selon eux impossible d'imposer un accompagnement qui n'est pas volontairement souhaité par le client. Une telle appréciation métier conduit donc à questionner non les attentes des jeunes bénéficiaires mais la façon dont l'Apec y répond (plus ou moins grand investissement selon les besoins des bénéficiaires, tels qu'objectiver par l'Apec) et le ciblage des actions d'acquisition de publics bénéficiaires potentiels, en amont donc de la délivrance des prestations.

[336] **On peut dès lors s'interroger sur le fait que dans l'objectif chiffré de 50 000 jeunes diplômés accompagnés d'ici juin 2021, aucun objectif qualitatif ne soit valorisé et que la campagne de communication déployée soit ouvertement « tout public » sans ciblage.** En écho aux analyses du présent rapport relatives à l'objectif prépondérant à l'Apec de servir un maximum de cadres et jeunes diplômés plutôt que de viser à déployer plus de moyens envers les publics qui en ont le plus besoin (voir l'annexe relative aux indicateurs stratégiques du mandat), l'Apec tirerait bénéfice, en termes d'utilité sociale et économique, à engager un travail d'identification des jeunes diplômés qui sont plus à risque que les autres de rencontrer des difficultés d'insertion dans l'emploi pour ensuite mettre en place une stratégie proactive de ciblage des jeunes diplômés les plus à risque afin d'allouer préférentiellement ses moyens à ces derniers.

[337] Cette stratégie doit se fonder sur l'élaboration de partenariats. Sur les 17 conventions partenariales actives en janvier 2021 qui concernent spécifiquement les jeunes diplômés, 6 conventions ont été passées avec des Universités (avec deux d'entre elles qui ne concernent que des exports d'offres ou des études). On voit ainsi que jusqu'à présent, les partenariats de l'Apec spécifiquement dévolus aux jeunes, en plus d'être peu nombreux au regard des 71 universités existantes en France (métropole et DOM)¹⁵⁶, ne sont pas pilotés dans une logique stratégique d'acquisition de public à risque puisque l'Apec a maintenu des partenariats avec des écoles de commerce comme l'ESCEM Tours par exemple dont il semble réaliste de considérer que les difficultés d'insertion professionnelles de ses étudiants sont en moyenne moindre que ceux venant de l'université, en particulier de certaines filières (ex. SHS, LLA).

2.2.4 Mieux évaluer l'impact de l'action de l'Apec auprès des jeunes

[338] Parmi les indicateurs stratégiques prévus dans le mandat de service public 2017-2021 figure un indicateur mesurant le taux d'insertion des jeunes diplômés bénéficiaires des services de conseils de l'Apec (indicateur stratégique n°5, voir l'annexe relative aux indicateurs). Cet indicateur prend en compte les bénéficiaires des services de conseils de l'Apec qui sont sortis il y a 12 mois glissants (pour les données de l'année 2020, entre janvier 2019 et décembre 2019) et mesure l'insertion de ces

¹⁵⁶ Repères et références statistiques, Edition 2020, Depp

jeunes dans les 12 mois qui ont suivis. Cet indicateur, stable entre 2017 et 2018, connaît une baisse de 4,2 points de pourcentage entre 2018 et 2020 passant de 93,6 % à 89,4 %. Cependant, du fait de sa construction actuelle, il est impossible de distinguer si ces fluctuations reflètent les tendances du marché de l'emploi, des variations de volumétrie de diplômés sortants, des effets de sélection de publics (à savoir des publics plus en difficulté s'adressant à l'Apec) ou encore une valeur ajoutée potentiellement déclinante de l'accompagnement par l'Apec. Il serait pourtant bénéfique de pouvoir isoler la plus-value liée à l'action de l'Apec en comparant l'insertion professionnelle des jeunes ayant eu recours à l'Apec de ceux qui n'y ont pas eu recours. Pour se faire, une piste proposée par la mission consisterait à développer un partenariat avec la Conférence des présidents d'universités (CPU) et le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (MESRI) afin d'intégrer dans les questionnaires sur l'insertion professionnelle des diplômés réalisés par les observatoires des universités une question relative au recours à l'Apec afin de mieux évaluer la valeur ajoutée de ses services.

ANNEXE 6 : La sécurisation du recrutement des entreprises

INTRODUCTION	135
1 ORIENTEE VERS LE CONSEIL, LA SECURISATION DU RECRUTEMENT DES ENTREPRISES (SRE) A BENEFICIE D'UN RENFORCEMENT DES MOYENS QUI LUI ONT ETE CONSACRES DANS UN CONTEXTE DE TENSION SUR LE MARCHÉ DE L'EMPLOI DES CADRES	135
1.1 LE CONSEIL EST LA COMPOSANTE PRINCIPALE DE L'INTERVENTION DE L'APEC AUPRES DES ENTREPRISES.....	135
1.1.1 <i>Bien que diversifiée, l'offre de service de l'Apec en matière de SRE est construite dans une logique de parcours</i>	135
1.1.2 <i>Les services d'aide au recrutement sont minoritaires mais voient leur importance grandir</i>	138
1.2 LA SECURISATION DU RECRUTEMENT DES ENTREPRISES A BENEFICIE D'UN RENFORCEMENT DE SES MOYENS HUMAINS..	141
1.2.1 <i>Les ETP dédiés à la SRE et en particulier au sourcing ont très nettement augmenté depuis 2016</i>	141
1.2.2 <i>Le renforcement des moyens réalisé par l'Apec en faveur de la SRE a été concerté avec l'État dans ses grands principes mais pas dans ses conséquences opérationnelles</i>	148
2 POUR CONFORTER SON OFFRE, L'APEC DOIT OPERER UN RECENTRAGE SUR LA MISE EN RELATION, CIBLER LES ENTREPRISES ET SECTEURS LES PLUS EXPOSES ET REGLER LES DIFFICULTES LIEES AU SITE APEC.FR	149
2.1 L'APEC DOIT MIEUX IDENTIFIER SES CIBLES EN ALLANT VERS LES ENTREPRISES QUI EN ONT LE PLUS BESOIN	149
2.1.1 <i>La conjoncture et la crise créent des incertitudes sur le marché des cadres et sur les attentes des entreprises</i>	149
2.1.2 <i>L'Apec doit se doter d'instruments d'analyse et de ciblage de ses interventions et s'appuyer sur des acteurs diversifiés</i>	151
2.1.3 <i>L'Apec doit pouvoir s'appuyer sur un site apec.fr qui reçoit un plus grand nombre d'offres d'emploi</i>	152
2.2 L'APEC DOIT METTRE L'ACCENT SUR LA MISE EN RELATION.....	156
2.2.1 <i>Le conseil consomme beaucoup de ressources et ne répond pas aux attentes</i>	156
2.2.2 <i>La mise en relation doit être renforcée</i>	158

Introduction

[339] Cette annexe a pour objet de présenter l'activité de sécurisation des recrutements des entreprises (SRE) de l'Apec qui constitue la deuxième des quatre grandes missions de l'Apec. La convention de mandat de service public indique qu'elle repose à la fois sur des services de conseil et d'information aux entreprises sur le marché des cadres, sur des services innovants destinés prioritairement aux TPE-PME et qu'elle s'appuie sur des relations avec les intermédiaires du recrutement¹⁵⁷.

[340] En pratique, l'Apec a développé une offre de services en direction des entreprises qui associe le conseil à la mise en relation, selon des modalités qui empruntent à la fois aux prestations individuelles et collectives, aux services à distance ou en face à face, sans négliger le site apec.fr qui constitue le support des offres d'emploi déposées par les entreprises et leur permet via la candidapec un accès à la base de données des profils des candidats.

[341] Le poids des activités de conseil y est dominant par rapport à celles de mise en relation même si ces dernières ont vu leurs moyens se renforcer et si, par ailleurs, la frontière entre conseil et mise en relation a tendance à s'estomper.

[342] Dans le contexte antérieur à la crise sanitaire, le marché de l'emploi des cadres était en situation de quasi-plein emploi et certaines entreprises rencontraient des difficultés à recruter. Le bouleversement qu'a provoqué la crise COVID va nécessiter une adaptation de la stratégie générale de l'Apec, en particulier en matière de sécurisation du recrutement des entreprises.

1 Orientée vers le conseil, la sécurisation du recrutement des entreprises (SRE) a bénéficié d'un renforcement des moyens qui lui ont été consacrés dans un contexte de tension sur le marché de l'emploi des cadres

1.1 Le conseil est la composante principale de l'intervention de l'Apec auprès des entreprises

1.1.1 Bien que diversifiée, l'offre de service de l'Apec en matière de SRE est construite dans une logique de parcours

[343] L'offre de services liées à la sécurisation du recrutement des entreprises est composite mais s'articule autour de grands objectifs : « recruter », « attirer des candidats », « accompagner l'évolution professionnelle » qui sont ensuite déclinés selon deux axes (services individuels et services collectifs) et quatre grandes modalités (services individuels de proximité / à distance, ateliers collectifs / matinales).

¹⁵⁷ Dans cette annexe, il sera question des services aux entreprises et non des relations avec les intermédiaires

Tableau 1 : Services actuellement proposés par l'Apec aux entreprises¹⁵⁸

Types de services		Dénomination du service	Description du service	Cibles principales	Objectif	
Services individuels	Services individuels de proximité	Repères RH : aide	Analyse des enjeux de la politique RH	TPE-PME-ETI	Accompagner l'évolution professionnelle	
		Rendez-vous professionnel	Réponses sur la politique RH (recrutement, formation, obligations légales,...)	TPE-PME-ETI	Recruter	
		SolutionS recrutement	Réponses sur la stratégie de recrutement	TPE-PME	Recruter	
	Services individuels à distance	Appui à la rédaction d'offres	Appui au sourcing sur la rédaction des offres d'emploi	TPE-PME	Recruter	
		Sourcing plus	Préselection des profils	TPE-PME	Recruter	
		Flash conseil entreprise	Réponse ponctuelle sur un sujet recrutement	Toute entreprise notamment TPE, PME	Recruter	
		Faire un audit de sa marque employeur	Audit de l'attractivité de l'entreprise	Toute entreprise notamment TPE, PME	Attirer des candidats	
		Faire un audit de son process de recrutement	Audit des procédures de recrutement	Toute entreprise notamment TPE, PME	Attirer des candidats	
	Services collectifs	Services collectifs – les Matinales	Le manager, levier d'attractivité de votre entreprises	Conseil thématique	Toute entreprise	Accompagner l'évolution professionnelle
			Recrutement sourcing – recruter autrement	Conseil thématique	Toute entreprise	Recruter
Qualité de vie au travail pour attirer, motiver et fidéliser vos talents			Conseil thématique	Toute entreprise	Accompagner l'évolution professionnelle	
Egalité professionnelle			Conseils thématique	Toute entreprise	Accompagner l'évolution professionnelle	
Réforme de la formation professionnelle			Conseils thématique	Toute entreprise	Accompagner l'évolution professionnelle	
Services collectifs – Les ateliers		Rechercher efficacement dans les CVthèques	Conseil thématique	Toute entreprise	Recruter	
		Manager efficacement avec l'entretien professionnel	Conseil thématique	Toute entreprise	Accompagner l'évolution professionnelle	
		Rédiger une offre d'emploi attractive	Conseil thématique	Toute entreprise	Recruter	
		Questionner efficacement en entretien de recrutement	Conseil thématique	Toute entreprise	Recruter	
		Piloter et animer les entretiens professionnels	Conseil thématique	Toute entreprise	Accompagner l'évolution professionnelle	
		Présenter ses atouts employeurs sur le web	Conseil thématique	Toute entreprise	Attirer les candidats	
		Mieux intégrer de nouvelles recrues	Conseil thématique	Toute entreprise	Recruter	
		Rechercher des profils sur les réseaux professionnels	Conseil thématique	Toute entreprise	Recruter	

¹⁵⁸ Liste non exhaustive

RAPPORT DEFINITIF IGAS N°2020-068R (ANNEXES ET PIÈCES JOINTES)

	Apprendre à faire son parcours d'intégration	Conseil thématique	Toute entreprise	Attirer les candidats
	Apprendre à construire sa marque employeur	Conseil thématique	Toute entreprise	Attirer les candidats
	Intégrer en période de turbulence	Conseil thématique	Toute entreprise	Attirer les candidats
	Entretien de recrutement à distance	Conseil thématique	Toute entreprise	Attirer les candidats
	Apprendre à mener un entretien d'embauche	Conseil thématique	Toute entreprise	Attirer les candidats
	Venez avec votre offre, repartez avec des CV	Conseil thématique	Toute entreprises	Recruter
	Recruter pour l'international	Conseil thématique	Toute entreprise	Recruter
	Entretiens professionnels : le bilan à 6 ans	Conseil thématique	Toute entreprises	Accompagner l'évolution professionnelle
	Faire accompagner vos collaborateurs avec le CEP	Conseil thématique	Toute entreprise	Accompagner l'évolution professionnelle
Evènements	Journées ou afterwork thématiques	Conseil thématique	Toute entreprise	Accompagner l'évolution professionnelle

Source : Mission IGAS d'après les informations APEC

[344] Une telle gamme de services, qui s'est construite avec le temps, témoigne de la volonté de l'Apec et des partenaires sociaux validée par l'État¹⁵⁹ de suivre l'entreprise dans son parcours de recrutement (stratégie de recrutement > rédaction de l'offre > aide au recrutement et pré-sélection des candidats) et, par ailleurs, de lui apporter des réponses de plus ou moins long terme sur sa politique RH avec un prisme TPE-PME assumé en écho à une ambition avouée d'être la « DRH de ceux qui n'ont pas de DRH ».

[345] Du point de vue de la délivrance des services, les modalités sont variées comme le montrent les exemples qui suivent :

¹⁵⁹ L'avenant à la convention de mandat de service public 2012-2016 signé le 18 mars 2015 a posé le principe de « l'enrichissement de l'offre de services à destination des entreprises » avec la mise en place d'« 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 » qui correspond aux services ARO et Sourcing +. Cette modification répond à l'une des recommandations de la mission IGAS d'évaluation à mi-mandat (février 2015). Les termes de l'avenant de 2015 ont été repris à l'identique dans la convention de mandat de service public 2017-2021.

Tableau 2 : Modalités de délivrance des services actuellement proposés par l’Apec aux entreprises¹⁶⁰

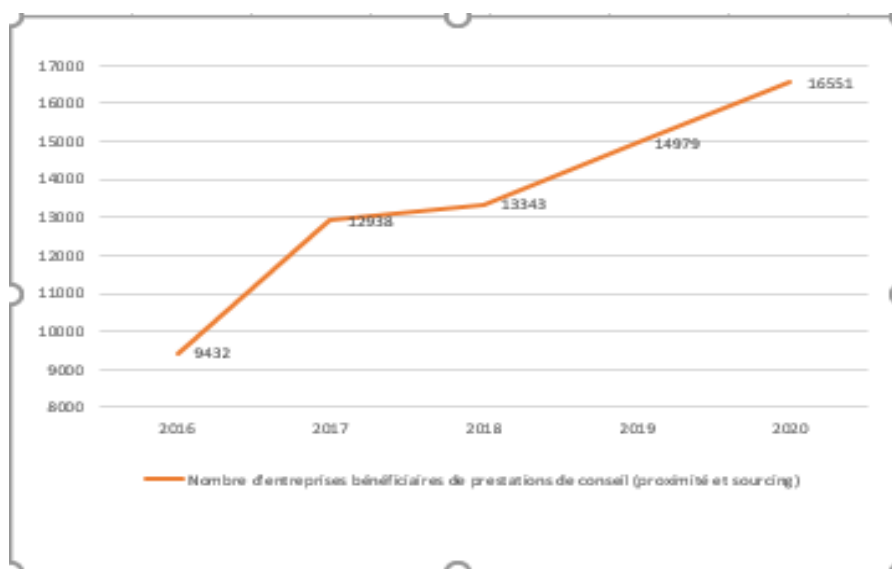
Objectif	Services en ligne	Services par téléphone ou en visio	Services en présentiel en groupe	Services en présentiel en face à face
Recruter	Diffuser une offre d’emploi ou de stage Trouver des profils cadres dans la Candidapec	Appui à la rédaction d’offres Sourcing plus	Rédiger une offre d’emploi attractive Apprendre à rechercher des profils	Faire un audit de vos pratiques de sourcing
Attirer des candidats			Apprendre à construire sa marque employeur Apprendre à faire son parcours d’intégration Apprendre à mener un entretien d’embauche	Faire un audit de sa marque employeur Faire un audit de votre process de recrutement
Accompagner l’évolution professionnelle		Apprendre à mener les entretiens professionnels	Apprendre à mener les entretiens professionnels	Faire accompagner vos collaborateurs avec le CEP

Source : Apec

1.1.2 Les services d’aide au recrutement sont minoritaires mais voient leur importance grandir

[346] La progression du nombre d’entreprises clientes de l’Apec est régulière et importante¹⁶¹ et représente au total une hausse de 75 % entre 2016 et 2020.

Graphique 1 : Evolution du nombre d’entreprises ayant eu recours à des prestations de conseil de l’Apec



Source : Apec

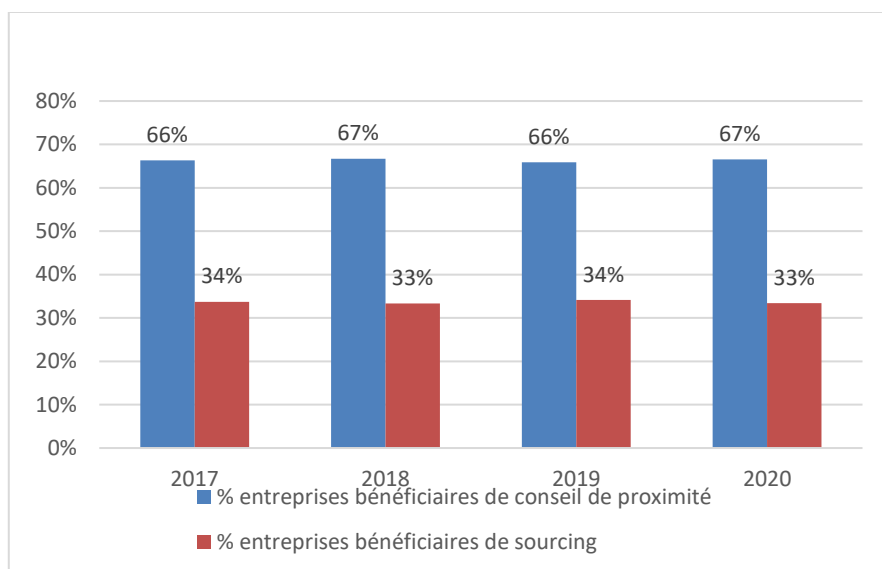
¹⁶⁰ A côté de ces offres figure également une offre digitale sur apec.fr avec différentes fonctionnalités : le dépôt d’offres, la recherche de profils via la candidapec, le matching des offres et les services de push de profils de candidats, les outils de connaissance de marché (datacadres, simulateur de salaires) ? les outils d’entraînement d’entretiens (simulateur).

¹⁶¹ Voir l’annexe sur les indicateurs du mandat de service public, notamment les indicateurs 8,9 et 10. Un grand nombre des tableaux et graphiques de cette annexe se retrouve également dans celle consacrée aux indicateurs.

[347] La segmentation observée dans la consommation des prestations des entreprises est conforme aux orientations stratégiques de l'Apec¹⁶² avec une très nette prédominance des entreprises de moins de 250 salariés qui représentent en 2020 84 % des entreprises clientes en conseil de l'Apec (en progression de 4 points depuis 2016) et, en leur sein, de celles que moins de 50 salariés qui, elles aussi, ne cessent de croître au sein du portefeuille d'activité (de 52,2 % en 2017 à 55,5 % en 2020).

[348] Au sein des prestations délivrées par l'Apec, une distinction est opérée entre le conseil dit de proximité et le *sourcing*¹⁶³. Il est constaté une grande stabilité dans la répartition des entreprises entre les deux séries d'activités¹⁶⁴ ce qui soulève des questions qui seront abordées plus loin.

Graphique 2 : Répartition entre les activités de conseil et de sourcing



Source : Apec.

[349] L'activité de *sourcing* porte sur une opération de recrutement précise et mobilise principalement (mais non exclusivement) les conseillers clients alors que le conseil, qui implique les consultants, est lié au traitement de questions RH d'ordre plus général.

[350] Une analyse plus fine des services individuels liés au recrutement délivrés en 2019 aux TPE-PME met en lumière le poids de deux services – Sourcing + et Appui à la rédaction d'offres ARO -- en leur sein ainsi que leur croissance qui témoigne à la fois de leur importance et de leur dynamisme.

¹⁶² En terme d'activité en 2019, 39 754 entreprises ont été clientes de l'Apec et, parmi elles, 14 979 (soit 37,6 %) ont bénéficié d'une prestation de conseil (au sens : conseil de proximité + sourcing) dont 12 583 TPE-PME (soit 84 %). Ces chiffres montrent en première analyse que, pour être significative, l'activité de conseil de l'Apec n'est pas prédominante et qu'une majorité d'entreprises n'y recourt pas (ou pas exclusivement, la nuance étant liée aux entreprises qui consomment à la fois des prestations « physiques » et des services en ligne sachant que, pour ces derniers, on note un recul du nombre d'entreprises qui ont publié au moins une offre d'emploi depuis 2017, cf. indicateur n°11, voir infra).

¹⁶³ Pour le conseil de proximité : Repères RH, les ateliers collectifs et les Matinales. Pour le sourcing : l'appui à la rédaction d'offres, le Sourcing +, SolutionS Recrutement, Rendez-vous professionnel, Flash Conseil.

¹⁶⁴ Une même entreprise peut consommer à la fois ou à la suite des prestations de conseil et de *sourcing* et une même entreprise peut consommer plusieurs prestations de conseil et / ou de *sourcing*.

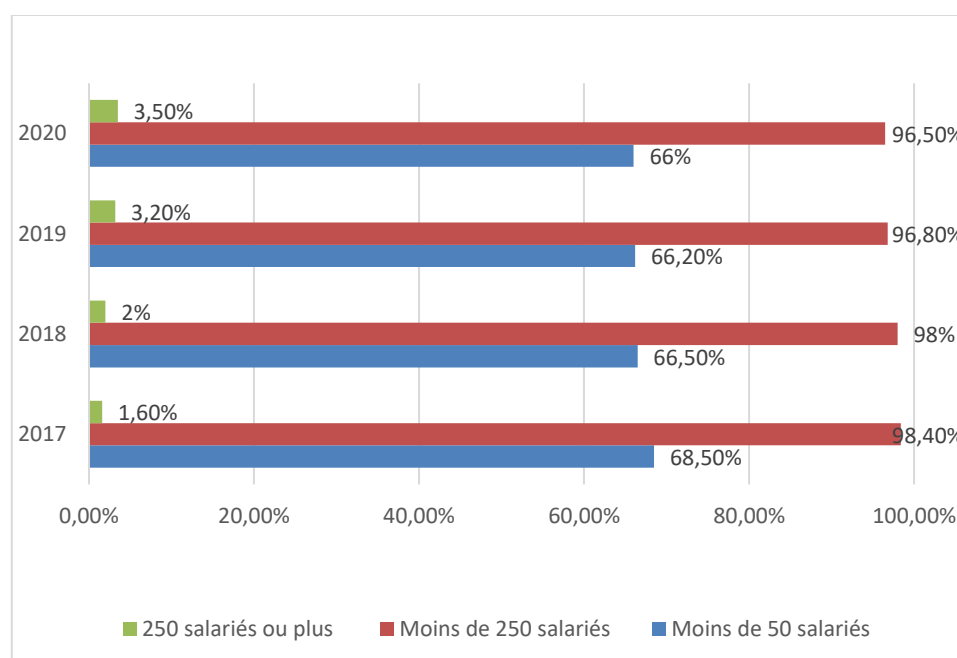
Tableau 3 : Décomposition des services individuels de recrutement en 2019

Type de prestation	Part de chaque prestation	Croissance 2018/2019
Sourcing +	40 %	+23 %
ARO	37 %	+44 %
Rendez-vous Pro	10 %	NC
SolutionS recrutement	9 %	+37 %
Flash Conseil	4 %	NC

Source : Apec. L'unité de mesure est le nombre de services consommés.

[351] Les services de sourcing de l'Apec sont consommés essentiellement par des TPE-PME et ce, dans une proportion légèrement décroissante (-1,9 pt entre 2017 et 2020) sachant qu'en leur sein, les entreprises de moins de 50 salariés sont majoritaires mais voient leur poids également diminuer durant la même période (-2,5 pts). Les entreprises de 250 salariés ou plus, elles, voient leur poids s'accroître (+1,9 pt). Cette évolution indique qu'en dehors des services de sourcing + réservés aux entreprises de moins de 250 salariés ou à celles qui n'ont toujours pas trouvé de candidat¹⁶⁵, les prestations liées au sourcing classique (ex « Votre potentiel sourcing », « Bilan sourcing ») effectuées par l'Apec sont prisées par les entreprises de taille intermédiaire ou de grande taille.

Graphique 3 : Répartition par taille des entreprises consommatrices de service de sourcing



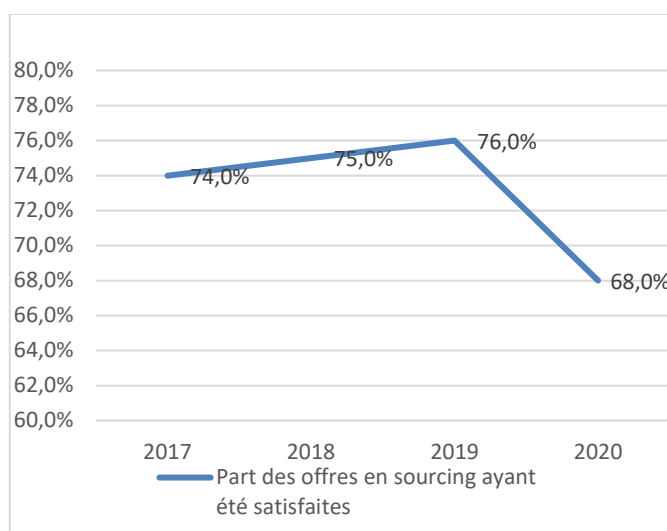
Source : Apec

[352] La part des offres qui ont bénéficié d'un Sourcing + suivies d'un recrutement dans les 6 mois du démarrage de la prestation n'a cessé d'augmenter avant 2020¹⁶⁶, suggérant l'efficacité au service offert.

¹⁶⁵ Dans la limite totale de 20 % des services produits

¹⁶⁶ Voir l'annexe sur les effets de la crise sanitaire

Graphique 4 : Part des offres en sourcing ayant été satisfaites¹⁶⁷



Source : Apec

[353] Il reste néanmoins que la part de l'activité de l'Apec consacrée aux activités de conseil des entreprises est prédominante¹⁶⁸, ce qui est étroitement lié à l'organisation de ses ressources humaines, même si elle a tendance à diminuer en raison d'une réorientation des moyens humains sur une longue période (voir infra). En 2020, cette activité a été portée par les nombreux ateliers collectifs ou matinales mis en place à l'occasion du covid, et ce à distance, avec une participation nombreuse d'entreprises (jusqu'à 40).

1.2 La sécurisation du recrutement des entreprises a bénéficié d'un renforcement de ses moyens humains

1.2.1 Les ETP dédiés à la SRE et en particulier au sourcing ont très nettement augmenté depuis 2016

1.2.1.1 Un renforcement global des ETP dédiés à la SRE au travers des conseillers clients

[354] Face au constat des difficultés des entreprises à recruter et en réponse à la demande d'un certain nombre d'acteurs ou d'administrateurs constatant que des offres d'emploi restaient non pourvues au bout d'un certain temps, l'Apec a procédé à un renforcement des moyens dédiés à la SRE.

¹⁶⁷ Indicateur n°10 du mandat de service public

¹⁶⁸ 67 % en 2020

Tableau 4 : Evolution des effectifs de l'Apec par grande mission entre 2016 et 2019

ETP CDI globaux	2016	2017	2018	2019	var 2016/2019
SPP	584,7	589,6	599,5	590,5	+1,0 %
SRE	127,8	137,6	142,9	166,1	+30,0 %
Offres	14,3	15,3	13	21,3	+49,0 %
Etudes	50,2	50,7	51,6	51,3	+2,2 %
Total	777	793,2	807	829,2	+6,7 %

Source : Apec (données issues de la comptabilité analytique qui prennent en compte les ETP affectés directement ou ETP « producteurs » et les ETP affectés indirectement – ETP de « structure » – à chaque mission)

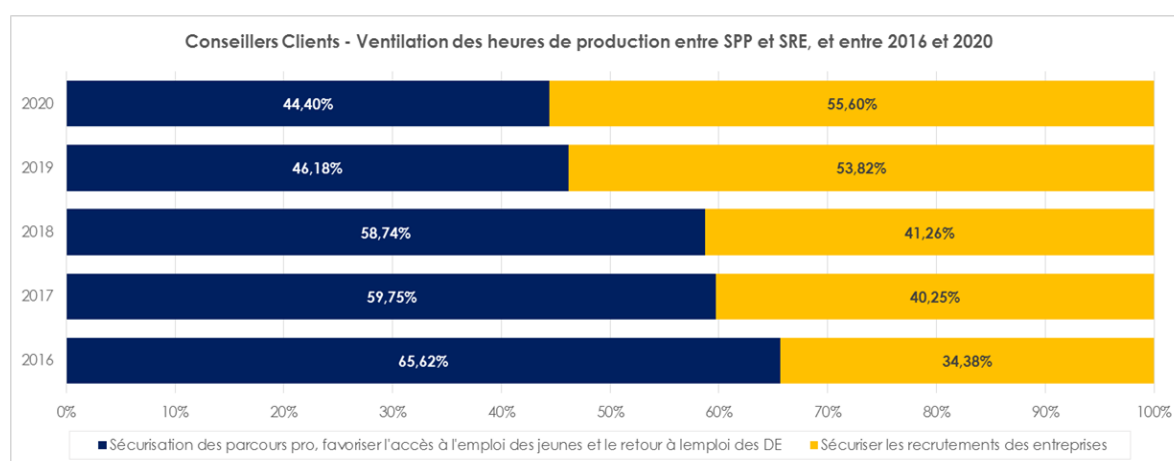
Tableau 5 : Part relative des effectifs de chaque mission

Part des ETP CDI globaux	2016	2017	2018	2019	var 2016/2019
SPP	75 %	74 %	74 %	71 %	-4 pts
SRE	16 %	17 %	18 %	20 % ¹⁶⁹	+4 pts
Offres	2 %	2 %	2 %	3 %	+1 pt
Etudes	6 %	6 %	6 %	6 %	0

Source : Apec (données issues du contrôle de gestion)

[355] Les effectifs consacrés à la SRE ont progressé de 30 % entre 2016 et 2019 et de 4 points en part relative avec une accélération entre 2018 et 2019. Le redéploiement s'est opéré entre SPP et SRE avec un repositionnement de conseillers clients¹⁷⁰ qui étaient dédiés auparavant exclusivement à la première activité.

Graphique 5 : Ventilation des heures de production des conseillers clients entre SPP et SRE, entre 2016 et 2020



Source : Apec

¹⁶⁹ La direction générale de l'Apec s'est fixée un objectif de 21 % en 2021 dans le plan stratégique 2017-2021.

¹⁷⁰ Là où l'on aurait pu s'attendre à voir les CRE s'investir davantage ou être davantage repositionnés sur la mise en relation.

[356] L'essentiel des ressources humaines dédiées à la SRE se concentre sur le réseau régional de l'Apec ainsi que la direction du métier et de l'animation du réseau (DMAR) au siège. Sur ce périmètre, la comparaison entre l'évolution des effectifs consacrés respectivement à la SPP et à la SRE est éclairante.

Tableau 6 : poids comparé au sein de l'Apec des missions Sécurisation des parcours professionnels des cadres et JD (SPP) et Sécurisation des recrutements des entreprises (SRE) entre 2017 et 2019

Public	Données de gestion	Réalisations 2017	Réalisations 2018	Réalisations 2019	évolution 2017-2019
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	123 883	128 159	125 448	1,3 %
	volumes heures production SPP	389 334	394 293	391 940	0,7 %
	panier moyen en heure par bénéficiaires	3,14	3,08	3,12	-0,6 %
	etp réseau (compta ana cdi)	490,10	503,30	500,20	2,1 %
	nbre de client mono consommateur Prédiag	13 713	11 194	9 957	-27,4 %
	montant cotisation	80 505	81 163	82 313	2,2 %
Toutes entreprises	Nombre total d'établissements bénéficiaires ayant eu recours aux prestations de conseil (proximité et sourcing) de l'APEC	16 001	16 453	16 592	3,7 %
	volumes heures production SRE	63 127	69 666	84 326	33,6 %
	panier moyen en heure par bénéficiaires	3,95	4,23	5,08	28,8 %
	etp réseau (compta ana cdi)	109,70	115,30	137,80	25,6 %
	montant cotisation	18 386	19 060	20 971	14,1 %

Source : Apec, mise en forme par la mission. Les effectifs qui figurent dans le tableau sont extraits du contrôle de gestion et correspondent à ceux du réseau et de la Direction du métier et de l'animation du réseau (DMAR). Ce sont donc les emplois qui sont directement affectés à la SPP ou la SRE. Ne sont pas comptabilisés les ETP des autres directions du siège qui peuvent y contribuer (ex : Direction stratégie, marketing, digital et expérience client ou DSI). En ce qui concerne la SRE, le calcul du panier moyen en heure par bénéficiaire repose sur les heures de production des services clos durant l'année et non, comme pour le coefficient d'efficacité productive, sur le temps saisi dans l'année quelle que soit la date de clôture, la différence entre les deux bases de calcul tenant pour le panier moyen à la consommation par le client de services délivrés en totalité durant une année alors qu'il s'agit pour le coefficient d'efficacité productive de retracer l'activité des emplois producteurs du réseau pendant une année, que les services soient achevés ou non (ce qui permet de prendre en compte les heures de production des services

entamés mais non inachevés ainsi que les services collectifs pour chacun des animateurs quand ils sont plusieurs et les heures de production non rattachées à un client).

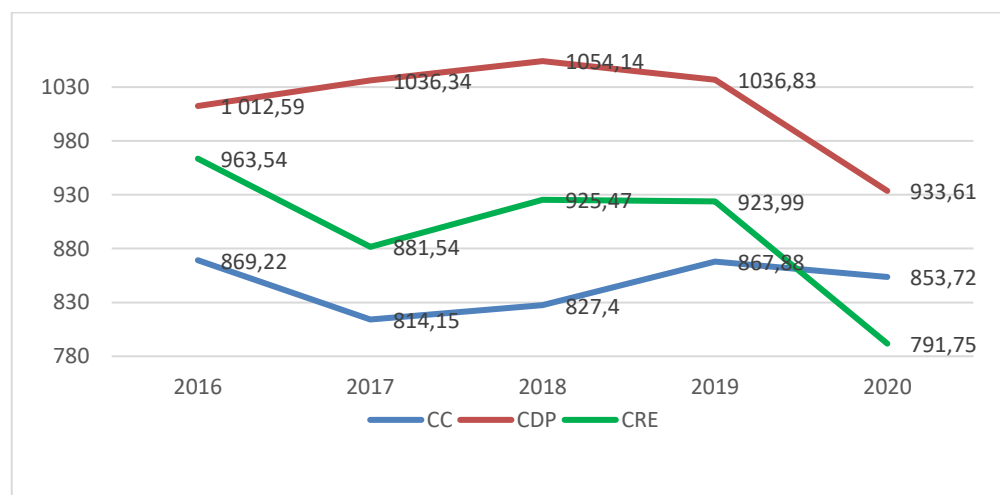
[357] Il ressort des chiffres présentés¹⁷¹ qu'un écart net est constaté entre l'augmentation des effectifs SPP et SRE. S'agissant de ces derniers, la progression constatée est supérieure à celle du nombre d'établissements bénéficiaires mais inférieure à celle du volume d'heures de production.

[358] En termes de service rendu au client, l'évolution du panier moyen en heures par bénéficiaire (ratio heures de production / nombre d'établissements) révèle sur la période 2017-2019 un alourdissement de la prise en charge en SRE¹⁷² puisqu'elle évolue de 3,95 heures en 2017 à 5,08 heures en 2019, soit une augmentation de 28,6% du nombre d'heures de production consacrées à chaque établissement.

[359] En définitive, le renforcement des effectifs en matière de SRE s'est accompagné d'une évolution des heures de production supérieure à celle du nombre d'établissements clients mais avec des interventions sensiblement plus longues auprès de chaque client. Le calibrage des effectifs a donc été supérieur à la demande des établissements (même si celle-ci est en progression), de sorte que l'on peut conclure à une légère sous-optimisation de l'allocation des ressources supplémentaires engagées en termes d'acquisition de nouveaux clients.

[360] En termes de volume de production annuelle constaté pour chacune des catégories, des écarts existent.

Graphique 6 : Volume d'heures de production annuelles globales de chacune des catégories, CC, CDP et CRE entre 2016 et 2020



Source : Apec

¹⁷¹ La différence entre les ETP du tableau 2 et ceux du tableau 4 tient au fait que les premiers portent sur l'ensemble des effectifs (emplois directs et indirects) alors que les seconds ne portent que sur les effectifs du réseau (réseau régionale + DMAR) directement affectés aux deux missions.

¹⁷² Il est à noter qu'en interne, l'Apec présente actuellement à la gouvernance des résultats exprimés en heures de production par établissement (qui sont ceux figurant dans le tableau n°6), ce qui correspond à une approche au plus près des consultants et des conseillers clients. Néanmoins, pour se mettre en cohérence avec l'indicateur du volume d'entreprises accompagnées, un changement va être opéré avec des résultats exprimés en heures de production par entreprise. Il va s'en suivre un alourdissement du temps moyen par client. Compte tenu du fait qu'il y a moins d'entreprises que d'établissements, le dénominateur sera moins grand. Il s'en suit qu'en appliquant une telle formule, le résultat en heures de production par entreprise est le suivant : 4,88 heures en 2017 ; 5,22 heures en 2018 et 5,63 heures en 2019, soit une augmentation de 15,3 % des heures consacrées à chaque client.

[361] Il ressort des données présentées ci-dessus qu'il existe des différences significatives entre les catégories, indépendamment et au-delà de celles qui sont prises en compte dans les calculs de valorisation économique¹⁷³. Il apparaît en effet que :

- Le nombre global d'heures de production annuelles a baissé pour toutes les catégories entre 2016 et 2020 mais aussi entre 2016 et 2019 pour les CRE¹⁷⁴ (très légèrement pour les CC) ;
- Alors que la baisse est très faible pour les CC (-0,2 %) entre 2016 et 2019, elle est plus sensible pour les CRE (-4,1 %) ;
- Bien qu'atypique, l'année 2020 permet de constater des variations importantes par rapport à l'année 2019 entre les CC (-1,6 %), les CDP (-10 %) et, surtout, les CRE (-14,3 %). Plusieurs raisons expliquent cette baisse selon l'Apec :
 - l'offre de service des CRE n'était pas adaptée à des prestations à distance. Même s'il était possible d'organiser des rendez-vous téléphoniques, les entreprises avaient par ailleurs d'autres priorités que de solliciter l'Apec sachant, par ailleurs, qu'une chute des offres publiées sur apec.fr était constatée. Les services collectifs (matinales / ateliers) n'étaient pas déployés en distanciel dans un premier temps, d'où le recul de l'activité dans un premier temps et la reprise ensuite quand ces services se sont déployés ;
 - compte tenu de leur moindre activité en matière de recrutement, les conseillers clients ont pu être réaffectés, quant à eux, sur la SPP.

Tableau 7 : Contribution des CC et des CRE à l'activité de SRE

Activité SRE	<i>en heures de production</i>	2016	2017	2018	2019	2020	évol 2016/2020	évol 2016/2019	évol 2019/2020
	Activité totale des CC		20 242	25 432	26 029	39 751	42 100	108,0 %	96,4 %
Activité totale des CRE		49 908	46 394	50 221	52 109	36 452	-27,0 %	4,4 %	-30,0 %
Activité SRE	<i>en poids relatif sur la SRE</i>	2016	2017	2018	2019	2020	évol 2016/2020	évol 2016/2019	évol 2019/2020
	Activité totale des CC	29 %	35 %	34 %	43 %	54 %	25	14	11
Activité totale des CRE		71 %	65 %	66 %	57 %	46 %	-25	-14	-11

Source : Mission d'après les données de l'Apec. Les heures prises en compte sont celles produites par les emplois producteurs du réseau et de la DMAR. Ne sont donc pas prises en compte les heures de production des emplois indirecteurs (dits non producteurs) des services support.

¹⁷³ Pour valoriser économiquement l'activité de production perçue par le client, l'Apec recourt aux CUAP (coûts unitaires a priori) qu'elle multiplie par un volume moyen d'heures de production annuelles par catégorie : 1 135 h pour les CDP, 1 100 h pour les CRE (déduction est notamment faite pour eux des heures correspondant aux déplacements) et 960 h pour les CC.

¹⁷⁴ Jusqu'en 2016, le système d'information ne permettait pas une saisie fiabilisée du temps réel des CRE sur certaines de leurs actions. Une amélioration a été apportée en 2017 d'où la baisse entre 2016 et 2017.

[362] Les données figurant dans le tableau ci-dessus confirment que le poids des CC dans l'activité a considérablement augmenté jusqu'à devenir majoritaire et qu'à l'inverse, la contribution des CRE a assez nettement diminué y compris avant 2020 (-27 % en heures de production entre 2016 et 2020). En 2020, l'activité des CC a continué de croître alors que celle des CRE a fortement reculé.

1.2.1.2 Un accent mis sur le sourcing

[363] Dans le détail, il peut être constaté que le renforcement des effectifs a porté essentiellement sur les postes de conseillers clients qui délivrent des prestations de sourcing et d'appui à la rédaction des offres¹⁷⁵.

Tableau 8 : Détail de l'évolution des effectifs consacrés à la sécurisation des recrutements des entreprises (SRE) entre 2016 et 2019

	2016	2017	2018	2019	évol 2016/2019
ETP (SRE)	127,8	137,8	142,9	166,1	30,0 %
dont DMAR + D réseau	97,4	109,7	115,3	137,8	41,5 %
dont consultants	66,4	66,8	68,7	73,3	10,4 %
dont conseillers clients	31	42,8	46,6	64,5	108,1 %

Source : Mission d'après les données du contrôle de gestion de l'Apec. Explication : en 2016, les effectifs globaux consacrés à la SRE sont de 127,8 ETP dont 97,4 ETP appartiennent au réseau (direction du réseau + DMAR). Ces 97,4 peuvent se décomposer en 66,4 ETP de consultants et 31 ETP de conseillers.

Tableau 9 : Répartition de l'activité des CRE et des CC (en %)

Activité des CRE et des CC	2016	2017	2018	2019	2020	évol 2016/2020	évol 2016/2019	évol 2019/2020
Sourcing	22 %	31 %	32 %	40 %	59 %	37	18	19
ARO	3 %	4 %	7 %	11 %	12 %	9	8	1
Sourcing + ARO	24 %	36 %	39 %	51 %	72 %	48	27	21
Autres activités	76 %	64 %	61 %	49 %	28 %	-48	-27	-21

Source : Mission d'après l'Apec. Les calculs sont réalisés à partir du volume d'heures de production

Tableau 10 : Détail de l'activité de production des CC (en %)

Activité des CC	2016	2017	2018	2019	2020	évol 2016/2020	évol 2016/2019	évol 2019/2020
part MER	19 %	6 %	5 %	7 %	5 %	-14	-12	-2
part Sourcing	75 %	89 %	95 %	93 %	94 %	19	18	1
Autres activités	7 %	5 %	0 %	0 %	1 %	-6	-7	1
dont part S+	41 %	50 %	64 %	65 %	62 %	21	24	-3
dont ARO	9 %	12 %	20 %	25 %	23 %	14	16	-2
ARO + S+	50 %	62 %	85 %	89 %	85 %	35	39	1

¹⁷⁵Dans l'appui à la rédaction des offres (ARO), les prestations proposées sont les suivantes : « Cerner le poste. Rédiger avec vous un texte d'offre d'emploi attractif [...]. Vous délivrer des chiffres-clés pour mieux comprendre votre marché [...]. Réaliser avec vous un suivi sur le rendement de votre offre d'emploi dans les 10 premiers jours de publication. Si nécessaire, vous recommander d'autres moyens d'action pour élargir votre sourcing » (extrait de la présentation du service sur apec.fr).

RAPPORT DEFINITIF IGAS N°2020-068R (ANNEXES ET PIÈCES JOINTES)

ARO / S+	18 %	19 %	24 %	28 %	27 %	9	10	-1
S+ / ARO	82 %	81 %	76 %	72 %	73 %	-9	-10	1

Source : Apec

Tableau 11 : Détail de l'activité de production des CRE (en %)

Activité des CRE	2016	2017	2018	2019	2020	évol 2016/2020	évol 2016/2019	évol 2019/2020
part MER	0 %	0 %	1 %	1 %	1 %	1	1	0
Ateliers collectifs	19 %	19 %	24 %	21 %	21 %	2	2	0
Prestations de conseil RH	23 %	26 %	30 %	29 %	26 %	3	6	-3
Rendez-vous	48 %	45 %	40 %	44 %	26 %	-22	-4	-18
Sourcing	0 %	0 %	0 %	0 %	19 %	19	0	19
Global entreprises (phoning, salons, animations, etc.)	11 %	10 %	6 %	4 %	7 %	-4	-7	-7

Source : Apec

[364] Le renforcement observé s'est traduit par la mobilisation de conseillers clients supplémentaires pour effectuer des prestations d'aide à la rédaction des offres d'emploi (ARO) et de mise en relation auprès des TPE-PME dans le cadre du *sourcing* plus, dans un contexte où, par ailleurs, certains consultants étaient réticents à l'idée de sortir de leur cœur de métier qu'ils assimilaient à des prestations de conseil et non à des prestations directement axées sur de la mise en relation cadres/entreprises¹⁷⁶.

[365] Ces services de mise en relation sont prestés à distance.

[366] En heures de production, ce renforcement s'est traduit par un poids accru de ces deux activités¹⁷⁷ avec un effet démultiplicateur avéré. Les données présentées dessinent de grandes tendances :

- La contribution principale des CC dans l'activité de sourcing.
- Le poids prédominant du Sourcing + et ARO dans l'activité des CC
- Le recul significatif de la production / productivité des CRE bien avant 2020
- Le potentiel de repositionnement des CRE sur les activités de sourcing par transfert en provenance du conseil à l'instar du repositionnement qu'ils ont opéré en 2020 par transfert des activités de rendez-vous.

¹⁷⁶ Cette approche métier de certains consultants centrée sur le seul conseil n'est pas sans soulever des difficultés dans un contexte où les entreprises attendent de leurs interlocuteurs consultants qu'ils sachent aussi bien analyser leur offre que leur proposer des profils (ou des compétences) et les accompagner dans leur stratégie de recrutement.

¹⁷⁷ Au sens ARO + Sourcing plus

1.2.2 L'enrichissement de l'offre aux entreprises a été concerté avec l'État mais aucune discussion n'a porté sur le redéploiement stratégique opéré

[367] L'Apec et l'Etat ont conclu un avenant en 2015 à la convention de mandat de service public 2012-2016 actant 'un enrichissement de l'offre de services à destination des entreprises avec la mise en place d'« 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” .

[368] Le contenu de cet enrichissement a été détaillé ultérieurement par la direction générale en Comité de suivi le 27 mars 2018, laquelle évoquait le lancement d'une nouvelle offre de service à destination des entreprises motivée par le triple souhait de

- Capturer davantage d'opportunités d'emploi
- Dédier les phases de conseil aux phases de recrutement des entreprises sur le temps chaud ou le temps tiède¹⁷⁸
- Concentrer les actions individuelles de conseil sur les TPE-PME, privilégier les services d'information et de sensibilisation pour les ETI / grands groupes.

[369] À l'appui de ces annonces, un schéma de l'offre de services¹⁷⁹ était présenté et des perspectives chiffrées annoncées.

Graphique 7 : Schéma de l'offre de service



Source : Apec

¹⁷⁸ Le temps « chaud » correspond à une opération de recrutement / sourcing en cours alors que le temps « tiède » a trait à un recrutement qui va avoir lieu dans les 6 mois ou qui a besoin d'être « re-calibré ». Il faut comprendre que l'Apec repositionne de la sorte les consultants en amont du recrutement dans une logique de prospection / détection des besoins avec une demande qui leur est faite de mettre davantage l'accent sur les besoins en compétences alors que les conseillers clients sont positionnés sur le matching (rapprochement entre offre et demande).

¹⁷⁹ Les quatre niveaux de services correspondaient à 4 types de clients : les produits autoconsommés pour toutes les entreprises cotisantes à l'Apec (soit 500 000 dont 495 000 TPE-PME), les entretiens ponctuels pour toutes les entreprises qui recrutent des cadres (au nombre de 100 000 selon l'Apec), les prestations de conseil pour les entreprises en demandes récurrentes sur des questions liées au recrutement ou à la gestion des compétences) et les prestations d'accompagnement pour les entreprises exprimant une commande sur mesure concernant le recrutement et la gestion des compétences.

[370] A l'appui de cette nouvelle offre, il était annoncé un objectif de délivrance de 28 000 services de sourcing (soit une hausse de 38 % sur 4 ans) en faisant passer la part des services dédiés au sourcing d'environ 20 % à 42 %.

[371] D'après les calculs qu'elle a réalisés à partir du nombre de services comptabilisés par le contrôle de gestion, la mission estime que l'objectif de 28 000 services serait atteint et même dépassé avec 30 850 services consommés dès 2020 tout comme le taux de 42 % puisqu'en 2019 51 % des heures de production étaient consacrées aux services de sourcing et d'ARO, ce taux atteignant même 72 % en 2020¹⁸⁰.

[372] Si l'Etat s'était mis d'accord avec l'Apec sur un enrichissement de l'offre aux entreprises en créant ces services ARO et Sourcing, 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'en égard à la croissance constatée de l'activité de l'Apec, un tout autre choix aurait pu être fait avec un redéploiement des CRE sur les activités d'ARO et de Sourcing sans redéployer des conseillers issus de la mission SPP.

[373] Sur le plan des principes, une telle réorientation des moyens ne peut pas être considérée comme un sujet technique. Dans ces conditions, il convient de présenter dorénavant systématiquement en Comité de suivi les moyens qui sont engagés pour chacune des activités (conseil, mise en relation,...) avec le détail des profils mobilisés (consultant, conseiller client, chargé de mission, ...).

[374] La part des activités de conseil reste élevée dans le bilan des activités de l'Apec en raison de la structure de ses effectifs. Pour autant, il a été décidé un renforcement des moyens humains mobilisés pour du sourcing qui répond davantage aux attentes des entreprises qui recrutent. Cela étant, opposer conseil et sourcing n'est pas pertinent. La question est davantage celle de savoir comment l'Apec peut concentrer ses moyens sur les entreprises qui en ont le plus besoin et sur les segments d'activité où l'Apec a la plus grande valeur ajoutée (à savoir la mise en relation).

2 Pour conforter son offre, l'Apec doit opérer un recentrage sur la mise en relation, cibler les entreprises et secteurs les plus exposés et régler les difficultés liées au site apec.fr

2.1 L'Apec doit mieux identifier ses cibles en allant vers les entreprises qui en ont le plus besoin

2.1.1 La conjoncture et la crise créent des incertitudes sur le marché des cadres et sur les attentes des entreprises

[375] À situation inchangée dans un contexte de quasi-plein emploi des cadres, l'un des enjeux de l'Apec était de capter davantage de clients. Si, en effet, environ 1/3 des entreprises en général et 50 % de celles qui recrutent ont recours à l'Apec aujourd'hui¹⁸¹, cela signifie *a contrario* qu'il existe un

¹⁸⁰ Ce pourcentage ne peut être rapproché de celui sur la ventilation entre le conseil et le sourcing présentée infra car il s'agit ici d'un nombre de services alors qu'il est question plus haut d'un nombre d'entreprises.

¹⁸¹ Source : enquêtes Apec conduites entre 2013 et 2018 citées dans le cadre de la mesure de l'intérêt économique et social de l'Apec. D'après ces enquêtes, parmi le tiers des entreprises qui ont recours à l'Apec chaque année, 94 % ont recours au site apec.fr pour consulter et / ou publier une offre. 54 % des entreprises qui recrutent en recourant à l'Apec comptent 50

potentiel de « conquête » de nouveaux clients assez significatif parmi les entreprises qui ne sollicitent pas l'Apec et *a fortiori* celles qui recrutent.

[376] Cela étant, la crise sanitaire va probablement modifier les perspectives sur le marché de l'emploi des cadres durant les prochaines années¹⁸² (cf. annexe sur l'impact de la crise COVID). Si la mission a pu constater un « gel » du marché des cadres au cours de la première vague du printemps 2020¹⁸³ en rappelant qu'à cette occasion 19 % des entreprises avaient annulé ou reporté au moins un recrutement de cadre du fait de la crise¹⁸⁴, il demeure des incertitudes malgré la reprise des recrutements constatée en fin d'année 2020.¹⁸⁵

[377] La preuve de l'existence de ces incertitudes est apportée à la fois par les publications d'offres d'emploi qui sont en recul fin 2020¹⁸⁶ et par les intentions de recrutement affichées pour le 1^{er} trimestre qui sont très en-deçà des niveaux habituels : 41 % des entreprises de 100 salariés et plus projettent de recruter des cadres au 1^{er} trimestre 2021 contre 60 % au même trimestre de l'année précédente¹⁸⁷. 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.

[378] Dans ces conditions, l'Apec va devoir se positionner aux côtés d'entreprises qui auront besoin de sécuriser davantage leurs recrutements dans un environnement incertain même si l'éventuel retournement du marché de l'emploi des cadres pourrait les placer - en théorie et exception faite des métiers en tension - en meilleure position qu'au cours des années 2016-2019 face à des cadres qui, eux, seraient moins recherchés et plus nombreux sur le marché de l'emploi¹⁸⁸.

[379] À très court terme, ces derniers éléments pourraient conduire les entreprises à considérer comme moins stratégiques les mobilités internes par rapport à des recrutements externes et / ou à moins facilement accepter de s'écarter de critères de sélection classiques pour faire un « pas de côté »¹⁸⁹.

[380] À moyen et long terme, les conditions d'un « retour à la normale » seront probablement réunies avec des problématiques de ciblage à prendre en compte.

salariés et plus et 25 % moins de 50 salariés. Les entreprises qui recrutent 2 cadres ou plus issues du secteur privé sont plus nombreuses qu'en moyenne à avoir recours à apec.fr avec respectivement 59 % et 41 % des cas. Sur le plan quantitatif également, trois entreprises sur quatre qui sollicitent l'Apec connaîtraient davantage de difficultés de recrutement que les non-clientes de l'Apec, d'après l'étude sur la mesure de l'impact économique et social.

¹⁸² Voir l'annexe sur l'impact de la COVID.

¹⁸³ Idem.

¹⁸⁴ 14 % parmi les TPE, 26 % parmi les PME et 43 % parmi les ETI – grandes entreprises.

¹⁸⁵ Dans son étude intitulée « Cinq enjeux pour l'emploi cadre en 2021 » publiée en janvier 2021, l'Apec souligne ces incertitudes en indiquant que l'on devrait assister à des réductions importantes d'effectifs (avec un enjeu particulier pour les seniors) ainsi qu'à des reculs en matière d'embauches qui ne retrouveront pas leur niveau d'avant-crise. Pour autant, des tensions demeureront en matière de recrutement et ce, de manière structurelle, pour certains métiers de cadres (informatique, production industrielle, cadres de chantiers, etc.). Dans ce contexte, les PME devraient continuer à éprouver des difficultés à recruter tout comme les entreprises situées dans des territoires en déficit d'attractivité.

¹⁸⁶ Le recul constaté est de 3 % 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.

¹⁸⁷ Baromètre Apec des intentions de recrutement et de mobilité des cadres - 1^{er} trimestre 2021, janvier 2021, Apec.

¹⁸⁸ En particulier s'agissant de certains métiers comme la communication, le marketing, les ressources humaines d'après l'étude de l'Apec précitée sur les cinq enjeux pour l'emploi des cadres en 2021.

¹⁸⁹ Le « pas de côté » est l'expression employée par l'Apec pour caractériser le fait pour une entreprise d'accepter de recruter un candidat qui ne correspondrait pas exactement à son besoin initial mais qui détiendrait par exemple des compétences susceptibles de répondre à ses attentes. La démarche en question comporte une part de risque qu'il revient au consultant de l'Apec d'apprécier et de réduire. Cette démarche est appropriée sur un marché de l'emploi en tension où les candidatures ne sont pas surabondantes.

2.1.2 L'Apec doit se doter d'instruments d'analyse et de ciblage de ses interventions et s'appuyer sur des acteurs diversifiés

[381] La stratégie de guichet ouvert sans autre filtre que celui de l'ouverture d'un compte imposée aux entreprises ne conduit pas à sélectionner *a priori* celles qui ont le plus besoin d'un accompagnement par l'Apec mais s'inscrit dans une logique d'accroissement maximum du nombre d'entreprises bénéficiaires des services de conseil de l'Apec. Même si la réalité conduit à constater que ce sont celles qui ont davantage de difficultés en matière de recrutement qui s'adressent à elle (voir supra), l'Apec ne dispose pas encore d'outil totalement finalisé permettant d'identifier les entreprises, secteurs et territoires les plus en demande.

[382] Or, qu'il s'agisse des consultants internes, des acteurs du service public de l'emploi, des OPCO ou d'acteurs locaux tels que Transitions pro, les conseils régionaux ou les établissements d'enseignement supérieur, le besoin est largement exprimé d'une approche plus ciblée de l'Apec. Les études qu'elle publie constituent l'outil le plus évident de cette démarche. La mission appelle ainsi à une territorialisation (voir l'annexe sur les études) et une sectorisation plus importante des études de l'Apec qui peut s'appuyer sur les données dont elle dispose sur les offres d'emploi déposées, les profils enregistrés, les comptes ouverts ou les actions tracées dans son système d'information ainsi que sur celles détenues par Pôle Emploi ou l'AGIRC-ARCCO et bientôt via la DSN.

[383] Les travaux sur les métiers en tension ont certes débuté¹⁹⁰ mais il convient de les intensifier à partir des analyses menées par la DDEA sur les offres pourvues et non pourvues afin de proposer à la gouvernance des priorités d'intervention en visant non seulement des secteurs et métiers menacés / en tension¹⁹¹ / en émergence¹⁹² en intégrant la dimension régionale comme la DARES l'a fait¹⁹³ mais aussi des entreprises cibles qu'il conviendrait de démarcher.

[384] Ce travail doit être mené en s'appuyant sur les ressources et les connaissances du réseau de l'Apec. Il peut également conduire à mobiliser les DIRECCTE¹⁹⁴ ainsi que les acteurs précédemment identifiés (service public de l'emploi, OPCO, Transitions pro, les conseils régionaux ou les établissements d'enseignement supérieur) dans le cadre de partenariats à conclure. D'autres acteurs nécessiteraient d'être sollicités comme les anciens cadres qui ont eu recours dans leur passé aux services de l'Apec, à commencer par ceux qui exercent dans les ressources humaines. Connaissant la nature des prestations de l'Apec, ils sont à même de la recommander soit pour leur entreprise, soit à d'autres entreprises de leur écosystème. Ils ont une place centrale à occuper au sein de communautés de pairs dont l'Apec souhaite le développement puisqu'elle n'en compte que 4 actuellement consacrées à la sécurisation des recrutements des entreprises (voir l'annexe sur l'innovation).

[385] Les comptables et experts-comptables sont identifiés comme d'autres acteurs prescripteurs en raison du rôle essentiel qu'ils jouent auprès des TPE-PME en particulier en l'absence de DRH.

[386] Dans ces conditions, il est nécessaire d'accélérer le développement des communautés de pairs centrées sur les entreprises en y intégrant des anciens cadres des RH clients de l'Apec et des comptables ou experts comptables.

¹⁹⁰ Métiers cadres en tension et métiers en émergence, note interne, 15 décembre 2020

¹⁹¹ Par exemple les cadres de santé, les chefs de projet en organisation, responsables d'entrepôts, etc.

¹⁹² Par exemple les métiers de la data, de l'usine et du bâtiment du futur

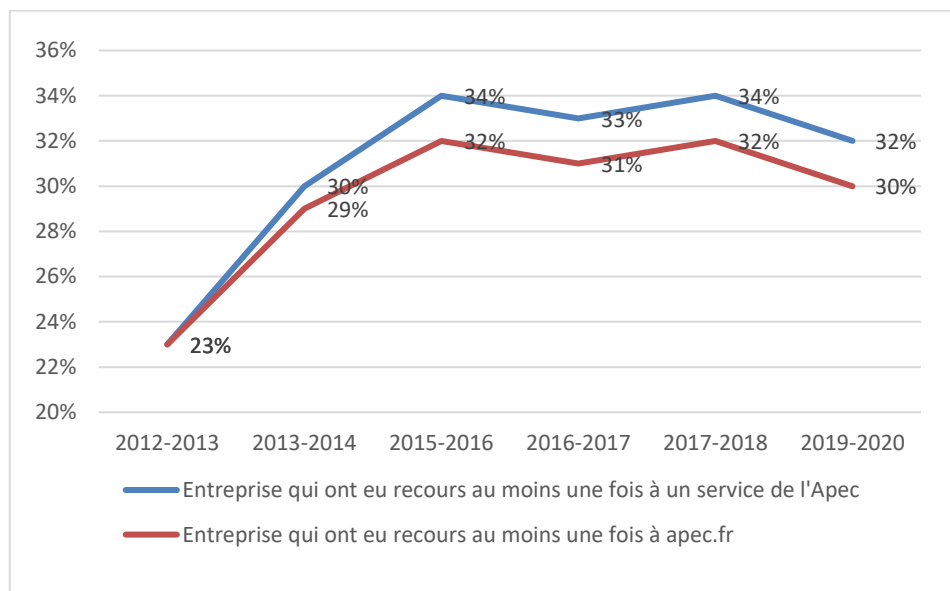
¹⁹³ Les tensions sur le marché du travail en 2019, *DARES Résultats*, octobre 2020.

¹⁹⁴ Ou les futures DREETS (Directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités) à compter du 1^{er} avril 2021

2.1.3 L'Apec doit pouvoir s'appuyer sur un site apec.fr qui reçoit un plus grand nombre d'offres d'emploi

[387] Parmi le tiers des entreprises qui ont recours à l'Apec chaque année, 94 % ont recours en effet au site apec.fr pour consulter et / ou publier une offre.

Graphique 8 : part des entreprises ayant eu recours à l'Apec et / ou à apec.fr



Source : Apec

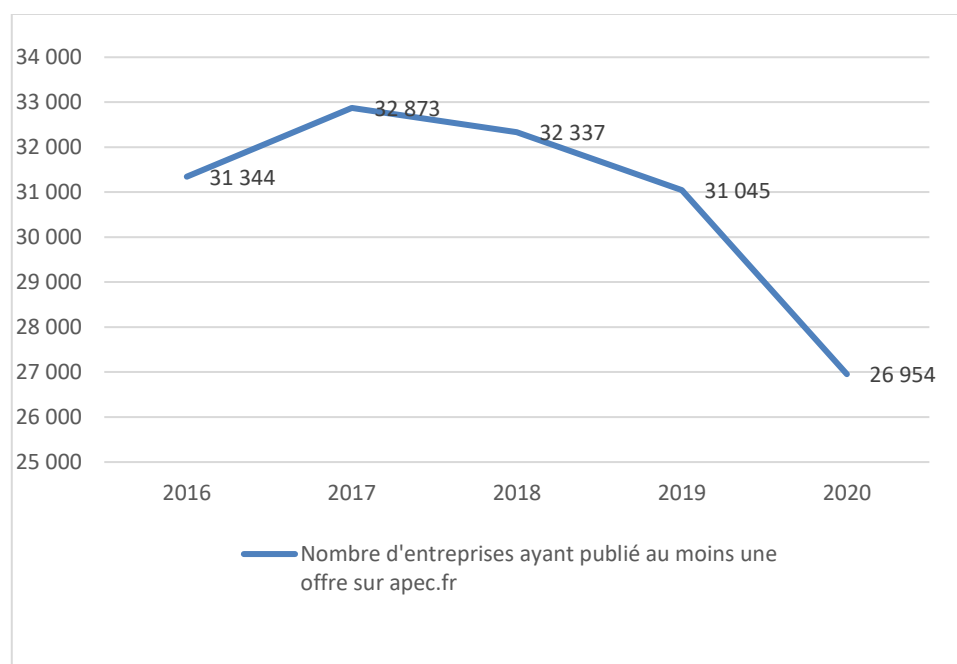
[388] Le dépôt d'une offre constitue la première démarche active d'une entreprise en direction de l'Apec dans 80 % des cas d'après l'étude sur la mesure de l'intérêt économique et social. Dans ces conditions, le site apec.fr est une porte d'entrée majeure des entreprises sur les autres services de l'Apec¹⁹⁵. Or, le nombre d'entreprises ayant publié au moins une offre d'emploi sur apec.fr baisse nettement depuis 2017¹⁹⁶ après avoir connu une augmentation entre 2016 et 2017¹⁹⁷.

¹⁹⁵ Voir l'annexe sur les indicateurs du mandat de service public et notamment l'indicateur n°11

¹⁹⁶ -17 % entre 2017 et 2020 dont -6 % entre 2017 et 2019.

¹⁹⁷ Dans les offres d'emploi présentées figurent celles du secteur privé collectées directement par l'Apec ou agrégées (voir infra) mais aussi celles issues du secteur public ou étant adressées à des agents de maîtrise.

Graphique 9 : Nombre d'entreprises ayant publié au moins une offre sur apec.fr



Source : Apec

[389] Selon l'Apec, cette baisse amorcée en 2018 est liée à un volume moindre (-4 %) d'offres déposées par les cabinets de recrutement (avec lesquels une convention est conclue) non compensée par les offres publiées par les SSII et entreprises de travail temporaire qui, elles, ont augmenté (+6 %). Ensuite, entre 2018 et 2019, la baisse constatée du volume d'entreprises en ligne (-13,2 %) est principalement liée à celle des offres publiées hors agrégation¹⁹⁸ qui est de -22,2 %.

[390] Si l'indicateur présenté comporte d'indéniable limites¹⁹⁹, il est révélateur d'une tendance baissière qui se retrouve ailleurs dans la proportion de TPE-PME bénéficiaires de services en ligne (-2,1 pt entre 2017 et 2020)²⁰⁰.

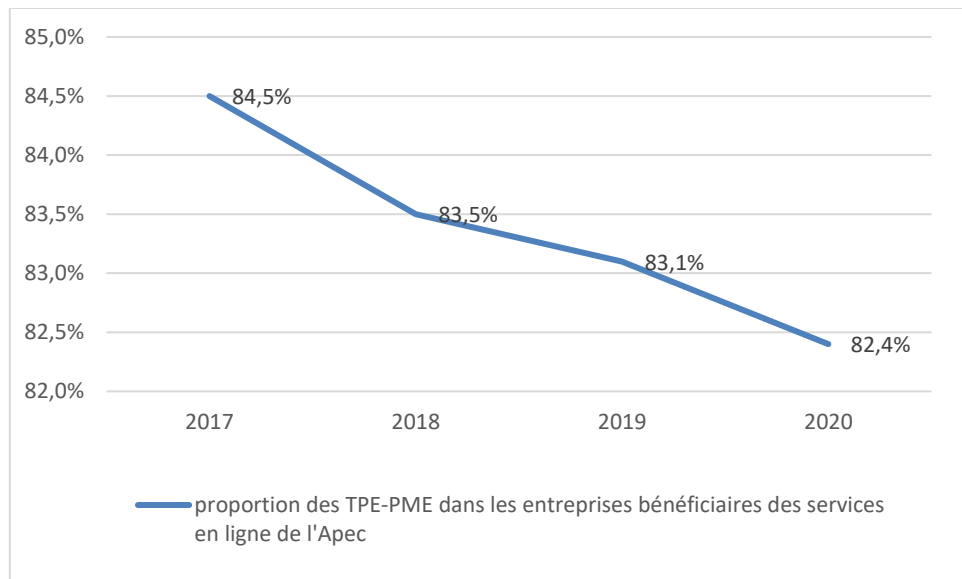
[391] Les activités les plus représentées dans les offres d'emploi déposées sont le conseil et la gestion, les activités informatiques, le commerce, c'est-à-dire essentiellement des activités tertiaires sans site de production. Géographiquement, les entreprises clientes sont principalement localisée en Île-de-France (32,3 % en 2019) et en région Auvergne – Rhône Alpes (13,4 %).

¹⁹⁸ L'agrégation des offres d'emploi s'inscrit dans le cadre d'un appel à partenariat et de la signature d'une convention qui conduisent l'Apec à donner accès sur son site à des offres gérées sur le site du partenaire. L'Apec compte aujourd'hui 17 partenaires dont certains ont une couverture nationale (ex : Pôle Emploi, Joijoba, Météo Job, direct emploi.com, Adzuna), d'autres une couverture régionale (ex : nos talents nos emplois en Auvergne-Rhône-Alpes, Lilagora avec l'université de Lille) ou sectorielle (Aérocontact, Dogfinance, Energie recrute, mister bilingue, UIMM). L'Apec propose également à des partenaires d'afficher le nombre d'offres d'emploi cadres directement sur leur site internet en les informant des nouvelles offres d'emploi grâce à un compteur.

¹⁹⁹ La mission propose d'ailleurs de le modifier car en l'état, il ne prend pas en compte le fait qu'une même entreprise puisse être amenée à déposer de nombreuses offres sur apec.fr. Il ne garantit pas non plus que les entreprises qui ont déposé des offres sur apec.fr n'ont pas eu recours à d'autres sites concurrents.

²⁰⁰ Même si, d'après l'Apec, les TPE-PME qui ont déposé des offres en ont déposé davantage (8 offres en moyennes en 2019).

Graphique 10 : Proportion des TPE-PME dans les entreprises bénéficiaires de services en ligne de l'Apec

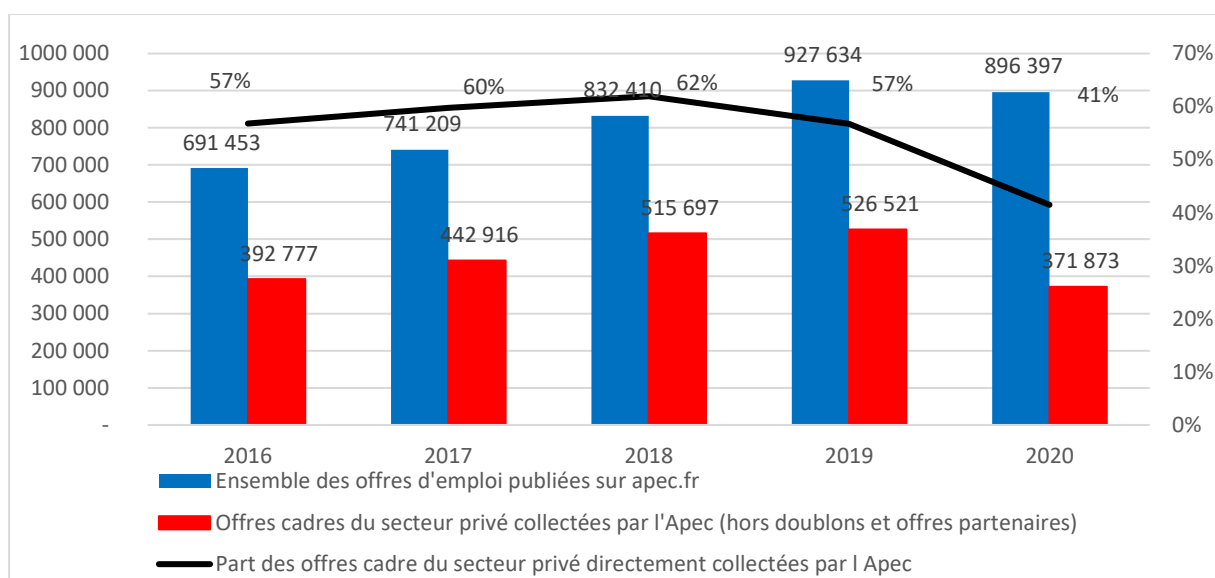


Source : Apec

[392] La mission attire l'attention sur cette baisse qui, si elle se prolonge en 2021, doit conduire l'Apec à s'interroger sur les attentes des TPE-PME – qui constituent son cœur de cible – et l'adaptation de ses services en ligne (ex : Candidapec, simulateur d'entretien, datacadres, bilan des entretiens professionnels) pour satisfaire leurs attentes. En effet, la mission considère que plus que les services de conseil, ces différents services relatifs à la mise en relation sont le segment majeur de valeur ajoutée de l'Apec, qui doit en conséquence mener une analyse approfondie des causes de la dégradation actuelle et adopter des mesures correctrices rapidement. En dépit de leur augmentation, les moyens mobilisés en matière de sécurisation des recrutements restent contraints et le digital reste un appui utile pour des démarches d'information ou de cadrage qui ne nécessitent pas l'intervention d'un conseiller client ou d'un consultant. La définition du *mix* entre les services proposés en digital et ceux à distance ou en présentiel est en effet un enjeu d'avenir pour l'Apec.

[393] D'autres données doivent être analysées qui concernent notamment l'évolution de la part des offres d'emploi de l'Apec non issues d'un accord de partenariat (et hors doublons) dans le total des offres.

Graphique 11 : Evolution des offres déposées sur apec.fr



Source : Apec. Lecture : en 2016, les offres cadres du secteur privé collectées par l'Apec (hors doublon et offres issues des partenariats) ont représenté 57 % du total des offres d'emploi présentes sur apec.fr

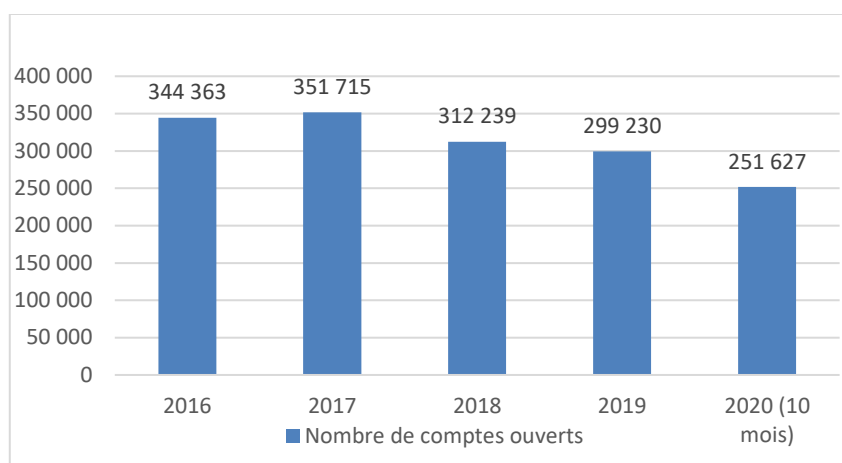
[394] Après avoir connu une progression entre 2016 et 2018, la part relative des offres collectées par l'Apec dans l'ensemble des offres d'emploi publiées par l'Apec diminue fortement à compter de 2019²⁰¹.

[395] Une autre indication est donnée par le nombre de comptes ouverts par les entreprises clientes de l'Apec²⁰².

²⁰¹ D'après l'Apec, les exigences qu'elle impose en terme de contenu des offres déposées (par exemple sur la mention systématique du salaire dans l'offre) peuvent dissuader certains cabinets de recrutement de recourir à son jobboard et expliquer les reculs constatés sur les offres qu'elle collecte. Cela étant, il faut préciser que le nombre global de postes proposés sur apec.fr, lui, n'a cessé d'augmenter entre 2016 atteignant 925 000 en 2020, soit une croissance de près de 20 % entre 2016 et 2020 et de 25 % entre 2016 et 2019 même si le nombre de postes par offre est passé de 1,12 en 2016 à 1,04 en 2019 et 1,03 en 2020.

²⁰² L'ouverture d'un compte sur apec.fr donne accès aux services de conseil, au dépôt des offres, à la consultation des profils des candidats. Les chiffres qui figurent dans le graphique ne peuvent être assimilés au volume de clients car les comptes inactifs au bout de 3 ans sont supprimés et parce que les clients peuvent demander des suppressions.

Graphique 1 : Nombre de comptes ouverts par les entreprises clientes de l'Apec



Source : Apec

[396] Les chiffres présentés font état d'une baisse de 27 % entre 2016 et 2020 et de 13 % si on exclut l'année 2020. Ils sont également révélateurs d'une moindre attractivité du site apec.fr et / ou d'une plus forte concurrence sur le marché des jobboard avec, par exemple, la montée en puissance de LINKEDIN.

[397] Dans l'ensemble, les données présentées attestent de difficultés que rencontre apec.fr vis-à-vis des entreprises clientes. La question est de savoir si c'est le site en lui-même (qui a été refondu en octobre 2019)²⁰³ ou l'Apec qui est en question. Un comité de pilotage d'apec.fr se réunit à échéances régulières pour faire un bilan de l'activité et envisager des ajustements dans l'outil support de l'offre phygital de l'Apec. Tout en notant que les consommateurs d'apec.fr sont satisfaits²⁰⁴, le constat peut être fait d'un problème d'attractivité qui est une source d'interrogation. La notoriété spontanée du site est de 28 %. Elle est concurrencée par celle de LINKEDIN, POLE EMPLOI et INDEED auprès des entreprises²⁰⁵ qui disent d'ailleurs être en attente d'une amélioration des services en ligne²⁰⁶.

[398] Dans ces conditions, il apparaît nécessaire de mener une étude précise sur les raisons précises du recul des offres déposées sur apec.fr (hors agrégation et dédoublonnage) et sur la baisse du nombre de comptes ouverts par les entreprises.

2.2 L'Apec doit mettre l'accent sur la mise en relation

2.2.1 Le conseil consomme beaucoup de ressources et ne répond pas aux attentes

[399] Durant la crise sanitaire, les services de conseil ont été sollicités par les entreprises qui, comme la mission l'a constaté, ont pu se mettre à jour sur certains sujets comme l'égalité entre les femmes

²⁰³ La nouvelle version du site a fusionné trois anciens sites en un seul. La mise en service a été suivie d'une baisse provisoire de l'audience (phénomène assez courant dans ce type d'opérations).

²⁰⁴ En 2018, les TPE-PME attribuent une note de 6,9 sur 10 à l'utilité d'apec.fr pour un recrutement tout en donnant une note globale de satisfaction de 7 sur 10. Parmi les motifs de satisfaction figure le nombre de candidatures proposées qui s'élève à 10 en moyenne par recrutement pour les deux tiers des TPE-PME sachant par ailleurs que dans au moins un tiers des recrutements effectués, le candidat retenu a postulé à la suite de la publication de l'offre sur apec.fr.

²⁰⁵ Baromètre image 2019 de l'Apec.

²⁰⁶ Idem. Les exigences de l'Apec en terme de contenu des offres déposées (par exemple sur la mention systématique du salaire dans l'offre) peuvent, selon elle, dissuader certains cabinets de recrutement et expliquer le recul des chiffres.

et les hommes ou la réforme de la formation professionnelle. Le catalogue de l'Apec est riche d'un grand nombre de thèmes généraux²⁰⁷ et s'accommode d'une organisation en distanciel avec des sessions qui durent en moyenne 2h25²⁰⁸ dans le cadre d'une matinale / webconférence²⁰⁹. Le mode distanciel permet d'éviter des déplacements et fait donc gagner un temps précieux. En revanche, il n'interdit pas aux participants – comme cela a été dit à la mission – de mener d'autres activités pendant la séance comme le traitement des messages électroniques, ce qui rejaillit à la fois sur l'attention, la participation et sur l'impact de la session.

[400] La question du ciblage des entreprises participantes peut également être posée. Il est permis en effet de s'interroger sur la nécessité de dispenser gratuitement des formations sur des thèmes de politique RH qui disposent soit en interne selon leur taille, soit en recourant à des prestataires extérieurs si elles en ont les moyens, soit auprès d'autres opérateurs tels que par exemple leurs OPCO, de la possibilité de bénéficier de prestations comparables. L'enjeu n'est pas monétaire au sens où il ne s'agit pas pour l'Apec de se faire rémunérer pour ces prestations. La question pour l'Apec a d'abord été celle du ciblage par type et taille d'entreprises pour viser celles qui pourraient avoir davantage besoin d'un accompagnement. La mission considère plus généralement que c'est la nature des actions conduites qui doit être questionnée de sorte à mettre l'accent sur les services liés à la mise en relation, quitte à réduire la voilure sur les services de conseil RH ou management.

[401] On objectera que, dans le cadre d'une matinale ou d'un atelier collectif, l'intérêt de l'Apec peut être de toucher le plus grand nombre d'entreprises et d'assurer un certain niveau de remplissage²¹⁰ sachant qu'elle limite par ailleurs l'accès à certains ateliers collectifs à des TPE-PME²¹¹. Il sera également avancé que ce type d'action permet de cibler des interlocuteurs dans les entreprises qui n'auraient pas pu être atteints à travers le simple dépôt d'offres²¹². Ces arguments sont très recevables mais ils relativisent la réalité d'un ensemble composite d'entreprises participant à une même session dont la notoriété, le nombre de cadres présents, le turnover, les cycles d'activité, etc. peuvent être radicalement différents selon qu'il s'agit d'une startup, d'un TPE-PME très spécialisée dans un processus de fabrication industrielle, d'une entreprise de taille intermédiaire connaissant de difficultés ou d'un groupe multiservices implanté sur plusieurs sites en France ou à l'étranger. La question des retombées doit surtout être posée et analysée.

[402] Sans doute faut-il, pour opérer un ciblage²¹³ et un recentrage²¹⁴, distinguer les actions de conseil généralistes en RH et en management de celles liées aux techniques de recrutement. La pertinence d'organiser des matinales doit ainsi être interrogée lorsqu'elles portent que la qualité de vie au travail, l'égalité professionnelle, la réforme de la formation professionnelle ou le management. En heures de production, ces services représentent 41 % du total de la production en 2019 (37 % en

²⁰⁷ Voir supra tableau 1.

²⁰⁸ Données enregistrées par le contrôle de gestion sur la région Auvergne – Rhône Alpes.

²⁰⁹ La matinale RH sur l'égalité professionnelle est programmée pour durer 2 heures. Celles sur la qualité de vie au travail peut durer de 2 à 3 heures. Celles sur l'entretien professionnel sont formatées pour une durée d'1h30.

²¹⁰ En Île-de-France, le taux de remplissage constaté est de 45,20 % les 9 premiers mois de l'année. Il n'est pas très élevé pour les matinales sauf pour celles consacrées aux perspectives et prévisions de l'emploi. En moyenne, les ateliers collectifs comptent 3 à 7 participants et les matinales 16.

²¹¹ Par exemple : « Apprendre à rechercher dans la CVthèque » ou « Apprendre à rédiger une offre d'emploi »

²¹² D'après l'Apec, un tel dépôt est souvent réalisé soit par l'assistante du directeur général dans une TPE, soit par un chargé de recrutement voire un stagiaire pour une PME qui ne sont pas des interlocuteurs décisionnaires en matière de conseil complémentaire sur la mise en relation.

²¹³ Le ciblage pourrait conduire à distinguer les entreprises qui bénéficient des services de conseil généralistes RH / management et celles qui bénéficient des services liés directement au recrutement.

²¹⁴ Le recentrage pourrait aboutir à réduire progressivement la proportion entre les volumes de services de conseil « généralistes » (RH / management) et d'augmenter celle des services liés au recrutement (Sourcing +, ARO,...)

2020)²¹⁵ et sont dispensés pour un tiers d'entre eux environ aux entreprises de taille intermédiaire et aux grands groupes.

[403] À l'inverse, dès lors qu'ils entretiennent un lien direct avec le recrutement, ce qui est le cas des ateliers collectifs sur la rédaction des offres d'emploi, la présentation de ses atouts employeurs sur le web, la construction d'une marque employeur ou les entretiens de recrutement, la pertinence est avérée aux yeux de la mission dans la mesure, en outre, où les séances organisées par l'Apec peuvent être suivies du dépôt d'offres d'emploi²¹⁶.

[404] Dans ces conditions, il conviendrait d'analyser l'activité des matinales et des ateliers collectifs sous l'angle des retombées en termes d'offres d'emploi déposées dans les trois mois qui suivent par les participants ainsi que le lien direct ou indirect avec le recrutement, en présentant les heures de production consommées et le profil des entreprises participantes. Des conclusions pourraient ensuite être tirées sur l'opportunité d'un redéploiement de consultants s'il était mis fin aux prestations ne présentant qu'un lien indirect avec le recrutement.

[405] L'accompagnement par les entreprises de leurs collaborateurs avec le CEP ne fait, par ailleurs et paradoxalement, l'objet que d'un seul atelier dans le catalogue d'offre de service. Or, compte tenu de son potentiel de développement (notamment en période de reprise) et de l'activité qui devrait en découler pour l'Apec en lien notamment avec le dispositif de transition collective, il serait recommandé de redéployer des moyens en direction de cette thématique et de la mettre en avant dans les actions de communication et de démarchage vis-à-vis des entreprises. Le renforcement du nombre d'ateliers dédiés au conseil en évolution professionnelle à destination des entreprises serait souhaitable.

2.2.2 La mise en relation doit être renforcée

[406] Le recentrage de l'Apec que la mission appelle de ses vœux doit se traduire par un renforcement des activités de mise en relation, au sens du *matching*, c'est-à-dire de l'appariement entre l'offre et la demande de cadres.

[407] Ce recentrage²¹⁷ répond aux besoins des entreprises dans un contexte d'incertitudes liées à la conjoncture²¹⁸. L'étude sur la mesure de l'intérêt économique et social de l'Apec souligne clairement la contribution positive de cette dernière dont l'intervention ferait gagner une semaine et demi entre la publication de l'offre et le choix du candidat sur une opération de recrutement qui dure normalement en moyenne 10 semaines. Par ses actions de mise en relation, l'Apec est un accélérateur des transitions des entreprises.

[408] Aux yeux de la mission, le recentrage sur la mise en relation doit s'opérer en direction principalement des TPE-PME et / ou des entreprises situés dans des secteurs / bassins d'emploi avec soit d'importants besoins de recrutement, soit des perspectives de restructuration menaçant une partie de leur encadrement.

²¹⁵ Soit entre 17 (2020) et 23 (2019) consultants. Pour établir cette estimation, le volume d'heures de production consacrés à certains services (points clés sur la réforme de la formation professionnelle, piloter et animer les entretiens professionnels, manager efficacement avec l'entretien professionnel) réaliser son diagnostic intergénérationnel, matinales management / formation-qualification / coopération inter-générationnelle, objectifs inter-génération / égalité femmes-hommes, les matinées (sans titre), live chat, les ateliers pratiques RH) a été rapporté au temps annuel de production moyen constaté d'un consultant, soit 923,99 heures en 2019 et 791,75 heures en 2020.

²¹⁶ Ces séances peuvent s'appuyer également sur des offres en cours de rédaction ou des recrutements engagés.

²¹⁷ Historiquement, l'Apec a proposé aux entreprises des services de mise en relation avant ceux de conseil.

²¹⁸ Voir 2.1.1

[409] Le recentrage sur la mise en relation suppose également de faire sauter deux verrous. Le premier, externe, est lié à la limitation imposée dans le mandat en matière de présentation des candidatures. Il est en effet précisé dans le mandat de service public que « [l'Apec] assure [...] 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 dernier membre de phrase exclut que l'Apec rencontre les candidats pour apprécier leur motivation et donc affiner sa pré-sélection. Motivé par la volonté que l'Apec n'empiète pas sur des activités qui relèvent du secteur marchand, ce verrou qui s'applique au Sourcing + est inopérant dès lors que l'Apec se recentre sur les publics les plus à risques (jeunes diplômés, cadres en activité menacés, cadres au chômage avec des difficultés de réinsertion, cadres seniors en fin de carrière en poste ou en recherche d'emploi) et les entreprises les plus exposées ou fragilisées. Il existe là bien un motif d'intérêt général à ce que l'Apec couple son travail actuel d'analyse des besoins et compétences par une connaissance plus fine des attentes et motivations des bénéficiaires de ses services. Un recentrage sur les publics à les plus à risque nécessite une intervention plus approfondie de la part de l'Apec et impose qu'elle puisse les rencontrer et les évaluer. L'Apec exerce de la sorte une mission d'intérêt général qui s'appuie sur des partenariats. C'est la raison pour laquelle la limitation actuelle n'a plus de pertinence et qu'elle doit aller vers une extension du sourcing. Si cette extension était contestée au plan judiciaire, il n'est pas évident que le juge la requalifie en activité marchande pour les motifs impérieux d'intérêt général évoqués ci-dessus.

[410] Dans ces conditions, il apparaît nécessaire d'autoriser l'Apec à rencontrer et évaluer les candidats qu'elle est amenée à présélectionner pour les recruteurs dès lors que ces actions répondent à un motif d'intérêt général (ex. public à risque, entreprises en difficultés de recrutement).

[411] Le second verrou à faire lever est interne. Il s'agit de l'autolimitation que s'imposent certains consultants en matière de mise en relation au nom de la spécificité de leur métier. Cette barrière « culturelle » doit être renversée et l'Apec s'y emploie. On ne saurait en effet considérer que la mise en relation est une action dégradée. Si elle conduit à travailler sur l'offre, à « entrer dans les organigrammes » et à aller chercher dans la Candidapec des profils correspondants avec des allers et retours, elle comporte en effet une part importante de conseil auprès du recruteur et, de l'avis de la mission, constitue même un enrichissement du conseil. De sorte que la frontière entre d'un côté le conseil et de l'autre la mise en relation / le sourcing, entre les consultants d'un côté et les conseillers clients de l'autre est artificielle et ne correspond d'ailleurs par à la réalité puisqu'il a été demandé aux consultants d'aller davantage au-devant des entreprises qui recrutent et publient des offres (ou qui ne parviennent pas à recruter) et qu'un certain nombre d'entre eux intervient déjà, à distance, sur du sourcing.

[412] Aux yeux de la mission, il apparaît en revanche que le conseil RH ou en management non lié à une démarche de recrutement ou au traitement d'une offre d'emploi spécifique perd de sa pertinence compte tenu de la conjoncture, des attentes des entreprises et du positionnement souhaitable de l'Apec.

[413] Dans ces conditions, il apparaît nécessaire de repositionner la mise en relation (EX. ARO, sourcing) comme une composante primordiale et essentielle du conseil concernant en ce sens l'ensemble des métiers (CRE, CDP et CC) et mobilisant la ligne managériale dans une dynamique d'animation transversale au bénéfice de cet enjeu, et de concevoir les actions entreprises à ce titre comme des parcours de conseil délivrés aux entreprises bénéficiaires.

[414] Le cadre de référence des métiers du conseil (CDRM)²¹⁹ pourrait ainsi évoluer pour affirmer que la mise en relation est une composante du conseil. Le sourcing et la mise en relation doivent être intégrés et élargis dans l'ensemble des actes, réflexes et actions métiers, des CRE, CDP, CC sans se limiter aux seuls services ARO et Sourcing Plus.

[415] Cette approche qui promeut la mise en relation nécessite d'accompagner les consultants en relation entreprise car 31 % d'entre eux expriment un besoin en la matière²²⁰. Elle doit conduire également à rapprocher les consultants en développement professionnel et les consultants en recrutement car les uns connaissent mal le métier des autres, et réciproquement²²¹. Ils ont peu de contacts et, par conséquent, partagent peu d'information (les uns n'ayant pas d'ailleurs accès au SI des autres). La question de l'inter-métier entre consultants autour de la mise en relation est très justement évoquée par l'Apec²²². La demande de professionnalisation des conseillers clients autour de la mise en relation doit être notée²²³. Dans un premier temps, il est sans doute nécessaire de commencer par une démarche initiée par le réseau en s'inspirant par exemple de l'initiative « Pousser les compétences » promue notamment en DR Bretagne dans le cadre des initiatives ID'APEC²²⁴.

[416] En matière de sécurisation des recrutements des entreprises, l'Apec déploie une activité autour du conseil mais qui, en raison du retournement de la conjoncture et de la nécessité d'aller vers ceux qui en ont le plus besoin doit évoluer vers la mise en relation. Ce recentrage s'appuie sur la valeur ajoutée de l'Apec auprès des entreprises dont la porte d'entrée est l'offre d'emploi alors que les services de conseil RH ou en management sont pas connus, pas attendus et faits délivrés par d'autres opérateurs.

[417] Il y a un vrai enjeu métier et managérial derrière ce recentrage visant à faire évoluer les postures des consultants. Il doit également conduire à faire évoluer certaines frontières pour permettre à l'Apec d'aller plus loin dans la pré-sélection et l'évaluation des candidats au profit de celles et ceux, cadres ou entreprises, qui en ont le plus besoin, ce qui du même coup permettra un accompagnement plus poussé des TPE/PME concernés par ces recrutements.

²¹⁹ 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 »).

²²⁰ Dialogue métier, DMAR, 2020.

²²¹ Selon cette enquête, seulement 47 % des CRE se disent à l'aise pour parler de la SPP et 40 % des CDP pour parler de la SRE.

²²² Dialogue métier.

²²³ Ibid.

²²⁴ Cette démarche repose sur l'organisation de courtes réunions au cours desquelles les CRE, les CDP et les conseillers clients se tiennent debout et échangent sur les postes disponibles et les compétences recherchées.

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

INTRODUCTION	163
1 LA CRISE COVID DE 2020 : UN IMPACT DE COURT TERME LIMITE SUR LE CHOMAGE DES CADRES MAIS IMPORTANT SUR LES OFFRES D'EMPLOI ET LES MOBILITES.....	163
1.1 UN MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRES TEMPORAIREMENT « GELE »	163
1.2 DE NOUVELLES ATTENTES ET FAÇONS DE TRAVAILLER DES CADRES : TELETRAVAIL ET PROJET DE VIE EN REGION	166
2 UN IMPACT FORT DE LA CRISE COVID SUR L'APEC, SON ORGANISATION INTERNE, LA NATURE DES PRESTATIONS SERVIES ET LES MODALITES DE DELIVRANCE DES PRESTATIONS	167
2.1 LE COUP D'ACCELERATEUR DONNE AUX TRAVAUX INITIES FIN 2019 PAR L'APEC SUR SON PLAN DE CONTINUITE DE L'ACTIVITE...	167
2.2 UNE REDUCTION DE LA PRODUCTION D'HEURES DE CONSEIL POUR UN CERTAIN NOMBRE DE COLLABORATEURS DE L'APEC A L'OCCASION DU PREMIER CONFINEMENT MAIS LE MAINTIEN DE L'OUVERTURE DES SERVICES.....	167
2.3 LE RECOURS MASSIF – ET PROBABLEMENT DURABLE – AU TELETRAVAIL PARMIS LES COLLABORATEURS DE L'APEC	167
2.4 LA DIVERSIFICATION DES MODALITES DE DELIVRANCE DES PRESTATIONS : LA CRISE COVID COMME ACCELERATEUR DU CHANGEMENT	168
2.5 QUELQUES EVOLUTIONS DE L'OFFRE DE SERVICES DE L'APEC INDUITES PAR LA CRISE	169
2.5.1 <i>De nouveaux services aux entreprises créés en réaction aux effets de la crise.....</i>	<i>169</i>
2.5.2 <i>L'inscription de l'Apec dans le plan gouvernemental « Un jeune, une solution »</i>	<i>169</i>
2.5.3 <i>Des ajustements à la marge du programme d'études.....</i>	<i>169</i>
2.6 UN PARTENARIAT AVEC POLE EMPLOI RELANCE A LA FIN DE L'ANNEE 2020.....	170
2.7 UNE ACTIVITE MARCHANDE EN FORTE REDUCTION DU FAIT DE LA QUASI DISPARITION DES PRESTATIONS EVENEMENTIELLES	170
2.8 DES REALISATIONS DE L'APEC EN 2020 EN DECALAGE – LOGIQUE – AVEC LES OBJECTIFS FIXES FIN 2019 : LA CRISE COVID VUE A TRAVERS LES INDICATEURS STRATEGIQUES DU MANDAT DE SERVICE PUBLIC	170
3 LA DIFFICILE ESTIMATION DE L'IMPACT DE LA CRISE SUR LES FINANCES DE L'APEC.....	173
3.1 UN IMPACT FACIALEMENT LIMITE POUR L'APEC EN 2020.....	173
3.1.1 <i>Les divers facteurs de baisse des cotisations Apec collectées par l'Agirc-Arrco.....</i>	<i>173</i>
3.1.2 <i>Un amortissement permis par le versement en 2020 à l'Apec d'une régularisation importante pour années antérieures</i>	<i>174</i>
3.2 UNE ANNEE 2021 INCERTAINE	174
3.3 UNE HYPOTHESE OPTIMISTE MAIS REALISTE POUR LA SUITE.....	175

Introduction

[418] Cette annexe a pour objet d'évaluer l'impact de la crise covid survenue à partir de mars 2020 sur le marché de l'emploi des cadres et sur l'Apec. L'enjeu consiste tant à identifier les effets transitoires de la crise que ses dimensions et conséquences plus structurantes, enjeu dont la compréhension est essentielle pour analyser l'activité de l'Apec sur la fin du présent mandat pour les années 2020 et 2021 mais aussi pour préparer le futur mandat. Aucune recommandation n'est ici portée par la mission dans la mesure où elles figurent dans les annexes thématiques par ailleurs.

[419] Avant de présenter l'impact de la crise, il est important de rappeler le contexte du marché des cadres tel que l'anticipait l'Apec fin 2019 à l'appui de son baromètre et de ses notes de prévision : après plusieurs années de croissance forte des recrutements, 2020 s'annonçait à nouveau comme « une année record pour l'emploi cadre »²²⁵. L'Apec prévoyait du même coup de poursuivre sa double dynamique enclenchée quelques années plus tôt, à savoir d'un côté un redéploiement de moyens vers les entreprises en difficultés de recrutement sur un marché de l'emploi cadres proche du plein emploi, et d'un autre côté une offre de services intense à destination des cadres en poste (plus de 50 % des bénéficiaires des services de conseil de l'Apec), plutôt qu'une stratégie de captation de clients orientée vers les jeunes diplômés et les cadres demandeurs d'emploi²²⁶. Au service de cette dynamique, l'Apec venait en octobre 2019 de mettre en service son nouveau site Internet apec.fr, fruit de plusieurs années de travail dans le cadre de son plan digital. Ce site vise à présenter l'ensemble de l'offre de services pour les cadres, jeunes diplômés et entreprises tout en permettant des prises de rendez-vous facilitées pour les bénéficiaires avec les conseillers et consultants de l'Apec.

1 La crise covid de 2020 : un impact de court terme limité sur le chômage des cadres mais important sur les offres d'emploi et les mobilités

1.1 Un marché de l'emploi cadres temporairement « gelé »

[420] Sans préjugé d'évolutions futures par définition difficiles à anticiper²²⁷, le principal constat qui peut être fait quant au marché de l'emploi cadres est qu'il s'est pour ainsi dire figé, certains acteurs parlant de « gel ». En effet, le recrutement de cadres s'est à court terme très fortement ralenti autant du fait du moindre souhait des cadres de changer d'emploi que des perspectives économiques moins favorables des entreprises recruteuses de cadres. L'Apec a ainsi relevé une baisse de 34 % des offres d'emploi cadres au premier semestre 2020²²⁸ et estimait dès octobre 2020 que le nombre de cadres recrutés sur toute l'année 2020 serait en baisse de 30 à 40 % par rapport à 2019, soit des recrutements estimés entre 170 000 et 200 000. Cette situation peut se mesurer du côté des recruteurs comme des cadres : Une enquête de l'Apec portant sur les effets de la première vague de la crise covid a ainsi montré que 19 % des entreprises ont annulé ou reporté au moins un

²²⁵ 2021 : Ensemble, voir loin, agir maintenant – Note d'orientation du directeur général, janvier 2021, Apec.

²²⁶ Ce choix s'inscrivait d'ailleurs bien dans la continuité du déploiement du conseil en évolution professionnelle dont l'Apec est opérateur national depuis 2014.

²²⁷ L'essentielle de cette annexe a été rédigée en janvier 2021 à une date où la France avait connu deux confinements mais où les évolutions sanitaires et économiques quant à la suite de la crise covid (diffusion du virus, campagnes de vaccination, impact sur les entreprises sur ralentissement...) restaient encore largement incertaines.

²²⁸ <https://corporate.apec.fr/files/live/sites/corporate/files/Nos%20%C3%A9tudes/pdf/panorama-mobilite-des-cadres-202>

recrutement de cadre du fait de la crise (43 % parmi les entreprises de taille intermédiaire et les grandes entreprises, 26 % parmi les petites et moyennes entreprises (hors TPE) et 14% parmi les très petites entreprises).

[421] Côté cadres, tandis qu'avant le premier confinement, 11% d'entre eux étaient engagés dans un processus de recrutement ou avaient entamé des démarches pour changer d'entreprise en 2020, suite à la crise sanitaire, 5 % des cadres avaient repoussé ou abandonné leur projet, 3 % se déclaraient toujours en recherche active et 3 % avaient intégré une nouvelle entreprise²²⁹. 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 »²³⁰, cette prudence étant logiquement d'autant plus forte que les cadres sont âgés. Fin 2020, une légère reprise des recrutements était perceptible mais les offres d'emploi restaient très inférieures à ce qu'elles étaient avant la crise au dernier trimestre 2010 (-17 % - voir graphique ci-dessous)²³¹ et les intentions de recrutement pour le 1^{er} trimestre restaient très en-deçà de ce qu'elles étaient auparavant : à titre d'exemple, 60 % des entreprises de 100 salariés et plus projetaient de recruter des cadres au 1^{er} trimestre 2020 contre 41 % aujourd'hui²³².

Graphique 1 : Evolution 2019-2020 du nombre d'offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr par les entreprises²³³ par trimestre



Source : Apec, janvier 2021, baromètre des intentions de recrutement et de mobilité des cadres. Note de lecture : il peut exister un léger delta entre les offres d'emploi publiées par les entreprises et les postes réellement à pourvoir dans la mesure où certaines entreprises publient parfois plusieurs fois une offre pour un même poste afin de remonter dans les résultats des moteurs de recherche par exemple.

²²⁹ Intentions de recrutement et e mobilité des cadres, Baromètre du 4^{ème} trimestre 2020, octobre 2020, Apec.

²³⁰ <https://www.cadremploi.fr/editorial/actualites/actu-emploi/barometre-ifop-cadremploi-les-cadres-francais-jouent-la-carte-de-la-prudence-mais-affutent-leurs-exigences>

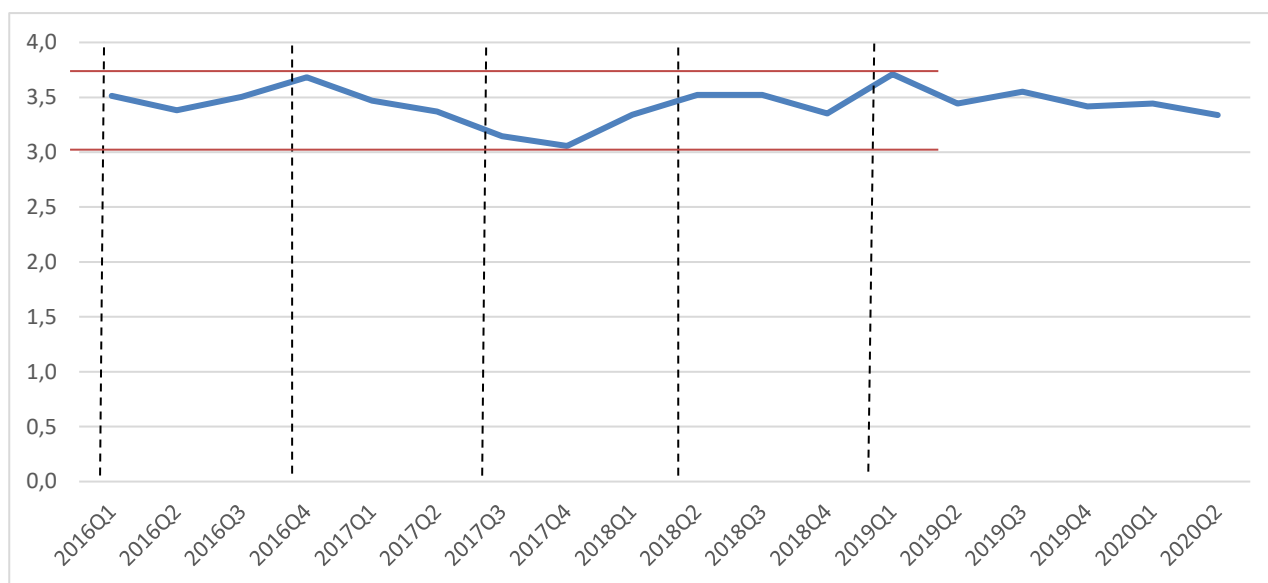
²³¹ Les secteurs où la baisse est la plus forte sont : automobile-aéronautique, équipements électroniques, communication-médias, mécanique-métallurgie, hôtellerie-restauration, avec des baisses entre des baisses entre 40 et 50 % en cumulé annuel comparé sur 2019 et 2020.

²³² Baromètre Apec des intentions de recrutement et de mobilité des cadres - 1er trimestre 2021, janvier 2021, Apec.

²³³ Cela ne capte donc pas les offres d'emploi publiées sur le site apec.fr qui sont le résultat d'une agrégation d'offres publiées initialement sur d'autres sites Internet qu'apec.fr (pour plus de détails, voir l'annexe indicateurs stratégiques du mandat).

[422] Il ne faut cependant pas en déduire qu'à court terme ce ralentissement a conduit à une destruction forte d'emplois cadres et à une hausse immédiate du nombre de cadres inscrits à Pôle emploi. En effet, l'horizon temporel de la crise étant au départ incertain, bon nombre d'entreprises se sont logiquement mises dans une position d'attente, aidées en cela par les mesures gouvernementales de soutien mises en place pour l'activité partielle (un tiers des cadres en ont bénéficié entre février et septembre 2020 d'après le baromètre recrutement de l'Apec d'octobre 2020, contre 45 % pour l'ensemble des salariés du secteur privé). Il n'est ainsi pas surprenant de constater que lors du premier semestre 2020 (correspondant à la première vague de diffusion de la covid en France et au premier confinement du pays) le taux de chômage des cadres est resté au niveau faible des années précédentes (moins de 3,5 % - voir graphique ci-dessous).

Graphique 2 : Chômage des cadres et professions intellectuelles supérieures entre janvier 2016 et juin 2020 (taux en %, moyennes trimestrielles)



Source : Insee, enquête emploi, France métropolitaine, mise en forme mission.

[423] Les mois passant, l'impact de la crise sur le marché des cadres se fait plus sentir, en particulier pour les jeunes diplômés qui peinent à s'insérer dans l'emploi (voir ci-dessous) si bien qu'entre février et novembre 2020 le nombre de cadres demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi croit de 57 %. L'Apec identifie quatre populations comme particulièrement fragilisées par la crise : les jeunes diplômés, les cadres en fin de carrière, les cadres demandeurs d'emploi ainsi que les cadres travaillant dans des TPE/PME.

[424] Dans ce contexte, il est logique qu'un rééquilibrage de l'allocation de moyens s'opère à l'Apec vers ces publics les plus fragilisés par la crise, **et ce à rebours de la dynamique opérée ces dernières années qui consistait à consacrer une part croissante des moyens de l'Apec aux cadres en poste et aux entreprises**²³⁴. Il faut préciser ici qu'une partie importante des nouveaux moyens déployés au public jeune l'a été grâce à un abondement de l'Etat (4 millions d'euros).

²³⁴ Côté entreprises, cela s'est fait par un accroissement des effectifs de l'Apec sur ces missions. Pour les cadres en poste, cela s'est principalement fait par une promotion de l'offre principalement orientée vers eux, sachant que montait en charge dans le même temps le dispositif du conseil en évolution professionnelle (CEP).

1.2 De nouvelles attentes et façons de travailler des cadres : télétravail et projet de vie en région

[425] Dès juillet 2020, France stratégie relève que « La crise du covid-19 a profondément modifié les pratiques de télétravail et l'ampleur du recours à ce mode d'organisation, au moins pendant la période de confinement. (...) ce mode d'organisation aurait concerné une majorité de cadres (68 % parmi ceux en activité, selon l'enquête Kantar-CFDT). »²³⁵. En octobre 2020, d'après l'Apec, ce taux s'est même élevé à 84 % des cadres concernés par le télétravail depuis le mois de février²³⁶. Du point de vue de l'Apec, cette diffusion du télétravail pourrait modifier les demandes qui lui sont adressées (lieu, tranche horaire) faisant évoluer les sollicitations vers les centres proches du domicile des cadres plus que de leur lieu de travail.

[426] Par ailleurs, les cadres, même s'ils semblent plus épargnés que les autres actifs, n'en restent pas moins inquiets pour la suite. Ainsi que le relève l'Apec dans son baromètre d'octobre 2020, « 30 % des cadres se déclarent, aujourd'hui, inquiets concernant la situation économique de leur entreprise, en particulier lorsqu'ils travaillent dans une TPE-PME, 19 % se sentent menacés par le risque de licenciement et 45 % expriment des inquiétudes quant à leur évolution professionnelle ». Cette situation pourrait générer des demandes nouvelles adressées à l'Apec de la part de ces cadres qui se perçoivent comme à risque de perdre leur emploi. On constate en effet une hausse au fil du temps de la part des cadres qui se sentent menacés par le risque de licenciement (24 % en décembre 2020), risque perçu comme plus fort encore pour les cadres exerçant dans des petites entreprises (29 % au sein des TPE)²³⁷. L'Apec constate du même coup, dans ses baromètres auprès des cadres, que ces derniers engagent plus de démarches actives de mobilité (réponse à des offres d'emploi, candidatures spontanées, entretien de recrutement) ou simplement préparatoire à une éventuelle mobilité (consultation d'offres, mise à jour de CV, sollicitation de relations). Dans ce contexte, on constate que plus d'un tiers des cadres (36 %) envisage de changer d'entreprise dans les douze prochains mois.

[427] Dans le même mouvement, 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 exprime 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 dans les régions qui rencontraient jusqu'alors des difficultés plus grandes que le territoire francilien pour trouver de la main d'œuvre cadre.

[428] Plus généralement, ce sont les priorités des cadres qui paraissent, du moins à court terme, évoluer²³⁸ : 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 en mobilité.

²³⁵ Les cadres aujourd'hui : quelles spécificités ?, Note de synthèse, juillet 2020, France stratégie.

²³⁶ Baromètre op. cit.

²³⁷ Baromètre apec 2021, op. cit.

²³⁸ Données issues du baromètre Ifop/cadremploi précité. Le sondage a été réalisé entre le 2 et le 8 juillet.

2 Un impact fort de la crise covid sur l'Apec, son organisation interne, la nature des prestations servies et les modalités de délivrance des prestations

[429] L'information majeure à relever quant à l'impact de la crise covid sur l'Apec est en premier lieu que l'Apec a su s'organiser de sorte à continuer de servir ses bénéficiaires, y compris pendant la première vague de la crise covid. Ce fait s'explique par une rapidité d'adaptation de l'Apec qui a réorganisé en un temps court son activité à distance et prendre en compte l'évolution des demandes qui lui étaient adressées.

2.1 Le coup d'accélérateur donné aux travaux initiés fin 2019 par l'Apec sur son plan de continuité de l'activité

[430] Les missions IGAS de février 2015 et juillet 2016 relatives au Mandat de service public 2012-2016 avaient toutes deux recommandé de renforcer et de mieux structurer la démarche de management des risques et de contrôle interne de l'Apec. Pour y répondre, l'Apec a inscrit dans son « Plan de transformation 2017-2021 » associé à son « Plan Stratégique – Apec 2021 » un chantier « Management des risques » piloté par la Direction de la Performance. L'objectif de ce chantier était d'installer la démarche, de déterminer l'approche, de fixer la méthode et de construire les outils. L'établissement d'une cartographie des risques stratégiques était un des premiers livrables de ce chantier (première cartographie des risques validée en Comité des risques en janvier 2018).

[431] Afin de couvrir le risque « Continuité d'activité opérationnelle », une démarche PCA, Plan de Continuité d'Activité, a été lancée fin 2019. L'Apec avait adopté la procédure générale de son PCA le 8 janvier 2020. En conséquence, la construction du mode opératoire de continuité de l'activité face au risque de pandémie s'est faite en situation réelle lors de la survenue de la crise covid (V1 établi en mai 2020 et V2 en septembre 2020). Un retex interne sur les actions entreprises lors de la première vague a été réalisé à la rentrée de septembre 2020 par l'Apec.

2.2 Une réduction de la production d'heures de conseil pour un certain nombre de collaborateurs de l'Apec à l'occasion du premier confinement mais le maintien de l'ouverture des services

[432] Le premier confinement à partir de mars 2020 a été accompagné d'une fermeture des établissements scolaires. Comme dans d'autres structures, l'Apec a alors mis en place des mesures autorisant les collaborateurs parents d'enfants à réduire leur temps de travail (80 %, 60 %). Cette mesure a du même coup réduit la capacité productive de l'Apec en termes d'heures de conseil. L'indicateur stratégique d'efficacité productive du mandat de service public rapporte le nombre d'heures de conseil au volume annuel de la cotisation. Comme détaillé ci-dessous, il n'est dans ce contexte pas surprenant que cet indicateur se soit dégradé du fait de la moindre production d'heures de conseil.

2.3 Le recours massif – et probablement durable - au télétravail parmi les collaborateurs de l'Apec

[433] 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 semble tardif vu que la principale étape du déconfinement est intervenue le 11 mai, soit près de deux mois plus tôt. Pour autant, le premier accord négocié entre la nouvelle direction générale et les organisations syndicales représentatives du personnel a porté à la fin de l'été 2020 sur un nouvel accord télétravail allongeant jusqu'à potentiellement presque un mi-temps l'organisation du travail à distance pour les collaborateurs de l'Apec²³⁹. Cet accord négocié rapidement a une durée d'un an : il est en effet prévu d'en faire une évaluation assez vite afin d'en mesurer les différents effets sur l'organisation du travail et la qualité de service dispensée aux bénéficiaires de l'Apec. Notons cependant que les confinements répétés et les recommandations du ministère du travail de privilégier au maximum le télétravail quand cela est possible pourraient compliquer l'évaluation du dit accord.

2.4 La diversification des modalités de délivrance des prestations : la crise covid comme accélérateur du changement

[434] Les modifications induites par la crise sur les modalités de délivrance des prestations sont si substantielles que la mission a dédié une annexe en propre à ce sujet (cf. l'annexe relative aux modalités de délivrance des prestations). Les deux 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 distanciel qui était jusqu'alors peu répandue ;
- la moindre demande de primo-rendez-vous individuel de la part des cadres (moins de projets de mobilité 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 quant aux modalités de délivrance des prestations afin que la décision de servir une prestation en mode présentiel, distanciel ou en ligne (c'est-à-dire par des services autoconsommables sur apec.fr²⁴⁰) réponde à des motifs choisis par l'Apec (efficacité de l'allocation des moyens au regard des besoins des publics, qualité de la couverture territoriale, amélioration de la qualité de service dispensée aux cadres²⁴¹...).

²³⁹ Trois options exclusives les unes des autres ont été mises en place avec le nouvel accord télétravail négocié au sein de l'Apec à l'été 2020 selon les termes suivants :

- « Option 1 : télétravail ponctuel
- Option 2 : télétravail régulier à jour fixe pouvant être complété de télétravail ponctuel
- Option 3 : télétravail régulier à jour fixe complété de jours variables de télétravail. » (maximum de 100 jours par an de télétravail sur cette dernière option)

²⁴⁰ Tandis qu'un service autoconsommable en ligne ne mobilise pas de collaborateur de l'Apec en même temps que l'utilisateur y recourt, un service de conseil en distanciel requiert la dispensation de la prestation par un conseiller ou un collaborateur de l'Apec.

²⁴¹ En effet, le distanciel permet par exemple pour les cadres des gains de temps (ex. pas de déplacement) tandis que le présentiel permet de développer une relation de proximité plus forte avec le collaborateur de l'Apec. Les bénéfices de l'un et de l'autre peuvent en partie être possibles dans une logique de parcours alternant distanciel et présentiel.

2.5 Quelques évolutions de l'offre de services de l'Apec induites par la crise

2.5.1 De nouveaux services aux entreprises créés en réaction aux effets de la crise

[435] Au-delà des adaptations de l'offre existante, 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 entreprises bénéficiaires des services de l'Apec du fait de la crise covid et des confinements.

[436] 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.

2.5.2 L'inscription de l'Apec dans le plan gouvernemental « Un jeune, une solution »

[437] 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 1^{er} emploi » s'inspirant de précédents services comme « Clé d'emploi » (premier emploi)²⁴². Pour autant, ce nouveau dispositif conduit à poser des questions nouvelles, telles que les modalités de repérages des publics en difficultés au sein d'un collectif. En effet, jusqu'alors, en dehors de prestations ponctuelles choisies directement par les cadres sur internet (ex. l'approche réseau, argumenter ses réalisations), la majorité des diagnostics de situation se faisaient dans un contexte de relation individuelle cadre/collaborateur Apec.

2.5.3 Des ajustements à la marge du programme d'études

[438] Ainsi que le détaille l'annexe spécifique dédiée à la problématique des études, la crise n'a eu qu'un effet limité sur cette activité. La baisse constatée en 2020 s'explique par l'arrêt de quelques projets d'étude que l'actualité rendait moins pertinentes comme par exemple le projet d'étude sur les cadres démissionnaires. D'autres travaux ont simplement été reportés en 2021 du fait des difficultés organisationnelles que posaient le contexte de confinement pour mobiliser régionalement les équipes de l'Apec : c'est notamment le cas d'une étude sur l'attractivité territoriale et les compétences recherchées pour les métiers en tension. Au regard de l'évolution du contexte, on serait pourtant en droit de se demander s'il ne serait pas plus à propos de s'intéresser en 2021 non aux entreprises qui rencontrent des difficultés à recruter des cadres (cf. les métiers en tension) mais à celles qui risquent de licencier des cadres (cf. métiers à risque). En effet, s'intéresser aux cadres en risque de perdre leur emploi dans des bassins où l'emploi cadres est peu important²⁴³ permettraient à l'Apec de mieux anticiper les évolutions à venir du marché et de mieux orienter sa stratégie d'acquisition de publics²⁴⁴. Si l'intérêt porté à la question des métiers en tension était jusqu'alors légitime dans un contexte de marché de l'emploi cadre proche du plein emploi, cette orientation

²⁴² La grande nouveauté de l'atelier mis en place réside dans le fait qu'il vise notamment à faire du repérage des jeunes en plus grande difficulté, ce qui n'était pas le cas auparavant.

²⁴³ Ou à des cadres qui travaillent dans des segments d'activité (secteur, métiers, compétences) dont la spécificité permet peu de transferts vers d'autres entreprises.

²⁴⁴ Cette meilleure connaissance des bénéficiaires permettra de plus à l'Apec d'ajuster sa proposition de services.

mérite d'être revue pour la période à venir dans le cadre d'une approche plus territorialisée dans un contexte où les dispositifs locaux d'accompagnement se développent (cf. transitions collectives).

2.6 Un partenariat avec Pôle emploi relancé à la fin de l'année 2020

[439] L'accord-cadre liant l'Apec et Pôle emploi était achevé depuis fin 2019 mais aucune nouvelle négociation n'avait été entamée pour impulser un nouvel accord. La survenue de la crise conduisant l'Apec à remettre l'accent dans la période à venir sur l'accompagnement des demandeurs d'emploi, la nouvelle direction générale a relancé dès son arrivée à l'été 2020 des négociations pour l'adoption d'un nouveau accord-cadre avec Pôle emploi dans un objectif d'intensification et de fluidification des échanges entre les deux opérateurs. La crise covid (ok) n'est donc pas en elle-même à l'origine du nouvel accord signé fin 2020 mais a clairement joué en faveur d'une correction des défaillances du précédent accord et d'un approfondissement de la relation partenariale.

2.7 Une activité marchande en forte réduction du fait de la quasi disparition des prestations événementielles

[440] Les activités marchandes de l'Apec ont été très fortement impactées par la crise covid. Elles occupent une place tout à fait mineure dans le budget de l'Apec générant moins de 2 % des ressources (cf. annexe relative à la gestion financière de l'Apec) mais l'Apec n'a pas le droit de financer ses activités – même transitoirement déficitaires – par de l'argent tiré des cotisations obligatoires pesant sur les cadres (principe de séparation de secteurs marchands et service public).

[441] Or l'année 2020 a conduit à l'annulation d'un grand nombre d'événements physiques (ex. salons), ce qui a conduit à un moindre chiffre d'affaires du secteur marchand. Notons cependant que l'impossibilité à organiser des salons en présentiel a conduit l'Apec à innover en montant le 11 décembre 2020 son premier salon intégralement virtuel « Salon digital compétences cadres », salon visant pour l'Apec à mettre en relation cadres en recherche de mobilité et entreprises recruteuses (le modèle économique de ces salons reste marchand avec des services facturés aux entreprises participantes, sur un modèle comparable à celui des stands dans un salon en physique).

[442] L'atterrissage de fin d'année 2020 fait du coup apparaître un chiffre d'affaire de seulement 620 000 euros sur le secteur marchand au lieu des 2,2 millions d'euros initialement prévus pour cette même année.

2.8 Des réalisations de l'Apec en 2020 en décalage – logique - avec les objectifs fixés fin 2019 : la crise covid vue à travers les indicateurs stratégiques du mandat de service public

[443] Ainsi que permet de le constater l'annexe relative aux indicateurs stratégiques du mandat de service public, l'année 2020 a conduit à des évolutions qu'il était logiquement difficile d'anticiper fin 2019 lors de la fixation des cibles annuelles pour 2020 (voir la pièce jointe en fin de la présente annexe).

- Concernant la mission sécurisation des parcours professionnels

[444] Pour la première fois, la part des cadres en poste passe sous la barre des 45 %, objectif maximal qui n'avait jamais été respecté depuis le début du mandat.

[445] Sans surprise, le taux de mobilité 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 % prévu²⁴⁵, le taux de retour à l'emploi des cadres demandeurs d'emploi bénéficiaires de services de conseil de l'Apec est aussi (75,6 % contre 77 %)²⁴⁶, 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). Ces différentes baisses sont cependant relativement maîtrisées ce qui s'explique par la construction même de ces indicateurs : les données sont collectées avec 12 mois de recul (à savoir : dans les 12 mois après la sortie de prestations, un cadre a-t-il eu une mobilité, un demandeur d'emploi un retour à l'emploi ou un jeune une insertion professionnelle ?). Dès lors, l'indicateur 2020 mesure ici les résultats pour des sorties de prestation opérées entre janvier et décembre 2019, ce qui de facto a conduit à des changements de situation dont une grande partie sont intervenues avant mars 2020 et la crise covid. Il est donc vraisemblable que ces indicateurs de résultats vont se dégrader dans les mois à venir, dans la continuité de l'impact décrit précédemment du covid sur le marché de l'emploi cadres.

[446] La croissance de la part des clients Apec ayant bénéficié d'un service SPP (sécurisation des parcours professionnels) du référentiel CEP s'accélère dépassant les deux tiers (67 %) s'éloignant désormais très nettement de la cible préalablement fixée de 50 %. Cette évolution indique la part croissante qu'occupe le CEP dans l'activité de l'Apec, ce qui mérite une réflexion approfondie quant au modèle de développement de l'Apec pour les années à venir.

[447] L'élément sans doute le plus inattendu tient au fait que la cible de clients 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 %). Cette croissance forte peut paraître surprenante quand on sait à quel point l'année a été perturbée. Pour autant, elle est la traduction de plusieurs phénomènes :

- La capacité qu'a eu l'Apec à réagir rapidement au changement de contexte lié à la crise (notamment le confinement conduisant à développer les services collectifs par rapport aux prestations individuelles permettant pour une même heure de conseil de servir plus de clients).
 - L'efficacité tirée de la délivrance à distance des prestations (réduction de la durée des prestations à distance) qui a permis de servir in fine un nombre accru de cadres. Il faut toutefois noter qu'il est à ce stade difficile de savoir si cette modalité de délivrance produit exactement les mêmes effets que lorsqu'elle est dispensée en présentiel (en particulier, plusieurs collaborateurs de l'Apec relèvent un moindre engagement des cadres dans leurs parcours de conseil).
- Concernant la mission de sécurisation des recrutements des entreprises

[448] Plusieurs dynamiques enclenchées les années précédentes par l'Apec (redéploiement de moyens vers les entreprises et ciblage préférentiel des actions vers les TPE/PME) se poursuivent :

- 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 – ce qui correspond à la poursuite du trend élevé constaté déjà les années précédentes). Elle s'explique par le renforcement des moyens et

²⁴⁵ On pourrait même s'étonner que la baisse n'ait pas été plus forte encore au regard des évolutions du marché. Peut-être faut-il y voir un indicateur de la performance de l'accompagnement de l'Apec ou bien le fait que les cadres salariés qui recouraient aux services de l'Apec étaient dans une situation d'emploi particulière avec un risque de licenciement ou de mobilité contrainte forte.

²⁴⁶ A nouveau, on peut s'étonner du fait que la baisse n'ait pas été plus forte encore.

par la mise sur pied de nombreux ateliers collectifs ou matinales à l'occasion du covid, et ce à distance, dont certaines ont pu réunir plus d'une quarantaine d'entreprises simultanément ce qui n'aurait pas été possibles en présentiel. Cette dynamique doit néanmoins être questionnée pour la suite dans la mesure où le retournement en cours du marché de l'emploi (plus de cadres au chômage, accroissement des volontés de cadres franciliens de partir vers des régions moins dotées en main d'œuvre cadres) plaide pour une réorientation des moyens de l'Apec vers les bénéficiaires cadres plus que vers des prestations de conseil aux entreprises, en particulier sur leur marque employeur ou l'amélioration de leur fonction RH. Si le distanciel permet de servir plus de clients avec un temps consultant en réduction, cela permettrait du même coup d'augmenter le nombre de bénéficiaires côté entreprises tout en redéployant des moyens vers la mission de sécurisation des parcours professionnels.

- La part des TPE/PME parmi les entreprises bénéficiaires des prestations de conseil de l'Apec reste à un niveau élevé (84 %).

[449] La part des offres en sourcing+ 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 %. Cette situation mérite un examen approfondi pour en comprendre la cause car dans le même temps le nombre de profils publiés par des cadres sur apec.fr (outil sur lequel s'appuie tout un volet du service sourcing+ pour rechercher des candidats adaptés à l'offre) est lui en hausse (cf. ci-dessus)²⁴⁷.

[450] Le nombre d'entreprises bénéficiaires des services en ligne de l'Apec chute lui fortement passant de 31045 en 2019 à 26 954 en 2020 (-13,1 %), ce qui s'explique aisément par le ralentissement de l'activité et des velléités de recrutement des entreprises (cf. diminution des offres d'emploi cadres précédemment évoqués) mais cette tendance à la baisse remonte en fait à 2018 (même si la crise covid paraît la renforcer) ce qui pose la question de la perception des services en ligne par les entreprises (en particulier le dépôt des offres), en particulier par les TPE/PME (voir l'analyse plus détaillée par indicateurs dans l'annexe relative aux indicateurs stratégiques du mandat).

- Concernant la mission Etudes

[451] L'audience des études publiées par l'Apec est en progression après une année 2019 qui avait été en baisse. Cette amélioration s'explique vraisemblablement par le fait qu'en période d'incertitude marquée comme l'a été l'année 2020 avec la crise covid, la volonté des cadres et acteurs économiques de s'informer auprès des acteurs de référence comme l'Apec qui produisent divers baromètres ou notes de prévision alimentés d'indicateurs avancés sur la crise est recherchée.

- Concernant l'efficience de l'Apec

[452] C'est la troisième année consécutive que le coefficient d'efficience productive de l'Apec est en baisse (4,45‰ en 2020 contre 4,62‰ en 2019), cette fois-ci de façon plus marquée que par le passé et pour la première fois avec un résultat inférieur à la cible initialement fixée. Cet indicateur calculé comme le ratio des heures de production de services dédiées aux clients APEC (cadres, JD, entreprises) rapporté sur le montant des recettes de service public (cotisation annuelle obligatoire

²⁴⁷ Il est difficile d'identifier la cause de cette dégradation de l'efficacité apparente du sourcing+ sachant qu'il y a, du fait des modalités de calcul de l'indicateur, des éléments à la fois minorants (6 mois d'observation) et majorants (imputabilité du recrutement) qui complexifient les résultats. Les notes d'appréciation de sourcing+ sont en-dessous de celles du conseil mais les rattrapent. Le service est moins installé que celui du conseil mais sa progression était plus dynamique avant la crise.

et subventions – hors régularisation sur les années antérieures) est sensé refléter la productivité des équipes de l'Apec.

[453] Cette baisse s'explique probablement de deux façons : une poursuite de l'essoufflement constaté les années précédentes et les effets de la crise covid sur l'Apec. En effet, comme évoqué précédemment, à l'occasion du covid, un certain nombre de collaborateurs ayant à charge des enfants ont été autorisés à travailler à 80 ou 60 % de leur temps de travail habituel lors du premier confinement (établissements scolaires fermés). Cette adaptation a mécaniquement conduit à une baisse du nombre d'heures de conseil produites, et ce indépendamment du volume de la cotisation. Il n'y a pour autant pas eu de baisse du nombre de clients sur l'année dans la mesure où, comme indiqué ci-dessus, le développement du collectif et du distanciel au même moment a permis servir des prestations à un nombre substantiellement plus élevé de cadres (+5,2 %) et entreprises (+14,1 %). Il n'en reste pas moins qu'un travail doit être mené sur l'efficacité productive dans la mesure où avec ou sans crise covid, l'indicateur actuel fait apparaître une érosion de la productivité sur moyenne période.

3 La difficile estimation de l'impact de la crise sur les finances de l'Apec

3.1 Un impact finalement limité pour l'Apec en 2020

3.1.1 Les divers facteurs de baisse des cotisations Apec collectées par l'Agirc-Arrco

[454] L'assiette des cotisations bénéficiant à l'Apec repose sur la masse salariale des cadres en emploi (pour plus de détails cf. 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). Il est néanmoins possible d'émettre plusieurs hypothèses. L'Apec identifie ainsi plusieurs facteurs pouvant impacter la cotisation Apec en 2020 :

1. Abandon de cotisations sociales (dans certains secteurs d'activité, en particulier le tourisme, la restauration, l'événementiel, le sport et la culture).
2. Mise en activité partielle d'une partie des cadres en emploi du secteur privé²⁴⁸.
3. Destructures et moindres créations d'emplois cadres dans le secteur privé²⁴⁹.
4. Ralentissement de la hausse du salaire moyen par tête.
5. Report de cotisations sociales (report de paiement (agirc-arcco) à hauteur de 1,25 % de la cotisation dont 60 % ne seront jamais recouverts).

[455] 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 (cf. tableau ci-dessous), ce qui signifierait une baisse avoisinant les 8-10 % des ressources de l'Apec.

²⁴⁸ Comme évoqué précédemment, d'après l'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.

²⁴⁹ L'hypothèse retenue par l'Apec était alors de 20 000 à 50 000 emplois cadres détruits à fin 2020, soit une baisse d'environ de 1 % de l'emploi cadres en France.

Tableau 12 : Impact financier en 2020 sur la cotisation Apec de la crise covid selon les cinq facteurs identifiés (en millions d'euros)

	Perte de cotisation en 2020	Report de versements au-delà de 2020
1. Abandon de cotisations sociales	1	
2. Mise en activité partielle	6 à 9,6	
3. Destructures et moindres créations d'emplois cadres	0,8 à 1	
4. Ralentissement de la hausse du salaire moyen par tête	Non mesurable	
5. Report de cotisations sociale		0,6
Total	8,4 à 12,1	

Source : Apec, document présenté au conseil d'administration de l'Apec du 21 octobre 2020

[456] Ces données prédictives sont surtout intéressantes pour les ordres de grandeur qu'elles permettent de relever. En effet, ces données montrent que, pour 2020, l'essentiel de l'impact de la crise covid sur la cotisation Apec proviendrait de la mise en activité partielle des cadres (environ les trois quarts). Considérant le fait qu'à court terme le marché a eu plus tendance en 2020 à geler les mobilités et recrutements qu'à détruire de l'emploi cadre, un tel résultat n'est pas surprenant.

3.1.2 Un amortissement permis par le versement en 2020 à l'Apec d'une régularisation importante pour années antérieures

[457] En termes d'encaissement en 2020, ces réductions ne se sont pas faites sentir pour l'Apec dans la mesure où :

- une partie du versement de la cotisation se fait habituellement de façon décalée dans le temps (cf. régularisations a posteriori pour années antérieures)
- l'Apec a bénéficié en 2020 d'une régularisation pour années antérieures très élevées (+9 millions d'euros) qui compense transitoirement en tout ou partie les pertes évoquées précédemment. En effet, cette régularisation est venue augmenter les fonds propres de l'Apec sous forme de liquidités en trésorerie.

3.2 Une année 2021 incertaine

[458] Les constats posés ci-dessus font peser des incertitudes sur l'année 2021, qui plus est si la crise covid doit avoir des effets durables sur l'économie et conduire à des destructions ou moindres créations d'emplois cadres à l'avenir. L'Apec table en début d'année sur une hypothèse de 117 millions d'euros de cotisations, soit en recul par rapport à 2020, 1,5 millions d'euros de moins étant dû à une prévision de destruction nette d'emploi cadres à hauteur de 50 000 cotisants de moins.

[459] Les 32 recrutements en CDD associés à la mise en œuvre du plan jeunes pèseront sur le budget de l'Apec encore pour les six premiers mois de l'année 2021.

[460] Côté marchand, l'Apec prévoit une activité proche d'un million d'euros (salon, ISRH...), ce qui consiste à prévoir une année sensiblement proche de celle de 2020, avec un léger redressement. La baisse tendancielle des activités marchandes, accélérée avec la crise covid, conduit désormais l'Apec à se questionner sur la pérennité de ces activités avec un repositionnement potentiel à prévoir à compter de 2022 et du nouveau mandat de service public.

[461] In fine, l'Apec table sur un résultat net du budget courant en déficit de -4,9 millions pour 2021, déficit que l'Apec prévoit de façon, comme les déficits des dernières années, en puisant dans ses réserves.

3.3 Une hypothèse optimiste mais réaliste pour la suite

[462] A compter de 2022, l'Apec prévoit une croissance de 1,9 % par an de la cotisation, ce qui revient à reprendre la croissance observée ces derniers exercices – certes à un rythme un peu moins rapide qu'auparavant, l'impact de la crise covid ayant simplement eu pour effet de transitoirement rebaser à la baisse le volume de cotisation par comparaison à la trajectoire qu'elle aurait pu avoir sans la crise. La mission considère qu'en l'absence de certitude sur une sortie de crise prochaine et sur l'ampleur exacte des effets de cette dernière, ce taux de croissance reflète une anticipation optimiste de l'Apec. Il n'en reste pas moins que les fondamentaux de la croissance de l'emploi cadres au sein de l'économie française ont peu de raisons d'être modifiés à court terme (développement des emplois dans le commerce, l'administratif et les services), ce qui conduit à considérer que les hypothèses de l'Apec ne sont pas irréalistes.

[463] In fine, la trajectoire budgétaire pluriannuelle adoptée par le conseil d'administration de l'Apec le 16 décembre 2020 conduirait à un résultat net du budget courant de -2,7 millions d'euros en 2022 puis de -0,8 millions d'euros en 2023, soit un cumul 2021-2023 de -8,4 millions d'euros, déficit que l'Apec prévoit de financer sur ses réserves. Cette situation va nécessiter de la part de l'Apec un pilotage fin de son cycle de trésorerie entre la cadence de perception des cotisations et celle du décaissement des charges dans la mesure où ses réserves ont eu tendance à s'amoinrir ces dernières années sous l'effet du financement chaque année de mesures exceptionnelles (cf. annexe relative à la gestion financière de l'Apec).

ANNEXE 8 : Les Études à l'Apec

LES ÉTUDES À L'APEC	177
INTRODUCTION	179
1. DOTÉE DE MOYENS IMPORTANTS MAIS STABLES POUR SES ÉTUDES, L'APEC EXERCE SA MISSION DE VIGIE DU MARCHÉ DE L'EMPLOI DES CADRES.....	179
1.1 LA PRODUCTION D'ÉTUDES DE L'APEC EST DENSE ET SAIT S'ADAPTER AUX ÉVOLUTIONS DE LA CONJONCTURE	179
1.1.1.1 LE VOLUME ET LA DIVERSITÉ CARACTÉRISENT LA PRODUCTION DE L'APEC.....	179
1.1.1.2 LES ÉTUDES SONT MAJORITAIREMENT INTERNALISÉES MAIS PEUVENT S'APPUYER SUR DES PARTENARIATS PONCTUELS ET, A TITRE SUBSIDIARE, ÊTRE COMMERCIALISÉES	184
1.1.2.1 UNE PRODUCTION MAJORITAIREMENT INTERNALISÉE.....	184
1.1.2.2 DES PARTENARIATS PONCTUELS JUSQU'À PRÉSENT	186
1.1.2.2.1 LE PARTENARIAT AVEC LA DARES	186
1.1.2.2.2 LE PARTENARIAT AVEC POLE EMPLOI	186
1.1.2.2.3 LE PARTENARIAT AVEC D'AUTRES ACTEURS	187
1.1.2.3 LA COMMERCIALISATION DES ÉTUDES	188
1.2 EN TANT QUE MISSION DE BASE DE L'APEC, LES ÉTUDES FONT L'OBJET D'UNE PROGRAMMATION CONCERTÉE ET SONT DOTÉES DE MOYENS CONSÉQUENTS MAIS STABLES	189
1.2.1 LA FONCTION ÉTUDES MOBILISE DES MOYENS HUMAINS SIGNIFICATIFS À L'APEC	189
1.2.2 LES ÉTUDES FONT L'OBJET D'UNE PROGRAMMATION ET D'UN SUIVI DANS LE CADRE DU PARITARISME.....	191
2 DES CHOIX ÉDITORIAUX ET DE PROGRAMMATION ONT PESÉ SUR L'EXPOSITION ET LE CONTENU DES ÉTUDES	192
2.1 LE CHOIX D'UNE DIFFUSION DISTINCTE SUR APEC.FR ET CORPORATE.APEC.FR ET APEC.FR POSE CERTAINES DIFFICULTÉS D'ACCÈS AUX ÉTUDES QUI POURRAIENT ÊTRE AISEMENT RÉSOLUES	192
2.2 LA MESURE DE L'IMPACT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DE L'APEC EST UNE ÉTUDE CLÉ QUI A PRIS LE DESSUS SUR D'AUTRES ÉTUDES .	193
2.3 LA SATISFACTION LIÉE AUX ÉTUDES EST GLOBALEMENT POSITIVE MAIS L'APEC DEVRAIT REGARDER DE PLUS PRÈS LEUR APPROPRIATION.....	195
3 QUATRE VOIES D'AMÉLIORATION S'IMPOSENT À L'APEC EN MATIÈRE D'ÉTUDES POUR EXPLOITER COMPLÈTEMENT SON POTENTIEL D'ÉCLAIRAGE ET D'EXPLICATION DES ÉVOLUTIONS DU MARCHÉ DES CADRES	196
3.1 LES ÉTUDES DEVRAIENT AVOIR UN CONTENU PLUS OPÉRATIONNEL ET PLUS ADAPTÉ POUR CHACUN DE LEUR PUBLIC CIBLE...	196
3.2 LES ÉTUDES DEVRAIENT ÊTRE D'AVANTAGE TERRITORIALISÉES.....	198
3.3 LES ÉTUDES GAGNERAIENT À EXPLOITER D'AVANTAGE LES DONNÉES DE L'APEC OU DES TIERS	199
3.4 LE PARTAGE ET L'EXPLOITATION DES DONNÉES EST UN CHANTIER À INVESTIR	200

Introduction

[464] Dans le cadre du mandat de service public qui lui est confié, l'Apec doit « 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. ».

[465] Le mandat précise que : « 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. À ce titre, l'Apec participe au comité des programmes réunis 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. ».

[466] Abondante en volume et diversifiée, la production d'études apparaît comme une composante clé de l'offre de l'Apec. Pour être très appréciée et participer à sa notoriété, elle n'en doit pas moins s'adapter de manière constante pour répondre aux attentes de ses destinataires externes et internes. La présente annexe retrace donc cette activité en circonscrivant le périmètre à la production de la Direction données, études et analyses (DDEA), ce qui conduit à écarter par exemple les études et enquêtes demandées par la Direction du marketing et de l'expérience clients ou par la Direction du métier et de l'animation du réseau comme les enquêtes de satisfaction à froid ou à chaud²⁵⁰.

1 Dotée de moyens importants mais stables pour ses études, l'Apec exerce sa mission de vigie du marché de l'emploi des cadres

1.1 La production d'études de l'Apec est dense et a su s'adapter aux évolutions de la conjoncture

1.1.1 Le volume et la diversité caractérisent la production de l'Apec

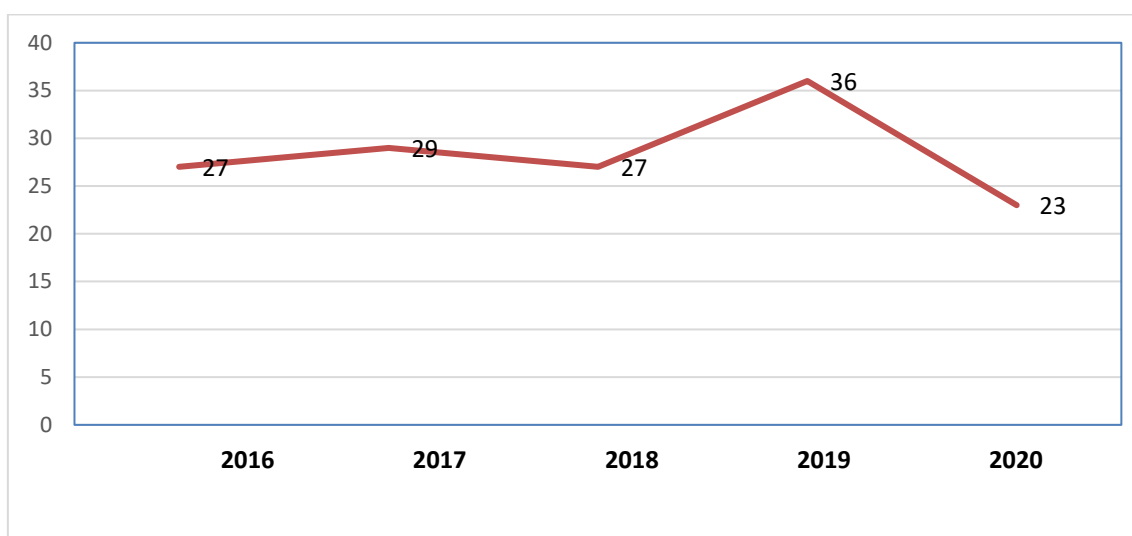
[467] Entre 2016 et 2020, l'Apec a publié 142 études, soit en moyenne un peu plus de 28 par an. Relativement stable entre 2016 et 2018, la production globale d'études de l'APEC s'est intensifiée en

²⁵⁰ En matière d'enquêtes de satisfaction, la DDEA rédige le cahier des charges, sélectionne le prestataire, supervise l'écriture du questionnaire et son administration alors que la direction du métier et de l'animation du réseau en exploite les résultats.

2019 avant de connaître une baisse très marquée en 2020. Le contexte de la crise sanitaire a conduit à l’annulation voire au report de certains travaux.

[468] À titre de comparaison, Pôle Emploi a diffusé une soixantaine de publications (“Statistiques et indicateurs”, “Eclairages et synthèses”, “Etudes et recherches”) en 2019 ce qui, compte tenu de la différence de taille avec l’Apec, souligne l’importance quantitative du bilan de cette dernière sachant qu’à cette production, il faut ajouter le nombre de publications portant sur les indicateurs statistiques des offres d’emploi cadre sur *corporate.apec.fr*. À partir du mois d’avril 2020, l’Apec a publié chaque mois²⁵¹ sur son site *corporate*, par régions, un état des lieux mensuel des offres d’emploi parues sur *apec.fr*, afin de mieux suivre et partager les tendances d’évolution du marché de l’emploi cadre. Ainsi, durant toute l’année 2020, onze indicateurs des offres d’emploi cadre ont été publiés dans les 12 régions couvertes (PACA et Corse sont agrégées dans les analyses)²⁵².

Graphique 1 : Evolution du nombre d’études



Source : Mission IGAS d’après les données de l’Apec

[469] Parmi les études, une distinction est opérée entre celles qui sont récurrentes et les études ponctuelles (dites *ad hoc*). Les premières se présentent principalement sous la forme d’enquêtes ou de baromètres²⁵³. Les études non récurrentes sont, en nombre, majoritaires puisqu’elles représentent 54 % des études sur la période 2016-2020²⁵⁴. Les études *ad hoc* sont celles qui font plus particulièrement l’objet d’une discussion au sein de la commission paritaire études de l’Apec. Malgré les perturbations que la crise sanitaire a engendrées, l’activité de la DDEA s’est poursuivie durant le

²⁵¹ Auparavant, la publication était trimestrielle.

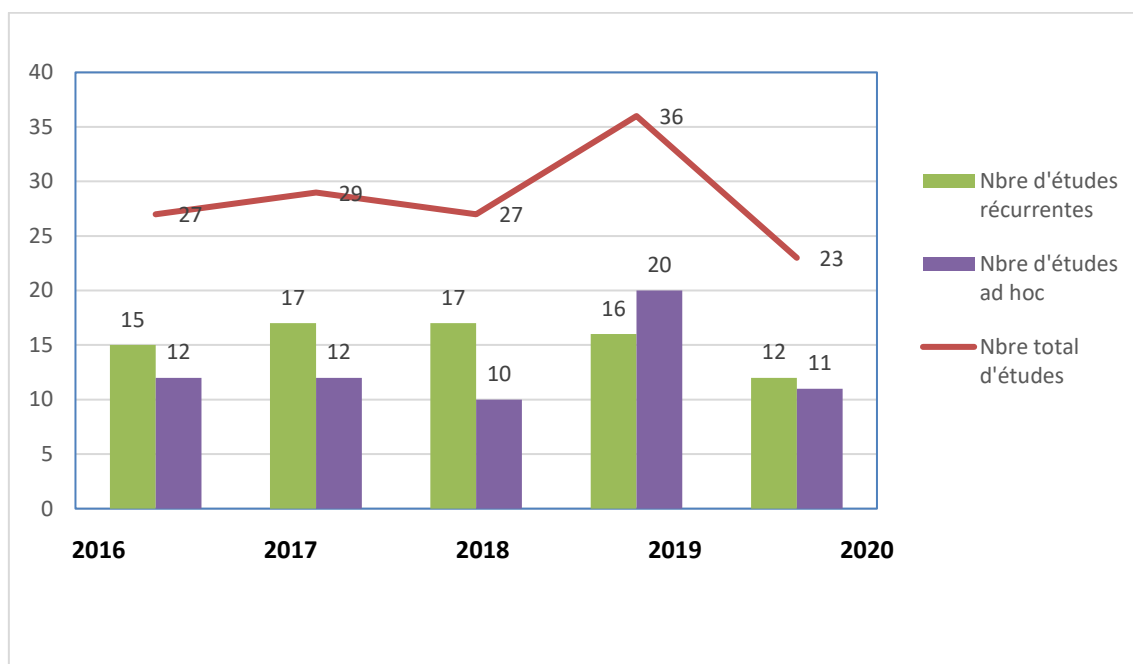
²⁵² Soit 9 indicateurs mensuels (des offres à fin avril 2020 aux offres à fin novembre 2020), un indicateur trimestriel (offres à fin mars 2020) et un indicateur annuel (bilan 2019 publié début 2020).

²⁵³ Par exemple : les perspectives de recrutement des cadres dans le secteur privé (enquête du Panel France, depuis 1988), le baromètre des recrutements et les notes de conjoncture trimestriels (depuis 2002), les prévisions à 3 ans des recrutements des cadres en France (2009), le baromètre de la rémunération des cadres (2009), les salaires dans les fonctions cadres (2009), le panorama des mobilités professionnelles des cadres (2010), le baromètre de l’insertion des jeunes diplômés 12 mois après l’obtention du diplôme (2017), les tendances métiers dans l’industrie et le bâtiment du futur (2017).

²⁵⁴ Les années 2018 et 2019 ont été atypiques puisque 2018 a vu la part du nombre d’études récurrentes s’élever à 63 % (sous l’effet d’une légère diminution du nombre d’études *ad hoc*) et l’année suivante, celle des études *ad hoc* représenter 56 % du nombre total des études.

confinement de sorte que le programme 2020 a été respecté²⁵⁵. Si le volume d'études récurrentes est très stable, celui des études ad hoc connaît de plus grandes variations.

Graphique 2 : Répartition entre études ponctuelles et études ad hoc



Source : Mission IGAS d'après les données de l'Apec

[470] La crise sanitaire a conduit l'Apec à adapter sa production pour suivre les évolutions de la conjoncture

[471] En 2020, certaines études inscrites au programme annuel ont dû être reportées voire annulées car il a été estimé qu'elles n'étaient plus d'actualité dans le contexte de la crise ou qu'elles étaient moins prioritaires²⁵⁶. La publication d'études récurrentes a ainsi baissé en lien avec les publications de conjoncture (par l'Apec ou en partenariat) dès lors que les prévisions 2020 publiées début 2020 étaient caduques. L'année 2020 a été par ailleurs la dernière année de publication d'études réalisées en partenariat avec des chercheurs externes.

[472] Dans le cadre de ces aménagements, les ressources programmées pour les études visées ont été réaffectées²⁵⁷ sur des travaux récurrents mais enrichis par un certain nombre de développements ou d'enseignements liés à la crise²⁵⁸.

²⁵⁵ Parmi les études *ad hoc* publiées, figurent ainsi et par exemple celle sur le portage salarial chez les seniors (en partenariat avec Paris-Dauphine) publiée en juillet 2020. Une présentation de l'essentiel des études publiées en 2020 a été mise en ligne le 23 décembre 2020 qui fait état de 19 études : 8 au titre de la collection recrutement, 7 au titre des trajectoires et 4 à celui des compétences.

²⁵⁶ Cela a été le cas de l'étude sur l'attractivité et les compétences cadres ainsi que celle sur le portage des cadres qui ont été décalées pour être livrées courant 2021. L'étude sur l'attractivité va être réalisée dans chacune des douze régions de l'Apec et une première région pilote en septembre 2021. L'étude sur les cadres seniors a été recentrée sur les cadres en poste de 55 ans ou plus et sera publiée en avril 2021. Une autre étude sur la reconversion dans des secteurs sinistrés pourrait être réalisée en 2022. Deux études ont, quant à elles, été abandonnées sur les mécanismes des départs volontaires des cadres et les difficultés de recrutement hors grandes métropoles.

²⁵⁷ La réaffectation de ressources s'est faite notamment au profit de l'actualisation et l'enrichissement des fiches métiers de l'annuaire des métiers cadres sur *apec.fr*, qui ont été accélérés à partir d'avril 2020.

²⁵⁸ C'est le cas notamment du nouveau baromètre de l'emploi cadre publié en octobre 2020 qui s'est donné pour objectif de suivre plus finement les évolutions de l'emploi cadre au travers des trois publics cibles que sont les cadres, les jeunes

[473] Qu'elles soient récurrentes ou ponctuelles, les études répondent à trois finalités distinctes : le recrutement, les trajectoires et les compétences.

- Le thème du recrutement conduit l'Apec à analyser les besoins, les difficultés et les processus de recrutement des cadres.
- Le thème des trajectoires porte sur la compréhension des parcours des cadres et des inégalités qui peuvent en résulter
- Le thème des compétences est quant à lui lié aux évolutions des métiers et des compétences des cadres en lien avec les transformations sociétales.

Tableau 1 : Exemples d'études récurrentes et d'études ad hoc en fonction des trois finalités des études

Axes =>	Recrutement	Trajectoires	Compétences
Etudes récurrentes	Panel France et Panels régionaux Prévisions de recrutement à 3 ans Notes de conjoncture trimestrielle Baromètre Sourcing Suivi des offres et de tension	Panorama des mobilités des cadres Baromètre de l'insertion des jeunes diplômés Les salaires dans les fonctions cadres Evolution des rémunérations des cadres	Annuaire des métiers Usine et bâtiment du futur : quelle évolution pour les métiers cadres ?
Etudes ad hoc	Le recrutement dans les PME Usages des réseaux sociaux dans les processus de mobilité Attractivité des régions pour les franciliens	Retours d'expérience et attentes des cadres sur la formation professionnelle Processus concret de négociation salariale lors des recrutements	Quel marché réel pour l'emploi cadre dans l'environnement ? Opportunités d'emploi dans l'ESS Nouveaux enjeux du management Compétences des cadres : attentes et enjeux

Source : Mission IGAS d'après les informations APEC

[474] En ce qui concerne la part respective de ces différents angles d'approche²⁵⁹, il est constaté une forte baisse de la part relative des études consacrées aux prévisions de recrutement et, dans une moindre mesure, aux parcours professionnels et à l'insertion au profit des études, certes bien moins nombreuses en valeur absolue, portant sur les thèmes liés aux processus de recrutement, aux métiers et compétences ainsi qu'à l'organisation du travail et au management et, enfin, aux salaires et à l'égalité salariale.

diplômés et les entreprises. L'analyse des postes cadres distincts sur apec.fr est passée d'un rythme trimestriel à mensuel puis hebdomadaire, permettant de suivre au plus près l'évolution du marché de l'emploi cadre, au global, par régions, par secteurs, par niveaux d'expérience et par fonctions. Une note de synthèse sur le télétravail a été publiée quant à elle en mai 2020 sur Clémentine, afin d'apporter un éclairage interne, avant la publication fin 2020 de l'étude programmée.

²⁵⁹ Figurent dans le tableau les données relatives à l'année 2020 et à l'année 2019 qui est beaucoup moins atypique. Que l'on prenne en compte l'une ou l'autre de ces deux années, les tendances observées sont les mêmes à l'exception du thème des salaires qui varie de la baisse à la hausse.

Tableau 2 : Évolution de la part de chaque thème dans les études de l'Apec

Thèmes	Nbre d'études en 2016	Nbre d'études en 2019	Nbre d'études en 2020	évolution 2016-2020 (en nbre d'études)	Part du thème dans le total des études en 2016	Part du thème dans le total des études en 2019	Part du thème dans le total des études en 2020	Evolution 2016-2019 de la part du thème dans le total des études	Evolution 2016-2020 de la part du thème dans le total des études
Prévisions Recrutements	13	15	6	-7	50 %	41 %	26 %	-9 pts	-24 pts
Processus Recrutement	2	7	6	4	8 %	19 %	26 %	+11 pts	+18 pts
Parcours & Insertion	6	7	4	-2	23 %	19 %	17 %	-4 pts	-6pts
Salaires /Inégalités/...	3	3	3	0	12 %	8 %	13 %	-4 pts	+1 pt
Métiers & Compétences	1	2	2	1	4 %	5 %	9 %	+ 1 pt	+ 5 pts
Travail/Orga/ Management/...	1	3	2	1	4 %	8 %	9 %	+ 4 pts	+5 pts

Source : Mission IGAS d'après les données de l'Apec. NB : en raison des arrondis, certains totaux peuvent être supérieurs à 100 %

[475] Les études récurrentes portant sur les prévisions de recrutement de cadres comprend trois types de travaux :

- les études s'appuyant sur des enquêtes annuelles ou trimestrielles : « prévisions annuelles de recrutement de cadres » (Panels nationaux/régionaux) et « baromètres trimestriels d'intentions de recrutement de cadres »
- Les études s'appuyant sur des modélisations : « prévisions de recrutements de cadres à 3 ans »
- Les études s'appuyant sur l'exploitation de résultats d'études ou de données d'enquêtes en lien avec les prévisions de recrutements de cadres : « enjeux pour l'emploi cadre », « baromètres de conjoncture » en partenariat avec des organisations (ANDRH, Association pour le développement de la formation professionnelle Transport et Logistique, Intergros, Opcalim, Syntec Numérique).

[476] Dans le contexte de la crise du printemps 2020, les prévisions 2020 de recrutement de cadres publiées en février 2020 ont été caduques dès le mois de mars 2020, ainsi que les prévisions du baromètre du 2^{ème} trimestre 2020, qui n'a donc pas été publié. Celui du troisième trimestre n'a pas été réalisé, pour pouvoir consolider les informations dans celui du 4^{ème} trimestre. Les prévisions à 3 ans réalisées à mi année n'ont pas été publiées, de même que les baromètres de conjoncture semestriel réalisés en partenariat.

[477] La survenance de la crise sanitaire a donc eu un impact non négligeable sur les études de l'Apec et singulièrement sur celles liées aux prévisions de recrutement.

[478] À côté des études, l'Apec produit également des outils. Il existe en effet une complémentarité entre les études et les outils qui participent à l'exploitation mais aussi la valorisation²⁶⁰ des données de l'observatoire de l'emploi cadre sur les sites Internet de l'Apec notamment. Sur le recrutement, l'auto consommable *Data Cadres* permet ainsi une vision personnalisée du marché de l'emploi cadre, par bassins d'emploi et par métiers²⁶¹. Pour celle du des salaires, le *simulateur salaires* permet de modéliser une fourchette de salaires correspondant à la situation de la personne qui requête sur apec.fr.

[479] Les études et les outils s'autoalimentent. C'est ainsi que de nouveaux outils se développent à partir d'études comme le simulateur des trajectoires professionnelles, déployé en interne, qui s'appuie sur des informations issues du profil Apec des candidats. C'est également le cas des travaux récents sur les thésaurus métiers et compétences qui contribuent à améliorer les applications de *matching* sur apec.fr avec l'objectif d'intégrer à terme une « brique compétences » dans le simulateur des trajectoires professionnelles à des fins internes/externes.

1.1.2 Les études sont majoritairement internalisées mais peuvent s'appuyer sur des partenariats ponctuels et, à titre subsidiaire, être commercialisées

1.1.2.1 Une production majoritairement internalisée

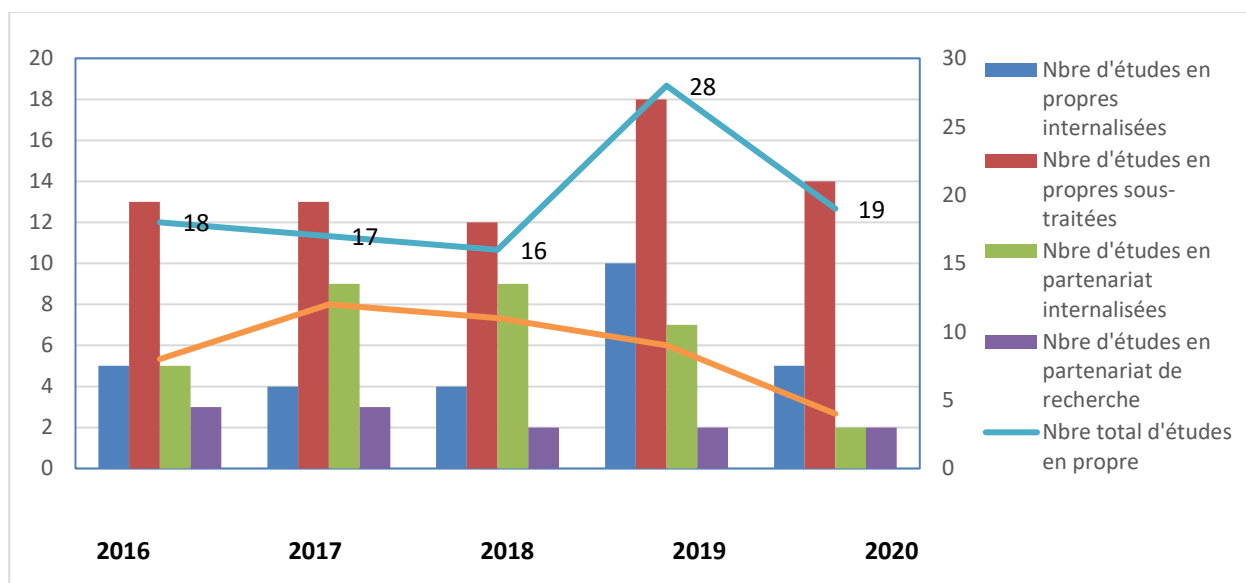
[480] De manière générale, le rapport entre les études en propre (signées et publiées par l'Apec) et les études en partenariat (co-signées et co-publiées) est relativement stable (autour de 70/30). Dans le cadre des études en propre, le recours à des prestataires extérieurs (versus production interne) est très majoritaire (70/30) pour les terrains d'enquêtes et les travaux d'exploitation des données. L'analyse des résultats et la rédaction des rapports sont, quant à eux internalisés.

[481] Les études en partenariat mobilisent, elles, très majoritairement (75/25) des ressources propres à l'Apec.

²⁶⁰ La valorisation s'entend ici de plusieurs manières puisqu'il s'agit à la fois de l'exploitation des données mais aussi de leur diffusion sous diverses formes. In fine, cela contribue également à accroître la notoriété de l'Apec. c'est le pôle modélisation et valorisation de la DDEA qui en est chargé.

²⁶¹ Datacadres s'appuie sur une arborescence métiers à 5 niveaux et un algorithme croisant différentes données sur le recrutement (offres d'emploi cadre, prévisions de recrutement de cadres issues des enquêtes Panel Apec et BMO Pôle emploi.). Compte tenu de la caducité des données de prévisions en 2020 du fait de la crise sanitaire, l'actualisation de celles figurant dans Data Cadres n'a pu avoir lieu.

Graphique 3 : Évolution du mode de production des études de l'Apec



Source : Mission IGAS d'après les données de l'Apec. Lecture : en 2016, le nombre d'études en propre était de 18 et celui d'études en partenariat de 8 (axe de droite). Cette même année, le nombre d'études en propre internalisé était de 5, celui d'études en propre sous-traité de 13, celui d'études en partenariat internalisées de 5 et celui en partenariat de recherche de 3 (axe de gauche).

[482] Ces chiffres et graphiques conduisent à constater d'une part la baisse significative des études en partenariat et, d'autre part, le recentrage de l'Apec sur des fonctions de conception et d'exploitation des données.

Tableau 3 : Synthèse des études publiées par l'Apec

Etudes publiées de 2016 à 2020		Nombre d'études récurrentes	Nombre d'études ad hoc	Nombre total d'études			
Périmètres	National	72	57	129	91 %		
	Régional	5	8	13	9 %		
Thématiques	Prévisions Recrutements	43	13	56	39 %		
	Processus Recrutement/Recherche	10	12	22	15 %		
	Parcours & Insertion	10	17	27	19 %		
	Salaires/Inégalités/...	10	6	16	11 %		
	Métiers & Compétences	4	9	13	9 %		
	Travail/Orga/Management/...	0	8	8	6 %		
Modes de production	En propre	Internalisation (production Apec)	10	18	28	69 %	20 %
		Sous-traitance ²⁶²	45	25	70		49 %
	En partenariat	Internalisation (production Apec)	22	10	32	31 %	23 %
		Partenariat de recherche ²⁶³	0	12	12		8 %
Nombre total d'études		77	65	142			
		54 %	46 %				

Source : Apec

²⁶² Les travaux sous-traités à des prestataires externes concernent les seuls terrains d'enquêtes, les travaux d'exploitation des données, d'analyse des résultats et de rédaction des rapports étant internalisés.

²⁶³ Les travaux sont réalisés par le partenaire de recherche.

1.1.2.2 Des partenariats ponctuels jusqu'à présent

- Le partenariat avec la DARES

[483] Sous la coordination de l'INSEE, la direction de l'animation, de la recherche, des études et des statistiques (DARES) joue un rôle central dans la production et la diffusion d'études relatives au marché de l'emploi. S'agissant des cadres, c'est ainsi elle qui évalue leur nombre en France, qui en observe par exemple les évolutions du taux de chômage ou mesure l'ampleur de leur activité partielle. Si l'Apec peut être associée à ses travaux comme c'est le cas pour l'enquête OFER²⁶⁴, participer une fois par an à son comité de programme ou à la réunion de la commission études (élargie une fois par an à des experts extérieurs depuis 2016), la DARES se tourne plus spontanément vers Pôle Emploi pour mener des études comme celle sur les tensions sur le marché du travail²⁶⁵ ou des enquêtes comme le futur projet ForCE, Pôle emploi présentant l'intérêt pour la Dares de maîtriser l'exhaustivité des demandeurs d'emploi inscrits au chômage²⁶⁶. L'Apec a sollicité à plusieurs reprises la DARES pour obtenir des données ou des approfondissements par rapport à certaines publications. Certains travaux de la DDEA comme le « Portrait statistique des cadres du secteur privé » à paraître en mars / avril 2021 s'appuient sur certaines de ses données qui viennent compléter celles de l'Apec, de l'INSEE et de l'AGIRC-ARRCO.

[484] Au final, si la DARES et Apec entretiennent de bonnes relations, elles pourraient être davantage approfondies selon la mission. De sorte que le constat déjà fait par la mission IGAS 2014 sur l'existence d'un lien très formel entre l'Apec et la statistique publique demeure d'actualité. Au-delà de la participation de l'Apec à son comité des programmes, les liens gagneraient à être renforcés au moins avec la DARES.

[485] Dans le cadre d'une convention, il conviendrait fixer les termes de la collaboration entre l'Apec et la DARES qui s'appuierait sur des réunions régulières (tous les semestres par exemple), des échanges de données²⁶⁷ et la programmation d'études à conduire en commun (au moins une par an) par exemple sur le nombre de cadres en France, les trajectoires et difficultés dans l'emploi des femmes cadres ou des études sur l'emploi des cadres dans des territoires à forte ou faible densité de cadres.

- Le partenariat avec Pôle Emploi

[486] Les échanges de l'Apec avec Pôle Emploi sont, quant à eux, un peu plus fournis, quoiqu'insuffisants. Axés sur la compréhension des évolutions du marché du travail des cadres, ils se concrétisent à la fois par des études menées en commun comme celles sur les trajectoires des cadres

²⁶⁴ L'enquête Offre d'emploi et recrutement porte sur le rôle des différents canaux mobilisés par les recruteurs comme Pôle Emploi, les réseaux sociaux, les agences d'intérim, les opérateurs privés de placement et l'APEC.

²⁶⁵ Les tensions sur le marché du travail en 2019, *DARES Résultats*, n°32, octobre 2020

²⁶⁶ Le dispositif ForCE repose sur un croisement permanent des bases statistiques de la DARES, de Pôle Emploi et des missions locales sur la formation, le chômage et l'emploi afin de reconstituer les trajectoires professionnelles de toutes les personnes ayant eu un contact avec le service public de l'emploi ou ayant suivi une formation professionnelle prise en charge totalement ou partiellement par les pouvoirs publics.

²⁶⁷ Par exemple sur les parcours

au chômage²⁶⁸ et les recrutements par les start-ups²⁶⁹ mais aussi par des échanges réguliers ou la mise en place sur l'*Emploi Store* de Pôle Emploi de plusieurs outils élaborés par la DDEA²⁷⁰.

[487] L'accord-cadre récemment signé²⁷¹ prévoit une intensification de cette collaboration au travers du lancement d'une étude commune²⁷². Il est également prévu qu'en parallèle, Pôle Emploi intègre dans ses propres travaux une focale sur les demandeurs d'emploi cadre, en concertation avec l'Apec. L'objectif commun est que ces travaux trouvent un prolongement opérationnel dans les outils existants ou les solutions à construire. Il pourrait être ainsi envisagé un travail plus fin et partagé entre les deux opérateurs sur la construction de parcours d'accompagnement avec une analyse des entrées à l'Apec après la prise en compte d'une orientation préalable par Pôle Emploi, une évaluation des moyens mobilisés par chacun des opérateurs et de l'impact en terme de retour à l'emploi, etc.

[488] Dans le cadre de la convention actuelle, une étude commune pourrait être lancée sur les parcours des demandeurs d'emploi cadres adressés par Pôle Emploi à l'Apec : profil, diagnostic, prise en charge, impact en termes de retour à l'emploi. Dans un second temps, une étude commune pourrait être conduite sur les trajectoires cadres demandeurs d'emploi inscrits chez Pôle Emploi mais non accompagnés ensuite par l'Apec

[489] Pour institutionnaliser les échanges entre les deux opérateurs, un rendez-vous annuel est instauré portant, entre autres, sur les travaux de prospective de chacune des entités afin de partager de la connaissance sur les évolutions du marché de l'emploi des cadres. Un comité d'étude et de prospective composé du responsable du pôle études de la DDEA, de l'adjoint à la direction statistiques, études et évaluation (DSEE) de Pôle Emploi et de la directrice en charge de la stratégie, de l'innovation, de la RSE et du lab (DSRIL) de Pôle Emploi.

- Le partenariat avec d'autres acteurs

[490] D'autres partenariats ou collaborations ont été conclus par exemple avec le CESI²⁷³ dans le cadre du plan d'investissement d'avenir autour du projet DEFI & CO²⁷⁴, avec l'Association nationale des directeurs des ressources humaines²⁷⁵ (ANDRH) ou avec l'université Paris-Dauphine (voir *infra*).

²⁶⁸ « Trajectoires de cadres au chômage : représentations et parcours de cadres demandeurs d'emploi », *Les études de l'emploi cadre*, n°2017-29, avril 2017. Voir l'annexe sur le partenariat entre Pôle Emploi et l'Apec.

²⁶⁹ « Comment les start-up recrutent leurs premiers salariés », *Les études de l'emploi cadre*, n°2018-39, décembre 2018

²⁷⁰ Ces outils sont les offres d'emploi cadres (application qui permet de retrouver toutes les offres d'emploi publiées par l'Apec), les *Fiches métiers cadres* (au nombre de 400, chaque fiche décrit les missions principales, les compétences et *soft skills* demandés, les profils recherchés par les entreprises, ainsi que les évolutions professionnelles possibles et la fourchette de rémunération), *datacadres* (outil de connaissance du marché du travail des cadres qui présente une moyenne des salaires publiés dans les offres d'emploi et le profil des candidats, un classement des canaux de recrutement, etc. avec le référencement de plus de 5 000 métiers cadres), *Formation : testez votre projet* (un quiz qui permet d'identifier les actions à mener dans le cadre d'un projet de formation) et le simulateur d'entretien de recrutement.

²⁷¹ Accord-cadre de partenariat 2020-2023 entre l'APEC et Pôle Emploi

²⁷² Cette étude devrait porter sur les cadres seniors demandeurs d'emploi en lien avec leur accompagnement par Pôle emploi et l'Apec.

²⁷³ Anciennement baptisé Centre d'études supérieures industrielles, le CESI est un groupe d'enseignement supérieur et de formation professionnelle privé spécialisé dans la formation des ingénieurs, des cadres, des techniciens et des agents de maîtrise.

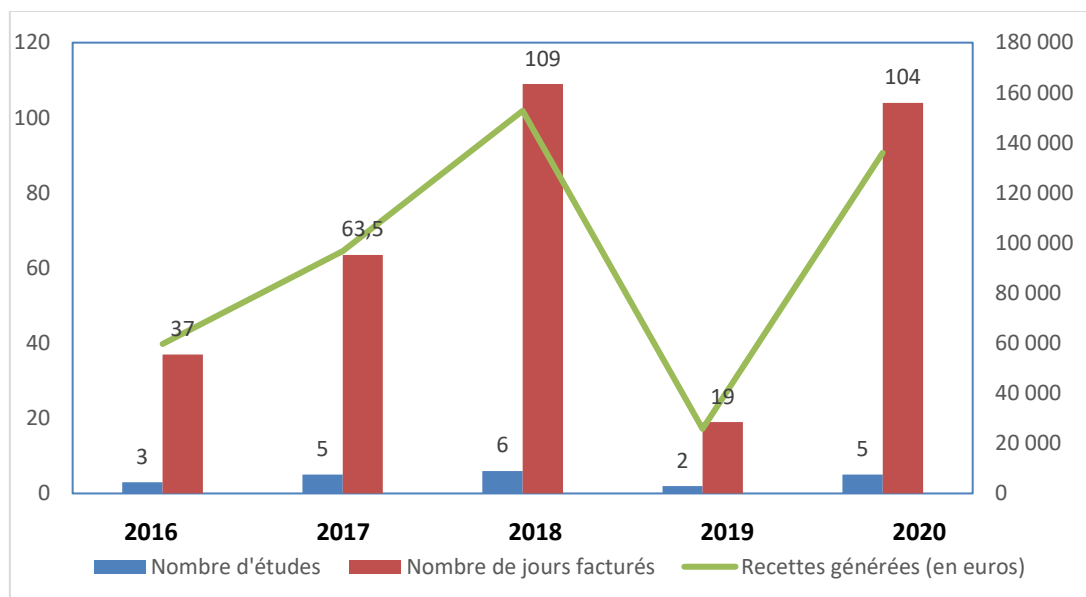
²⁷⁴ Dans le cadre d'un projet qui vise à développer des formations innovantes et à qualifier plus de 10 000 personnes (étudiants, apprentis, stagiaires de la formation professionnelle) pour les emplois d'avenir dans les domaines de l'usine du futur et du bâtiment du futur, l'APEC intervient au titre de sa mission d'étude pour présenter les nouvelles compétences recherchées par les entreprises.

²⁷⁵ La collaboration entre l'APEC et l'ANDRH s'est concrétisée par la rédaction de deux articles sur les enjeux du management et la mobilité des cadres, et l'animation de deux webinaires.

1.1.2.3 La commercialisation des études

[491] Si la plupart des études de l'Apec a vocation à être rendue publique, certaines d'entre elles sont destinées à des entreprises (ou pour des universités)²⁷⁶ qui les ont achetées. Le nombre de ces études et le chiffre d'affaires qu'elles génère restent réduits. Il s'agit principalement d'études portant sur les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes²⁷⁷. Les moyens engagés sont également modestes puisque la réalisation de ces études est principalement confiée à un collaborateur qui peut être assisté ponctuellement par un ou deux autres collaborateurs.

Graphique 4 : Nombre d'études commercialisées par l'APEC



Source : Mission IGAS d'après les données APEC. Lecture : en 2016, l'APEC a réalisé 3 études (axe de gauche) correspondant à 37 jours facturés pour un chiffre d'affaires généré de 59,6 K€. (axe de droite)

[492] On ne note pas de démarchage actif de l'Apec en direction des entreprises pour réaliser des études facturées. Néanmoins fidèles, les clients sont des grandes entreprises qui cherchent à compléter les obligations d'information qui s'imposent à elles en recourant à des analyses objectives émanant d'une source indépendante et reconnue²⁷⁸.

²⁷⁶ Comme celle de Paris-Dauphine. La coopération entre celle-ci et l'APEC a pris la forme de prestations facturées portant sur la mesure des conditions d'insertion des diplômés de Master 2. Il a été mis fin à ces prestations en 2012. D'autres travaux d'études plus ponctuels ont pu également être conduits par ailleurs avec des chercheurs de Paris-Dauphine.

²⁷⁷ En 2012, il a été décidé de recentrer les études marchandes sur les diagnostics d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

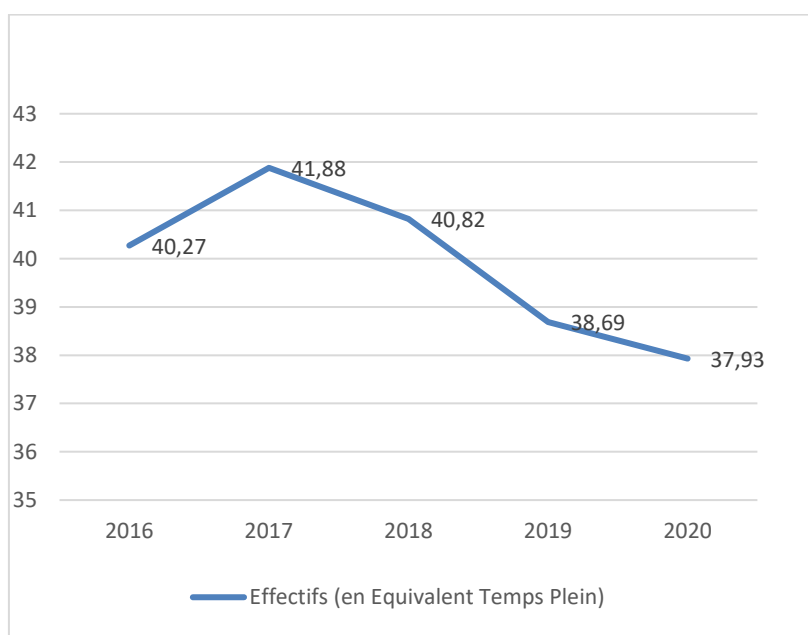
²⁷⁸ L'obligation faite aux entreprises de plus de 1 000 salariés de publier depuis 2019 la note de l'index également femmes-hommes les a vraisemblablement freinées la même année dans leurs sollicitations de l'APEC avant que les demandes reprennent l'année suivante.

1.2 En tant que mission de base de l'Apec, les études font l'objet d'une programmation concertée et sont dotés de moyens conséquents mais stables

1.2.1 La fonction études mobilise des moyens humains significatifs à l'Apec

[493] La Direction données, études et analyses (DDEA) compte 36,12 salariés en équivalents temps plein (ETP) au 1^{er} septembre 2020²⁷⁹, ce qui en fait à cette date - à quasi-égalité avec la Direction des ressources humaines (36,9 ETP) - l'une des directions les plus étoffées du siège de l'Apec derrière la Direction du métier et de l'animation du réseau (84,10) et celle des systèmes d'information (49,3).

Graphique 5 : Évolution des effectifs de la DDEA



Source : Apec à partir des effectifs enregistrés en fin d'année

[494] Les effectifs de la direction ont légèrement décliné entre 2016 et 2020 (-5,8 %) mais l'ajustement s'est opéré sur les contrats courts (remplacement, surcroît d'activité) car le nombre de CDI est très stable et représente 96 % des collaborateurs.

[495] Trois pôles composent la DDEA qui renvoient à des missions distinctes mais complémentaires :

- **Le pôle études** : s'appuyant sur une vingtaine de salariés, il est chargé de la réalisation du programme d'études, qu'elles soient récurrentes ou ponctuelles, qu'elles portent sur les sujets liés au recrutement, aux parcours et inégalités ou aux métiers et compétences. Le pôle remplit la mission d'observatoire de l'emploi des cadres exercée par l'Apec ;
- **Le pôle marketing et veille** : comptant 8 collaborateurs, il est responsable des études marketing quantitatives et qualitatives de satisfaction ainsi que de l'étude sur la mesure de l'impact économique et social (v. infra), des études de communication, de la veille

²⁷⁹ Total des effectifs en place y compris les CDD.

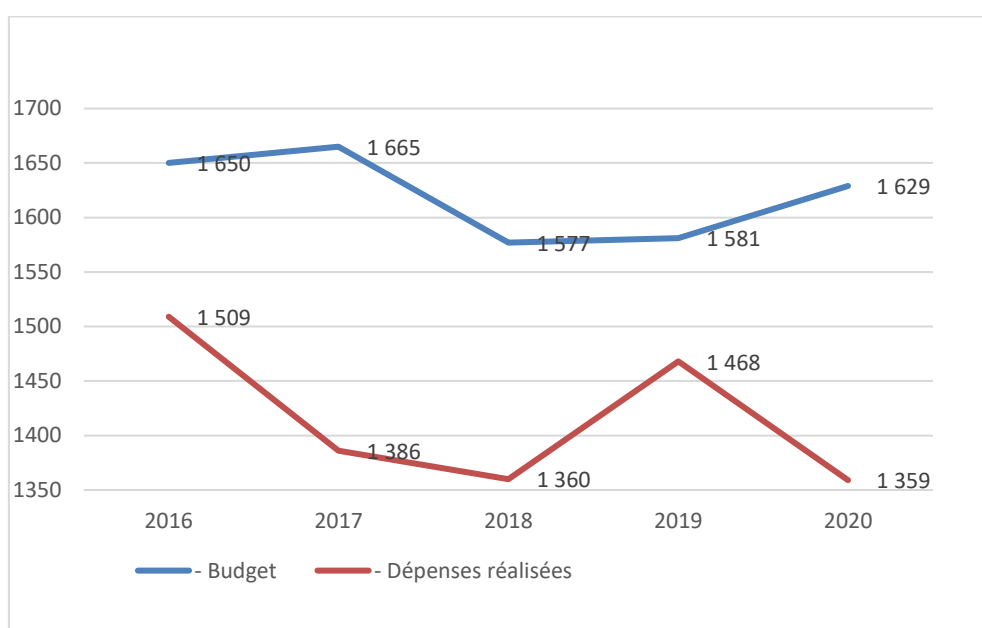
documentaire et des abonnements et, enfin, des études documentaires ad hoc. La production de ce pôle est essentiellement destinée à l'interne²⁸⁰ ;

- **Le pôle modélisation et valorisation des données** : avec 6 salariés, il conçoit les outils d'analyse du marché de l'emploi des cadres (ex : simulateur salaires, datacadres). Il exploite également les données recueillies dans les systèmes d'information et études de l'Apec, opère des traitements statistiques et assure une veille technologique.

[496] Compte tenu de la variété des sujets abordés et des techniques sollicitées, les compétences des collaborateurs de la Direction sont diversifiées puisque l'on y trouve des sociologues, des démographes, des *data scientists*,... La moyenne d'âge de la Direction y est de 40 ans et le *turnover* y est significatif.

[497] La DDEA s'appuie sur un budget de 1,6 M€ en 2020 (soit environ 1,3 % du budget de l'Apec).

Graphique 6 : Evolution du budget de la DDEA



Source : Apec

[498] Qu'ils soient humains ou financiers, les moyens alloués aux études à l'Apec restent conséquents et relativement stables même s'ils ont été ajustés à la baisse en 2018. Cet ajustement peut être interprété rétrospectivement comme la volonté de mettre davantage sous tension les études. Si on en juge par l'évolution du nombre d'études diffusées (voir *infra*), il semblerait que ces restrictions n'aient pas entamé la capacité de production de l'Apec, ce qui signifie qu'en termes de productivité la DDEA disposait des réserves. En termes d'efficience, il y a lieu de s'interroger sur la sous-consommation chronique du budget qui oscille entre 9 et 16 %. Plusieurs raisons sont avancées. D'une part, lors de l'élaboration du programme études prévisionnel et du budget d'achats externes, il apparaît parfois difficile d'estimer précisément l'enveloppe d'achats externes. Ensuite, en fonction du plan de charge, certains travaux peuvent être internalisés en cours d'année. Enfin, certains travaux peuvent être reportés, comme en 2020.

²⁸⁰ Cette production comporte entre autres une revue de presse hebdomadaire, un mensuel compilant des articles externes, un mensuel sur les études publiées, un agenda des événements RH, une veille trimestrielle sur l'égalité et la diversité, des publications régulières sur l'intranet Clémentine.

1.2.2 Les études font l'objet d'une programmation et d'un suivi dans le cadre du paritarisme

[499] Comme pour les autres missions de l'Apec, les études sont marquées de l'empreinte du paritarisme. Une commission spécialisée issue du conseil d'administration²⁸¹ leur est en effet dédiée qui compte dix membres, dont la Présidente de l'Apec (qui ne la préside pas).

[500] Le règlement intérieur de l'Apec²⁸² en définit les missions : « La commission Études participe à l'élaboration du programme des études, émet un avis, veille à la cohérence du programme avec les orientations stratégiques du CA de l'Apec et suit la mise en œuvre de ce programme. Elle formule des propositions. ».

[501] Sollicitée par la DDEA à mi-année²⁸³, la commission exprime ses premiers souhaits pour l'année suivante qui sont consolidés avec ceux remontés des autres directions de l'Apec et font l'objet d'une première présentation en comité de direction mi-septembre. La commission études rend dans la foulée un premier avis sur le projet de programme d'études qui est suivi d'un second avis rendu fin octobre sur le projet de budget dédié au programme d'études. Postérieurement aux arbitrages de la Direction générale, le conseil d'administration de l'Apec valide le programme définitif des études début décembre.

[502] Aux thèmes d'études proposés par la DDEA, les membres de la commission études ajoutent donc ceux qu'ils souhaitent voir inscrits au programme et une discussion s'engage sur ceux-ci. C'est ainsi que pour l'année 2021, quinze thèmes ont été proposés par les membres de la commission. Douze d'entre eux ont été retenus et trois écartés en raison de leur moins grande actualité, de leur périmètre trop large ou des recherches préalables qu'ils imposent.

[503] Pour évaluer et prioriser les projets, la commission des études retient quatre critères :

- La pertinence des projets au regard des axes recrutements / trajectoires / compétences
- Leur impact potentiel en termes de retombées médias et réseaux sociaux ;
- Leur utilité opérationnelle pour les cadres, les entreprises et les consultants ;
- La légitimité pour l'APEC de s'emparer de ces thèmes.

[504] Réunie tout au long de l'année (à 7 reprises en 2020), la commission se voit également présenter les cahiers des charges des nouveaux projets ainsi que le résultat de certains travaux finalisés.

[505] Pour appuyer la commission études et la DDEA sur le plan scientifique et méthodologique, il n'existe toujours pas à ce jour de comité scientifique comme en ont pourtant recommandé l'installation les missions IGAS de 2014²⁸⁴ et de 2016²⁸⁵. Indépendamment des comités d'experts qui

²⁸¹ L'article 11 des statuts de l'APEC précise en effet que les membres des commissions sont choisis parmi les administrateurs de l'association. Comme le relève le rapport IGAS de 2014, cette composition est très probablement motivée par le souci de lutter contre l'absentéisme constaté au sein de l'instance du fait de la présence de membres n'appartenant pas au CA.

²⁸² Article 5.1

²⁸³ Le calendrier indiqué s'inspire de celui qui a été mis en œuvre en 2020.

²⁸⁴ Recommandation n°9 : « Organiser une évaluation externe périodique des études et/ou créer un comité scientifique pour les études ». Il a été indiqué en réponse à la mission IGAS de 2016 que la commission études était élargie à des experts extérieurs (DARES, CEE, Céreq, ...), se réunissant une fois par an pour examiner la construction méthodologique des études de l'APEC.

²⁸⁵ Un tel conseil scientifique existe depuis mai 2013 auprès de la direction des statistiques, des études et de l'évaluation de Pôle Emploi

peuvent être mis en place pour le suivi d'une étude particulière comme c'est le cas pour celle sur la mesure de l'impact économique et social de l'APEC²⁸⁶ et nonobstant le fait que la commission des études s'adjoit une fois par an le concours d'experts reconnus²⁸⁷ cette absence d'instance scientifique pérenne est une lacune qu'il conviendrait de combler²⁸⁸. Chargée d'apporter un éclairage à la commission études sur le programme d'études et les méthodes utilisées par ces études, la composition de cette instance devrait être pluridisciplinaire et compter en son sein des représentants des DR.

2 Des choix éditoriaux et de programmation ont pesé sur l'exposition et le contenu des études

2.1 Le choix d'une diffusion distincte sur *apec.fr* et *corporate.apec.fr* et *apec.fr* pose certaines difficultés d'accès aux études qui pourraient être aisément résolues

[506] Les études de l'Aphec sont diffusées sur deux sites internet : le site dit *corporate.apec.fr* et le site *apec.fr*. En ce qui concerne le premier site, l'accès aux études est indiqué dès la page d'accueil puisqu'un onglet « Nos études » y figure en haut (cf. ci-dessous). Une fois activé, celui-ci donne accès à plusieurs champs (« L'observatoire de l'emploi cadres », « Toutes nos études », « Études recrutement », « Études trajectoires » et « Études compétences ») qui permettent de consulter ensuite les études datant de moins de 3 ans s'y rapportant.

[507] Sur le site *apec.fr*, si trois onglets principaux (« Vous êtes candidats », « Nous rencontrer », « Vous êtes recruteurs ») occupent le centre de l'écran et si le terme « études » n'est pas mentionné en tant que tel, une rubrique « Tendances de l'emploi cadre » est présente sur la page d'accueil. En l'activant, l'internaute accède à différentes sous-rubriques (« Prévisions de recrutement des cadres », « Processus de recrutement des cadres », « Parcours de cadres », « Inégalités et rémunération », « Connaissance des métiers cadres et des secteurs », « Évolution de la société, évolution des compétences cadres ») qui ne peuvent toutefois être assimilées aux études à proprement parler. Il s'agit en effet d'articles d'une longueur d'une page qui constituent des synthèses réalisées à partir des études²⁸⁹.

[508] Il n'est pas possible d'accéder aux études en dehors de cette rubrique « Tendances de l'emploi cadre », contrairement à ce que la mission IGAS constatait en 2014 puisque chaque catégorie de public (cadres, jeunes diplômés, recruteurs) pouvait accéder à son observatoire de l'emploi et aux

²⁸⁶ Ce comité compte sept membres choisis pour leurs compétences en matière de mesures d'impact social ou d'évaluation.

²⁸⁷ Dans ce format élargi aux experts, la commission traite de questions techniques, d'études spécifiques de l'Aphec, de nouvelles méthodologies d'enquête ou de développements d'outils opérationnels. En 2016, a été ainsi abordé le modèle économétrique de l'Aphec en matière de prévisions de recrutement de cadres dans le secteur privé, en 2017 l'outil opérationnel *Data Cadres* déployé par l'Aphec l'année suivante sur *apec.fr*, en 2018, l'enquête annuelle de l'Aphec concernant l'évolution de la rémunération des cadres du secteur privé, en 2019 l'enquête annuelle de l'Aphec concernant les mobilités professionnelles des cadres en poste dans le secteur privé. En 2020, ce sont les pratiques d'enquête dans les départements d'outre-mer qui ont été abordées dans le cadre du renforcement de la dimension observatoire de l'emploi cadre avec des indicateurs de suivi du marché de l'emploi cadre dans ces territoires, en lien avec les implantations récentes de l'Aphec dans trois départements d'Outre-Mer (Guadeloupe, Martinique et La Réunion).

²⁸⁸ C'est par une décision de son conseil d'administration (du 17 juin 2015) que l'Aphec a procédé à cet élargissement ponctuel

²⁸⁹ En cliquant par exemple sur l'icône « Parcours de cadres », il est possible de consulter des synthèses telles que : « Travailler dans une startup : avantages et inconvénients », « Stratégies de carrière des ingénieurs : le cas de l'industrie des semi-conducteurs », « Les cadres pourraient être moins enclins à changer d'entreprise en 2020 », « Formation continue : ce que veulent les cadres ».

études s'y rapportant. Or, comme cela a été indiqué à la présente mission par le Centre d'appel qu'elle a contacté, le seul moyen de consulter les études *in extenso* oblige à se rendre sur le site « Corporate » dont le chemin d'accès est mentionné en très petits caractères en bas de la page d'accueil du site *apec.fr*. Dans ces conditions, il convient de créer une icône et un lien permettant d'accéder à l'ensemble des études de l'APEC dans la rubrique « Tendances emploi cadres » du site *apec.fr*.

[509] Le choix éditorial opéré en matière de non-présentation direct des études sur *Apec.fr* semble révélateur de la volonté de faire prévaloir vis-à-vis de l'extérieur une logique de parcours client sur celle d'une valorisation des études qui ont certes une présentation plus académique.

[510] Davantage tournée vers l'exploitation opérationnelle des études, une autre rubrique du site *Apec.fr* baptisée « *S'entraîner avec nos outils* » permet d'accéder aux simulateurs d'entretien de recrutement et de salaire, aux chiffres sur le marché du travail (*datacadres*), aux opportunités d'emploi pour les cadres et les jeunes diplômés ainsi qu'à l'annuaire des métiers cadres,

[511] À côté des deux sites *corporate.apec.fr* et *apec.fr*, un compte twitter dédié aux études @Apec_Etudes a été créé en mars 2018. Comptant 1 567 abonnés au 29 décembre 2020 (contre, à titre de comparaison, 77 896 pour l'INSEE, 58 933 pour France Stratégie et 6 778 pour Pôle Emploi), il diffuse des messages d'alerte sur la publication des études en renvoyant aux dites études et au site *corporate.apec.fr*.

[512] Au sein de la DDEA, une attention particulière est attachée au référencement des études sur les moteurs de recherche et à la reprise par les médias des études de l'APEC en lien avec l'indicateur stratégique du mandat de service public dédié à leur audience (voir *infra*).

2.2 La mesure de l'impact économique et social de l'Apec est une étude clé qui a pris le dessus sur d'autres études

[513] L'un des chantiers majeurs de la DDEA concerne l'impact économique et social de l'Apec. Dans un contexte où les velléités de réduire les cotisations sociales, présentées comme des « charges » pesant sur les entreprises, sont fortes, l'étude sur l'impact économique et social de son action doit apporter des réponses concrètes sur l'avantage différentiel que procurent les prestations de l'Apec grâce aux cotisations qu'elle reçoit.

L'impact économique et social

Lancée en 2019, le but de cette étude est de faire la démonstration de l'utilité sociale et économique du recours à l'Apec. Elle s'inscrit dans le fil des différentes mesures de satisfaction ou d'utilité déployées successivement comme les enquêtes « à froid » lancées en 2010, le coefficient d'efficacité productive mis en place en 2012, l'utilité de l'intervention de l'Apec mesurée à partir d'un échantillon représentatif de clients en 2013, la mise en place en 2017 des indicateurs stratégiques sur le changement de situation des cadres 12 mois après leur dernière consommation de service à l'Apec et sur le recrutement des entreprises 6 mois après leur dernière consommation de services dédiés.

La mesure de l'impact économique et social a, entre autres, pour vocation de vérifier le constat opéré à partir des enquêtes portant sur l'utilité de l'intervention de l'Apec, selon lequel un recrutement par son canal fait économiser à une entreprise deux semaines dans le processus de recrutement.

Reposant sur une méthode contrefactuelle qui vise à mesurer l'effet direct²⁹⁰ et indirect (coûts évités) d'un accompagnement, ou non, par l'Apec sur une population de clients présentant des caractéristiques identiques, elle a été centrée dans un premier temps sur les TPE-PME et les cadres actifs salariés.

Sur le volet TPE-PME, les premiers résultats des effets directs ont été présentés aux administrateurs lors du Conseil d'administration du 21 octobre 2020. La différence entre l'impact du recours et du non recours à l'Apec est appréciée à partir de six indicateurs : l'économie de temps de recruteur en jours, la durée du recrutement, la performance (*ie* la réponse du cadre recruté aux attentes du poste), la durabilité (présence du cadre recruté dans l'entreprise, six mois après son recrutement), l'adéquation du recrutement (*ie* adéquation entre les compétences du cadre recruté et celles décrites dans l'offre d'emploi) et le taux d'abandon (*ie* le poste a-t-il été ou non pourvu ?).

À ce stade, les premiers enseignements sont les suivants:

- le gain de temps du recruteur est de 25 % en ayant recours aux services de l'Apec, soit deux jours en moins (6 jours avec l'Apec vs 8 jours sans l'Apec) ;
- une durée de recrutement inférieure de 14 % *via* l'Apec, soit une semaine et demi en moins (9 semaines avec l'Apec vs 10,5 semaines sans l'Apec) ;
- une durabilité supérieure de 50 % (pour les clients ayant eu recours à Apec.fr et aux services de recrutement) à 58 % (pour les clients ayant eu recours à Apec.fr) ;
- une adéquation du recrutement en retrait de 4 % (78 % pour les clients Apec ayant eu recours aux services de recrutement vs 81 % sans leur appui) ;
- un taux d'abandon sans effet significatif.

Hors indicateurs, d'autres résultats ont été présentés sur la mesure d'impact économique et social de l'intervention de l'Apec. Ils font apparaître un gain de 67 % sur le recrutement *via* l'Apec des candidats de moins de 25 ans, un gain de 33 % (pour le recrutement *via* Apec.fr) à 39 % (pour un recrutement *via* Apec.fr et les services de recrutement de l'APEC) sur celui des cadres demandeurs d'emploi, et un gain de 104 % pour le recrutement de cadres demandeurs d'emploi âgés de 50 ans et plus.

Les effets indirects auprès des TPE-PME ont été, quant à eux, présentés début janvier 2021.

Sur le volet des cadres actifs salariés, les effets directs et indirects ont été présentés début février 2021. Il ressort de l'analyse des effets directs que le recours à l'Apec a des effets positifs sur la mobilité (y compris pour les femmes et les individus âgés de 45 ans et plus), sur la hausse de la rémunération globale des cadres (le recours à apec.fr et celui aux services de conseil de l'Apec au bout de 3 ans), sur la diminution des période de chômage (en ayant recours aux services de conseil mais pas à apec.fr), sur la satisfaction ressentie au travail (même si l'effet est faible) et sur la réduction des arrêts de travail.

[514] L'éclairage qu'apportent ces travaux engagés est important. C'est la raison pour laquelle les études sur l'impact économique et social doivent être menées jusqu'au bout afin d'alimenter ensuite les indicateurs du mandat de service public.

[515] Leur priorisation ne doit cependant pas prendre le pas sur d'autres études tout aussi importantes comme les enquêtes de satisfaction qui sont indispensables pour alimenter certains indicateurs d'éclairage du mandat de service public. Les résultats de l'indicateur 14.1 (« - Satisfaction globale sur les informations études : note moyenne de satisfaction (entre 0 et 10) et proportion de notes comprises entre 7 et 10 - ») n'ont ainsi pas été renseignés. En 2019, un gel a en effet visé toutes

²⁹⁰ Les effets directs correspondent à la différence entre les effets observés du recours à l'Apec et les effets calculés de ce qu'aurait été la situation du cadre s'il n'avait pas eu recours à l'Apec. Les effets indirects correspondent à ce que rapporte cette différence au cadre et / ou à la société.

les études dites marketing pour privilégier les seuls travaux inscrits dans le cadre de la mesure de l'impact économique et social de l'Apec.

2.3 La satisfaction liée aux études est globalement positive mais l'Apec devrait regarder de plus près leur appropriation

[516] Dans le droit fil de l'une des recommandations de la mission de 2014 de l'IGAS²⁹¹ et en vue d'apprécier sur le plan quantitatif l'impact des études publiées par l'Apec, un indicateur stratégique du mandat de service public a été créé qui suit leur audience. Il est mesuré jusqu'en novembre 2019 au travers du nombre de visites total des pages de l'observatoire de l'emploi sur le site *Apec.fr* (l'observatoire comprenant les études, les fiches emploi, l'outil Data Cadres).

[517] À partir de novembre 2019, cet indicateur est mesuré en faisant la somme des visites sur quatre pages figurant sur *Apec.fr* : 1ères tendances de l'emploi cadres, nos métiers, simulateurs de salaires, outils-analyse marché.

[518] L'analyse approfondie de cet indicateur figure dans l'annexe spécifique relative aux indicateurs du mandat (cf. indicateur 14.1). Si la mesure quantitative est globale, il manque un certain nombre d'informations sur les visiteurs uniques et le nombre de pages vues ainsi que les visites enregistrées depuis les applications mobiles.

[519] Il manque également une analyse plus détaillée sur le lectorat des études de l'APEC qui était réalisée avant 2018. Il est en effet nécessaire de connaître avec précision les profils de celles et de ceux qui consultent les études ainsi que l'exploitation qu'ils en font. Il manque également des données sur le taux de reprise par les médias et les réseaux sociaux des données issues des études de l'Apec. Une étude annuelle pourrait ainsi être réalisée sur le profil des lecteurs externes des études de l'Apec, leurs attentes et les exploitations qu'ils en font et une autre sur le taux de reprise des études de l'Apec par les médias et les réseaux sociaux.

[520] Dans l'ensemble et à de rares exceptions près, la mission a pu constater de manière empirique que l'avis des lecteurs extérieurs était positif sur les études publiées par l'Apec, la représentante d'une fédération professionnelle (par ailleurs commanditaire à l'Apec de deux études ciblées sur les cadres de son secteur ainsi que les compétences comportementales sur son secteur) indiquant par exemple qu'elle s'appuyait régulièrement sur elles pour s'alimenter en veille sur les évolutions du marché de l'emploi des cadres.

[521] En interne, une étude a été engagée²⁹² qui révèle que 32 % des managers, 32 % des CDP et 35 % des CRE ont fait part d'une demande d'approfondissement sur les outils de connaissance de marché. Ces résultats sont corroborés par les témoignages recueillis par la mission sur l'exploitation des études à des fins opérationnelles. Si *Datacadres*, *Votre potentiel marché* ou le *Répertoire des métiers* sont alimentés par le contenu des études et peuvent être consultés par les consultants à échéances régulières²⁹³ compte tenu du temps qui leur est accordé pour procéder à cette prise de

²⁹¹ Recommandation n°9 : « Organiser une évaluation externe périodique des études et/ou créer un comité scientifique pour les études ».

²⁹² Dialogue métier, DMAR, juin 2020

²⁹³ Un nouvel outil sur les trajectoires professionnelles a été déployé courant 2020. Destiné aux consultants et conseillers, il devrait leur fournir des éléments de marché sur les perspectives et trajectoires des cadres à travers leurs profils. Il s'appuie sur une exploitation de la base de profils de l'Apec et un croisement avec les offres d'emploi déposées.

connaissance, l'actualisation des données qui y figurent dans ces outils ne serait pas garantie d'après les consultants interrogés par la mission²⁹⁴.

[522] Les séances spécifiques organisées par la DDEA à destination des consultants pour faire la restitution de ses travaux²⁹⁵ et les supports synthétiques diffusés sur le réseau interne Clémentine sous la forme de « Flashs études » ne suffiraient pas à contrebalancer ce jugement sur lequel il est difficile de statuer en l'absence de données permettant de l'objectiver. Dans ces conditions, il conviendrait d'engager une enquête sur les attentes, besoins des consultants et conseillers en matière d'études et données et l'exploitation actuelle qu'ils en font.

[523] À noter toutefois le lancement d'un chantier sur le développement d'un nouvel outil territorialisé des données marché. Dans ce cadre, les besoins et les attentes du réseau doivent être recueillis selon les cinq familles de métiers concernés (délégués régionaux, managers, consultants relations entreprise, consultants développement personnel, conseillères) via des ateliers animés par la DDEA en mars/avril 2021. Le premier objectif est la rédaction d'une note de cadrage du projet et de l'outil envisagé pour présentation et arbitrages en comité de direction avant lancement des travaux de développement.

[524] Il n'en reste pas moins que l'impression dominante est celle d'une production abondante mais trop académique pour être exploitée de manière opérationnelle par les consultants et les conseillers.

3 Quatre voies d'amélioration s'imposent à l'Apec en matière d'études pour exploiter complètement son potentiel d'éclairage et d'explication des évolutions du marché des cadres

3.1 Les études devraient avoir un contenu plus opérationnel et plus adapté pour chacun de leur public cible

[525] Le point de départ est le questionnement sur les cibles à atteindre en matière d'études. Il semble qu'il y en ait quatre principales : les clients (cadres en activité ou au chômage, entreprises, jeunes diplômés) de l'Apec, les acteurs nationaux ou territoriaux de la politique de l'emploi²⁹⁶, la gouvernance de l'Apec et, enfin, les consultants et conseillers de l'Apec.

[526] Les attentes sont différentes et spécifiques pour chacune de ces familles :

²⁹⁴ Cela a été le cas en 2020 pour Date Cadres en raison de la crise sanitaire voir supra.

²⁹⁵ Ces journées connaissance marché ont pour objet d'appuyer les consultants dans leur décryptage des enjeux du marché de l'emploi cadre, de présenter les enseignements tirés des travaux d'études sur certains sujets (ex : pratiques de recrutement, emploi des seniors), de les assister dans la prise en main de certains outils (ex : répertoire des métiers). Trente-six séances de ce type ont été organisées en 2019. Des petits déjeuners (« P'tits Déj ») de l'Observatoire sont également organisés pour évoquer dans un format court les principales tendances du marché. Des flash études sont également mis en ligne pour aider à l'appropriation des études.

²⁹⁶ Parmi ceux-ci figurent en particulier le Ministère chargé du travail et les autres ministères, les DIRECCTE Pôle Emploi, la DARES, les partenaires sociaux, les OPCO, France Compétences, Transition professionnelle, UNEDIC, AGIRC-ARRCO, URSSAF, le monde universitaire et la recherche, France Stratégie, l'ANDRH etc. mais aussi les médias et réseaux sociaux spécialisés ainsi que les parlementaires.

Tableau 4 : Attentes des différentes cibles des études et modalités de réponse attendues

[527] Cible	[528] Attentes	[529] Réponses attendues	[530] Supports privilégiés
Clients de l'Apec	Outils / supports pour retrouver un emploi / opérer un recrutement	Approche pratique (format court, informations essentielles, fiches pratiques, renvoi à des outils d'information ou de simulation)	apec.fr réseaux sociaux
Acteurs nationaux ou territoriaux de la politique de l'emploi	Outils pour analyser et décrypter les tendances nationales et territoriales de l'emploi des cadres	Approche académique (format long, informations détaillées, propositions de démarche) couplés avec des formats très courts pour les médias	apec.fr revues et médias spécialisés (DARES, INSEE, Pôle emploi, ...) avec des encarts ayant vocation à être reproduits dans différents supports
Gouvernance de l'Apec	Outils d'aide au diagnostic et à la décision	Approche opérationnelle (problématique / options / propositions de décision)	Notes internes à vocation d'arbitrage
Consultants et conseillers	Outils d'accompagnement	Approche opérationnelle ciblée (public/ territoire / métier / compétences / démarche / outils à disposition / retours d'expériences / témoignages systématiques de consultants, de managers et de DR / identification des difficultés éventuelles et des moyens de les résoudre)	Fiches pratiques avec recommandations, présentations physiques ou sur Clémentine

Source : Mission

[531] La matrice présentée ne prétend ni à l'exhaustivité ni à l'originalité. Formalisée ou non, elle est probablement déjà présente dans les réflexions et projets de l'Apec. Elle conduit néanmoins à poser les bases d'un véritable marketing des études de l'Apec qui vise à l'opérationnalité et à leur adaptation aux attentes des différents publics identifiés. Elle n'impose pas de revoir totalement la segmentation actuelle (recrutement / trajectoires / compétences) mais d'opérer des croisements systématiques avec la grille de ces différents publics pour s'assurer que toute étude répond à un ou plusieurs besoins. Une même étude peut viser plusieurs cibles mais être présentée sous différents formats.

[532] Il est nécessaire que chacune de ses familles puisse se reconnaître dans les études tant sur le fond que sur la forme, même si les formats et les supports peuvent être différents. Il apparaît nécessaire, dans ces conditions, de réinterroger la stratégie de production et de diffusion des études

sous l'angle marketing pour vérifier, sondages et enquêtes à l'appui, que les attentes des différentes cibles sont / seront bien satisfaites

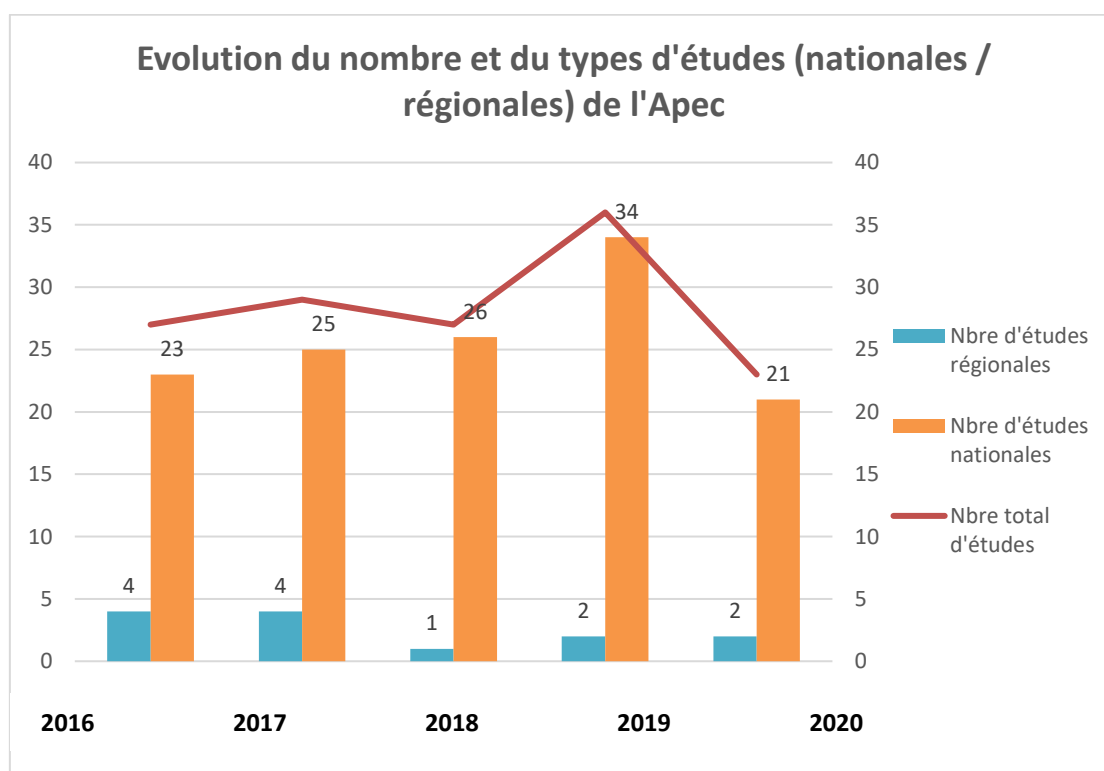
[533] Le document présentant la synthèse et le bilan des études réalisé par le service statistiques, études et évaluation de Pôle Emploi pourrait servir de point de comparaison utile pour l'Apec avec une entrée non par le thème de l'étude mais par la conclusion de celle-ci, avec également une rubrique très synthétique « à retenir » après la présentation de la démarche puis des constats et, enfin, un encadré sur les évolutions opérationnelles qui correspondent aux conclusions tirées de ces observations.

3.2 Les études devraient être davantage territorialisées

[534] Assez fréquemment entendu par ailleurs est le reproche fait aux études de l'APEC de ne pas assez prendre en compte la réalité territoriale de l'emploi des cadres. Si des études ont pu porter sur des zones géographiques déterminées (par exemple en 2017 sur les métiers de la cyber-sécurité en Bretagne ou en 2019 sur l'attractivité en région Centre – Val de Loire), leur nombre reste limité. Le lancement d'une étude pilote sur l'attractivité dans la région des Hauts-de-France était initialement prévue en 2020 mais elle a été reportée.

[535] Il faut rappeler que les études régionales (traitant d'une problématique propre à une région) ou sur l'emploi régional représentent moins de 10 % de la production de l'Apec.

Graphique 1 : Nombre d'études territorialisées



Source : Apec

[536] Or, qu'il s'agisse des consultants internes, des acteurs du service public de l'emploi ou d'acteurs locaux tels que Transition professionnelle, les conseils régionaux ou les établissements d'enseignement supérieur, le besoin est largement exprimé d'une territorialisation plus importante

des études de l'Apec²⁹⁷. Pour s'assurer de la satisfaction de ce besoin, il conviendrait d'introduire un indicateur d'éclairage du mandat de service public sur le nombre d'études régionalisées publiées chaque année par l'APEC.

3.3 Les études gagneraient à exploiter davantage les données de l'Apec ou des tiers

[537] Dans la perspective recommandée par la mission d'un ciblage plus important des interventions de l'Apec auprès des catégories les plus exposées parmi les cadres en activité, les demandeurs d'emploi, les jeunes diplômés ou les entreprises, il est nécessaire que les études intègrent davantage cette approche centrée sur le ciblage des publics les plus à risque.

[538] Pour ce faire, elle dispose d'un réservoir de données conséquent au travers des offres d'emploi déposées, des profils enregistrés, des comptes ouverts ou des actions tracées dans son système d'information. Mais aussi avec celles détenues par Pôle Emploi ou l'AGIRC-ARCCO²⁹⁸.

[539] Par ailleurs, si des travaux sur les métiers en tension ont débuté²⁹⁹, il convient de les intensifier à partir des analyses menées par la DDEA sur les offres pourvues et non pourvues afin de proposer à la gouvernance des priorités d'intervention en visant des secteurs et métiers menacés / en tension³⁰⁰ / en émergence³⁰¹ en intégrant la dimension régionale comme la DARES l'a fait³⁰² et en déterminant les profils ou compétences en jeu afin d'accompagner les cadres ou entreprises concernés dans leurs reconversion ou recherches.

[540] La mission a identifié par exemple une spécificité liée à la surreprésentation des femmes dans les clients de prestations de conseils de l'Apec. Il semble que ce phénomène n'ait pas fait l'objet d'études particulières alors même qu'il s'agit d'une population qui peut connaître des difficultés spécifiques d'employabilité.

[541] Du point de vue des méthodes, l'intelligence artificielle est mobilisée au service de l'emploi par Pôle Emploi. Reposant depuis 2014 sur l'exploitation des données (« un patrimoine » selon la personne chargée de ce programme³⁰³) sur l'historique des demandeurs d'emploi, des parcours, etc., elle s'appuie sur des startups internes ; Pôle Emploi a développé un algorithme prédictif capable de détecter les entreprises à fort potentiel d'embauche. À cette fin, un département big data, un service data lake³⁰⁴ et deux agences data services ont été créés en interne avec, en leur sein, une soixantaine de personnes.

²⁹⁷ L'un des freins au lancement d'études régionales et territorialisées serait lié à la taille réduite des échantillons statistiques et à l'engagement consécutivement trop important de ressources de l'Apec. Cette difficulté pourrait être contournée en mutualisant la charge que représentent ces études avec des partenaires territoriaux (ex : conseils régionaux, Transitions professionnelles, Pôle Emploi)

²⁹⁸ L'AGIRC-ARCCO communique déjà des données agrégées mais sectorisées sur les entreprises et salariés cotisants par exemple aux branches. Elle pourrait faire de même à l'Apec en croisant différentes approches (sectorielles / territoriales / générées / par âge, etc.). Pour la récupération et l'exploitation de données nominatives, la question du consentement préalable est posée conformément aux règles prévues par le RGPD en la matière. Dans la perspective de la bascule opérée dans la DSN, il est nécessaire que l'Apec approfondisse la question de savoir si et comment ces informations nominatives pourraient être exploitées. Il s'agit là en effet d'une source très riche d'information sur tous les cadres actifs cotisants et les entreprises cotisantes qui donne une idée très précise du marché de l'Apec. Tout cadre est en effet susceptible de solliciter à un moment de sa carrière. Toute entreprise est susceptible de recruter un ou plusieurs cadres à un moment de son activité.

²⁹⁹ Métiers cadres en tension et métiers en émergence, note interne, 15 décembre 2020

³⁰⁰ Par exemple les cadres de santé, les chefs de projet en organisation, responsables d'entrepôts, etc.

³⁰¹ Par exemple les métiers de la data, de l'usine et du bâtiment du futur

³⁰² Les tensions sur le marché du travail en 2019, *DARES Résultats*, octobre 2020.

³⁰³ Construire le conseil à l'emploi de demain grâce à l'intelligence artificielle, *Emploi Store*, 16 septembre 2019.

³⁰⁴ Le data lake est une méthode de stockage massif de données.

[542] Trois axes d'amélioration guident le projet Intelligence emploi :

- l'efficacité au service du conseiller : il s'agit de lui permettre de se concentrer davantage sur l'accompagnement en automatisant certaines tâches notamment dans la gestion de la messagerie électronique
- l'appui au recrutement pour les entreprises : il s'agit d'analyser le contenu des offres d'emploi pour augmenter sa qualité et les chances du recruteur d'attirer des demandeurs d'emploi
- l'aide au diagnostic et à la prescription : l'enjeu est d'apporter le meilleur conseil en termes de positionnement en fonction de l'évolution des tendances du marché et, par exemple, du bénéfice retiré d'une formation pour l'amélioration de l'employabilité.

[543] S'il ne s'agit pas pour l'Apec de reproduire à l'identique le programme de Pôle Emploi, l'aide à la décision que peut procurer l'exploitation des données détenues sur l'emploi des cadres est néanmoins indispensable sachant qu'elle utilise aujourd'hui déjà des algorithmes en matière de matching sur apec.fr, d'indexation des offres ou de traitement sémantique des offres.

[544] Dans le cadre du comité et d'analyse prévu par l'accord-cadre avec Pôle Emploi, une feuille de route commune pourrait être élaborée sur l'intelligence artificielle tournée vers le marché de l'emploi des cadres autour du programme Intelligence Emploi de Pôle Emploi.

[545] Au-delà des études envisagées dans le cadre de l'accord-cadre, c'est donc une démarche commune de méthode qu'il convient de construire.

3.4 Le partage et l'exploitation des données est un chantier à investir

[546] Depuis 2018, les données des études annuelles quantitatives de l'Apec sont mises à disposition du public depuis mai 2018 sur la plateforme data.gouv.fr sous différents formats avec des documents d'aides à lecture. Cette mise à disposition des données peut ainsi profiter aux développeurs, startups, observatoires des métiers des branches, des chercheurs, des organismes paritaires, etc.

[547] Au-delà de cette démarche de mise à disposition publique, il est nécessaire que l'Apec, dans une logique d'innovation, puisse nouer des partenariats ciblés avec d'autres partenaires comme la RH Tech sur les profils, la mobilité professionnelle des cadres par exemple ou les offres d'emploi à des fins d'expérimentation de nouvelles solutions de mise en relation ou de recrutement en levant les freins ou obstacles liés à la communicabilité ciblée de certaines de ces données.

[548] Cette démarche est évoquée dans l'annexe innovation. Il s'agit qu'aux côtés des responsables de cette dernière, la DDEA investisse ce champ en organisant les modalités et le champ de partage des données. Au titre des premières, il peut être envisagé de mettre en place une gouvernance des données à l'instar de celle élaborée par Pôle Emploi qui porte sur la vérification de la qualité des données tout au long de la chaîne de collecte et d'exploitation. La rigueur qu'attache l'Apec à la collecte et au traitement des informations utiles au contrôle de gestion et au pilotage de la performance doit être la même que pour l'exploitation des données issues des différentes sources Apec. Si des questions éthiques devaient se poser, l'Apec pourrait, à l'instar de Pôle Emploi, mettre en place un comité indépendant pour donner toutes les garanties utiles en la matière.

[549] En l'absence d'autre acteur capable de la concurrencer sur ce terrain, la fonction de baromètre de l'emploi des cadres est l'apanage de l'Apec, ce qui lui permet de communiquer à échéances régulières auprès des médias et du grand public. Vigie incontournable de ce marché, elle produit des études qui constituent des repères pour l'ensemble des acteurs qui s'y intéressent

[550] Abondante en nombre et rendue possible par l'engagement de moyens conséquents et majoritairement internalisés, la production d'études à l'Apec est perçue aujourd'hui comme académique et trop globale face à des besoins qui s'expriment en termes d'approches opérationnelles, territoriales et centrées sur les métiers à partir du croisement entre des données internes (ex : exploitation du contenu des offres déposées) et externes (ex : DARES, Pôle Emploi, AGIRC-ARRCO,...) sur l'emploi des cadres.

[551] L'Apec doit se tourner vers des partenariats renforcés et investir le champ de l'intelligence artificielle pour renforcer son rôle et sa place au cœur du marché de l'emploi des cadres.

ANNEXE 9 : L'innovation à l'APEC

L'INNOVATION A L'APEC.....	203
INTRODUCTION	205
1 BIEN QUE CONSIDEREE COMME UN AXE STRATEGIQUE, L'INNOVATION N'A PAS BENEFICIE DE TRAITEMENT PRIORITAIRE A L'APEC	205
1.1 MALGRE LA PRIORITE QUI LUI ETAIT FIXEE EN MATIERE D'INNOVATION, L'APEC NE S'EST PAS DOTEES DES OUTILS PREVUS DANS LA CONVENTION DE MANDAT DE SERVICE PUBLIC	205
1.1.1 <i>La convention de mandat de service public pose les bases de l'innovation à l'Apec, ce qui nécessite ensuite une déclinaison opérationnelle.....</i>	205
1.1.2 <i>Le plan stratégique de l'Apec supplée l'absence de programme d'innovation sans toutefois définir de moyens</i>	206
1.2 DANS LES FAITS, L'INNOVATION N'A PAS BENEFICIE D'UN TRAITEMENT PRIORITAIRE	207
1.2.1 <i>Une feuille de route sur l'innovation a bien été produite en 2018 mais elle n'a pas fait l'objet de partage ou de décisions d'arbitrage</i>	207
1.2.2 <i>La mise en place du réseau social interne Clémentine s'est imposée au détriment de la démarche d'innovation, même si elle en a repris quelques éléments</i>	207
2 L'ABSENCE D'APPROCHE D'ENSEMBLE N'A PAS EMPECHE L'EMERGENCE PONCTUELLE DE PROJETS LIES A UNE DEMARCHE D'INNOVATION	209
2.1 UNE DEMARCHE D'INNOVATION A ETE INTEGREE DANS LE PLAN DIGITAL	209
2.1.1 <i>Parmi les grands axes du plan digital, figure la mise en place d'un réseau de pairs</i>	209
2.2 DES ESPACES PHYSIQUES ISSUS OU CONSACRES AUX DEMARCHES D'INNOVATION ONT PAR AILLEURS ETE CREES	213
2.2.1 <i>Le centre Apec de Nice.....</i>	213
2.2.2 <i>L'Atelier</i>	215
2.2.3 <i>L'importance de s'insérer dans un « écosystème » lié à l'innovation est à l'origine d'un rapprochement avec la French / RH Tech.....</i>	216
3 L'APEC DOIT DONNER UNE NOUVELLE IMPULSION EN MATIERE D'INNOVATION ET REDEFINIR UNE AMBITION, UN PORTAGE, DES MOYENS ET DES APPUIS.....	217
3.1 L'APEC PEUT SE DONNER COMME AMBITION DE DEVENIR LE LABORATOIRE D'EXPERIMENTATIONS DE REFERENCE SUR L'EMPLOI DES CADRES	217
3.2 UN PORTAGE DE HAUT-NIVEAU EST NECESSAIRE POUR DONNER UNE IMPULSION DECISIVE EN FAVEUR DE L'INNOVATION....	218
3.3 UN RENFORCEMENT DES MOYENS CONSACRES A L'INNOVATION S'IMPOSE A L'APEC	220
3.4 L'APPUI SUR DES PARTENARIATS EXTERNES EST UNE CONDITION DU SUCCES DE L'INNOVATION A L'APEC.....	221
3.4.1 <i>Les synergies avec Pôle Emploi seraient fortement bénéfiques aux demandeurs d'emploi cadres</i>	221
3.4.2 <i>Un partenariat par palier et encadré avec la HR Tech et ED Tech devrait être envisagé.....</i>	222

Introduction

[552] La présente annexe porte sur l'ensemble des processus internes à l'Apec qui visent à faire émerger des idées ou des projets innovants, à les sélectionner, à les tester et les mettre en œuvre en vue d'améliorer les processus existants ou d'en mettre en place de nouveaux³⁰⁵. Plus qu'au résultat des innovations, cette annexe s'intéresse aux démarches qui ont permis de les faire naître et de les déployer.

[553] L'enjeu est de savoir s'il existe à la fois une ambition, un portage et des moyens en faveur de l'innovation à l'Apec et quelles en sont les traductions concrètes.

1 Bien que considérée comme un axe stratégique, l'innovation n'a pas bénéficié de traitement prioritaire à l'Apec

1.1 Malgré la priorité qui lui était fixée en matière d'innovation, l'Apec ne s'est pas dotée des outils prévus dans la convention de mandat de service public

1.1.1 La convention de mandat de service public pose les bases de l'innovation à l'Apec, ce qui nécessite ensuite une déclinaison opérationnelle

[554] La convention de mandat de service public précise dans son article 2.5.2 que « 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.

[555] 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.

[556] 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 concernées par leur champ.

³⁰⁵ Sur son site, sous la rubrique « innovation », l'INSEE donne, le 17 novembre 2020, la définition suivante : « L'innovation désigne l'introduction sur le marché d'un produit ou d'un procédé nouveau ou significativement amélioré par rapport à ceux précédemment élaborés par l'unité légale (préciser ?). Deux types d'innovation sont distingués : les *innovations de produits* (biens ou services) et [les innovations] *de procédés* (incluant les innovations d'organisation et de marketing). Plus précisément, l'innovation de produits inclut les changements significatifs de design et les biens ou services numériques. Elle exclut la revente en l'état de nouveaux biens ou services et les changements de nature esthétique. L'innovation de procédés concerne la production et les méthodes de développement, la logistique et la distribution, le système d'information et de communication, les tâches administratives et la comptabilité, l'organisation des procédures, la gestion des relations avec les fournisseurs, l'organisation du travail, les processus de décision, les ressources humaines, le marketing, l'emballage, la tarification et le service après-vente. »

[557] 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). ».

[558] Il ressort de ces dispositions que l'innovation doit être un processus permanent, planifié et opérationnel qui se nourrit de l'apport des études. Cela étant, bien que mise en avant dans la convention de mandat de service public, aucun indicateur stratégique du mandat de service public ne se rapporte à cette orientation stratégique.

1.1.2 Le plan stratégique de l'Apec supplée l'absence de programme d'innovation sans toutefois définir de moyens

[559] Pièce cardinale de la stratégie d'innovation (cf. *supra*), le programme d'innovation devait en définir l'ambition, le contenu et les moyens. Or, il n'a pas été produit pour des raisons liées entre autres à l'absence de portage de la thématique au niveau de la direction générale en raison des arbitrages opérés en faveur d'autres priorités (v. *infra*). Le plan stratégique annuel de l'Apec a pris la place du programme d'innovation en abordant le sujet mais sans traduction opérationnelle.

[560] Dans son plan stratégique 2021, l'Apec s'est ainsi fixée un cinquième défi baptisé « Innover pour réussir ». Cette ambition s'appuie sur :

- le recours au mode collaboratif pour faire émerger toutes les expertises internes,
- la poursuite des programmes d'expérimentation,
- le développement avec des partenaires de solutions adaptées à l'évolution des technologies.

[561] Rappelant la tradition d'innovation de l'Apec³⁰⁶, le plan stratégique précise ensuite que la démarche d'innovation devra se déployer autour de deux axes : les thématiques et priorités d'actions puis les méthodes et outils. Les priorités d'actions innovantes devront s'engager autour du conseil, de la mise en relation et de l'expérience client sachant que le document stratégique identifie enfin quatre clés de l'innovation :

- Les méthodes de travail agile (comme le *design thinking*) ;
- La capitalisation sur l'expertise interne et externe
- L'intégration de solutions de startups via des partenariats
- La veille sur les nouveaux usages.

[562] Formellement, ces objectifs dessinent une orientation. Cependant, dans les moyens qui sont ensuite présentés dans le document pour la mise en œuvre de cette stratégie, il n'y a pas d'énumération concrète hormis le mode collaboratif qui est cité pour renforcer la cohésion d'équipe et non comme l'un des leviers des démarches d'innovation.

³⁰⁶ L'Apec a mis au point la méthode DECLIC de construction du projet professionnel. Elle a également contribué à développer la démarche du recrutement sans CV. Elle a également mis en œuvre une plateforme de conseil à distance (UBIKA), Elle est enfin l'une des conceptrices du conseil en évolution professionnelle (CEP).

1.2 Dans les faits, l'innovation n'a pas bénéficié d'un traitement prioritaire

1.2.1 Une feuille de route sur l'innovation a bien été produite en 2018 mais elle n'a pas fait l'objet de partage ou de décisions d'arbitrage

[563] Des initiatives éparses ayant été prises³⁰⁷, le constat a été fait que ces initiatives étaient davantage impulsées par le siège de l'Apec qu'elles ne remontaient des centres et des délégations régionales. Dès lors, une feuille de route a été présentée en janvier 2018 à la direction de la stratégie, du marketing et de l'expérience client en vue de mettre en place un processus d'innovation participative dans le cadre des quatre missions de l'Apec (SPP, SRE, collecte des offres, études).

[564] Reposant sur une stimulation des idées et des collaborateurs de l'Apec tournée vers le conseil et la mise en relation, ce processus s'appuyait sur :

- la création d'une plateforme de contributions baptisée « ID'Apec »,
- l'organisation d'évènements autour de la remise de trophées pour récompenser les meilleures idées (« Trophées ID'Apec »),
- la mise en place d'un lieu (le « LaBApec ») pour piloter les POCs³⁰⁸ et expérimentations,
- une démarche d'appel à pitch auprès de startups externes (« Pitch@Apec »),
- un accélérateur de projets RH porté par des startups en mettant à leur disposition des compétences, des jeux de données, des terrains d'expérimentation,... (« ACT51 »)

[565] Protéiforme, ce processus devait être suivi par un comité d'évaluation. Réunissant les différentes expertises métiers, il était chargé de statuer sur le sort des projets (lancement / mise en liste d'attente / rejet motivé/industrialisation).

[566] Nécessitant la création d'outils informatiques dédiés, la proposition contenue dans la feuille de route n'a pas été retenue par la direction de la stratégie et la direction générale de l'époque en raison de la priorité donnée à la refonte du site intranet et à la création de son réseau social interne baptisé « Clémentine ». Ce réseau n'a pas empêché l'éclosion de quelques initiatives innovantes mais il a manqué une impulsion stratégique pour faire vivre le processus.

1.2.2 La mise en place du réseau social interne Clémentine s'est imposée au détriment de la démarche d'innovation, même si elle en a repris quelques éléments

[567] Ouverte en février 2018 et ayant pour vocation de faciliter le partage entre collaborateurs, Clémentine devait permettre de créer au sein de l'Apec des groupes utilisateurs ouverts (publics) ou restreints (privés) en vue d'échanger des contenus, idées, commentaires ou réactions.

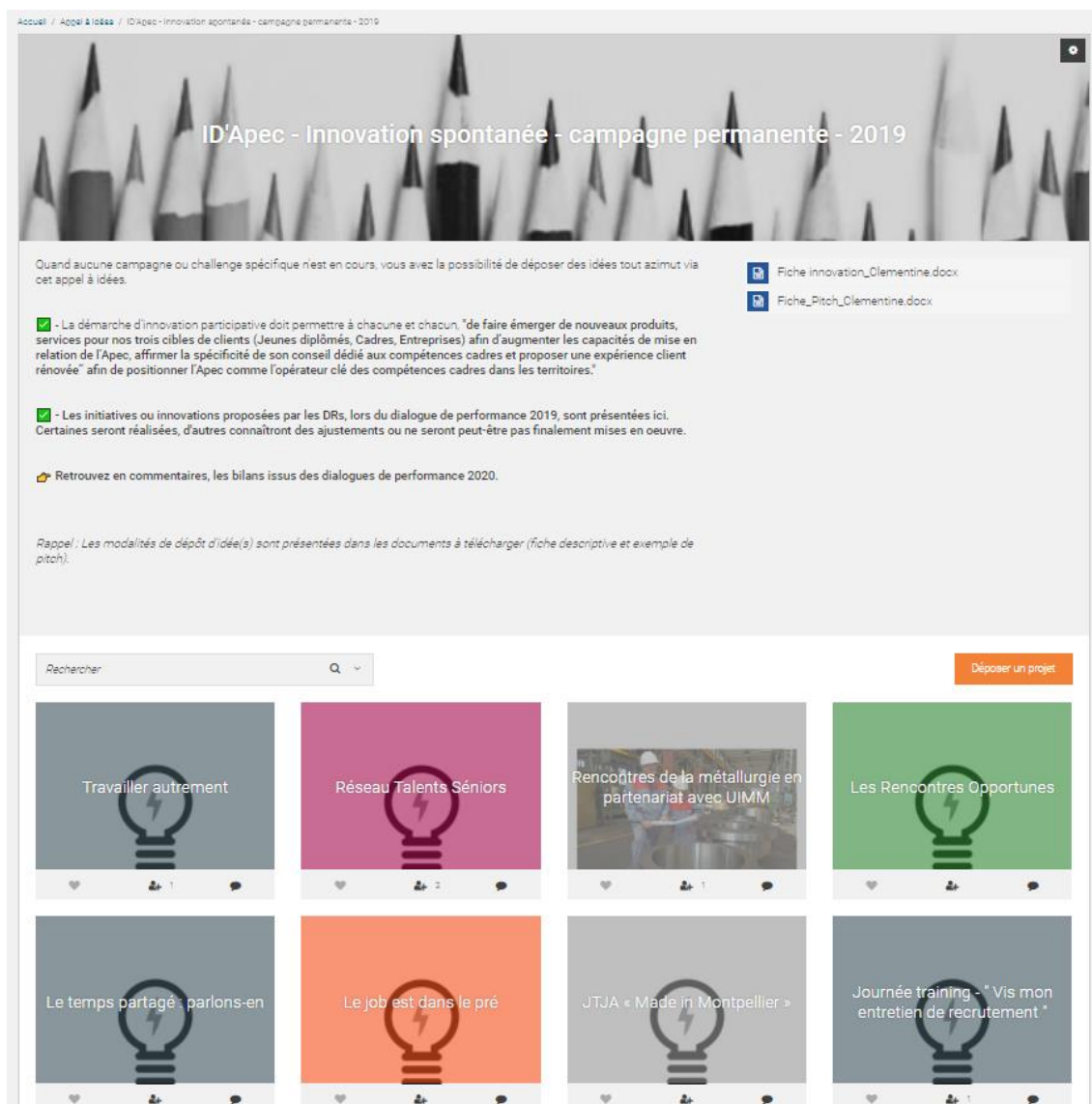
[568] Pour ne pas perdre tout lien avec le sujet de l'innovation, il a été décidé de créer dans Clémentine, dès mars-avril 2018, un espace d'appel à idées accessible à l'ensemble des collaborateurs de l'Apec et destiné à être alimenté par les initiatives remontées dans le cadre de leurs dialogues de

³⁰⁷ En place entre 2006 et 2009, Innov'Apec en est une qui fut le premier programme de génération d'idées et de projets par les collaborateurs. Piloté par le département de la communication interne, ce programme a donné lieu à trois campagnes d'appels à idée dans le cadre de compétitions (« challenge ») internes.

³⁰⁸ Le terme POC (« proof of concept ») désigne le processus permettant d'apporter la preuve de la faisabilité ou de l'opérationnalité d'un projet ou d'une solution avancée.

performance par les délégués régionaux. Reposant sur l'innovation spontanée, l'espace aménagé dans Clémentine proposait un formulaire de dépôt pour présenter une idée ou un projet et une procédure de sélection à partir d'une grille (originalité du projet / réalisme / pertinence / qualité). Les idées retenues devaient ensuite être mise en œuvre après prototypage et leurs résultats obtenus mesurés puis partagés au sein des instances de gouvernance.

Schéma 1 : Page d'accueil de l'espace d'appel à idées au sein du réseau social Clémentine



Source : Apec

[569] À la suite de ce lancement, des fiches ont été remontées par les régions³⁰⁹. Bien que réduites en nombre, elles ont été compilées à partir du printemps 2018 par le responsable de l'innovation dont le poste avait été créé en novembre 2017 au sein de la direction de la stratégie, du marketing et de l'expérience clients.

[570] Au sein de Clémentine, un groupe ID'Apec a par ailleurs été créé. Ouvert à l'ensemble des collaborateurs, doté d'un logo et d'une identité visuelle distincts, ce groupe était, selon son créateur, conçu comme une sorte de grande agora où chacun peut partager sa veille sur l'innovation participative et l'innovation dans les RH, des études, des startups à suivre, etc.

[571] Parallèlement à ces démarches collaboratives, la promotion de solutions techniques en rupture avec les modalités classiques de conseil en présentiel a été effectuée auprès des collaborateurs par un groupe de travail baptisé « GT5 » qui s'est mis en place à l'occasion du basculement des activités de l'Apec en distanciel durant la crise sanitaire.

[572] Ce groupe s'est fixé pour objectifs de réaliser une analyse des attentes des clients en matière de digitalisation d'évènements, des comparaisons entre les solutions d'organisation d'évènement en ligne, des retours d'expérience sur les initiatives régionales ainsi que des supports de présentation des versions digitales des évènements de l'Apec. Cette démarche a été accompagnée par la mise en place d'une assistance technique aux équipes locales par exemple à Clermont, Bordeaux et Marseille. L'ensemble de ces travaux a été publié dans Clémentine et, lorsque la décision de l'Apec a été prise d'organiser un salon en ligne en décembre 2020, le GT5 s'est remobilisé pour accompagner la réalisation de l'évènement. C'est alors la responsable du pôle événementiel qui a piloté l'opération.

[573] Reléguée dans le rang des priorités de l'Apec, l'innovation s'est donc déployée à l'Apec sans cadre stratégique ni portage politique, ni réelle structuration d'outillages et de moyens d'accompagnement.

2 L'absence d'approche d'ensemble n'a pas empêché l'émergence ponctuelle de projets liés à une démarche d'innovation

2.1 Une démarche d'innovation a été intégrée dans le plan digital

2.1.1 Parmi les grands axes du plan digital, figure la mise en place d'un réseau de pairs

2.1.1.1 Les grands axes du plan digital

[574] Outre Clémentine, le plan digital a pesé de manière indirecte sur l'émergence d'un processus d'innovation collaborative. Ce plan reposait sur trois piliers :

- l'enrichissement des offres en ligne via une nouvelle stratégie d'agrégation,

³⁰⁹ Par exemple : *Numeric Emploi Grand Est* (création d'une association avec des organisations professionnelles comme le SYNTEC visant à accompagner par des bénévoles et dans le champ du numérique les décrocheurs, les personnes avec une reconnaissance RQTH, les personnes éloignées de l'emploi ou en reconversion professionnelle), *Pousser les compétences* en Bretagne (organisation de courtes réunions où les CRE et les CDP se tiennent debout et échangent sur les postes disponibles et les compétences recherchées), *Running Apec* dans les Hauts-de-France (faire se rencontrer des jeunes diplômés et des entreprises dans le cadre de groupes de course à pied avec des parcours qui sont jalonnés d'étapes permettant aux jeunes de poser des questions sur la préparation des entretiens, le réseau, etc.) ou *Talent'Elles* à Marseille (séances permettant à des femmes de révéler leurs talents et d'apporter des compétences aux entreprises qui peinent à recruter).

- le renouvellement de l'expérience client au travers de la refonte du site apec.fr,
- le lancement d'une expérimentation « phygitale » via la mise en place de réseaux de pairs³¹⁰.

[575] La mise en place d'une nouvelle stratégie d'agrégation des offres visait en 2019 à ce que le site Internet de l'Apec soit celui qui présente le plus grand nombre d'offres sur le marché de l'emploi cadres. Le but était de compléter sa collecte d'offres d'emploi sur des secteurs d'activité ou des métiers moins bien représentés dans son catalogue³¹¹. Cette nouvelle stratégie reposait sur des partenariats conclus avec différents acteurs³¹² conduisant l'Apec à donner accès sur son site à des offres gérées sur le site du partenaire.

[576] La refonte d'apec.fr visait, quant à elle, à faciliter le déplacement des clients entre les différentes rubriques du site et à susciter la consommation d'autres services. Au final, l'objectif visé était d'attirer davantage de clients³¹³. La refonte passait par la redéfinition d'un format et de contenus adaptés aux téléphones mobiles, la mise en place d'un espace dédié à chaque client, la rénovation des fonctionnalités de mise en relation et l'import / export d'offres d'emploi. Très concrètement, elle s'est notamment traduite par une nouvelle présentation du site avec la fusion des trois entrées (jeunes diplômés / cadres / recruteurs) en deux rubriques (candidat / recruteur) qui sont construites en miroir autour du Jobboard (rubriques « Rechercher une offre » du côté des candidats et « Rechercher un profil » du côté des recruteurs), de l'accès aux outils digitaux (datacadres, votre potentiel marché...) et aux tendances du marché, de l'organisation d'événements physiques de mise en relation³¹⁴.

[577] La nouvelle stratégie d'agrégation des offres et la refonte d'apec.fr ont été des chantiers importants pour l'Apec³¹⁵ qui a mobilisé pour eux des moyens humains et des budgets significatifs n'ayant pu être affectés par ailleurs à la création de la plateforme d'innovation participative³¹⁶ même si celle-ci requerrait, elle, un engagement bien moindre, à hauteur de 75 à 80 K€ (pour le montage de la plateforme, l'animation d'un premier challenge et un aménagement de salle).

³¹⁰ Les objectifs fixés à l'expérience client phygitale visait à voir l'audience de l'observatoire représenter 7,5 % de l'audience globale d'apec.fr, à voir l'audience moyenne par offre augmenter de 10 % par rapport au niveau constaté en 2019, à enregistrer 300 000 profils publiés dans la candidapec au 31/12/20 et à constater une augmentation moyenne de vues par profil de 10 % par rapport au niveau constaté en 2019.

³¹¹ Au 1^{er} semestre 2018, le secteur du commerce représente 8 % des offres, celui de la construction 5 % des offres et l'industrie 21 % des offres.

³¹² L'Apec compte aujourd'hui 17 partenaires dont certains ont une couverture nationale (ex : Pôle Emploi, Joijoba, Météo Job, direct emploi.com, Adzuna), d'autres une couverture régionale (ex : Lilagora avec l'université de Lille) ou sectorielle (Aérocontact, Dogfinance, Energie recrute, mister bilingue, UIMM). L'Apec propose également à des partenaires d'afficher le nombre d'offres d'emploi cadres directement sur leur site internet en les informant des nouvelles offres d'emploi grâce à un compteur.

³¹³ Six briques composaient le chantier : « *L'observatoire digital* » (sur les études et les trajectoires professionnelles), « *L'Apec connectée* » (comportant l'open data ainsi que l'importation de données et de services tiers), « *Le jobboard ultime* » (comportant la collecte et l'agrégation d'offres partenaires, la gestion des comptes, profils et candidatures, le matching par affinité, la préparation et l'entretien virtuel, le tableau de suivi des candidatures), « *Le collaborateur augmenté* » (avec entre autres la mise en place d'un espace client partagé, l'offre de formation Apec en ligne, le parcours Ubika en ligne), « *Le contenu est R.O.I* » (comportant la refonte des pages d'accueil et la valorisation des études) et « *L'expérience client* » (incluant la prise de rendez-vous en ligne, les services relationnels et l'autodiagnostic).

³¹⁴ L'un des objectifs affichés était de réduire le délai moyen entre la consultation digitale du site par un individu et la décision de recourir au service d'un conseiller Apec qui est de 120 jours en 2019

³¹⁵ En témoignent les comptes rendus de plusieurs séances du Conseil d'administration, du bureau et du comité de suivi consacrés au plan digital en 2019.

³¹⁶ Le plan Digital n'incluait pas la mise en place de la plateforme d'idéation.

[578] Troisième composante de la stratégie digitale, initiée par un atelier d'idéation organisé en mai 2017, interrompue en décembre 2017 et relancée en début d'année 2018, la mise en place d'un réseau des pairs a constitué un embryon de démarche d'innovation. Son pilotage étant confié au responsable innovation de l'Apec, elle traduisait la volonté d'une nouvelle approche des attentes des clients en s'appuyant sur le réseau territorial.

2.1.1.2 La mise en place d'un réseau des pairs

[579] Concomitamment au lancement des « Sphères emploi »³¹⁷ de Pôle Emploi sans en reprendre la focalisation sur le rôle pivot du conseiller, la démarche de réseau de pairs portée par l'Apec devait se traduire par la mise en place au niveau local³¹⁸ de communautés phygiales regroupant des clients de l'Apec (cadres en activité, demandeurs d'emploi, jeunes diplômés, recruteurs) afin de proposer des démarches d'entraide, de mise en relation, d'échange d'informations.

[580] À échéance régulière, toutes les 4 à 6 semaines, un rendez-vous physique était proposé sous la forme d'un « afterwork » ou d'un temps de regroupement pour faire se rencontrer une trentaine de membres de la communauté. S'appuyant dans un premier temps sur une solution LINKEDIN puis sur WHALLER³¹⁹, ces communautés réunissaient respectivement 2 500 membres début 2019 (dans les Hauts-de-France, en Normandie, dans les Pays de la Loire, en région PACA, à Bordeaux, Grenoble et Nice) au titre de la sécurisation des parcours professionnels et du conseil en évolution professionnelle et près de 400 membres (en Normandie, dans les Pays-de-la-Loire, en Auvergne-Rhône-Alpes et dans les Hauts-de-France) au titre de la sécurisation des recrutements des entreprises.

[581] Animées par des binômes de consultants SPP et CRE suivis par le responsable de l'innovation de l'Apec, l'objectif affiché en 2017 pour ces communautés était d'atteindre 40 000 membres le 31 décembre 2020. Cet objectif très ambitieux n'a pas été atteint à cause de problèmes liés à l'application dédiée mise en place pour suivre ces communautés ainsi qu'au désengagement de l'équipe projet composée de prestataires extérieurs. Il donc été décidé en décembre 2017 de procéder à un "reboot" (une remise à zéro) et de relancer le projet en mobilisant des ressources internes et en suivant un chemin de croissance modérée et régulier. En février 2018, les communautés de pairs comptaient 600 membres. En janvier de l'année suivante, elles étaient composées de 800 membres pour atteindre 4 000 membres en janvier 2020. La crise sanitaire du printemps 2020 n'a pas freiné leur développement puisqu'elles ont vu leurs effectifs plus que doubler, atteignant 10 641 membres au 30 septembre 2020 répartis dans 23 communautés (19 SPP et 4 SRE).

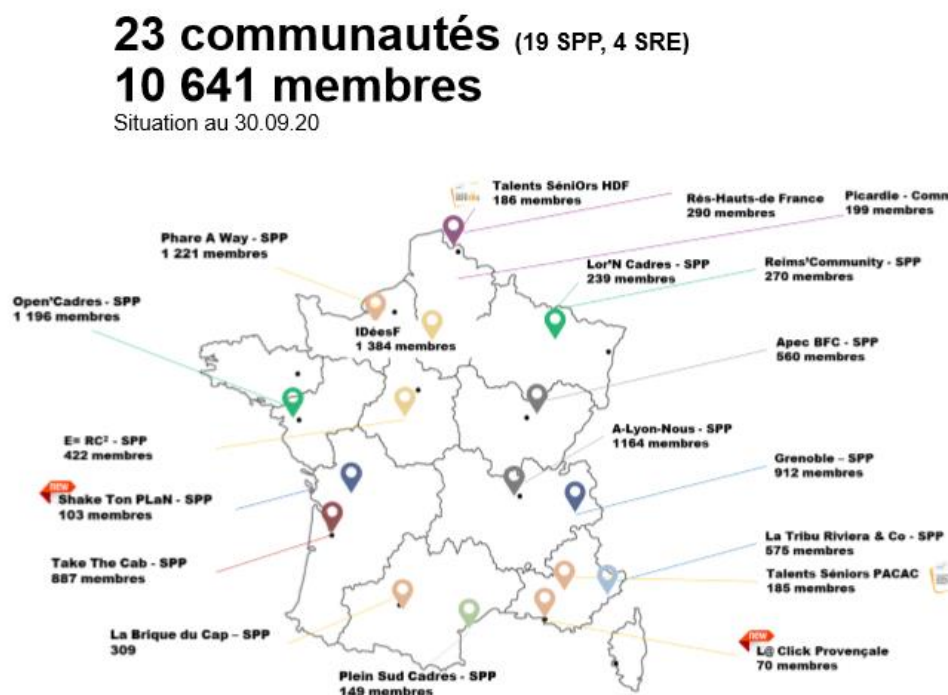
[582] Elles comptent à la fois des cadres en activité (entre 27 % et 44 % des participants par mois en 2020), des demandeurs d'emplois (60 % des participants en moyenne), des jeunes diplômés et des créateurs d'entreprises – aux profils, implantations et démarches distincts. La moyenne d'âge est de 42 ans et 60 % des communautés sont composées de femmes. Trois-quarts des membres des communautés sont en recherche active d'emplois et ont leur profil Apec publié.

³¹⁷ « Sphère emploi » est présentée par Pôle Emploi comme le réseau social de l'emploi qui propose des services et informations réservés aux membres d'une communauté : données sur le marché local, possibilité de rencontrer des conseillers Pôle Emploi, accès à des espaces collaboratifs ou d'échange de contenus, agenda sur les manifestations et événements, etc.

³¹⁸ L'échelle peut être celle d'un centre, de plusieurs centres ou d'une région.

³¹⁹ Pour cette expérimentation, l'APEC utilise la même solution technique que Pôle emploi dans le cadre de « Sphère emploi ».

Schéma 2 : Cartographie des communautés de pairs fin septembre 2020



Source : Apec. Point de situation sur les réseaux de pairs (13/11/20)

[583] D'après un sondage réalisé en septembre 2020 auprès de 450 répondants, les participants estimaient retirer de cette démarche des bénéfices en termes d'entraide, de proximité avec les équipes de l'Apec ou d'accès privilégié à des informations sur le marché local de l'emploi. La note attribuée à la démarche est de 15,44 / 20. Elle n'a pas évolué entre 2018 et 2020 dans un contexte de très fort développement des communautés.

[584] L'objectif passé de l'Apec était de couvrir l'ensemble du territoire avec des communautés pour les cadres. Depuis cette année, l'ambition affichée est de développer les communautés recruteurs / entreprises après avoir fait un retour d'expérience sur les communautés existantes. Avec le soutien du responsable Innovation de l'Apec, il s'agit de s'interroger sur le bon ciblage pour constituer ces communautés, sur le parcours client et la façon d'attirer des clients ou d'animer la communauté. Il apparaît en effet nécessaire de motiver les collaborateurs ainsi que les managers qui, dans une enquête métier interne³²⁰, affichent une certaine distance vis-à-vis d'elles, deux-tiers des managers estimant même que leur animation ne fait pas partie de leur pratique professionnelle. Il s'agit-là d'un enjeu clé de transformation de la pratique métier.

[585] Aux yeux du responsable innovation de l'Apec, il apparaît nécessaire à présent de passer à une phase « industrielle » en mobilisant davantage le réseau des délégations régionales, en recensant des initiatives comparables (ex : Pôle Emploi), en présentant la démarche au bureau du conseil d'administration et, enfin, en travaillant sur la capitalisation de cette expérimentation³²¹.

³²⁰ Dialogue métier interne, 2020

³²¹ L'expérimentation pourra se poursuivre par ailleurs en vue d'une part d'identifier d'autres ciblage potentiels de communautés pour répondre à des besoins clients différenciés et, d'autre part, d'intégrer ces communautés dans un parcours client et une expérience client cohérents.

2.2 Des espaces physiques issus ou consacrés aux démarches d'innovation ont par ailleurs été créés

2.2.1 Le centre Apec de Nice

[586] Parmi les initiatives prises en matière d'innovations, celle de la création d'un centre dit « de nouvelle génération » est probablement celle qui l'incarne le mieux. Le centre de Nice devant déménager du centre-ville, l'opportunité a été saisie de repenser l'approche en matière de conception des centres, non plus seulement vus comme des lieux de dispensation de prestations de conseil mais également comme des lieux d'incubation et d'échanges, des lieux de destination et plus uniquement de passage.

[587] S'appuyant sur une démarche de « *design thinking* »³²², l'Apec a sollicité ses clients, ses partenaires et ses consultants, conseillers pour qu'ils définissent les attentes et usages escomptés d'un espace se présentant à l'origine comme un plateau vide d'une superficie de 475 m². Les problématiques de parking³²³, de qualité de l'accueil, de réduction de l'anxiété liée à l'entretien, de singularité des locaux, de mobilier, etc., ont ainsi été évoquées et conduit à aménager un espace qui privilégie les espaces modulables avec certes des bureaux individuels³²⁴ mais aussi des zones de rencontres et de travail collectives (salles de réunions, espace de co-searching, espace de démonstration digitale), des bureaux partagés entre consultants et conseillers relations entreprises et un mini amphithéâtre.

Photos du centre de Nice



³²² Cette démarche est une méthode d'origine américaine centrée sur l'interrogation du client, la définition d'une problématique, l'identification de la solution et la mise en test de celle-ci.

³²³ Installé à l'écart du centre-ville dans une éco-vallée en pleine transformation, il est desservi par le tramway.

³²⁴ La disparition potentielle de ces bureaux individuels a constitué un point de blocage et de retard dans la création de ce nouvel espace. Pour accompagner les salariés du centre dans le changement, l'association régionale pour l'amélioration des conditions de travail (ARACT) a été sollicitée. Le centre accueille une équipe d'une dizaine de collaborateurs.



Source : Crédits : APEC

[588] L'ouverture du centre a entraîné une hausse de l'activité avec davantage de clients, d'événements et d'ateliers offrant un contraste avec l'ancien centre grâce à sa localisation, son aménagement et son animation. Les retours des clients et des partenaires sont très positifs sur la configuration des lieux mais aussi sur l'animation et l'esprit qui y règnent³²⁵.

[589] Plusieurs enseignements ont été tirés de cette expérience du centre de Nice. Le premier est lié à l'animation du site. Celle-ci doit être "événementialisée" pour attirer le public de l'Apec. Le centre doit être un lieu de rencontres et de manifestations, ce qui suppose la mise en place d'équipes d'animation dédiées. Le second enseignement est lié à la place du digital qui doit être très présent dans les lieux collectifs sous la forme d'écrans interactifs, de tablettes informatiques ou de démonstrateur de réalité virtuelle. Cela contribue également à l'attractivité du site et à l'occupation utile du public. Le troisième enseignement est lié à l'exigence d'une modularité des équipements qui doivent permettre de créer rapidement des configurations ou des univers différents. Cela suppose une manutention aisée du mobilier. Le quatrième enseignement est lié au management mis en œuvre qui doit promouvoir une démarche plus participative, plus souple et plus transversale.

[590] Au final, l'Apec estime que le design retenu à Nice est adapté pour des centres pouvant aller jusqu'à 1000 m² comme celui de Nantes, par exemple. Au-delà de cette superficie et en particulier dans des villes comme Lyon ou Marseille, l'organisation de l'espace est plus complexe avec une déambulation obligatoire et contraignante à organiser.

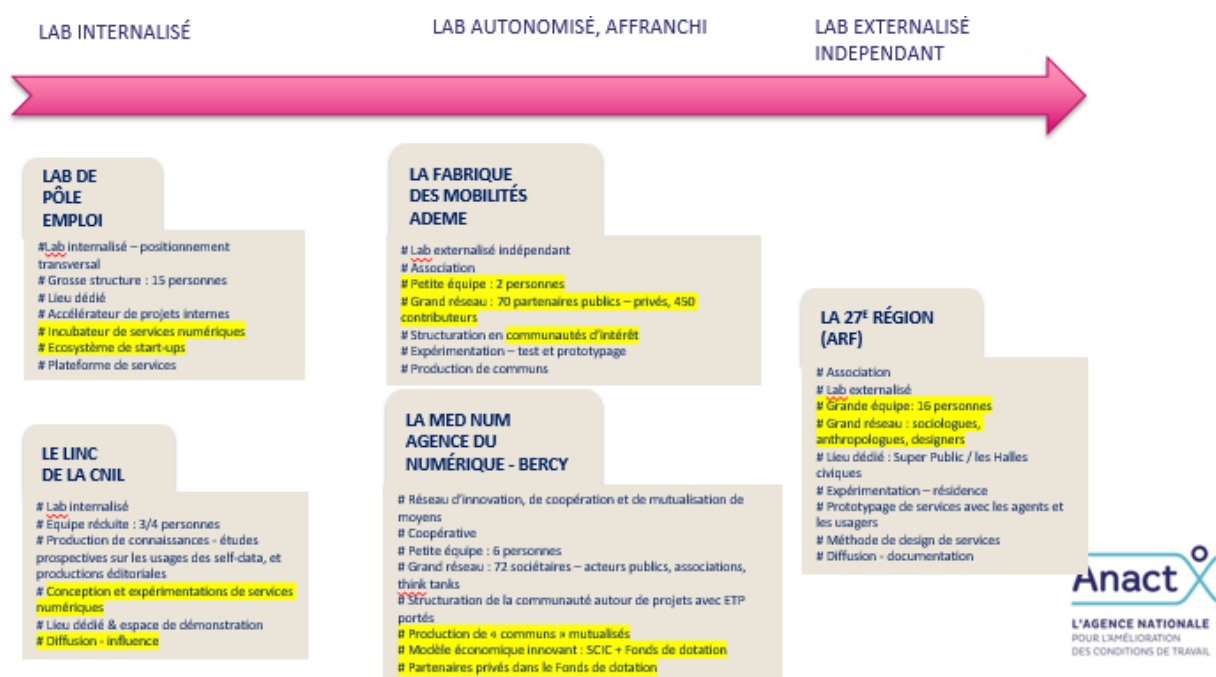
³²⁵ Les avis sont positifs ou très positifs à plus de 92 %.

2.2.2 L'Atelier

[591] Si l'innovation peut se développer dans le cadre classique et traditionnel des activités de recherche-développement, la mise en place d'un Lab a le mérite de matérialiser l'attachement que l'on porte à une innovation qui n'est pas le fait des spécialistes mais qui implique chacun et trouve à exprimer dans un endroit convivial voire ludique facilitant les échanges.

[592] Il n'existe pas dans l'absolu de « modèle » de Lab « modèle ». Dans une présentation qu'elle a faite à la Mission de son activité, l'agence nationale d'amélioration des conditions de travail (ANACT) a exposé les différentes organisations qu'elle a rencontrées à l'occasion d'une étude de parangonnage réalisée en 2019.

Schéma 3 : Exemples d'organisation de labs



Source : ANACT

[593] Il en ressort que les tailles, effectifs, degré d'autonomie, activités, etc., peuvent être différents mais qu'il existe un certain nombre de traits communs :

- un lieu dédié,
- des équipes elles-aussi dédiées,
- l'adossement à un réseau interne (directions centrales, réseau régional) et / ou externe (startups, entreprises publiques et privées, laboratoires, chercheurs / experts, associations,...),

[594] Quant aux missions exercées, elles peuvent être différentes à l'image du Lab de Pôle Emploi qui joue à la fois un rôle d'accélérateur de projets internes, d'incubateurs de services numériques, d'écosystème de startups et de plateforme de services là où le LINC de la Commission nationale informatique et libertés (CNIL) est davantage tourné vers la production d'études et l'expérimentation de services numériques.

[595] Dans cette logique et dans le fil des recommandations de la feuille de route, une première initiative a été prise par l'Apec en aménageant un espace physique baptisé « L'Atelier »³²⁶ dans une salle du sous-sol du siège, boulevard Brune, afin de faciliter les séances de réflexion collective et les ateliers d'idéation. Conçu pour être un outil au service des réflexions collectives ou d'ateliers avec des clients ou des partenaires dans des formats de petits collectifs (35 m²), l'espace a été ouvert durant l'été 2020. Il est animé par le responsable de l'innovation ou un prestataire choisi par la direction qui décide d'utiliser la salle. En raison de la survenance de la crise sanitaire et de la difficulté à communiquer en interne durant cette période sur sa finalité et son utilité, il n'a pu être utilisé qu'une dizaine de fois par les équipes marketing (pour des sessions sur la connaissance des clients), par celles du support métier (pour un bilan de l'activité) ou de l'expérience client (pour des travaux sur le référentiel métier et son impact sur l'univers digital apec).

Photos de L'Atelier



Source : Crédits : Apec

2.2.3 L'importance de s'insérer dans un « écosystème » lié à l'innovation est à l'origine d'un rapprochement avec la French / RH Tech

[596] Implantée dans la Halle Freyssinet à Paris, la Station F est un campus de startups qui héberge également des entreprises ou services partenaires ou supports. Contrairement à Pôle Emploi qui y était impliqué l'Apec ne faisait pas partie des premiers partenaires.

[597] Or, les représentants de la *French Tech*³²⁷ également présente sur les lieux ont identifié un besoin d'aide au recrutement de cadres, en particulier d'associés dans les entreprises naissantes ou en très fort développement. L'Apec a entrepris par le biais de sa direction des partenariats institutionnels et de la direction de la stratégie de faire aboutir les conditions d'une présence régulière au sein de l'espace French Tech.

[598] Des rencontres ont donc été organisées entre l'Apec et les startups représentant le potentiel de croissance le plus important (*French Tech Next 120/40*³²⁸) ainsi que celles spécialisées dans les

³²⁶ Le budget d'aménagement s'est élevé à 27 K€.

³²⁷ *French Tech* est le label attribué aux métropoles qui jouent un rôle majeur dans l'émergence des startups.

³²⁸ Le programme *French Tech Next40/120* réunit les 120 startups sélectionnées pour faire partie d'un programme de promotion et d'accompagnement par l'État. Figurent en son sein des entreprises valorisées au moins un milliard de dollars ainsi que celles ayant réalisé une levée de fonds supérieure à 100 M€ au cours des trois dernières années ou dont le modèle

ressources humaines (la *RH Tech / HR Tech*³²⁹). Pour répondre à ces entreprises très fortement tournées vers l'innovation, l'Apec a organisé auprès de son vivier plusieurs ateliers sur la création d'entreprise et l'intégration dans des entreprises en phase de lancement.

[599] D'autres démarches ont été entreprises isolément et individuellement auprès de responsables innovation d'associations, d'organismes de formation ou d'acteurs du champ de l'emploi pour échanger sur les pratiques et envisager des synergies. Ces démarches ont été partagées via le réseau interne Clémentine mais il a manqué un portage global par la direction générale et une présentation de leur utilité pour les équipes qui sont par ailleurs prises par le quotidien.

[600] La réussite des démarches d'innovation tenant souvent à l'émulation qui découle de l'appartenance à un réseau permettant de partager des outils et des expériences, les démarches de l'Apec doivent déboucher à présent sur un engagement formel et officiel dans l'innovation participative dans le cadre d'un réseau tel que celui d'INNOVACTEURS³³⁰ en tant que membre partenaire (et non plus comme membre actif, statut qui correspondait à l'adhésion d'une personne, adhésion engagée dès 2018 par le responsable innovation.

3 L'Apec doit donner une nouvelle impulsion en matière d'innovation et redéfinir une ambition, un portage, des moyens et des appuis

3.1 L'Apec peut se donner comme ambition de devenir le laboratoire d'expérimentations de référence sur l'emploi des cadres

[601] L'Apec dispose d'atouts spécifiques qui lui confèrent une certaine souplesse : une taille réduite, un public ciblé, un profil de collaborateurs ou de bénéficiaires de ses prestations qui peut les conduire à anticiper ou imaginer le changement.

[602] Les exemples cités *supra* montrent que les terrains d'expérimentations ont porté sur la relation client au travers des communautés de pairs, sur la conception d'espaces d'accueil (Nice) ou d'idéation (L'Atelier) ou des initiatives régionales visant à assurer des accompagnements novateurs des clients ou des techniques de matching entre CDP et CRE.

[603] Au-delà de ces démarches, l'innovation peut prendre d'autres voies et porter également sur les méthodes des consultants. Les méthodes de conseil et d'accompagnement sont évolutives. Il s'agit là d'un champ qui doit être constamment réinterrogé à la lumière des nouvelles approches ou des nouveaux courants professionnels.

[604] C'est par exemple le cas de la méthode japonaise baptisée IKIGAI³³¹ qui est déployée par certains consultants en développement personnel. De l'avis de ceux qui la pratiquent et du responsable innovation de l'Apec, elle trouve en effet à s'appliquer à l'emploi. Apparue au Japon dans le champ de l'emploi en 2017 et reposant sur la recherche de ce qui motive l'individu, elle vise à

économique est validé par les investisseurs et les clients. Les entreprises sélectionnées bénéficient d'un dispositif spécifique conçu pour les accompagner dans leur phase dite d'hyper croissance.

³²⁹ On dénombre environ 500 à 600 startups au sein de la RH Tech telles que Myjobglasses (mise en relation d'étudiants avec des entreprises) ou Jobteaser (offres de stages et d'emploi destinées aux étudiants et diplômés)

³³⁰ INNOVACTEURS est l'association pour le développement de l'innovation participative qui réunit les entreprises ou organisations de taille différente souhaitant partager leurs expériences et opinions sur l'innovation participative. Parmi les membres partenaires figurent notamment Air France Industries, Allianz, la Caisse des dépôts, Énedis, GRDF, le Groupe La Poste, le Groupe Safran, Michelin, la RATP, RTE France, la SNCF, Solvay France

³³¹ Littéralement, « iki » signifie : « vie » et gaï » veut dire : « ce qui vaut la peine »

répondre à quatre grandes questions : suis-je épanoui(e) dans mon activité professionnelle ? Suis-je à la bonne place ? Quelle est ma mission quotidienne ? A-t-elle du sens pour moi ?

[605] L'IKIGAI se trouve à l'intersection des quatre cercles représentant chacune des questions.

Schéma 4 : Illustration de la méthode IKIGAI



Source : Internet

[606] Les quatre dimensions (profession, passion, mission, vocation) représentées par les cercles doivent permettre de trouver une voie professionnelle qui les conjugue avec une plus ou moins grande intensité. Le rôle d'un tiers comme un consultant est nécessaire pour accompagner le cadre dans cette démarche qui peut trouver à s'articuler avec les questions à se poser dans le cadre d'un CEP.

[607] Au-delà de cet exemple qui peut nourrir voire rafraîchir certaines pratiques des consultants, c'est l'ensemble des connaissances issues de la veille sur la littérature, les bonnes pratiques et les exemples d'innovations qu'il conviendra de mobiliser et de confronter au cadre de référence des métiers du conseil. De même qu'elle a été à l'origine du recrutement sans CV dans les années 2010-2011 ou qu'elle a contribué à la création du conseil en évolution professionnelle qui a été repris dans la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi, l'Apec dispose des ressources pour lancer d'autres initiatives innovantes en matière de recrutement ou d'accompagnement des cadres et des recruteurs.

3.2 Un portage de haut-niveau est nécessaire pour donner une impulsion décisive en faveur de l'innovation

[608] Il est frappant de constater la différence qui existe entre le portage des études qui repose, entre autres, sur une commission dédiée composée d'administrateurs et celui – inexistant – de l'innovation.

[609] Alors qu'elles sont aujourd'hui éloignées, l'innovation et les études devraient davantage interagir à l'Apec. Les études sont en effet à l'origine de la collecte d'un certain nombre de données sur les offres ou les profils qui devraient servir à l'élaboration de démarches innovantes comme la mise en place d'outils prédictifs sur les trajectoires professionnelles (cf. annexe sur les études).

[610] Dans ces conditions, il apparaît nécessaire d'opérer un rapprochement entre les deux univers afin de voir la gouvernance endosser pleinement la démarche d'innovation. La création d'une commission dédiée à l'innovation est recommandée. À défaut, il conviendrait de rebaptiser la commission « études » du conseil d'administration en commission « études et innovations » et lui soumettre chaque année le programme d'innovation devant comporter un volet sur les partenariats et le partage de données

[611] Pour ancrer définitivement l'innovation dans la stratégie de l'Apec, il faudrait lui donner une visibilité et d'organiser un suivi de ses réalisations. Pour ce faire, la convention de mandat de service public pourrait être enrichie par la création d'un indicateur d'éclairage qui porterait sur 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 ou des méthodes de conseil. Cet indicateur d'éclairage pourrait être rattachés à celui sur les études même si la mission préconise qu'il évolue (cf. annexe sur les indicateurs du mandat de service public).

[612] La déclinaison d'un tel indicateur suppose l'appropriation de la démarche d'innovation par le réseau de l'Apec. Indépendamment des initiatives spontanées ou suscitées qui ont pu émerger en région, la mission a pu constater la très faible prise en compte de la dimension d'innovation dans les politiques régionales. La lecture des notes stratégiques servant de support au dialogue de performance³³² a confirmé l'absence quasi-totale de référence à la notion même d'innovation alors même que les plans stratégiques successifs la mettaient en avant. L'idée d'un retour d'expérience sur les expérimentations et leur pilotage n'apparaissait même pas dans les consignes données en amont des dialogues de performance³³³.

[613] Reposant sur la stimulation des collaborateurs en vue de faire émerger leurs idées de changement puis sur un travail collectif pour traduire ces idées en solutions innovantes, les conditions de réussite d'une telle démarche tiennent à plusieurs facteurs :

- L'installation d'un réseau avec un pilote à sa tête mais aussi des correspondants bien identifiés ;
- Le volontariat, l'ouverture à tout métier et tout profil ; la réservation de plages fixes et sanctuarisées dans l'emploi du temps aux activités de créativité et d'innovation collective ainsi qu'au développement du projet dans une logique d'intrapreneuriat ;
- La reconnaissance d'un droit à l'expérimentation, à l'erreur, aux allers-et-retours...;
- Le fait qu'une expérimentation / innovation puisse ne pas être systématiquement industrialisée voire être arrêtée sur décision du CODIR ;
- L'acceptation que l'innovation ne puisse produire ses effets qu'au bout d'un certain temps ;

³³² Sont visées en particulier les deux notes stratégiques de support au dialogue de performance de la région AURA (2019) et Île-de-France (2020).

³³³ Dans les futurs dialogues de performance, il conviendra d'organiser et de prendre en compte la valorisation du temps consacré à l'expérimentation et l'innovation dans la détermination des moyens.

- La formation des managers de proximité afin de stimuler ces postures au sein de leurs équipes.

[614] Dans ces conditions, il est nécessaire de créer un environnement favorable à l'appropriation et au développement de cette démarche à l'Apec en indiquant à l'ensemble des collaborateurs quels en sont les principes et les garanties. Il pourrait être ainsi envisagé de remettre à chaque salarié une charte de l'innovation à l'Apec signée par la Présidence de l'Apec et déclinant un certain nombre de principes : reconnaissance d'un droit à l'expérimentation sur la base du volontariat, d'un droit à l'erreur, d'un droit aux allers-retours, d'un accompagnement par le management de tout projet innovant dès lors qu'il a été validé, avec l'octroi d'un temps dédié. Cette charge peut être inspirée par celle de l'association INNOVATEURS. Elle peut faire l'objet d'une présentation préalable aux instances représentatives du personnel.

[615] Il convient par ailleurs que ces principes puissent être déclinés au plan régional et dans les directions. Il pourrait être ainsi organisé un séminaire avec les délégués régionaux et les responsables des directions du siège qui se tiendrait à l'Atelier en présence de la Présidence et de la Direction générale de l'Apec pour présenter les grands principes de l'innovation et les sensibiliser à l'intérêt des démarches innovantes. Il serait demandé à cette occasion aux directeurs du siège et aux DR de lancer un appel à innovateurs dans chacune de leur région et direction avant d'organiser au moins une séance d'idéation chaque année sur des projets sélectionnés³³⁴. Pour les DR qui le souhaiteraient, l'Atelier pourrait leur être mis à disposition. Il serait demandé ensuite aux directeurs et aux DR de présenter les résultats de ces séances et du travail engagé à la suite à la gouvernance au cours d'une séance du conseil d'administration consacrée à ce thème avec, en amont, une préparation par la commission études et innovations.

3.3 Un renforcement des moyens consacrés à l'innovation s'impose à l'Apec

[616] La réalité de l'innovation à l'Apec est celle d'un portage réduit, malgré les ambitions affichées. Trois éléments principaux viennent étayer cette perception.

[617] Le premier tient à l'absence de moyens financiers conséquents puisque le budget dédié à l'innovation oscille entre 100 et 150 K€ par an, ce qui correspond au maximum à 0,125 % du budget annuel de l'Apec. Même s'il bénéficie d'un droit de tirage (non utilisé) au titre de l'innovation sur d'autres budgets des directions de l'Apec, le responsable de l'innovation de l'Apec dispose, en réalité, de moyens réduits.

[618] Le deuxième élément attestant d'un portage réduit de l'innovation à l'Apec est lié à son incarnation. À ce jour, une seule personne est, en titre, chargée de l'innovation. Rattaché à la directrice du marketing et de l'expérience clients, cette personne ne peut pas s'appuyer sur des équipes structurées et formées pour accompagner l'innovation. Par contraste et à titre d'illustration, le seul Lab national de Pôle Emploi³³⁵ compte 10 salariés³³⁶. Plus largement, Pôle Emploi mobilise

³³⁴ Les projets retenus pourront porter sur des démarches, méthodes ou outils à usage externe ou interne.

³³⁵ À côté de ce Lab national, il existe d'autres labs en région qu'ils soient physiques et permanents (Auvergne-Rhône-Alpes : 6 co-designers + 4 facilitateurs occasionnels ; Provence-Alpes-Côte d'Azur : à la demande / Martinique : ouverture imminente / Guyane / Seine-Saint-Denis et Seine-et-Marne) ou itinérants (Hauts-de-France, Normandie, Grand-Est, Bretagne, Pays de la Loire, Nouvelle Aquitaine, AURA, PACA, BFC) sachant qu'il y a d'autres projets d'ouverture de lab physiques (Bretagne, Grand-Est, BFC).

³³⁶ La décomposition des effectifs est la suivante : un responsable du Lab national, 6 co-designers et facilitateurs en intelligence collective, un chargé de communication, une personne en appui des co-designers et une assistante. Les participants sont souvent d'anciens conseillers de Pôle Emploi.

près de 200 salariés (pour le Lab physique au siège et en régions, et les collaborateurs de la démarche d'open data³³⁷),

[619] La mise à disposition d'un lieu dédié et l'organisation d'évènements sont également des facteurs-clé de réussite, avec la mise en place d'équipes dédiées et formées. Ce lieu existe désormais dans les locaux du siège de l'APEC. Il est nécessaire que L'Atelier soit perçu comme un outil au service de la créativité et des projets collaboratifs de l'ensemble de l'Apec et que des moyens lui soient consacrés pour qu'il remplisse son rôle. Ce qui suppose la mise en place une équipe dédiée pour animer L'Atelier en recrutant parmi les consultants ou conseillers volontaires deux co-designer et facilitateurs en intelligence collective, le support logistique pouvant être pris en charge dans un premier temps par la direction du marketing et de l'expérience client.

3.4 L'appui sur des partenariats externes est une condition du succès de l'innovation à l'Apec

[620] La taille est à la fois une force et une faiblesse pour l'Apec en matière d'innovation. Autorisant une certaine souplesse, elle ne lui a pas permis d'accéder à une phase d'industrialisation faute de moyens dédiés et d'appuis de haut-niveau et ce, malgré les initiatives prises. Dans ces conditions, la seule voie envisageable est celle des partenariats pour accumuler de la connaissance et de l'expérience.

3.4.1 Les synergies avec Pôle Emploi seraient fortement bénéfiques aux demandeurs d'emploi cadres

[621] Outre le fait que les investissements réalisés par Pôle Emploi au travers de la mise en place de son Lab, de l'exploitation de ses données et de l'intelligence artificielle sont de nature à stimuler l'Apec³³⁸, cette dernière aurait un bénéfice direct à se rapprocher de Pôle emploi au regard des services que l'un et l'autre apportent aux demandeurs d'emploi cadres et ce, dans un objectif de complémentarité d'activité.

[622] Or, la convention récemment signée entre Pôle Emploi et l'Apec comporte plusieurs dispositions sur l'innovation :

- Le 1.3 précise ainsi que les deux entités « innoveront ensemble pour créer des réponses concrètes aux besoins auxquels Pôle emploi et l'Apec sont confrontés dans les territoires [...] coopéreront dans le domaine de l'intelligence artificielle appliquée. L'Apec sera associée à Intelligence Emploi, programme de recherche sur l'intelligence artificielle de Pôle Emploi, notamment sur les axes Recrutement et Formation du réseau interne » ;
- L'article 2 évoque l'engagement de « coordonner les capacités d'analyse et d'innovation de Pôle Emploi et de l'Apec pour mieux répondre aux besoins des cadres et des entreprises » en précisant plus loin³³⁹ qu'ils « mobiliseront leurs outils de soutien à l'innovation ainsi que leurs réseaux respectifs, notamment pour tester des nouveaux services, de nouvelles modalités de délivrance des services ou encore de nouvelles modalités d'articulation entre les partenaires. » Un indicateur est attaché à cet objectif

³³⁷ Au sein de la DDEA, 6 collaborateurs sont chargés des démarches liées à l'open data.

³³⁸ L'Apec utilise des algorithmes en matière de matching sur apec.fr, d'indexation des offres ou de traitements sémantiques des offres.

³³⁹ Point 2.1

qui porte sur le suivi des tests de solutions innovantes engagés pour répondre aux enseignements du partage des travaux d'étude, d'évaluation et de prospective.

[623] Si la convention affiche des objectifs et même des engagements et si des échanges réguliers ont lieu entre les deux entités³⁴⁰, il conviendrait pour qu'ils se concrétisent, que des initiatives communes soient prises qui pourraient prendre en compte dans un premier temps l'antériorité plus grande que possède Pôle Emploi en matière de structuration d'une démarche d'innovation participative³⁴¹ et, dans un second temps, des nécessités de créer des synergies entre les structures d'innovation.

[624] Dans ces conditions, il convient de définir, par avenant à l'accord-cadre Apec/Pôle emploi, les modalités de montée en compétence de l'Apec en matière d'innovation participative en s'appuyant sur l'expérience acquise par Pôle Emploi et des initiatives communes en matière d'innovation mobilisant à la fois le Lab de Pôle Emploi et L'Atelier de l'Apec en direction de publics cibles.

3.4.2 Un partenariat par palier et encadré avec la HR Tech et ED Tech devrait être envisagé

[625] Les données dont dispose l'Apec sur les offres d'emploi, les profils actifs (ou inactifs) des candidats ou les comptes des entreprises constituent un patrimoine qu'il convient d'exploiter pour le mettre à disposition de ses consultants et conseillers afin de les accompagner dans leurs choix et démarches, en particulier si l'orientation de l'Apec est d'opérer des ciblage sur des métiers / bassins et / ou de promouvoir davantage des solutions de matching par les compétences et les soft-skills.

[626] Certaines données se prêtent particulièrement à une exploitation systématique via l'intelligence artificielle :

- Les profils et Cv collectés par l'Apec afin d'en analyser les trajectoires professionnelles, les stratégies gagnantes, les mobilités réelles, etc. Cela nécessite une anonymisation des données, leur présentation dans un format partageable et un recueil préalable du consentement des clients sur leur utilisation ;
- Les offres d'emploi sur une longue période pour en analyser les évolutions, l'émergence de nouvelles compétences demandées, la disparition d'intitulée, l'arrivée de nouveaux métiers, etc. ;
- Les informations qualitatives issues des temps de conseil, comme par exemple les résultats des passations du *test motiva* afin d'explorer si des liens existent entre mal être professionnel et parcours professionnel, ancienneté, secteur, métier...

³⁴⁰ L'Apec s'est ainsi inspirée de Pôle Emploi pour le *design thinking* de son centre de Nice.

³⁴¹ La conception de la prestation AccélèR'emploi en est l'illustration qui s'est appuyée sur un POC. L'objectif était de définir les suites à donner à une prestation baptisée Activ'Emploi arrivant à expiration en juin 2018. Le POC a été lancé en octobre 2017 dans cinq régions (Auvergne-Rhône-Alpes, Bourgogne Franche-Comté, Hauts-de-France, Île-de-France, Pays-de-la-Loire) et comportait six étapes : choix des régions et des prestataires, journées de co-construction rassemblant des demandeurs d'emploi, des conseillers en suivi et de prestataires, proposition méthodologique ; mise en œuvre des prestations ; évaluation et retour d'expérience. Pour cela, il a été fait appel à des méthodes reposant sur la co-construction entre tous les acteurs, la libre création en mode lab, le prisme de l'expérience utilisateurs, la complémentarité avec l'offre de services suivi, le test dans 5 régions et l'itération. De ces cinq propositions qui ont été testées en grandeur nature avec des demandeurs d'emploi, des conseillers de Pôle Emploi et des prestataires jusqu'en mars 2018, il en a été tiré des enseignements et des principes pour concevoir la nouvelle prestation AccélèR'Emploi en ce qui concerne le public visé, le suivi par un coach / référent, la nature des services, l'animation des séances, la durée de l'accompagnement, etc.

- Les référentiels métiers et compétences, pour enrichir des outils de description ou de *matching*.

[627] Ces informations étant jugées stratégiques, l'Apec s'est à ce jour refusée de le mettre à disposition de tiers pour opérer des traitements, en dehors d'une démarche d'*open data*. Or, il existe des entreprises (souvent des startups) dont c'est le métier. En particulier celles de la RH-Tech au sein de laquelle se retrouvent des spécialistes de l'analyse et de la cartographie des compétences des collaborateurs ou des développeurs de solutions de *matching*, d'évaluation des *soft-skills* et de ciblage sociodémographique³⁴².

[628] À l'instar des partenariats conclus par l'Apec avec des sites internet ou des jobboards sur les offres d'emploi, il pourrait être envisagé qu'elle engage des démarches ciblées sur des thématiques précises (par exemple le recrutement par les compétences) avec une détermination préalable des retours et des conditions d'évaluation ex post. Il ne s'agit pas en effet que le partenariat soit déséquilibré et conduise l'Apec à livrer des données à des concurrents potentiels, sans en tirer un retour positif et supérieur à la mise à disposition préalable de ces données. Afin d'éviter un tel risque et pour s'inscrire dans une démarche progressive, une première initiative pourrait être prise.

[629] Cette initiative pourrait prendre la forme d'une session Lab organisée avec des consultants de l'Apec, des représentants des direction marketing et études, des experts extérieurs et des entreprises de la HR Tech sur un thème précis avec une fourniture de données encadrée. Si l'expérience est concluante, un programme de collaboration pourrait être construit entre l'Apec et les entreprises de la HR Tech sous le patronage de French Tech et d'INNOVACTEURS.

[630] Les conclusions de cette première expérience devraient être présentées à la gouvernance de l'Apec qui décideraient des suites à y donner. Le prolongement naturel de la nouvelle ambition de l'Apec devrait être le programme d'innovation dont on a vu (voir supra) qu'il avait fait défaut. C'est une pièce maîtresse qui s'inscrit dans le cadre du mandat de service public et qu'il convient de relancer pour incarner la nouvelle ambition de l'Apec en matière d'innovation.

[631] Malgré l'abandon d'une ambition globale de faire de l'innovation un axe stratégique majeur de son développement, l'Apec a su développer à petite échelle des initiatives qui marquent des ruptures dans les manières de concevoir l'espace des centres, les liens avec les clients ou les méthodes des consultants.

[632] Il apparaît nécessaire de passer à une autre échelle sachant que l'Apec dispose d'atouts pour développer une culture de l'innovation et faire d'elle un laboratoire d'idées et d'initiatives pour l'emploi des cadres : sa taille réduite, un public ciblé, un profil de collaborateurs ou de bénéficiaires de ses prestations.

[633] Une vision et une ambition globales, un portage de haut niveau, un renforcement des moyens, la conclusion de partenariats ciblés sont autant de leviers qui lui revient d'actionner sans plus attendre.

³⁴² « L'IA dans la HR Tech française : les startups qui se démarquent », *RH Matin*, 7 janvier 2021. Cet article donne des exemples de startups spécialisées identifiées par France Digitale.

ANNEXE 10 : La relation partenariale entre Pole emploi et l'Apec

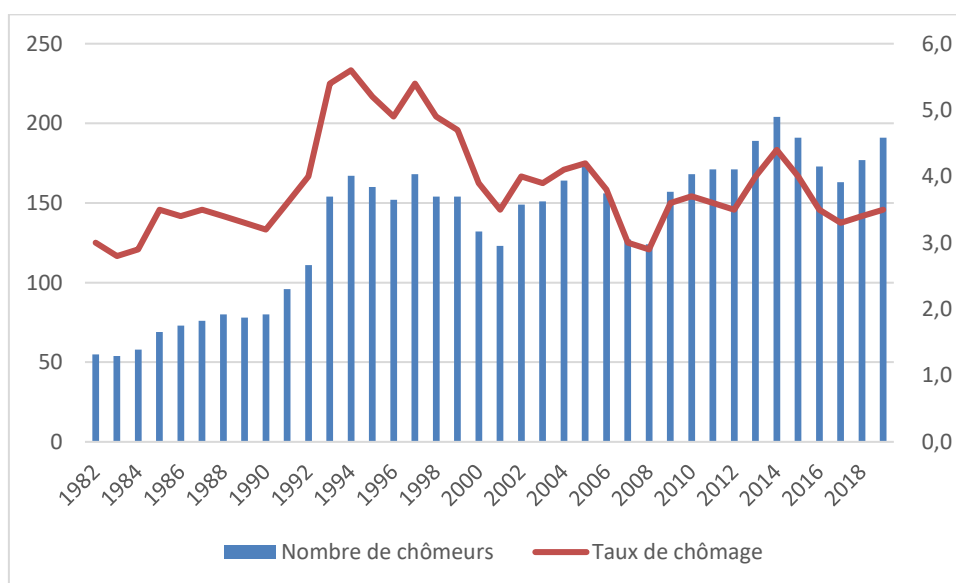
1	DONNEES DE CADRAGE SUR LE CHOMAGE DES CADRES : UN RISQUE FAIBLE DANS L'ENSEMBLE MAIS UN RISQUE REEL POUR CERTAINS CADRES	227
1.1	EVOLUTION AU COURS DES VINGT-CINQ DERNIERES ANNEES : UN VOLUME CROISSANT DE CADRES DU PRIVE AU CHOMAGE MAIS UN TAUX DE CHOMAGE DES CADRES EN BAISSSE TENDANCIELLE	227
1.2	EVOLUTION SUR LES TROIS PREMIERES ANNEES DU DERNIER MANDAT DE SERVICE PUBLIC DE L'APEC (2017-2019) : UN MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRES PROCHE DU PLEIN EMPLOI	228
1.3	LA SITUATION PARTICULIERE DES CADRES FACE AU CHOMAGE : CERTAINS CADRES SONT PLUS EN RISQUE QUE LES AUTRES ..	228
1.3.1	<i>Un risque de chômage qui n'est pas homogène entre tous les cadres</i>	229
1.3.2	<i>Un vécu du chômage de longue durée différencié selon les cadres demandeurs d'emploi concernés</i>	230
2	L'ASYMETRIE DE LA RELATION ENTRE POLE EMPLOI ET L'APEC A LONGTEMPS PESE SUR LA BONNE INTEGRATION DE L'APEC AU SEIN DU SERVICE PUBLIC DE L'EMPLOI ET SUR SA MOBILISATION EN FAVEUR DES DEMANDEURS D'EMPLOI CADRES	231
2.1	TOUT CADRE DEMANDEUR D'EMPLOI PASSE PAR POLE EMPLOI, PAS PAR L'APEC : LA QUESTION DE L'ORIENTATION DES PUBLICS	231
2.1.1	<i>Pôle emploi : un acteur incontournable pour les cadres demandeurs d'emploi</i>	231
2.1.2	<i>L'Apec : un acteur mobilisé de façon subsidiaire</i>	232
2.2	UN POSITIONNEMENT JURIDIQUEMENT DIFFERENCIE DE POLE EMPLOI ET DE L'APEC AU SEIN DU SERVICE PUBLIC DE L'EMPLOI ..	233
2.3	LE DECALAGE DE TAILLE ENTRE LES DEUX OPERATEURS IMPACTE LEURS RELATIONS OPERATIONNELLES	233
2.3.1	<i>Un décalage majeur de taille entre les deux opérateurs</i>	233
2.3.2	<i>Un centre Apec pour en moyenne une vingtaine d'agences Pôle emploi dans les territoires</i>	234
2.3.3	<i>Une prise en charge des cadres demandeurs d'emploi par Pôle emploi avant tout fonction de leur degré d'autonomie dans leur recherche d'emploi</i>	234
2.3.4	<i>L'Apec, un acteur peu identifié par Pôle emploi dans les territoires</i>	235
2.4	UN HISTORIQUE QUI A PESE SUR LA RELATION : LA PEUR DE L'APEC D'UNE ABSORPTION PAR POLE EMPLOI	238
2.4.1	<i>L'épisode marquant de la cotraitance/soustraitance</i>	238
2.4.2	<i>La peur d'une absorption et ses lourdes conséquences opérationnelles</i>	238
3	LA NECESSITE D'UN PARTENARIAT ETROIT ENTRE POLE EMPLOI ET L'APEC AU BENEFICE RECIPROQUE DE L'UN, DE L'AUTRE ET DES CADRES AU CHOMAGE	239
3.1	L'ACCORD-CADRE ENTRE POLE EMPLOI ET L'APEC 2017-2019 : UN BILAN CONTRASTE	239
3.1.1	<i>La meilleure articulation Apec/Pôle emploi : un objectif du mandat de service public</i>	239
3.1.2	<i>L'accord-cadre Pôle emploi/Apec pour 2017-2019 et sa déclinaison territoriale</i>	240
3.1.3	<i>Le bilan contrasté des effets produits par cet accord-cadre</i>	241
3.2	LA NECESSITE D'UNE REVISION DE L'ACCORD : LA RENEGOCIATION OPEREE FIN 2020 OUVRE LA VOIE A UNE INTENSIFICATION DES ECHANGES	247
3.3	D'AUTRES VOIES D'APPROFONDISSEMENT RESTENT A EXAMINER	249
3.3.1	<i>Rapprocher les diagnostics et le suivi des parcours entre Pôle emploi et l'Apec</i>	249
3.3.2	<i>Renforcer la coordination des actions de Pôle emploi et de l'Apec à destination des entreprises</i>	251
3.3.3	<i>S'inspirer des méthodes respectives d'expérimentations et d'innovation</i>	252
3.3.4	<i>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</i>	253

1 Données de cadrage sur le chômage des cadres : un risque faible dans l'ensemble mais un risque réel pour certains cadres

1.1 Evolution au cours des vingt-cinq dernières années : un volume croissant de cadres du privé au chômage mais un taux de chômage des cadres en baisse tendancielle

[634] Le taux de chômage des cadres, après un pic à 5,6 % après la crise économique de 1993, connaît une tendance à la baisse pour n'être plus que de 3,5 % en 2019, ce qui est proche du point bas du début des années 1980 (voir graphique ci-dessous). Or en volume, le nombre de cadres au chômage a été multiplié par presque quatre, la hausse la plus forte étant intervenue à la suite de la crise de 1993. La hausse du volume de cadres au chômage est depuis lors plus lente mais réelle : à titre d'exemple, le point bas récent de 2017 se situait au niveau du point haut des années 1990 (1997). Sur les vingt-cinq dernières années, **ce phénomène de moyen terme d'un taux de chômage des cadres en baisse tendancielle concomitant d'un volume de cadres au chômage tendanciellement en hausse** s'explique par le fait qu'en parallèle le volume de cadres sur le marché de l'emploi 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 2019³⁴³).

Tableau 1 : Chômage des cadres et professions intellectuelles supérieures entre 1982 et 2019 (volume en milliers et taux en %, moyennes annuelles)



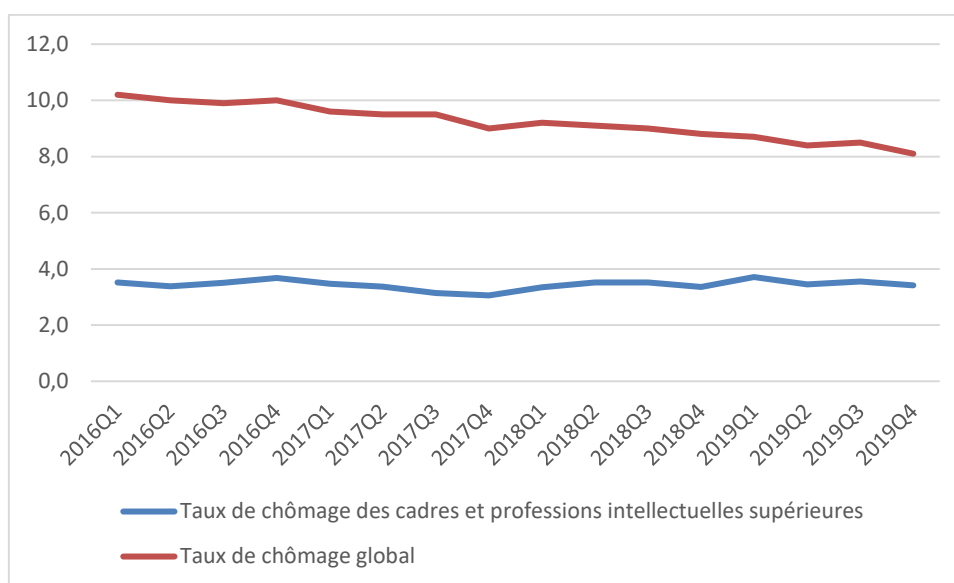
Source : Insee, enquête emploi, France hors Mayotte, mise en forme mission.

³⁴³ Décompte 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).

1.2 Evolution sur les trois premières années du dernier mandat de service public de l'Apec (2017-2019) : un marché de l'emploi cadres proche du plein emploi

[635] Les évolutions de court terme du taux de chômage des cadres du privé (voir graphique ci-dessous) indiquent que ce taux se situe à un niveau très faible, variant dans un tunnel compris entre 3 % et 3,7 % depuis 2016. Ce phénomène se poursuit en 2020 y compris après le premier confinement lié à la crise covid (voir annexe relative à l'impact de la crise covid sur le marché des cadres et l'Apec).

Tableau 2 : Chômage des actifs et chômage des cadres et professions intellectuelles supérieures entre janvier 2016 et décembre 2019 (taux en %, moyennes trimestrielles)



Source : Insee, enquête emploi, France métropolitaine, mise en forme mission.

[636] Par comparaison, le taux de chômage au sens du BIT pour les actifs en général se situait au quatrième trimestre 2019 à 8,1 %³⁴⁴. Cela montre que la situation des cadres du privé au regard du chômage est bien plus favorable que celle des autres actifs. Pour autant, le taux de chômage général baisse quasiment continuellement depuis 2016 (de 10,2 % au 1er trimestre 2016 à 8,1 % en 2019) alors qu'il est pour ainsi dire stable pour les cadres (de 3,5 % à 3,4 % aux mêmes dates). Une explication probable à cette apparente insensibilité du taux de chômage des cadres à la baisse tient au fait que l'on se situe à un taux de chômage proche d'un fonctionnement frictionnel du marché du travail des cadres (taux de mobilité des cadres d'une entreprise à une autre, délai d'insertion dans l'emploi pour les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur), si bien que l'amélioration générale sur le marché du travail est sans effet statistique de grande ampleur sur le taux de chômage des cadres.

1.3 La situation particulière des cadres face au chômage : certains cadres sont plus en risque que les autres

[637] Les analyses statistiques présentées dans cette sous partie portent sur le marché des cadres avant la survenue de la crise covid.

³⁴⁴ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4309346>

[638] Comme l'illustrent les deux graphiques ci-dessus, même s'ils sont moins touchés que les autres actifs par le chômage³⁴⁵, les cadres actifs peuvent aussi se trouver sans emploi ; ce risque évolue depuis les années 1990 de façon plus étroitement liée à l'activité économique globale (en particulier en phase de rétractation) même si le taux de chômage des cadres reste globalement favorable. Même si le statut de cadre et ses corollaires (niveau d'études élevé³⁴⁶, réseau social et professionnel dense, nature de contrat moins précaire...) permettent aux cadres de bénéficier d'un moindre risque de chômage, ce risque existe et est parfois fort. Cette situation n'est pas nouvelle : à titre d'illustration, parmi les cadres qui se sont inscrits sur les listes de demandeurs d'emploi au premier trimestre 2010, 36 % ont cumulé au moins 12 mois sur les listes au cours des deux ans qui ont suivi leur inscription, et ce alors même que l'économie française connaissait cette année-là une croissance en nette progression³⁴⁷.

1.3.1 Un risque de chômage qui n'est pas homogène entre tous les cadres

[639] Une étude publiée par l'Insee en septembre 2019³⁴⁸ permet de mieux cerner les cadres dont le risque de chômage est plus élevé que les autres et d'établir un certain nombre de constats potentiellement utiles à l'Apec pour mieux cibler les publics qui ont les plus forts besoins de son accompagnement :

- Le décalage entre l'Ile-de-France et la province est faible (avantage léger pour les cadres résidant en Ile-de-France, surtout pour limiter les risques de chômage de longue durée) ;
- Les cadres les plus à risque de chômage sont les journalistes et artistes, les cadres de nationalité étrangère, les cadres femmes et les seniors
- Le risque de chômage de longue durée concerne en premier lieu les seniors et est plus fort en province qu'à Paris : en 2017, 27 % des cadres franciliens au chômage le sont depuis plus de 12 mois quand la proportion est de 34 % en province. Les cadres de l'information, des arts et des spectacles, ceux de nationalité étrangère comme ceux ayant un diplôme de niveau inférieur à Bac + 3 sont plus exposés que les autres au chômage de longue durée.
- Le diplôme reste une protection face au chômage : le risque d'être au chômage diminue à mesure que le niveau d'études s'élève jusqu'à bac+2 (au-delà le niveau de diplôme est sans effet protecteur supplémentaire vis-à-vis du chômage) ; ainsi, par rapport à un cadre de niveau Bac + 3 ou plus, le risque s'accroît de 30 % pour les cadres de niveau Bac et de 60 % pour ceux ayant un niveau inférieur au Bac. Les actifs ayant accédé au statut cadre par promotions professionnelles sont en conséquence plus à risque que les autres ;
- L'âge suit une grille de lecture à la fois moins fortement déterminante chez les cadres que chez les autres actifs (les différences de situation des cadres selon leur âge sont moins fortes que celles des non cadres) mais surtout inverse (les cadres en fin de carrière

³⁴⁵ Le salaire des cadres (en particulier les parts variables) est lui plus nettement impacté par les replis de l'activité : le salaire net moyen en euros constants des cadres a par exemple baissé entre 2009 et 2013 à la suite de la crise de 2007-2008 (« Emploi, chômage, revenus du travail », Édition 2017, Insee).

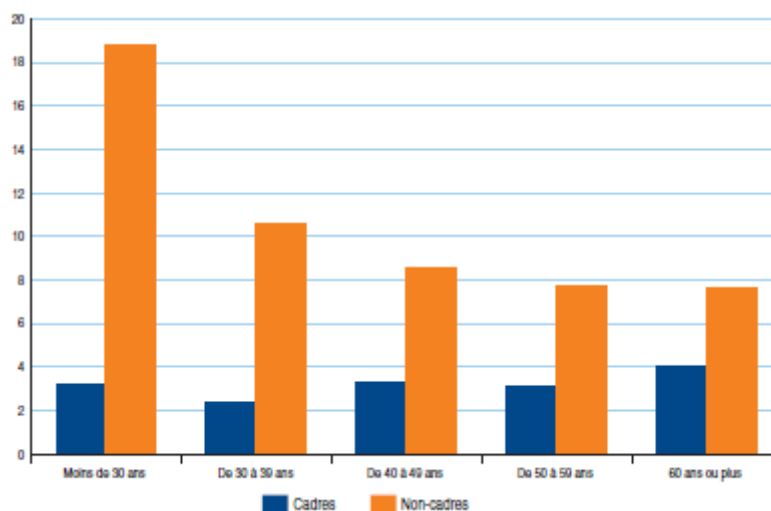
³⁴⁶ Notons néanmoins qu'en 2017, à titre d'exemple en Ile-de-France, 12 % des cadres franciliens sont au mieux titulaires d'un baccalauréat.

³⁴⁷ Trajectoires de cadres au chômage, Etudes et Recherches #10, Pôle emploi avec la collaboration de l'Apec, mai 2017.

³⁴⁸ Chômage des cadres : qui sont les plus exposés ?, Insee Analyses, n°102, septembre 2019, Emmanuel Thioux.

sont plus au chômage que les cadres jeunes)³⁴⁹ (voir graphique ci-dessous sur le cas francilien) ; pour le chômage de longue durée, l'âge est un paramètre qui pèse en revanche plus lourd : l'Insee détaille les choses ainsi : « À partir de 60 ans, les risques s'accroissent fortement de ne pas retrouver un emploi rapidement par rapport aux cadres âgés de 30 à 39 ans. En effet, il est plus difficile pour les cadres seniors de retrouver un emploi car ils peuvent avoir plus de difficultés à changer d'activité, de région ou à réduire leurs exigences salariales ».

Graphique 1 : Le taux de chômage selon l'âge (champ : Ile de France, 2017 ; taux en %)



Source : Insee, enquête emploi, Ile de France, personnes actives.

[640] En résumé, il ressort de ces analyses que les deux principaux critères de risque au regard du chômage à prendre en compte pour les cadres sont le fait d'être âgé ou/et le fait d'avoir été promu cadre au cours de sa vie professionnelle sans disposer par ailleurs d'un niveau de diplôme élevé.

1.3.2 Un vécu du chômage de longue durée différencié selon les cadres demandeurs d'emploi concernés

[641] Pôle emploi et l'Apec ont mené de concert en 2017 une étude couplant méthodes qualitatives et quantitatives pour analyser les trajectoires professionnelles des cadres passant par un épisode de chômage. L'analyse identifie tout d'abord quatre grandes catégories de cadres dont les représentations de leur parcours sont distinctes :

- les jeunes diplômés qui n'ont connu que des contrats courts et précaires ;
- les cadres très diplômés dont la carrière a été jusqu'à leur épisode de chômage ascendante et sans accroc ;

³⁴⁹ L'analyse faite par l'Insee de ce phénomène est la suivante : « En Île-de-France, les cadres présentent des taux de chômage plus élevés lorsqu'ils sont âgés, tandis que pour les non-cadres, ce sont les plus jeunes qui sont le plus au chômage. Chez les cadres, à autres caractéristiques identiques et au niveau national, c'est après 60 ans que le risque d'être au chômage est le plus élevé et pour les moins de 30 ans qu'il est le plus faible (+ 44 % de « risque » supplémentaire pour les premiers par rapport aux seconds). Les employeurs peuvent préférer recruter des cadres moins expérimentés, notamment pour des raisons de coût salarial. »

- les travailleurs devenus cadres par promotion interne après une longue ancienneté dans la même entreprise n'ont ni la même relation au travail, ni les mêmes perceptions de la réalité du marché du travail et des éventuelles difficultés à retrouver un emploi ;
- les cadres qui sont dès leur inscription au chômage dans une logique de reconversion professionnelle et cherchent à réaliser un projet ; ils ne rencontrent pas les mêmes difficultés que ceux qui ont choisi leur métier par « vocation » et n'envisagent en aucun cas d'en changer.

[642] Cette classification posée, quatre grands types de parcours ont été identifiés :

1) Plus d'un tiers des cadres demandeurs d'emploi de longue durée restent inscrits pendant près de deux ans, en effectuant peu d'activité réduite, avant de sortir durablement des listes de demandeurs d'emploi. Il peut s'agir du délai nécessaire au franchissement des différentes étapes de la recherche d'emploi (temps du retour sur soi, période de doute, période des concessions), rythmé également par la fin de droits à l'assurance chômage ;

2) Un deuxième ensemble de trajectoires, qui concernent un peu plus souvent les femmes (37 % des cas) que les hommes (28 %) est marqué par l'exercice rapide d'une activité réduite (tout en restant inscrit à Pôle emploi). Dans la grande majorité des cas, cette période d'activité réduite précède une sortie durable des listes. Cependant, dans un quart à un tiers des cas, il semble qu'un effet d'enfermement se fasse jour, avec des demandeurs d'emploi restant durablement en activité réduite.

3) Un peu moins d'un tiers des cadres demandeurs d'emploi de longue durée connaissent une réinsertion longue et difficile, pouvant dans certains cas prendre la forme d'une transition longue vers la retraite.

4) Enfin, une situation assez particulière et limitée quantitativement (3 % des hommes) est le cas des cadres demandeurs d'emploi connaissant une réinsertion via la création d'entreprise.

[643] Dans la logique d'un plus grand ciblage des actions de l'Apec vers les publics à risque, une telle analyse pourrait par exemple conduire à considérer que les cadres demandeurs d'emploi, en particulier les femmes, ont un risque plus élevé de subir des conséquences néfastes du chômage lorsqu'ils pratiquent rapidement une activité réduite tout en restant inscrit à Pôle emploi.

2 L'asymétrie de la relation entre Pôle emploi et l'Apec a longtemps pesé sur la bonne intégration de l'Apec au sein du service public de l'emploi et sur sa mobilisation en faveur des demandeurs d'emploi cadres

2.1 Tout cadre demandeur d'emploi passe par Pôle emploi, pas par l'Apec : la question de l'orientation des publics

2.1.1 Pôle emploi : un acteur incontournable pour les cadres demandeurs d'emploi

[644] Tout cadre demandeur d'emploi souhaitant bénéficier d'une indemnisation pour le chômage doit s'inscrire à Pôle emploi. De ce fait, Pôle emploi est un acteur incontournable pour eux. Pôle

emploi n'a pas de stratégie proactive à mener vis-à-vis de ce public cadre pour se faire connaître de lui³⁵⁰.

[645] Pôle emploi recense dans ses fichiers un peu plus de 325 000 demandeurs d'emploi classés comme cadres³⁵¹ en catégorie A, B ou C³⁵² en janvier 2017³⁵³. Une analyse produite par la direction régionale Auvergne Rhône Alpes de Pôle emploi montre que les demandeurs d'emploi cadres mobilisent les prestations de Pôle emploi aussi fréquemment que les autres demandeurs d'emploi³⁵⁴ mais de façon spécifique : tandis qu'ils ne mobilisent quasiment pas les prestations d'évaluation³⁵⁵ ou d'actions collectives, ils sont plus fréquemment présents dans les prestations de création d'entreprise³⁵⁶ et de recherche d'emploi³⁵⁷.

2.1.2 L'Apec : un acteur mobilisé de façon subsidiaire

[646] La situation de l'Apec est tout à fait différente de celle de Pôle emploi : rien n'oblige un cadre demandeur d'emploi à se rendre à l'Apec. Il est d'ailleurs possible qu'un cadre demandeur d'emploi n'ait pas même connaissance de l'existence de l'Apec si ce dernier n'a jamais mobilisé auparavant les services de l'Apec ou si le conseiller Pôle emploi qui le suit ne lui en parle pas. En sens inverse, l'Apec n'a pas de connaissance précise de la liste des cadres demandeurs d'emploi : ce n'est que lorsque ces derniers s'adressent à elle qu'elle est en mesure de les référencer.

[647] En conséquence, l'Apec n'est sollicitée par les cadres demandeurs d'emploi qui le désirent qu'en complément des services de Pôle emploi et de façon uniquement volontariste. La taille relativement réduite de l'Apec (voir ci-dessous) ne la met en capacité de répondre qu'aux besoins d'une partie des cadres demandeurs d'emploi. Sachant que les services de l'Apec sont à la fois gratuits et librement accessibles, il est en conséquence de son intérêt de développer avec Pôle emploi une stratégie proactive de promotion de ses services mais auprès d'un nombre limité de cadres, à savoir ceux considérés comme en ayant le plus besoin (voir ci-dessous). Choix a été fait en avril 2017 de cibler les demandeurs d'emploi de longue durée, c'est-à-dire ceux ayant plus d'un an de chômage (cf. ci-dessous l'accord-cadre 2017-2019).

³⁵⁰ Relevons cependant que ce n'est pas parce que l'inscription auprès de Pôle emploi est incontournable pour les chômeurs désirant être indemnisés que cela signifie que ses derniers connaissent les services d'accompagnement pour le retour à l'emploi proposés par Pôle emploi. Les équipes de Pôle emploi auditionnées par la mission tendent au contraire à montrer que c'est pour Pôle emploi un challenge permanent que de parvenir à qu'un volume important de demandeurs d'emploi connaissent son offre de services et la mobilisent.

³⁵¹ Cette information correspond au niveau d'emploi « recherché » par le demandeur d'emploi. Il ne correspond pas automatiquement aux derniers postes qu'il occupait, même s'il est vraisemblable que pour la majorité des personnes les deux notions convergent.

³⁵² Catégorie A : demandeurs d'emploi tenus de rechercher un emploi, sans emploi ; Catégorie B : demandeurs d'emploi tenus de rechercher un emploi, ayant exercé une activité réduite courte (de 78 heures ou moins sur un mois) ; Catégorie C : demandeurs d'emploi tenus de rechercher un emploi, ayant exercé une activité réduite longue (de plus de 78 heures sur un mois).

³⁵³ <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/statistiques-de-a-a-z/article/les-demandeurs-d-emploi-inscrits-a-pole-emploi-les-series-mensuelles-nationales>

³⁵⁴ Moins de 6,3 % des entrées en prestations Pôle emploi ARA sont le fait de cadres entre janvier et octobre 2020. Pour mémoire, les cadres demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi représentent environ 6 % de l'ensemble des inscrits, alors qu'ils représentent désormais près du cinquième de la population active en France.

³⁵⁵ Evaluation par simulation préalable au recrutement, Evaluation des compétences et connaissances professionnelle.

³⁵⁶ Activ'créa, Ateliers sur le thème.

³⁵⁷ Activ'emploi, Ateliers sur le thème, Valoriser Son Image professionnelle, Atouts Jeunes, Préparation VAE PEC, Un emploi stable c'est pour moi, Accélérer'emploi.

2.2 Un positionnement juridiquement différencié de Pôle emploi et de l'Apec au sein du service public de l'emploi

[648] L'article L5311-1 du Code du travail (modifié par LOI n°2008-126 du 13 février 2008) détaille que « le service public de l'emploi a pour mission l'accueil, l'orientation, la formation et l'insertion ; il comprend le placement, le versement d'un revenu de remplacement, l'accompagnement des demandeurs d'emploi et l'aide à la sécurisation des parcours professionnels de tous les salariés ».

[649] 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).

2.3 Le décalage de taille entre les deux opérateurs impacte leurs relations opérationnelles

2.3.1 Un décalage majeur de taille entre les deux opérateurs

[650] Pôle emploi, héritier de la fusion de l'ANPE et des Assedics, s'adresse à l'intégralité des demandeurs d'emploi, cadres ou non cadres, soit plusieurs millions de personnes³⁵⁸, pour des missions tant d'indemnisation que d'accompagnement. Par comparaison, seuls les cadres peuvent mobiliser l'Apec et uniquement pour une mission de conseil (non pour de l'indemnisation au chômage). En 2019, c'est dès lors un peu plus d'une centaine de milliers de cadres et jeunes diplômés qui ont bénéficié d'un service de conseil de l'Apec³⁵⁹. Ce volume total de bénéficiaires accompagnés par l'Apec se décline selon le ratio explicitement mentionné par un grand nombre de membres ou administrateurs de l'Apec de « 50/30/20 » : 50 % des bénéficiaires accompagnés par l'Apec sont des cadres actifs salariés en poste (en réflexion sur leur projet professionnel), 30 % sont des cadres demandeurs d'emploi, 20 % des jeunes diplômés du supérieur (dans une démarche d'insertion sur le marché du travail). Ce ratio relativement stable ces dernières années est présenté autant comme un constat que comme une cible.

[651] De cette situation résulte une différence considérable de taille entre ces deux opérateurs : alors que la subvention pour charge de service public reçue par Pôle emploi dépasse le milliard d'euros par an³⁶⁰, le budget de l'Apec n'est que d'un peu plus d'une centaine de millions d'euros. En termes d'effectifs, Pôle emploi compte plusieurs dizaines de milliers de salariés contre moins d'un millier à l'Apec. Ces différences se traduisent dans l'implantation des réseaux respectifs : Pôle emploi

³⁵⁸ A titre d'illustration, au troisième trimestre de l'année 2020, Pôle emploi décomptait 5 783 800 personnes inscrites tenues de rechercher un emploi (catégories A, B, C), et parmi elles, 3 673 400 personnes étaient sans emploi (catégorie A) et 2 110 400 exerçaient une activité réduite (catégories B, C) (in Demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi au troisième trimestre 2020, Dares Indicateurs n°034, octobre 2020, DARES-Pôle emploi).

³⁵⁹ 131 968 en 2020 (indicateur stratégique n°1 du mandat de service public).

³⁶⁰ https://www.pole-emploi.org/files/live/sites/peorg/files/documents/Publications/Convention_Tripartite_2019.pdf

dispose de plus de 900 agences et relais répartis sur le territoire quand l'Apec a elle moins d'une cinquantaine de centres³⁶¹ (voir ci-dessous pour plus de détails sur ce dernier point).

2.3.2 Un centre Apec pour en moyenne une vingtaine d'agences Pôle emploi dans les territoires

[652] Chaque centre Apec interagit sur son territoire avec de nombreuses agences Pôle emploi (une vingtaine en moyenne). En Auvergne Rhône Alpes, la direction régionale de Pôle emploi estime que moins de 15 % des 95 agences de la région sont dans une relation de proximité avec l'Apec (ratio qui reflète approximativement la proximité des centres Apec avec les seules agences présentes dans les communes où sont implantées les centres Apec). Se pose du même coup la question de la façon de développer des relations locales de proximité, notamment en saisissant les opportunités nouvelles offertes par les outils distanciels (par exemple dans la région Rhône-Alpes-Auvergne entre un centre Apec à Clermont et une agence Pôle emploi à Aurillac) : cela pourrait par exemple conduire à travailler des voies nouvelles autour de la coanimation de prestations en mixant du présentiel côté Pôle emploi et du distanciel côté Apec.

[653] Pôle emploi a une structuration au niveau départemental avec des directions territoriales. Si cet interlocuteur pourrait sembler à privilégier en termes de volume (une centaine de DT, à mettre en regard de la cinquantaine de centres Apec), il ne ressort pas des auditions faites avec Pôle emploi que les missions actuellement dévolues aux DT de Pôle emploi ouvrent localement des voies prometteuses de travail avec l'Apec. Le dialogue Apec se structure aujourd'hui au niveau régional en déclinaison de l'accord cadre national, et au niveau local entre centres et agences, quand ces relations existent. Il en ressort une très forte hétérogénéité d'un territoire à l'autre, hétérogénéité qui s'explique tant par le volume de cadres à traiter, le nombre d'acteurs institutionnels présents sur le territoire que par les relations interpersonnelles créées entre opérateurs. La mission a ainsi constaté l'existence d'un partenariat concret et approfondi entre le centre Apec de Grenoble et l'agence Pôle emploi Grenoble-Bruyère, preuve de la pertinence et de la faisabilité opérationnelles d'actions menées de concert, en particulier dans les métropoles qui concentrent une forte proportion d'emplois cadres.

2.3.3 Une prise en charge des cadres demandeurs d'emploi par Pôle emploi avant tout fonction de leur degré d'autonomie dans leur recherche d'emploi

[654] Jusqu'en 2017, Pôle emploi disposait d'agences identifiées comme spécifiquement dévolues aux cadres. L'opérateur n'en avait que quelques-unes, dans de grandes métropoles (ex. Paris, Lyon, Bordeaux). Ces agences ont été supprimées afin d'homogénéiser la prise en charge des cadres entre territoires et de répartir les cadres dans les trois types d'accompagnement identifiés alors par Pôle emploi. Ces trois types d'accompagnement sont le mode suivi pour les demandeurs d'emploi les plus autonomes, guidé pour la catégorie intermédiaire et renforcé pour la tranche des demandeurs d'emploi les moins autonomes dans leur recherche d'emploi.

³⁶¹ Pôle emploi a plus de 50 000 salariés (<http://bo-pole-emploi.org/bulletinofficiels/deliberation-n-2020-02-du-21-janvier-2020-bope-n2020-07.html?type=dossiers/2020/bope-n2020-007-du-27-janvier-2020>) répartis dans 915 agences et relais (<https://www.pole-emploi.org/poleemploi/chiffres-cles/nos-chiffres-cles.html?type=article>) ; l'APEC a 900 salariés répartis dans 47 centres (in *L'année 2019 en chiffres*, APEC).

[655] Environ 40 % des cadres inscrits à Pôle emploi sont affectés à la catégorie « suivi »³⁶², soit 10 points de plus que les non cadres. Pour autant, les cadres demandeurs d'emploi sont majoritairement répartis dans les deux autres catégories : 51 % en guidé et 9 % en renforcé³⁶³ (à titre de comparaison, c'est près de 18 % des non cadres qui figurent dans la modalité d'accompagnement « renforcé » de Pôle emploi). Cette répartition suivant les trois catégories d'autonomie des demandeurs d'emploi permet de constater que si les cadres demandeurs d'emploi sont en moyenne plus autonomes que les non cadres, bon nombre d'entre eux ne le sont pas (les 9 % de cadres demandeurs d'emploi rangés dans la modalité d'accompagnement « renforcé » représentent plus de 65 000 personnes)³⁶⁴.

[656] Les cadres demandeurs d'emploi en mode suivi sont dans une relation d'accompagnement intégralement à distance (cf. nbp19) avec Pôle emploi. Des équipes dédiées les suivent. Concernant les modes guidé et renforcé, le lien de proximité via les agences prime. L'organisation des équipes locales varie suivant le volume de cadres inscrits à Pôle emploi accompagnés dans ces catégories. A titre d'exemple, l'agence Pôle emploi La Bruyère à Grenoble qui suit des volumes conséquents de cadres a mis en place cinq équipes pour accompagner les personnes en guidé et renforcé et parmi ces équipes une est spécialisée sur les cadres. Les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur sont affectés par principe dans les portefeuilles cadres. Par contraste, dans le nord Isère, les conseillers Pôle emploi suivent des cadres et des non cadres (les flux de cadres ne permettent pas la spécialisation de conseillers opérée sur Grenoble).

[657] Jusqu'à avril 2017, étaient considérés comme cadres les personnes qui avaient cotisé en tant que cadres. Aujourd'hui, ce sont les personnes qui ont un bac+3 qui recherchent un emploi cadre ou celles qui occupaient un emploi cadres et qui en recherchent de nouveau un.

2.3.4 L'Apec, un acteur peu identifié par Pôle emploi dans les territoires

[658] Une étude auprès de 38 agences Pôle emploi de 15 bassins d'emploi différents publiée fin 2017³⁶⁵ portait sur la façon avec laquelle elles s'adaptent aux spécificités de leur territoire et comment elles travaillent en synergie avec leurs partenaires locaux. Il est caractéristique de relever que dans le graphique de synthèse des acteurs et partenaires des agences de proximité l'Apec ne figure nulle part mentionnée (voir ci-dessous).

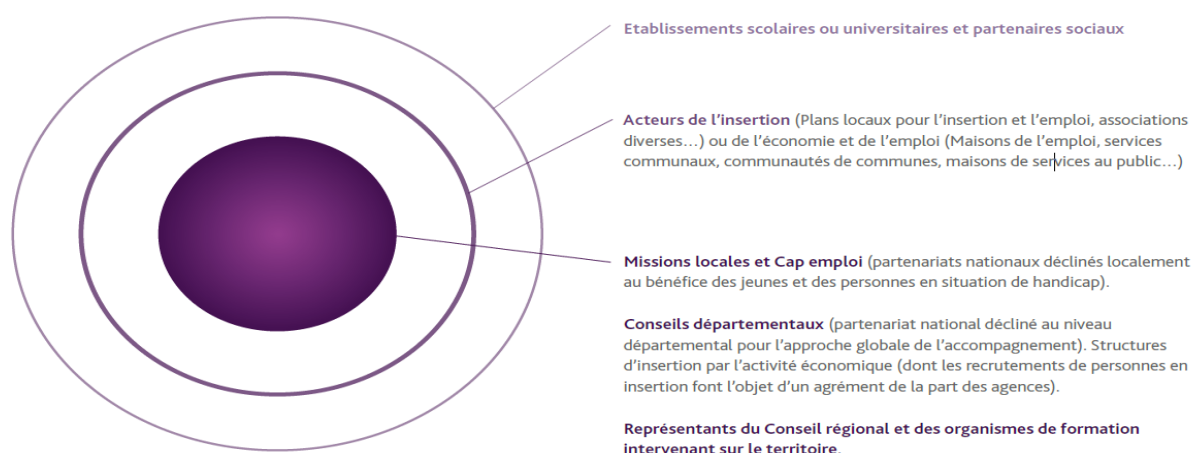
³⁶² Ce mode d'accompagnement privilégie le distanciel et non l'agence Pôle emploi de proximité. Les conseillers en charge du suivi n'ont pas de demandeurs d'emploi relevant d'autres modalités d'accompagnement (guidé, renforcé). Leur « portefeuille de demandeurs d'emploi » compte en moyenne 450 personnes. Les cadres en suivi sont ainsi accompagnés par des conseillers dont le portefeuille est composé à 100 % de cadres en suivi.

³⁶³ Les cadres demandeurs d'emploi accompagnés en mode guidé ou renforcé sont pris en charge par des conseillers Pôle emploi qui ont des demandeurs d'emploi cadres comme non cadres dans leur « portefeuille ». Ce volume conséquent de cadres dans une modalité autre que suivi s'expliquerait d'après des conseillers Pôle emploi rencontrés par la mission par le fait qu'un certain nombre de cadres savent mal chercher un emploi parce qu'ils n'ont jamais eu auparavant l'habitude de faire des démarches proactives poussées pour chercher un emploi étant donné les tensions existantes sur le marché cadre.

³⁶⁴ Données d'entretien avec Pôle emploi (équipes du siège).

³⁶⁵ Comment les agences de Pôle emploi s'adaptent-elles aux spécificités de leur territoire, Eclairages et Synthèses, Direction des Statistiques, études et évaluations de Pôle emploi, septembre 2017, n°5.

Graphique 1 : Les acteurs et partenaires des agences de Pôle emploi par priorité

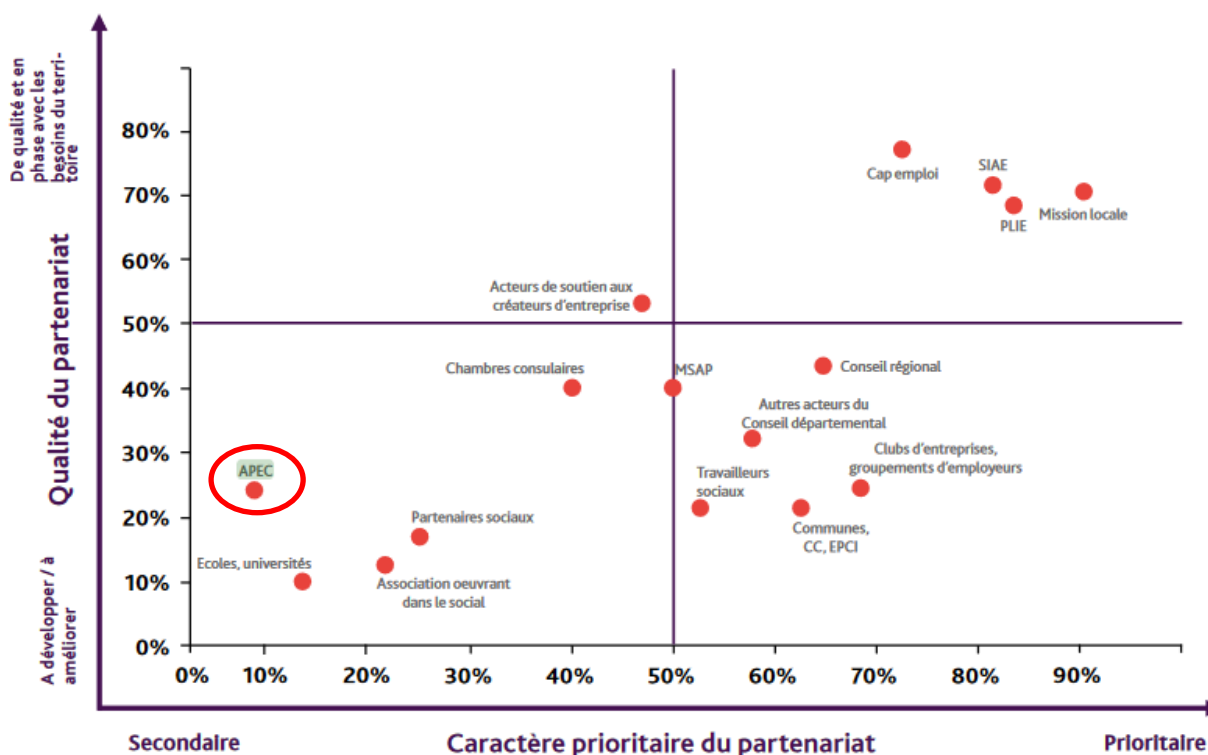


Source : enquête en ligne auprès de 38 agences

Source : *Etude Pôle emploi « Comment les agences de Pôle emploi s'adaptent-elles aux spécificités de leur territoire », sept 2017.*

[659] La seule mention de l'Apec dans toute l'étude – qui pourtant fait une vingtaine de pages – se situe au détour d'un graphique sur la hiérarchisation et la qualité des partenariats (voir ci-dessous). On y observe que, parmi tous les acteurs mentionnés, l'Apec est celui pour lequel le caractère prioritaire du partenariat est considéré localement comme le moins important : plus de 90 % des agences Pôle emploi considèrent que le partenariat avec l'Apec n'est pas prioritaire. Par ailleurs, à peine plus d'une agence sur cinq estiment que le partenariat avec l'Apec est de qualité. En d'autres termes, le partenariat Pôle emploi/Apec est perçu comme mauvais mais il n'est pas jugé prioritaire qu'ils s'améliorent côté Pôle emploi.

Graphique 2 : Hiérarchisation et qualité des partenariats du point de vue des agences Pôle emploi



Source : enquête en ligne auprès de 38 agences

Note de lecture : plus de 7 agences sur 10 interrogées considèrent que le partenariat avec Cap emploi est prioritaire et de qualité

Source : *Etude Pôle emploi « Comment les agences de Pôle emploi s'adaptent-elles aux spécificités de leur territoire », sept 2017.*

[660] Le décalage avec d'autres acteurs du service public de l'emploi (ex. Cap emploi, Missions locales) est lui aussi tout à fait frappant. Si la comparaison entre l'Apec et les missions locales est difficile à faire au regard de la différence d'étendue des deux réseaux (le nombre de missions locales est presque dix fois supérieur au nombre de centres Apec en France), la mise en regard de l'Apec et des Cap emploi atteste de la situation problématique dans laquelle se trouve l'Apec : en effet, leurs deux réseaux sont relativement comparables (l'Apec compte 47 centres quand il existe 98 Cap emploi en France). Or plus de 7 agences sur 10 interrogées considèrent que le partenariat avec Cap emploi est prioritaire et de qualité.

[661] Ce décalage pour le moins préoccupant pour l'Apec tient vraisemblablement au fait que les cadres ont, dans leur globalité, un risque de chômage (y compris de longue durée) moindre que les autres catégories de travailleurs. Ce constat signifie que, pour l'Apec, le développement d'un partenariat opérationnel concret dans les territoires avec les agences Pôle emploi requiert un surcroît de mobilisation de sa part dès lors que les instances nationales et régionales ont posé les bases et le cadre d'un dialogue inter-institutionnel local.

2.4 Un historique qui a pesé sur la relation : la peur de l'Apec d'une absorption par Pôle emploi

2.4.1 L'épisode marquant de la cotraitance/soustraitance

[662] Depuis la création de l'Apec dans les années 1960, l'articulation entre l'Apec et l'opérateur généraliste national en charge de l'accompagnement des demandeurs d'emploi (d'abord l'ANPE-Agence nationale pour l'emploi puis Pôle emploi depuis fin 2008) a oscillé. La période récente illustre bien ces fluctuations : une répartition des publics via la cotraitance entre 2001 et 2010 (un demandeur d'emploi cadre suivi par l'Apec ne l'était plus par Pôle emploi qui versait en contrepartie une subvention à l'Apec³⁶⁶), la sous-traitance (le transfert de public cadre s'opère dans le cadre d'un marché public) entre 2010 et 2012 et un accord-cadre pour des actions communes depuis 2017. Aucun cadre juridique ne régissait les liens entre Pôle emploi et l'Apec entre 2012 et 2017, raison pour laquelle l'Igas avait recommandé en 2016 dans son rapport d'évaluation de l'application du précédent mandat de service public de l'Apec un renforcement formalisé du partenariat entre les deux opérateurs.

[663] De la période de la cotraitance et de la sous-traitance, les auditions effectuées par la mission auprès de consultants et conseillers de l'Apec montrent qu'un souvenir marquant d'une dépendance contrainte à Pôle emploi perdure, avec la prise en charge de public ne correspondant pas à ce qui avait été convenu avec l'Apec : les deux exemples les plus fréquemment cités étant des demandeurs d'emploi ayant des freins dits « périphériques » à la reprise d'emploi (ex. problème de santé, de logement, situation face à laquelle les consultants de l'Apec étaient largement démunis), et des cadres âgés attendant la retraite et n'étant du même coup pas dans une démarche volontaire de recherche d'emploi³⁶⁷. Que cette appréciation soit vraie ou erronée, sa simple existence montre que cet épisode pourtant ancien a laissé des traces durables et relativement négatives du point de vue d'un certain nombre d'acteurs au sein de l'Apec concernant la possibilité d'une relation constructive et positive avec Pôle emploi.

2.4.2 La peur d'une absorption et ses lourdes conséquences opérationnelles

[664] La place occupée par les demandeurs d'emploi cadres dans l'activité de l'Apec a cru de façon forte dans les années 2000 s'accompagnant d'une intensification des liens avec l'ANPE-Pôle emploi. Cette dynamique a pu faire craindre à un certain nombre d'acteurs de l'association une absorption à terme de l'Apec au sein de Pôle emploi. Le journal *Le Monde* se faisait ainsi l'écho de cette crainte en 2010 dans les termes suivants : « L'hypothèse d'une fusion avec Pôle emploi, déjà évoquée lors de la création de cet organisme, refait surface »³⁶⁸.

[665] Alors que l'Apec a connu un virage important de son activité et de ses modalités de pilotage (mandat, comité de suivi, indicateurs), cette peur pourtant ancienne a eu des traductions concrètes

³⁶⁶ En 2010, cette subvention s'élevait à 17,8 millions d'euros ; en 2002, la mise en œuvre de la cotraitance avec l'ANPE actée en 2001 avait conduit au recrutement de quelque 200 personnes à l'APEC, auxquels se sont ajoutés 19 en 2006 pour la problématique spécifique des DELD (in *Contrôle de l'association pour l'emploi des cadres, ingénieurs et techniciens (APEC)*, Inspection générale des affaires sociales, juillet 2010).

³⁶⁷ L'étude 2017 conjointe Apec/Pôle emploi préalablement citée (Trajectoires de cadres au chômage, Etudes et Recherches, Pôle emploi en collaboration avec l'Apec, 2017, n°10) les regroupent dans un groupe statistique dénommé « La retraite en point de mire ».

³⁶⁸ Bertrand Bissuel, *Concurrencée, l'APEC cherche sa raison d'être*, *Le Monde*, 3 mai 2010 : https://www.lemonde.fr/idees/article/2010/05/03/concurrencee-l-apec-cherche-sa-raison-d-etre-par-bertrand-bissuel_1345922_3232.html

dans le développement de la relation avec Pôle emploi. Il est ainsi caractéristique de constater que le premier accord-cadre signé entre les deux opérateurs fin 2016 pour la période 2017-2020 avait une portée limitée (voir ci-dessous) et des modalités de mise en œuvre lourdes, écartant l'option d'une interopérabilité des systèmes d'informations respectifs.

[666] Malgré l'impulsion d'un partenariat plus approfondi entre l'Apec et Pôle emploi donnée par le nouveau directeur général de l'Apec mi-2020, les travaux menés sur la raison d'être de l'Apec à l'automne 2020 ont confirmé qu'au sein de l'encadrement dirigeant de l'Apec certaines personnes craignent toujours une fusion avec Pôle emploi.

[667] Les éléments présentés dans cette première partie dénotent un manque d'inscription de l'Apec au sein du service public de l'emploi dont la relation avec Pôle emploi est l'illustration. L'Igas relevait en 2016 que cette situation traduisait le manque d'inscription de l'Apec dans le service public de l'emploi : « Revendiquant leur indépendance, les instances paritaires de l'association se sont toujours accordées pour prévenir toute forme d'ingérence étatique. Les relations avec les pouvoirs publics sont faibles et peu structurées : l'Apec n'est pas un partenaire et encore moins un opérateur du service public de l'emploi, le contrôle économique et financier prévu par les textes n'est pas en place et l'Etat méconnaît largement l'activité de l'association. Les coopérations avec l'ANPE / Pôle emploi sont limitées et risquent de disparaître avec la fin de la co-traitance. ». Il est clair que la situation s'améliore depuis 2016 sans pour autant être encore satisfaisante. En effet, cette inscription insuffisante au sein du service public de l'emploi est préjudiciable à la prise en charge des publics (connaissance réciproque des offres de service, construction de parcours croisés de prise en charge, élaboration d'actions communes (événements, projets innovants...)), rendant indispensable la construction d'un partenariat plus étroit entre Pôle emploi et l'Apec.

3 La nécessité d'un partenariat étroit entre Pôle emploi et l'Apec au bénéfice réciproque de l'un, de l'autre et des cadres au chômage

3.1 L'accord-cadre entre Pôle emploi et l'Apec 2017-2019 : un bilan contrasté

3.1.1 La meilleure articulation Apec/Pôle emploi : un objectif du mandat de service public

[668] Le mandat de service public 2017-2021 prévoyait à son titre 2.5.3 sur les partenariats que « l'Apec met en place des conventions spécifiques avec les acteurs du service public de l'emploi et en premier lieu avec Pôle emploi ». A cela s'ajoutait au titre 2.5.4 portant sur la prise en compte de l'environnement du service public de l'emploi que « l'Apec s'attache à proposer une offre de service liée aux quatre missions de service public [à savoir 1/ la sécurisation des parcours professionnels des cadres et des jeunes ; 2/ la sécurisation des recrutements des entreprises ; 3/ la collecte et la diffusion des offres d'emploi cadres ; 4/ les études et la veille sur le marché du travail des cadres] définies dans la présente convention complémentaire avec celle des autres acteurs du service public de l'emploi ». La traduction de cet objectif de bonne articulation a été l'adoption d'un accord-cadre entre l'Apec et Pôle emploi pour la durée triennale 2017-2019.

3.1.2 L'accord-cadre Pôle emploi/Apec pour 2017-2019 et sa déclinaison territoriale

[669] Cinq axes de coopération ont été arrêtés fin 2016 dans l'accord cadre (pour le détail de ces axes, voir l'encadré ci-dessous) :

- Axe 1 : orienter les publics en fonction des besoins et de la nature des services ;
- Axe 2 : contribuer à la transparence du marché de l'emploi « cadres » ;
- Axe 3 : innover ensemble dans le champ du digital en renforçant et structurant la collaboration ;
- Axe 4 : renforcer notre coopération dans le champ des analyses et des études ;
- Axe 5 : renforcer la complémentarité dans l'accompagnement des projets de mobilité européenne et dans le champ de la coopération technique internationale.

Accord cadre Pôle emploi/Apec 2017-2019 : cinq axes de coopération et des sous-objectifs

- Axe 1 : orienter les publics en fonction des besoins et de la nature des services ; notamment en favorisant la lisibilité et la complémentarité des offres de services ;

. Garantir la complémentarité des offres de services vis-à-vis des demandeurs d'emploi de longue durée et des jeunes diplômés (cible de 20 000 demandeurs d'emploi de longue durée orientés par Pôle emploi entrant en prestation Apec et de 20 000 jeunes diplômés).

. Favoriser les échanges de pratiques et de données entre l'Apec et Pôle emploi en matière d'accompagnement des cadres (enjeu du recueil préalable du consentement des demandeurs d'emploi)

. Favoriser le positionnement des cadres sur leur marché (via la mobilisation de la prestation Apec « votre potentiel marché »)

. Co-animer des ateliers à destination des demandeurs d'emploi

. Favoriser l'accès des demandeurs d'emploi cadres à l'ensemble des prestations de Pôle emploi, en particulier en matière d'aide à l'émergence à la création d'entreprises

. Collaborer avec l'enseignement supérieur

. Favoriser l'accessibilité des services de l'Apec dans les DROM et en Corse

. Répondre de manière concertée aux besoins des entreprises

. Participer conjointement à la professionnalisation de la fonction RH en entreprise, en particulier dans les TPE-PME

. Associer les conseils citoyens à la mise en œuvre de ces actions dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville

- Axe 2 : contribuer à la transparence du marché de l'emploi « cadres » ; (convention pour l'agrégation réciproque des offres)

- Axe 3 : innover ensemble dans le champ du digital en renforçant et structurant la collaboration ;

. Collaboration sur le développement de services en ligne répondant aux attentes des cadres et renforcement de leur visibilité sur l'emploi store

. Organiser des web conférences sur le marché du travail des cadres

. Mettre en réseau des cadres à travers une plateforme en ligne

. Organiser des challenges pour développer de nouveaux services en ligne

. Mettre le Lab de Pôle emploi à disposition de l'Apec (incubation de projets innovants)

. Organiser des salons en ligne dédiés à l'emploi des cadres

- Axe 4 : renforcer notre coopération dans le champ des analyses et des études ;

- Axe 5 : renforcer la complémentarité dans l'accompagnement des projets de mobilité européenne et dans le champ de la coopération technique internationale.

[670] Cet accord national prévoyait la déclinaison localement de l'accord via des conventions régionales entre directions régionales de Pôle emploi et délégations régionales de l'Apec suivant les orientations fixées nationalement : l'orientation des publics demandeurs d'emploi de longue durée et jeunes diplômés de l'enseignement supérieur, la désignation de référents spécifiques à l'accord côté Pôle emploi et Apec, les modalités pratiques de mise en œuvre d'ateliers coanimés, la mise à disposition de locaux et de matériel par Pôle emploi dans les départements et régions d'Outre-Mer et en Corse...

[671] Les deux dispositifs prévus pour l'orientation de publics par Pôle emploi vers l'Apec étaient en 2017 pour les jeunes diplômés la prestation Clé d'emploi et pour les demandeurs d'emploi de longue durée le dispositif Nouveaux horizons³⁶⁹.

3.1.3 Le bilan contrasté des effets produits par cet accord-cadre

- Un déploiement partiel, lourd et faiblement efficace... mais un rapprochement institutionnel

[672] **Concernant le 1er axe du partenariat sur l'orientation de publics**, dès 2017, l'Apec et Pôle emploi ont fait le constat de difficultés à atteindre les objectifs fixés dans la convention. Cela a donné lieu à plusieurs ajustements.

[673] Tout d'abord les objectifs quantitatifs d'orientation et d'entrée de demandeurs d'emploi de longue durée ont été revus à la baisse dès 2018, la cible de 40 000 orientations paraissant inatteignable en l'état. Comme l'illustre le tableau ci-dessous, le taux d'atteinte de 2017 n'était que de 25 % (11000 orientations prévues vers l'Apec, moins de 2700 réalisées). Pour autant, malgré la révision à la baisse des objectifs, en fin de mandat, le taux d'atteinte n'a jamais été de 100 % (71 % pour 2019 faisant passer entre 2017 et 2019 de 2697 entrées (DE et JD réunis) à 6986). Tandis que le volume de cadres demandeurs d'emploi a progressé continuellement passant de 1935 en 2017 à 5201 en 2019, les entrées de jeunes diplômés ont peiné à décoller : de 732 en 2017, il y en eut 1954 en 2018 avant de retomber à 1785 en 2019 (pour plus de détails sur la prise en charge du public jeunes diplômés par l'Apec, voir l'annexe correspondante).

[674] In fine, sur la période 2017-2019, c'est 16 202 cadres demandeurs d'emploi de longue durée et jeunes diplômés qui sont entrés dans les dispositifs Apec préalablement identifiés, sachant que Pôle emploi a orienté au global 52 387 personnes, ce qui fait un taux de transformation pour les personnes adressées de 31 % (37 % en 2017, 29 % en 2019 - les données hors période conventionnelle pour

³⁶⁹ Ce dispositif Apec cible, d'après les auditions et observations réalisées par la mission, des demandeurs d'emploi cadres de longue durée ayant mené de nombreuses démarches de retour à l'emploi mais ne parvenant pas à franchir le dernier pas d'un recrutement. Il y a une sélection à l'entrée et est composé de six journées d'ateliers collectifs réparti en trois séquences dispensés sur trois à quatre semaines avec un suivi individualisé à la sortie. Il engage donc de façon conséquente les ressources consultantes de l'Apec. Les retours de participants faits à la mission montrent un très haut degré de satisfaction des participants. Ce dispositif se décline sous la forme d'un parcours individualisé avec une sélection amont, la participation aux ateliers sous forme de cohorte (c'est toujours le même collectif qui suit l'atelier) et un suivi consécutif fait par le consultant qui avait fait la sélection et l'animation de l'atelier.

janvier à octobre 2020 indiquent encore une baisse du taux de transformation à 27 %³⁷⁰). Une question se pose dès lors quant aux orientations faites (motif et modalité d'adressage en particulier) : par exemple en 2019, les prescriptions faites à des jeunes par Pôle emploi ont augmenté de 21 % par rapport à 2018 alors que dans le même temps les entrées effectives de jeunes dans le dispositif Apec préciblé a baissé de 9 %. Plus globalement, le taux de transformation (volume de prescriptions rapporté au volume d'entrées effectives dans le dispositif) s'est dégradé entre 2017 et 2019 de façon légère pour les cadres (de 36 % à 33 %) et forte pour les jeunes diplômés (de 40 % à 22 %).

[675] Une analyse plus fine des données montre la nécessité d'un diagnostic régional approfondi par l'Apec quant aux difficultés rencontrées et aux écarts locaux : en effet, on constate que le taux de transformation en entrées de cadres dans le dispositif conventionnel est généralement deux à trois fois plus élevé en Nouvelle Aquitaine par rapport aux Hauts de France (où le volume de personnes orientées est certes notablement plus fort) ; la part des prescriptions cadres émanant d'agences Pôle emploi de la région Auvergne-Rhône-Alpes ne représente, sur la période 2017-2019, que 9 % de l'ensemble des prescriptions (soit notablement moins que le poids de la région). Le calcul du coefficient de corrélation entre le volume d'orientations de Pôle emploi vers l'Apec et le pourcentage d'entrées dans le dispositif conventionnel de ces personnes orientées est par ailleurs nettement négatif (-0,43) ce qui signifie que plus Pôle emploi adresse à l'Apec des cadres demandeurs d'emploi moins le taux de transformation est bon. Cela est le signe d'un problème de calibrage initial du dispositif prévu dans l'accord-cadre qui pèse du coup sur la pertinence et l'efficacité des orientations ; cela peut aussi s'expliquer par la capacité ou la volonté de l'Apec à faire face au volume de demandes adressées dans la mesure où la prestation prévue pour les cadres demandeurs d'emploi dans le dispositif conventionnel est un atelier dénommé « nouveaux horizons » qui est fortement chronophage en ressources Apec.

³⁷⁰ Données transmises par Pôle emploi à la mission.

Tableau 5 : Objectifs et réalisations annuelles en volume de cadres et de jeunes diplômés orientés entre Pôle emploi et l'Apec

CADRES	2017	2018	2019
objectif	5000	7500	7675
Prescriptions	5400	14518	15658
Entrées dispositif	1935	4565	5201
Entrée hors dispositif	608	2596	2738
Tx d'atteinte	39%	61%	68%
TX atteinte global	51%	95%	103%
JEUNES	2017	2018	2019
objectif	6000	6000	2190
Prescriptions	1823	6737	8154
Entrées dispositif	732	1954	1785
Entrée hors dispositif	87	675	989
Tx d'atteinte	12%	33%	82%
TX atteinte global	14%	44%	127%
Global	2017	2018	2019
objectif	11000	13500	9865
Prescriptions	7320	21255	23812
Entrées dispositif	2697	6519	6986
Entrée hors dispositif	712	3271	3727
Tx d'atteinte	25%	48%	71%
TX atteinte global	31%	73%	109%

Source : Document de bilan de la convention Apec-Pôle emploi présenté au conseil d'administration de l'Apec du 21 octobre 2020.

[676] Par ailleurs, les entrées de demandeurs d'emploi orientés par Pôle emploi et entrant dans des prestations Apec non prévues initialement dans l'accord-cadre ont finalement été prises en compte (entrées dites « hors dispositif ») : elles représentent en 2019 plus du tiers des entrées de personnes orientées par Pôle emploi dans des prestations Apec. Cela montre que la spécification des prestations Apec pour les publics pris en charge par Pôle emploi est peu opportune. Grâce à la prise en compte de ces entrées, c'est 7710 entrées en prestations Apec supplémentaires de personnes orientées par Pôle emploi qui ont eu lieu entre 2017 et 2019. En prenant ces entrées hors dispositif, le taux de transformation était en 2019 de 45 % (47 % en 2017).

[677] La problématique des délais, aussi bien sur la prise en charge que sur les échanges d'informations entre Pôle emploi et l'Apec, est aussi un sujet central d'efficacité et d'efficience des actions engagées : en effet, l'échange d'informations se fait via des fichiers Excel basculés dans un outil de gestion électronique de documents dénommé Alfresco avec une périodicité de transmission de 15 jours et des rappels manuels des demandeurs d'emploi cadres et jeunes diplômés concernés. Ce délai long explique en partie le faible taux de transformation constaté. Ce manque d'efficacité à l'entrée existe aussi dans les flux de données sortants car Pôle emploi ne dispose pas des données d'entrées en prestation Apec en temps réel : en effet, le retour d'informations suit un circuit long et lourd³⁷¹ de remplissage et de transmission via Alfresco qui transite par les instances régionales puis

³⁷¹ La mission a ainsi estimé que pour la seule région Auvergne-Rhône-Alpes la simple saisie manuelle des données concernant les publics orientés occupe plus d'une semaine par mois du temps de travail d'un conseiller en plus de poser des difficultés en termes de continuité d'activité (saisie manuelle et non automatisée).

nationales Apec et Pôle emploi avant d'être intégré dans les outils de Pôle emploi et d'être mis à la disposition des conseillers.

[678] L'analyse fine des motifs de non transformation des orientations de Pôle emploi vers l'Apec fait apparaître des motifs variés (voir tableau ci-dessous). Il en ressort que dans la majorité des cas l'Apec ne parvient pas à entrer en contact avec le demandeur d'emploi³⁷², que dans un cas sur huit (13 %) il y a eu mauvaise orientation d'après l'Apec, et que dans un cas sur cinq l'Apec essuie un refus de la part du demandeur d'emploi d'entrer dans les prestations proposées (sans que ce dernier n'entre non plus dans d'autres prestations proposées par l'Apec).

Tableau 6 : Devenir des demandeurs d'emploi orientés par Pôle emploi vers l'Apec mais ne mobilisant in fine pas l'offre de services de l'Apec.

	%
Aucun contact avec le demandeur d'emploi (injoignable)	63%
Contact sans entrée en prestation : information collective sans suite	6%
Contact sans entrée en prestation : mauvaise orientation (demandeur pas à la cible)	13%
Contact sans entrée en prestation : refus du candidat	19%

Source : Apec, mise en forme mission. Note : le total fait plus de 100 pour cause d'arrondi. Il correspond en réalité bien à 100 %.

[679] La faible efficacité des orientations de demandeurs d'emploi prévues dans l'accord-cadre 2017-2019 est néanmoins partiellement compensée par le flux de demandeurs d'emploi cadres qui viennent à l'Apec sans orientation préalable par Pôle emploi. Ce flux représente d'ailleurs la part majoritaire des demandeurs d'emploi cadres bénéficiaires d'un service de conseil de l'Apec (deux tiers). Cet élément, couplé à la faible efficacité de l'orientation prévue dans l'accord-cadre, explique pourquoi les demandeurs d'emploi de longue durée ne représentent qu'une part faible des demandeurs d'emploi cadres bénéficiaires des services de conseil de l'Apec³⁷³ (32,6 % de l'ensemble des demandeurs d'emploi accompagnés par l'Apec³⁷⁴). Ce résultat potentiellement contre-intuitif suggère que les demandeurs d'emploi qui in fine mobilisent les services de l'Apec ne sont pas nécessairement des demandeurs d'emploi de longue durée. Les auditions effectuées par la mission confirment le fait que certains demandeurs d'emploi de longue durée ont vraisemblablement peu d'attentes vis-à-vis de l'Apec quand certains cadres au chômage depuis peu identifient eux clairement à quoi l'Apec peut leur servir.

[680] D'après les indicateurs du mandat, on observe in fine que l'Apec a reçu un volume de cadres demandeurs d'emploi en hausse en début de mandat (35 697 en 2017, puis 41 604 en 2018) mais que cette hausse a été sans effet sur le volume de cadres demandeurs d'emploi de longue durée (soit un peu plus de 13 000), l'année 2019 confirmant les résultats obtenus en 2018. Il n'est pas dans ce contexte certain que la cible « demandeurs d'emploi de longue durée » soit la plus adaptée pour l'Apec. Adopter une approche suivant le risque de connaître des difficultés à retrouver un emploi

³⁷² Cette proportion importante (63 %) appelle des investigations conjointes de Pôle emploi et de l'Apec pour en expliquer la cause car elle paraît étonnante élevée ce qui peut ne paraître qu'être une simple prise de contact initial, sans préjuger de la suite du parcours des personnes.

³⁷³ En effet, d'après l'article 7 (Favoriser le retour à l'emploi des cadres demandeurs d'emploi) de l'accord national interprofessionnel (ANI) du 12 juillet 2011 relatif à l'association pour l'emploi des cadres prévoit que « la mission [consistant à favoriser le retour à l'emploi des cadres demandeurs d'emploi] s'inscrit en complémentarité des dispositifs mis en œuvre par les pouvoirs publics notamment par l'intermédiaire de Pôle Emploi et de tout organisme en charge du reclassement des demandeurs d'emploi avec lequel l'APEC doit développer des partenariats. La mise en place de ces partenariats ne fait pas obstacle à l'accès direct des demandeurs d'emploi cadres aux services de l'APEC. »

³⁷⁴ In *L'année 2019 en chiffres - Faire face aux mutations de l'emploi aux côtés des entreprises et des cadres*, Apec.

(fonction des compétences du secteur, du bassin, des compétences ou encore des éléments évoqués précédemment tirés des travaux conjoints Apec / Pôle emploi sur les chômeurs à risque) pour cibler les demandeurs d'emploi cadre à accompagner plus intensément, et ce indépendamment de leur durée au chômage, serait dans ce contexte bénéfique.

[681] **Concernant le 2ème axe portant sur la transparence du marché de l'emploi cadres**, en 2019, l'Apec a exporté sur le site de Pôle emploi près de 64 000 offres quotidiennement ce qui a été à l'origine de presque 2 % du trafic de consultation des offres de l'Apec (la consultation d'offres Apec sur le site de Pôle emploi conduisant les internautes à basculer sur le site de l'Apec)³⁷⁵. L'enjeu actuel pour accroître la mise en visibilité sur le site de Pôle emploi des offres émanant de l'Apec réside dans leur mise en conformité en amont au standard de Pôle emploi.

[682] Il est à noter en revanche que l'objectif de l'accord-cadre selon lequel « l'Apec s'engage à diffuser les offres d'emploi cadres transmises par Pôle emploi » n'a lui eu aucune traduction concrète : à ce jour, aucune offre d'emploi cadre émanant de Pôle emploi ne figure sur le site de l'Apec. Il y a donc un enjeu à ce que l'Apec puisse accéder à l'« API offres » de Pôle emploi pour proposer un plus grand nombre d'offres cadres sur apec.fr³⁷⁶.

[683] **Concernant l'axe 3 pour innover ensemble dans le champ du digital**, il s'est cantonné à mettre en visibilité sur l'Emploi Store de Pôle emploi cinq services Apec³⁷⁷. Aucun projet commun d'innovation n'a en fait été initié, alors même que Pôle emploi et l'Apec travaillent séparément de façon approfondie la question du digital dans la délivrance de leurs services.

[684] **Concernant l'axe 4 visant à renforcer la coopération dans le champ des analyses et des études**, seules deux études ont été réalisées en commun en trois ans : « Trajectoires de cadres au chômage : représentations et parcours de cadres demandeurs d'emploi », publiée en avril 2017 et « Le recrutement de cadres dans les start-up », publiée en 2019.

[685] **Concernant l'axe 5 portant sur le renforcement de la complémentarité dans l'accompagnement des projets de mobilité européenne**, plusieurs actions ont été menées de concert³⁷⁸.

³⁷⁵ Les offres transmises actuellement correspondent à des salaires compris entre 25 K€ et 49 K€, France entière et international (et ce depuis 2014). D'après les éléments transmis par Pôle emploi à la mission, 68 % des offres transmises par l'Apec figurent sur le jobboard de pôle emploi.

³⁷⁶ L'Apec a préféré privilégier des développements informatiques permettant l'agrégation avec des partenaires complétant plus l'offres apec comparativement à Pôle emploi dont les volumes d'offres cadres sur son site étaient jugés plus faibles. Le nouvel accord cadre (cf. ci-dessous) prévoit néanmoins désormais que ce travail de transfert avec Pôle emploi se mette en place prochainement.

³⁷⁷ Cinq services Apec sont actuellement disponibles sur l'Emploi store :

1. Offres d'Emploi Cadre : application qui permet de retrouver toutes les offres d'emploi publiées par l'Apec
2. Fiches métiers cadres [nouveau service intégré à l'été 2020] : Plus de 400 fiches à disposition sur apec.fr. Chaque fiche décrit les missions principales, les compétences et soft skills demandés, les profils recherchés par les entreprises, ainsi que les évolutions professionnelles possibles et la fourchette de rémunération.
3. Data cadres : Data Cadres est l'outil en ligne de l'Apec pour mieux connaître le marché du travail : moyenne des salaires publiés dans les offres d'emploi, profil des candidats, secteurs, top 3 des canaux de recrutement, offres d'emploi correspondantes... Plus de 5 000 métiers cadres sont référencés
4. Formation : testez votre projet : ce quiz permet d'identifier les actions à mener dans le cadre d'un projet de formation.
5. Simulateur d'entretien de recrutement : le candidat s'entraîne à l'entretien de recrutement pour comprendre les attentes du recruteur derrière chaque question posée et adapter ses réponses pour mieux convaincre.

En concertation avec l'Apec, les services « Objectif candidature » et « Focus Réseau : prise de contact » ont été retirés de l'Emploi store à l'été 2020, car ils ne renvoyaient pas vers des services digitaux à proprement parler et servaient d'interface pour accéder à des services assurés par l'Apec.

³⁷⁸ Le bilan fait en octobre 2020 par l'Apec des actions menées relatives à cet axe est le suivant : « L'Apec a été partenaire pendant 2 ans du dispositif Ton Premier Emploi Eures (18-35 ans) financé par la Commission Européenne; Interventions croisées lors de différentes manifestations : Forum Expat Le Monde, Forum VIE, salon « s'expatrier mode d'emploi »;

[686] Pôle emploi et l'Apec ont mené de concert au niveau national comme territorial des actions conjointes de diagnostic lors du 1^{er} semestre 2020 pour dégager des pistes d'amélioration futures de leur partenariat. Il en est ressorti notamment la nécessité de simplifier et d'automatiser les échanges de données, de permettre des orientations de demandeurs d'emploi sans attendre qu'ils atteignent un an de chômage ou encore d'élargir le partenariat à l'ensemble des offres de services sans le cantonner à quelques dispositifs préalablement identifiés. La mission confirme la pertinence de ces réorientations.

[687] **Au-delà des différentes limites pointées ci-dessus, il est vraisemblable que l'existence même de l'accord a permis un relatif rapprochement institutionnel entre l'Apec et Pôle emploi localement.** Les travaux conduits en région Auvergne Rhône Alpes à l'été 2020 réunissant des conseillers de Pôle emploi et des consultants de l'Apec pour préparer la nouvelle convention régionale entre les deux opérateurs en attestent. En est notamment ressorti le besoin d'échanges croisés pour une meilleure connaissance des offres de services respectives³⁷⁹. Les acteurs du site de Grenoble ont par ailleurs valorisé à la mission deux points : la nécessité de lutter contre la défiance réciproque naissant d'une peur que l'autre opérateur prenne plus de « parts de marché » ; la peur non fondée que les cadres et les entreprises les confondent s'ils travaillent ensemble.

- Une mobilisation in fine insuffisante en faveur des demandeurs d'emploi pour atteindre les objectifs du mandat de service public de l'Apec

[688] L'objectif qui sous-tend la coopération entre Pôle emploi et l'Apec est la bonne prise en compte des demandeurs d'emploi cadres par l'Apec. Or, la mission constate que, avant la crise de 2020 (qui a largement changé le contexte comme nous le montrons ci-dessous), l'indicateur stratégique du mandat relatif au poids des cadres actifs dans l'ensemble des bénéficiaires de services de l'Apec a constamment dépassé la cible maximale préalablement fixée à 45 % : elle a oscillé entre 47,9 % et 50,2 % - la prévision d'atterrissage à fin 2020 établie en septembre 2020 se situait à 47 %. Ce point est l'objet d'échanges récurrents en comité de suivi du mandat entre la Direction générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) et l'Apec, la DGEFP exprimant son souhait d'une plus grande part de demandeurs d'emploi, l'Apec arguant elle qu'elle ne maîtrise qu'imparfaitement les flux de demandes qui lui sont adressées et qu'il fallait prendre en compte la tension élevée sur le marché des cadres conduisant à des souhaits de mobilité croissant de la part des cadres actifs occupés (et du même coup à un accompagnement de l'Apec en termes d'appui à la mobilité).

[689] Une analyse plus fine de l'activité de l'Apec, au travers du temps réels dévolus à chaque catégorie de bénéficiaires (demandeurs d'emploi, cadres en poste, jeunes diplômés), permet de voir qu'entre 2016 et 2019 la part des demandeurs d'emploi a certes légèrement progressé (passage de 32 à 37 %) mais que cette progression s'est faite non aux dépens des cadres en emploi mais aux dépens des jeunes diplômés (voir tableau ci-dessous). En fait, sur la période, la part des cadres en emploi a progressé du point de vue des heures de production de conseil (passage de 46 à 48 % des heures de conseils délivrés par l'Apec).

Participation de Pôle emploi à plusieurs événements Apec : Afterwork international à l'Apec Franklin Roosevelt, Matinale mobilité Internationale à l'Apec Balard... ; Présentation ODS Internationale de Pôle emploi aux Consultants et conseillers en charge de l'ODSI Apec; Participation de l'Apec au LAB Pôle emploi sur le Corps européen de solidarité ».

³⁷⁹ Une première session du 8 décembre 2020 consiste en un séminaire à destination des consultants APEC pour porter à leur connaissance certains éléments de l'offre de services Pôle emploi dédiés aux demandeurs d'emploi cadres (offre de services cadres, formation, mobilité internationale, et création d'entreprise).

Tableau 7 : Evolution de la répartition des heures de production de conseil par grand type de publics bénéficiaires côté sécurisation des parcours professionnels entre 2016 et 2019

Part en heures de production (conseil des collaborateurs Apec)	2016	2019
Cadres à la recherche d'un emploi	32 %	37 %
Cadres en emploi	46 %	48 %
Jeunes diplômés de l'enseignement supérieur	23 %	15 %

Source : Données d'activités transmises par l'Apec à la mission, retraitement mission.

[690] Les limites nombreuses de l'accord-cadre pointées ci-dessus (qui pour la grande majorité étaient connues dès 2018) illustrent autant la réticence de l'Apec à mettre en œuvre cette exigence que l'incapacité (ou absence de volonté réelle) de l'Etat à lui faire prendre en compte cette exigence. Il est symptomatique que l'Etat n'ait joué qu'un rôle mineur dans la renégociation, pourtant tardive, de l'accord-cadre entre Pôle emploi et l'Apec fin 2020. Il serait en effet profitable que Pôle emploi comme l'Apec lui présente le bilan des accords-cadres afin que la DGEFP fixe des objectifs préalables à la négociation d'un nouveau mandat, charge aux deux opérateurs de négocier ensuite le contenu effectif et opérationnel du nouvel accord-cadre à formaliser.

[691] Pour la première fois depuis le début du mandat, il a été décidé à l'automne 2020 de modifier la cible maximale de 45 % de cadres en emploi parmi les bénéficiaires de service de l'Apec pour l'abaisser à 42 %. Pour le nouveau mandat, il paraît souhaitable de fixer à l'Apec plutôt une fourchette cible sur la part des demandeurs d'emploi parmi les bénéficiaires qu'une cible maximale sur les cadres en emploi. Un tel objectif serait de nature à renforcer l'inscription de l'Apec au sein du service public de l'emploi et de donner un indicateur concret à atteindre à l'accord-cadre liant Pôle emploi et l'Apec.

[692] Un tel changement d'objectif n'aurait pas pour effet de se désintéresser des cadres en poste (ce qui dans l'absolu ne serait pas souhaitable eu égard à la volonté d'anticiper les périodes de rupture dans les parcours professionnels – cela rejoint la problématique d'actualité autour du récent dispositif de reconversion « Transitions collectives ») mais d'améliorer la lisibilité de l'objectif assigné à l'Apec et son pilotage.

3.2 La nécessité d'une révision de l'accord : la renégociation opérée fin 2020 ouvre la voie à une intensification des échanges

[693] Dès son arrivée mi 2020, le nouveau directeur général de l'Apec a impulsé la renégociation de l'accord-cadre avec Pôle emploi qui s'était terminé depuis fin 2019. Prenant acte des faiblesses du premier accord, cet accord prévoit un approfondissement et une intensification des relations entre les deux opérateurs. Il identifie quatre champs d'actions en commun déclinés pour certains en sous domaines (voir encadré ci-dessous).

L'accord cadre 2020-2023 entre Pôle emploi et l'Apec : les grands objectifs

1 - Répondre aux besoins des personnes à la recherche d'un emploi cadre et des recruteurs en mobilisant conjointement les services de Pôle emploi et de l'Apec

1-1 - Valoriser et encourager la mobilisation des services de Pôle emploi et de l'Apec pour répondre aux besoins de chacun

1.2 - Proposer des services et des parcours d'accompagnement fluides, en mobilisant à la fois les services de Pôle emploi et de l'Apec

1-3 - Optimiser la transmission des informations pour faciliter la coordination entre Pôle emploi et l'Apec

2 - Coordonner les capacités d'analyse et d'innovation de Pôle emploi et de l'Apec pour mieux répondre aux besoins des cadres et des entreprises

2.1. Transformer notre compréhension du marché du travail des cadres en solutions Innovantes

2.2. Capitaliser et diffuser les pratiques qui ont fait leurs preuves

3 : Mettre en commun davantage d'offres d'emploi et en améliorer la qualité pour une meilleure transparence du marché de l'emploi cadre

4 : Renforcer la collaboration événementielle dans les territoires

[694] L'accord identifie dès son préambule une des pistes majeures de progrès à venir : « Les contraintes techniques et administratives qui freinent aujourd'hui les orientations de cadres entre les deux structures seront levées : notamment grâce à des échanges de données quotidiens et automatisés, ces orientations gagneront en pertinence, en simplicité et en rapidité. »

[695] La contrainte fixée précédemment de n'orienter vers l'Apec que des demandeurs d'emploi de longue durée (plus d'un an de chômage donc) est levée : désormais « Pôle emploi et l'Apec se donnent pour ambition de faire bénéficier de leurs coopérations plus de 10 000 demandeurs d'emploi à la recherche d'un emploi cadre, valeur de référence pour 2021 », sans restriction a priori au fait que le demandeur d'emploi soit de longue durée. Dans les faits, Pôle emploi indique à la mission que l'orientation portera davantage sur des critères de difficultés d'accès à l'emploi (ex. senior, jeune diplômé venant de QPV, demandeur d'emploi de longue durée). Le nouvel accord-cadre pointe quatre catégories de demandeurs d'emploi (ciblage non exclusif :

- les seniors (plus de 55 ans)³⁸⁰ ;
- les jeunes diplômés ;
- les personnes en situation de handicap ;
- les autres cadres demandeurs d'emploi de longue durée.

[696] S'il faut saluer cet assouplissement des critères d'orientation vers l'Apec, il serait préférable que l'Apec et Pôle emploi ne s'appuient pas tant sur une logique par types de publics (seniors, JD, DELD...) mais sur une grille de risque de ne pas retrouver un emploi facilement. En effet, les auditions ont montré à quel point les grandes typologies habituelles par publics sont peu opérantes dans la pratique : un certain nombre de seniors dont les droits au chômage les emmènent jusqu'à l'âge de la retraite ne sont dans les faits pas dans une logique de recherche active d'emploi ; un certain nombre de jeunes diplômés du supérieur ont peu de difficulté d'insertion professionnelle si leur souhait

³⁸⁰ L'accord-cadre rappelle que « la moitié des cadres en recherche d'emploi ont plus de 55 ans, et ces derniers rencontrent plus de difficultés à retrouver un emploi lorsqu'ils sont au chômage. »

immédiat est bien de trouver un emploi ; parmi les cadres demandeurs d'emploi de longue durée, certains n'ont dans les faits pas de difficultés à retrouver un emploi rapidement (ce que montrent les nombreuses reprises d'emploi quand l'extinction des droits à l'indemnisation chômage approche), à l'inverse, des cadres demandeurs d'emploi venant de perdre leur emploi peuvent être fortement à risque de basculer dans un chômage de longue durée subi au regard de diverses caractéristiques (faible niveau d'études, longue ancienneté dans le dernier poste ou la dernière entreprise, mauvaise maîtrise des outils digitaux, nature de l'autonomie dans la recherche d'emploi identifiée par Pôle emploi, bassin d'emploi faiblement pourvu en métiers cadres comparables...). Il serait donc souhaitable que Pôle emploi et l'Apec engage un travail conjoint sur les critères de risque objectifs permettant d'identifier dès l'entrée dans le chômage les cadres demandeurs d'emploi pour lesquels la difficulté à retrouver un emploi va être la plus grande (il existe par ailleurs aussi des risques propres à la personnalité de chaque demandeur d'emploi et à la façon qu'il a de vivre son épisode de chômage). Ce sont ces publics à risque qui devraient faire en premier lieu l'objet d'un ciblage et d'une orientation Pôle emploi vers l'Apec.

[697] Il est à noter que des problématiques nouvelles apparaissent telles que l'intelligence artificielle. Il est ainsi envisagé que Pôle emploi et l'Apec « coopéreront dans le domaine de l'intelligence artificielle appliquée aux enjeux de l'emploi. L'Apec sera associée à Intelligence Emploi, programme de recherche sur l'intelligence artificielle de Pôle emploi, notamment sur les axes Recrutement et Formation du réseau interne. » Il est en effet important que l'Apec bénéficie des innovations qui émergent au sein des autres acteurs du service public de l'emploi, et ce afin d'accélérer son développement et la modernisation continue de son organisation et de ses services.

[698] Comme lors du premier accord-cadre, il est prévu que cet accord fasse l'objet de déclinaisons opérationnelles régionales afin d'adapter les coopérations aux réalités territoriales. Il est aussi prévu de le décliner en feuilles de route semestrielles nationales. Ce nouvel accord-cadre nécessitera par ailleurs de réviser la convention de partenariat Pôle emploi/Apec de 2014 portant sur des échanges de données relatifs aux offres d'emploi.

3.3 D'autres voies d'approfondissement restent à examiner

[699] L'accord-cadre 2020-2023 anticipe que « ces priorités pourraient évoluer au cours de la période, en fonction du nouveau mandat de service public établi pour l'Apec courant 2021 ». En effet, tout en saluant la nouvelle impulsion donnée au partenariat entre Pôle emploi et l'Apec, la mission considère que d'autres voies d'approfondissement gagneraient à être explorées afin de renforcer l'efficacité du travail des deux opérateurs et d'améliorer le ciblage des actions de l'Apec.

3.3.1 Rapprocher les diagnostics et le suivi des parcours entre Pôle emploi et l'Apec

[700] Contrairement à d'autres acteurs du service public de l'emploi comme par exemple les missions locales³⁸¹, l'Apec ne dispose pas des informations figurant dans le projet personnalisé d'accès à l'emploi qu'a chaque demandeur d'emploi (PPAE)³⁸². Or le PPAE concentre bon nombre de

³⁸¹ Les missions locales disposent de ces informations dans le cadre d'une délégation. Pour plus de détails, voir le rapport Igas *Évaluation du partenariat renforcé entre Pôle emploi et les missions locales*, décembre 2018. A noter par ailleurs qu'à l'époque de la cotraitance, d'après les informations fournies par Pôle emploi, l'Apec disposait d'un accès au dossier unique du demandeur d'emploi (DUDE).

³⁸² Il faut rappeler qu'à l'époque de la cotraitance et de la soustraction, l'Apec en disposait. C'est avec l'arrêt de la soustraction que l'Apec n'a plus eu accès aux informations personnelles des demandeurs d'emploi mobilisant ses services.

renseignements précieux sur le profil de compétences des personnes (formation, expérience, compétence, langue, CV...) ainsi que sur le projet de métier recherché.

[701] Cette situation est dommageable à plus d'un titre : tout d'abord les demandeurs d'emploi sont contraints de re-remplir l'intégralité des données qu'ils ont déjà transmis à Pôle emploi (avec du coup le risque qu'ils ne le fassent pas, ce qui est de facto une perte d'informations pour l'Apec). La qualité de service de l'Apec pourrait par ailleurs être accrue vis-à-vis des demandeurs d'emploi cadres qui s'adressent à elle : sans aller jusqu'à une unification des processus d'inscription (la mission considère que la réalisation d'un acte positif d'activation de son compte personnel Apec dénote un engagement de la part du demandeur qu'il est nécessaire de conserver), un pré-remplissage des données des demandeurs d'emploi cadres au moyen d'un transfert de données émanant du PPAE de Pôle emploi serait bénéfique tant au demandeur d'emploi qu'à l'Apec. Ce ne serait là que la déclinaison à l'Apec et Pôle emploi du programme de modernisation et de simplification des démarches administratives « Dites-le nous une fois »³⁸³. Cette formule n'irait donc pas jusqu'à un profil partagé entre les deux opérateurs mais à un partage des informations de sorte à effectuer un rapprochement qui conserve à chacun son identité propre tout en permettant de suivre le parcours des personnes dans une sorte de carnet de bord individuel. Elle rejoindrait pleinement les orientations gouvernementales actuelles inhérentes à l'ambition du SPIE (service public de l'insertion et de l'emploi) visant à garantir le droit à un parcours personnalisé à toute personne rencontrant des difficultés notamment professionnelles à entrer sur le marché du travail³⁸⁴.

[702] Par ailleurs l'Apec ne dispose pas au départ de son intervention des éléments de diagnostic posés par Pôle emploi. L'Apec ne peut alors pas s'appuyer dessus, ce que les équipes de Pôle emploi déplorent. Il n'est de plus pas possible pour l'Apec de communiquer de façon proactive et orientée vis-à-vis des demandeurs d'emploi : en effet, si l'Apec disposait d'un accès, même partiel, au PPAE de l'ensemble des cadres demandeurs d'emploi, elle pourrait communiquer auprès d'eux de façon ciblée en fonction des profils des demandeurs d'emploi cadres.

[703] Il n'y a pas non plus de regard croisé sur le parcours des cadres. A titre d'exemple, l'Apec ne sait pas à ce jour qu'une personne qui sollicite une prestation relative à l'élaboration de son curriculum vitae vient peut-être de bénéficier d'une prestation similaire servie par Pôle emploi. Il y a là un enjeu d'efficacité des actions conduites (construction de parcours) mais aussi d'efficience (éviter les redondances).

[704] La situation illustre plus globalement l'absence de coordination actuelle entre Pôle emploi et l'Apec quant au diagnostic de situation des demandeurs d'emploi cadres. Tandis que Pôle emploi déploie pour ses conseillers en agence depuis plusieurs années des méthodologies sur l'aide au diagnostic afin de répartir les demandeurs d'emplois entre ses trois modalités d'accompagnement fonction du degré d'autonomie des personnes dans leur recherche d'emploi (suivi, guidé, renforcé), les éléments d'information et de synthèse qui en sont produits ne sont pas partagés avec l'Apec. Le public cadre étant particulier du fait de son niveau de diplôme souvent élevé et de postes occupés plus hauts dans la hiérarchie des entreprises, il serait pertinent que l'Apec travaille la question du diagnostic de situation des demandeurs en prenant en compte les méthodes et informations de Pôle emploi. Il serait aussi judicieux en retour que l'outil de diagnostic de Pôle emploi puisse être challengé par le regard expert de l'Apec sur le public cadre. Ces travaux permettraient de rapprocher les diagnostics et donc le suivi des parcours ultérieurs.

³⁸³ <https://www.numerique.gouv.fr/actualites/simplification-des-demarches-administratives-dites-le-nous-une-fois-passe-a-la-vitesse-superieure/>

³⁸⁴ <https://travail-emploi.gouv.fr/actualites/l-actualite-du-ministere/appele-manifestation-spie>

[705] Pôle emploi mène actuellement un travail approfondi de restructuration concernant le diagnostic de situation au travers d'un « pack de démarrage » mixant temps collectif et temps individuel sur lequel l'Apec pourrait s'appuyer dans la réflexion en cours sur l'actualisation du diagnostic de situation.

[706] En sens inverse, les livrables et synthèses de restitution des outils Apec portant sur l'objectivation des compétences pourraient utilement être partagés avec Pôle emploi et améliorer directement la qualité du suivi des conseillers en agence. En effet, à ce jour, c'est le demandeur d'emploi qui informe le conseiller sur les démarches qu'il a entreprises côté Apec. Il faudrait que plus est que cela ne concerne pas uniquement les cadres formellement orientés par Pôle emploi vers l'Apec mais l'ensemble des cadres demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi qui mobilisent l'Apec.

[707] Il faut naturellement veiller à ce que ces échanges d'informations sur les demandeurs d'emploi se fassent dans le respect du cadre légal relatif aux données personnelles et au consentement des personnes concernées. Il faut aussi s'assurer que les moyens déployés, notamment en coût de développements informatiques, pour ce type de rapprochements restent proportionnés aux bénéfices à en attendre, plaidant en première intention pour des échanges de fichiers plutôt que pour l'élaboration d'une solution logicielle commune.

3.3.2 Renforcer la coordination des actions de Pôle emploi et de l'Apec à destination des entreprises

[708] Les audits réalisés par la mission montrent qu'ils existent déjà un certain nombre de points de contact entre les deux opérateurs sur les actions à destination des entreprises (jobboards, participation croisée à des événements type salons par exemple...). Ces échanges existants doivent constituer un point d'appui pour approfondir la coordination des actions de Pôle emploi et de l'Apec à destination des entreprises. La Cour des comptes recommandait ainsi dans son rapport de contrôle de 2019 portant sur le fonctionnement de l'Apec de « procéder, dans la perspective du renouvellement de l'accord-cadre avec Pôle emploi, (...) à la mutualisation au plan régional des programmes de contact et plans d'action avec les PME/TPE ».

[709] En effet, les deux réseaux de conseillers-consultants entreprises, dont il faut relever l'écart de taille (4 200 côté Pôle emploi³⁸⁵, moins d'une centaine côté Apec), ne partagent pas aujourd'hui leurs stratégies de prospection³⁸⁶ et les informations collectées ; cela conduit à une action dispersée (et parfois en doublon) du service public de l'emploi vis-à-vis des entreprises (constat fait par la mission à l'occasion d'une action de prospection de l'Apec auprès d'une entreprise). Cela ne signifie bien sûr par que l'action de l'un doit empêcher l'action de l'autre, mais il faudrait que les deux opérateurs coordonnent leurs interventions, avec a minima une visualisation réciproque des entreprises contactées par l'un et l'autre dans une période récente.

[710] Il y aurait un bénéfice croisé à rapprocher les deux réseaux sur ce volet entreprises : si Pôle emploi a une force de frappe conséquente que n'a pas l'Apec, les consultants entreprises de l'Apec ont des compétences poussées dans la compréhension des stratégies RH des entreprises et le

³⁸⁵ In Évaluation de la convention tripartite 2015-2018 entre l'État, l'Unédic et Pôle emploi, Inspection générale des affaires sociales et Inspection générale des finances, novembre 2018.

³⁸⁶ Pôle emploi a par exemple réalisé en 2018 une évaluation de ses actions de prospection auprès des entreprises qui a permis de clarifier et de réorienter d'un point de vue opérationnelle les entreprises, secteurs et bassins à cibler. En effet, la conclusion de cette évaluation était que la prospection des entreprises permet d'accroître le volume d'emploi sur les bassins caractérisés par une faible activité conjoncturelle mais qu'elle est sans effet sur les bassins d'emploi en tension (Aventur F., Galliot Y., Glover D., Rabner M.J., 2016, « Évaluation de la démarche de prospection auprès des entreprises : un impact positif sur le volume et la qualité des recrutements », Éclairages et Synthèses n°19, Pôle emploi).

décryptage des organigrammes et organisations (la grande majorité d'entre eux ont eu des expériences de plusieurs années en cabinet de recrutement, d'outplacement ou en DRH d'entreprises privées).

[711] Dans cette logique, il serait utile de prévoir un circuit d'échanges d'informations lorsqu'une offre d'emploi pouvant intéresser l'autre opérateur est identifié. Toujours dans un objectif de meilleure coordination, la meilleure connaissance réciproque des offres de services aux entreprises de chacun permettrait pour l'un de valoriser les services de l'autre dès lors qu'ils sont complémentaires et utiles aux entreprises concernées. Cela permettrait qui plus est aux consultants entreprises de l'Apec de plus souvent considérer que l'enjeu de la mise en relation et le suivi régulier des offres d'emploi de leur bassin constituent le cœur de leur activité, ce qui ne semble pas toujours bien identifié.

[712] Sur Grenoble, Pôle emploi (agence La Bruyère) et l'Apec ont fait part d'une coordination plus poussée encore dans la mesure où depuis deux ans les équipes des deux opérateurs vont ensemble voir les entreprises dès lors que cette dernière a une problématique cadre forte (l'entretien visant à présenter leurs offres de services et à construire un parcours de recrutement mobilisant les outils Apec et Pôle emploi en complémentarité). Ce type de partenariat poussé montre ainsi qu'il est possible et bénéfique de mieux coordonner les actions des deux opérateurs à destination des entreprises.

3.3.3 S'inspirer des méthodes respectives d'expérimentations et d'innovation

[713] Pôle emploi a initié depuis début 2020 une action dénommée « ActionRecrut' » par laquelle toute entreprise ayant une offre non pourvue au bout de 30 jours est recontactée par un conseiller « entreprise » afin de faire une analyse précise de sa difficulté de recrutement et proposer une solution adaptée, avec un engagement de délai de réalisation. Cette action ressemble fort au service sourcing+ existant depuis plusieurs années à l'Apec. Il ne semble pour autant pas que ce soit le partage d'expérience entre les deux opérateurs qui aient conduit à cette évolution côté Pôle emploi. Or il est vraisemblable qu'il y aurait un intérêt réciproque - et particulièrement pour l'Apec qui n'a sur certains sujets par la taille critique pour initier certaines innovations - à partager les démarches et résultats d'expérimentations et d'innovation. Le cas de l'intelligence artificielle a d'ores et déjà été identifié dans le nouvel accord-cadre.

[714] Au-delà des thématiques en elles-mêmes, c'est un certain nombre de méthodologies d'expérimentations qu'il serait utile de transposer en les adaptant à l'Apec : la méthode de design de service utilisée par Pôle emploi pour tester de nouvelles façons d'intervenir auprès des demandeurs d'emploi pourrait efficacement inspirer l'Apec, en particulier du fait du test préalable par des utilisateurs potentiels d'un nouveau service avant son déploiement. Dans la même logique, structurer les expérimentations, leurs capitalisations et leurs éventuelles généralisations autour de la notion de POC (Proof of concept), méthode mobilisée par Pôle emploi dans son réseau³⁸⁷, serait judicieuse. Pôle emploi et l'Apec se retrouvent en effet sur un point central : le besoin que les bénéficiaires mobilisent leur offre de services. Mieux expérimenter les besoins et attentes dans une logique de connaissance approfondie de l'expérience utilisateur est dès lors un chantier prioritaire partagé.

³⁸⁷ Citons à titre d'exemple le projet POC de Pôle emploi concernant la prestation devant succéder à la prestation Activ'emploi qui concernait l'accompagnement des demandeurs d'emploi autonomes entre 2015 et 2018. Ce projet a été déployé entre octobre 2017 et mars 2018 dans 5 régions (Auvergne- Rhône Alpes, Bourgogne-Franche Comté, Hauts-de-France, Île-de-France, Pays-de-la-Loire) et visait à la construction du nouveau modèle de prestation en mobilisant des demandeurs d'emploi, des conseillers et des prestataires (80 demandeurs d'emploi minimum par POC). Le bilan des cinq POCs et leur évaluation au printemps 2018 ont conduit à la mise sur pied par Pôle emploi de la prestation Accélér'Emploi.

[715] Il existe un chantier qui mériterait vraisemblablement des investigations communes de Pôle emploi et de l'Apec tant c'est un sujet devenu central pour l'un comme pour l'autre : la vérification de l'autonomie digitale des personnes. En effet, pour ces deux opérateurs, la problématique de la maîtrise des outils numériques et du même coup d'un certain nombre de services autoconsommables en ligne, voire d'accès à des services de conseil via la prise de rendez-vous en ligne pour l'Apec ou la passation de prestation via de la visioconférence, est désormais un sujet stratégique autant pour toucher les publics cibles que pour démultiplier l'effet des services déployés.

3.3.4 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

[716] L'indicateur stratégique n°4 du mandat de service public 2017-2021 de l'Apec porte sur le taux de retour à l'emploi des cadres demandeurs d'emploi bénéficiaires des services de conseil de l'Apec. A titre d'exemple, il s'est situé fin 2019 à 77,6 %, soit légèrement au-dessus de la cible fixée fin 2018 par le comité de suivi du mandat à 76 %. Cette donnée de réalisation prendrait un éclairage notablement plus grand si elle était mise en regard du taux de retour à l'emploi des cadres demandeurs d'emploi n'ayant pas bénéficié des services de conseil de l'Apec. Il serait ainsi possible d'objectiver la valeur ajoutée réelle de l'Apec, à la réserve de comparer des profils similaires. Elle présenterait de plus l'intérêt de ne pas être sujet à des fragilités méthodologiques délicates (les évolutions du taux de retour à l'emploi étant non seulement l'effet de l'efficacité de l'intervention de l'Apec mais aussi la conséquence des évolutions du marché du travail et de l'efficacité des autres acteurs de l'emploi au premier rang desquels Pôle emploi).

[717] Outre le fait que Pôle emploi dispose à ce jour de la DSN (déclaration sociale nominative) et auparavant de la DPAE (déclaration préalable à l'embauche), ce qui n'est pas le cas de l'Apec³⁸⁸, c'est Pôle emploi seul qui a connaissance des taux de retour à l'emploi des cadres demandeurs d'emploi n'ayant pas mobilisé les services de l'Apec³⁸⁹. Il serait donc précieux que Pôle emploi remplisse pour l'Apec une mission nouvelle de producteur concernant un indicateur stratégique affiné mesurant la valeur ajoutée de l'Apec, à savoir : écart de retour à l'emploi entre les cadres demandeurs d'emploi ayant bénéficié des services de conseil de l'Apec et ceux n'en ayant pas bénéficié. En effet, dès lors que Pôle emploi sait si un cadre demandeur d'emploi a ou non mobilisé les services de l'Apec, Pôle emploi serait en mesure d'effectuer les mesures comparées (à ce jour, Pôle emploi n'a des informations de l'Apec que sur les demandeurs d'emploi orientés dans le cadre de l'accord-cadre ; il faudrait donc une transmission plus large de l'Apec vers Pôle emploi qui porte sur l'intégralité des demandeurs d'emploi mobilisant ses services (digitaux ou de conseils) inscrits à Pôle emploi qu'ils aient été ou non orientés au préalable par Pôle emploi vers l'Apec).

[718] La mission préconise que les diverses pistes d'approfondissement du partenariat entre Pôle emploi et l'Apec fasse l'objet, dans la continuité de la renégociation du mandat de service public de l'Apec, d'une renégociation fin 2021 de l'accord-cadre 2020-2023 pour mise en œuvre au plus tard début 2022.

³⁸⁸ Le basculement à venir de la collecte des cotisations de l'Agirc-Arrco vers l'Acoss pourrait permettre des améliorations sur ce point.

³⁸⁹ Il pourrait être imaginé que Pôle emploi transmette à l'Apec l'information sur l'ensemble des demandeurs d'emploi cadres qui sont inscrits à Pôle emploi. Notons cependant que ce fonctionnement présente une limite en termes de consentement : c'est le consentement de tous les demandeurs d'emploi cadres qui devraient être sollicités pour ce transfert de données de Pôle emploi vers l'Apec plutôt que le consentement des seuls demandeurs d'emploi cadres ayant sollicité l'Apec pour un transfert de données de l'Apec vers Pôle emploi.

ANNEXE 11 : La présence territoriale de l'APEC

ANNEXE 11 :	LA PRESENCE TERRITORIALE DE L'APEC.....	255
1	S'EFFORÇANT D'EPOUSER LES CONTOURS DE L'EMPLOI DES CADRES EN REGION, LE RESEAU DE L'APEC EST EN EXPANSION MAIS SA CONFIGURATION GAGNERAIT A ETRE REEXAMINEE.....	258
1.1	LA CARTOGRAPHIE DES IMPLANTATIONS DE L'APEC TIEN COMPT EN PARTIE DES CARACTERISTIQUES DE L'EMPLOI DES CADRES EN REGION.....	258
1.1.1	<i>La géographie du marché de l'emploi des cadres définit des zones cibles</i>	<i>258</i>
1.1.2	<i>La cartographie des implantations de l'Apec révèle quelques disparités</i>	<i>260</i>
1.2	LE RESEAU TERRITORIAL DE L'APEC EST EN EXPANSION MAIS INACHEVE	263
1.2.1	<i>L'augmentation du nombre d'implantations est une réalité</i>	<i>263</i>
1.2.2	<i>Résultat de sédimentations successives et non remises en cause, la configuration du réseau Apec gagnerait à être réexaminée.....</i>	<i>266</i>
2	LA CRISE SANITAIRE ET LES NOUVELLES TENDANCES QU'ELLE IMPOSE DOIVENT CONDUIRE L'APEC A REEXAMINER SON MAILLAGE EN MODULANT SA PRESENCE DANS LES TERRITOIRES.....	270
2.1	LA CRISE SANITAIRE IMPOSE DE NOUVEAUX PARADIGMES	270
2.1.1	<i>La crise sanitaire a imposé le télétravail à nombre de cadres, y compris au sein de l'Apec, et l'a banalisé ..</i>	<i>270</i>
2.1.2	<i>L'Apec s'est appuyée sur son expérience phygitale pour apporter des réponses</i>	<i>272</i>
2.2	L'OPPORTUNITE D'UNE REMISE A PLAT S'IMPOSE AUTOUR DE QUESTIONS CLE A RESOUDRE	273
2.2.1	<i>Vers un mix entre présentiel, distanciel et services en ligne dans la construction des parcours de conseil des bénéficiaires : quel impact sur le maillage territorial de l'Apec ?.....</i>	<i>273</i>
2.2.2	<i>Être présente partout et toute seule : est-ce la vocation de l'Apec ?.....</i>	<i>274</i>
2.2.3	<i>Quelles marges de manœuvre pour quelle politique régionale ?</i>	<i>274</i>

[719] L'accord national interprofessionnel du 12 juillet 2011 indique dans son article 4 que : « L'ensemble des services de l'APEC doit pouvoir être déployé sur le territoire national par tous moyens adaptés permettant de délivrer à chaque bénéficiaire un accueil personnalisé. ». La convention de mandat de service public couvrant la période 2012-2016 prévoit ainsi l'existence de « services personnalisés de sécurisation des parcours professionnels [via] des entretiens personnalisés avec un consultant, réalisés à distance *ou en proximité*. » (art. 2.1.1.1). Elle précise ensuite à l'article 3.1 consacré aux moyens mis en œuvre par l'APEC que « les services de proximité se matérialisent par : - 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 ; - la garantie d'accueillir dans ces implantations tout cadre et jeune issu de l'enseignement supérieur. ». Au D.4 de son annexe, la convention détaille les modalités d'affectation des charges liées aux implantations géographiques (chauffage, électricité) selon leur dédicace totale ou partielle aux activités marchandes ou d'intérêt général.

[720] Au-delà de la reprise des dispositions précitées, la convention de mission de service public 2017-2021 consacre quant à elle un développement à « l'APEC dans les territoires » (art. 2.5.1) en indiquant que : « par son réseau d'implantations physiques, l'APEC garantit l'accès à ses services à l'ensemble des bénéficiaires [...]. 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.) et une attention particulière pour les territoires ultramarins ». La convention poursuit en affirmant que « l'APEC contribue au développement économique des territoires par ses relations avec les acteurs économiques et sociaux territoriaux ainsi qu'avec les entreprises locales. ».

[721] La convention 2017-2021 précise également « [qu'] en tant qu'opérateur national du Conseil en évolution 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. À ce titre, elle concourt notamment à l'organisation des moyens engagés et à la gestion territoriale des emplois et des compétences des cadres. ». Imposant aux opérateurs du CEP le respect du principe d'accessibilité, l'arrêté du 29 mars 2019 fixant le cahier des charges relatifs au conseil en évolution professionnelle prévu à l'article L.6111-6 du code du travail indique que « le conseil en évolution professionnelle est délivré en mode présentiel. Toutefois, en fonction de la nature de l'offre de service, du souhait et de l'autonomie de la personne, des services peuvent également être dispensés à distance (téléphone ou informatique). Ces services répondent alors aux mêmes exigences que ceux délivrés en présentiel. ».

[722] Dernièrement, l'accord national interprofessionnel du 28 février 2020 portant diverses orientations pour les cadres fixe à l'APEC des enjeux stratégiques et opérationnels parmi lesquels le « déploiement d'une offre de service APEC sur un mode « phygital », alliant offre de service physique et prestations numériques ».

[723] Il ressort de l'ensemble de ces textes que si le nombre et l'emplacement des sites de l'APEC sont laissés à la libre appréciation de cette dernière, une partie de ses prestations – parmi lesquelles le conseil en évolution professionnelle – doit être dispensée dans des implantations physiques sur le territoire métropolitain et ultramarin.

[724] L'exigence de cette présence territoriale est à examiner à l'aune de la crise sanitaire qui a eu un impact considérable sur l'activité physique de l'Apec de sorte que doit être posée la question de la pertinence de son implantation à moyen-long terme.

1 S’efforçant d’épouser les contours de l’emploi des cadres en région, le réseau de l’Apec est en expansion mais sa configuration gagnerait à être réexaminée

1.1 La cartographie des implantations de l’Apec tient compte en partie des caractéristiques de l’emploi des cadres en région

1.1.1 La géographie du marché de l’emploi des cadres définit des zones cibles

[725] La concentration géographique est une caractéristique forte du marché de l’emploi des cadres qui s’analyse en rapprochant deux critères : le lieu de résidence et le lieu d’exercice de l’activité professionnelle.

Tableau 1 : Localisation des cadres

Régions	% cadres <u>résidant</u> dans les différentes régions	% cadres <u>travaillant</u> dans les différentes régions
Auvergne-Rhône-Alpes	12 %	10 %
Bourgogne-Franche-Comté	2 %	2 %
Bretagne	3 %	2 %
Centre-Val de Loire	3 %	2 %
Corse	0 %	0 %
Outremer / Etranger	1 %	1 %
Hauts-de-France	6 %	5 %
Grand Est	5 %	4 %
Île-de-France	38 %	52 % ³⁹⁰
Normandie	3 %	2 %
Nouvelle Aquitaine	6 %	4 %
Occitanie	7 %	5 %
Pays de la Loire	5 %	3 %
Provence-Alpes-Côte d'Azur	7 %	5 %

Source : Mission d’après les données issues de la base salaires de l’AGIRC-ARRCO 2019 (DSN hors IRCAM, AGRICA, URCREP et populations non DSN), le rapprochement des deux séries fait apparaître un léger écart entre le nombre de cadres résidents et travaillant dans les régions compte tenu de rattachements à certains établissements qui n’ont pas pu être opérés dans la DSN (27 069 cadres sur un total de 4,3 millions n’ont pas été rattachés à un établissement localisé dans l’une des régions administratives françaises). Par ailleurs, si le total des pourcentages n’est pas égal à 100, c’est en raison de cas de non rattachement d’établissements à une région.

³⁹⁰ Le poids de l’Île-de-France est amplifié du fait du rattachement des cadres d’une entreprise au siège de l’entreprise et non à l’établissement qui les emploie

[726] Qu'ils y résident ou qu'ils y exercent leur activité professionnelle, l'examen des données amène à constater le poids prééminent de la région francilienne dans la localisation des cadres en France³⁹¹. La région Auvergne-Rhône-Alpes se situe nettement derrière elle tout en se détachant très sensiblement des régions suivantes³⁹².

[727] La région francilienne se singularise également par la nette différence constatée entre la part des cadres qui y résident et celle de ceux qui y travaillent, les 14 points d'écart constatés équivalant à près de 590 000 cadres. Première zone d'emplois tertiaires de France, la région francilienne attire plus de cadres actifs qu'elle n'en loge. Dans ces conditions, un arbitrage doit être fait pour tout opérateur ayant une activité présente tournée vers les cadres entre une implantation à proximité de leurs lieux d'habitation ou près de leurs lieux de travail.

[728] Les données relatives aux différents publics de l'Apec sont également à prendre en compte.

Tableau 2 : Implantation des différents publics de l'Apec

Régions	De 1 à 49 salariés	50 à 199 salariés	200 salariés et plus	total	Effectif demandeurs d'emploi cadre catégorie A, B, C***	Effectifs Etudiants du supérieur 2017-2018****
Auvergne-Rhône-Alpes	209 317	4 659	875	214 851	40 550	338 524
Bourgogne-Franche-Comté	66 684	1 370	257	68 311	7 220	80 296
Bretagne	79 441	1 737	312	81 490	13 680	126 924
Centre-Val de Loire	58 813	1 320	281	60 414	9 200	64 794
DOM/TOM/Etranger	44 000	654	65	44 719	5 220	45 562
Hauts-de-France	112 504	2 962	649	116 115	20 170	228 245
Grand Est	126 053	2 760	596	129 409	17 660	209 313
Île-de-France (hors siège)	335 140	8 948	2 714	346 802	112 830	706 635
Normandie	75 449	1 658	341	77 448	10 310	104 497
Nouvelle Aquitaine	155 931	2 787	472	159 190	22 140	208 441
Occitanie	154 020	2 455	436	156 911	27 150	252 893
Pays de la Loire	86 996	2 345	496	89 837	15 560	135 003
Provence-Alpes-Côte d'Azur	164 652	2 454	435	167 541	24 860	177 677
Total	1 669 000	36 109	7 929	1 713 038	326 540	2 678 804

Source : INSEE (fichier Sirène), Pôle Emploi (DEFM), Ministère de l'enseignement supérieur

³⁹¹ Les données de l'AGIRC-ARCCO étant groupées, il n'est pas possible de distinguer les cadres qui résident et travaillent en outremer de ceux qui sont à l'étranger.

³⁹² Ces constats ont conduit la Mission à retenir d'emblée ces deux régions pour organiser ses déplacements. Les circonstances sanitaires n'ont pas permis d'envisager de se déplacer dans des régions au poids moins significatif.

Tableau 3 : Répartition des différents publics sur le territoire

Régions	%TPE -PME (nbre étab < 50 salariés, 2019)	%ETI (nbre étab 50-299 salariés, 2019)	%GE (nb étab 2019)	% entreprises (2019)	% demandeurs d'emploi cadres catégories ABC (mai 2018)	% étudiants (2017)
Auvergne-Rhône-Alpes	12,5 %	12,9 %	11,0 %	12,5 %	12,4 %	12,6 %
Bourgogne-Franche-Comté	4,0 %	3,8 %	3,2 %	4,0 %	2,2 %	3,0 %
Bretagne	4,8 %	4,8 %	3,9 %	4,8 %	4,2 %	4,7 %
Centre-Val de Loire	3,5 %	3,7 %	3,5 %	3,5 %	2,8 %	2,4 %
DOM/TOM/Etranger	2,6 %	1,8 %	0,8 %	2,6 %	1,6 %	1,7 %
Hauts-de-France	6,7 %	8,2 %	8,2 %	6,8 %	6,2 %	8,5 %
Grand Est	7,6 %	7,6 %	7,5 %	7,6 %	5,4 %	7,8 %
Île-de-France	20,1 %	24,8 %	34,2 %	20,2 %	34,6 %	26,4 %
Normandie	4,5 %	4,6 %	4,3 %	4,5 %	3,2 %	3,9 %
Nouvelle Aquitaine	9,3 %	7,7 %	6,0 %	9,3 %	6,8 %	7,8 %
Occitanie	9,2 %	6,8 %	5,5 %	9,2 %	8,3 %	9,4 %
Pays de la Loire	5,2 %	6,5 %	6,3 %	5,2 %	4,8 %	5,0 %
Provence-Alpes-Côte d'Azur	9,9 %	6,8 %	5,5 %	9,8 %	7,6 %	6,6 %

Source : INSEE (fichier Sirène), Pôle Emploi (DEFM), Ministère de l'enseignement supérieur

[729] Même si elles n'ont pas la même date, les données relatives aux différents publics confirment le poids prédominant de la région francilienne suivie par la région Auvergne – Rhône-Alpes puis, de manière rapprochée, par les régions Provence-Alpes-Côte d'Azur-Corse, Nouvelle Aquitaine, Occitanie puis Hauts-de-France.

[730] Le croisement de ces différentes données permet d'identifier les régions où l'Apec devrait concentrer sa présence et rencontrer son public.

1.1.2 La cartographie des implantations de l'Apec révèle quelques disparités

[731] Historiquement, les implantations de l'Apec dans les territoires ont une vocation différente :

- Situés sur les principaux bassins d'emploi, les centres sont la structure de référence du réseau Apec, ils délivrent l'ensemble de l'offre de service de proximité à destination des cadres (SPP) et des entreprises (SRE). Ils peuvent compter jusqu'à 50 collaborateurs
- Situées sur des plus petits bassins, les antennes sont rattachées au centre référent du territoire et ne proposent qu'une partie de l'offre de service. Elles sont *a priori* composées de moins de 5 collaborateurs
- Présentes sur de petits bassins et dépendant d'un centre, les permanences permettent une présence ciblée de l'Apec souvent sur l'accompagnement des cadres et des jeunes diplômés.

[732] En procédure interne, l'ouverture d'une permanence est consécutive à l'identification d'une forte demande de clients de proximité dans une métropole et au vu des ressources disponibles de la délégation régionale. Soumise à la direction générale lors du dialogue de performance, les permanences sont généralement installées dans un centre d'affaires ou dans les locaux d'un partenaire.

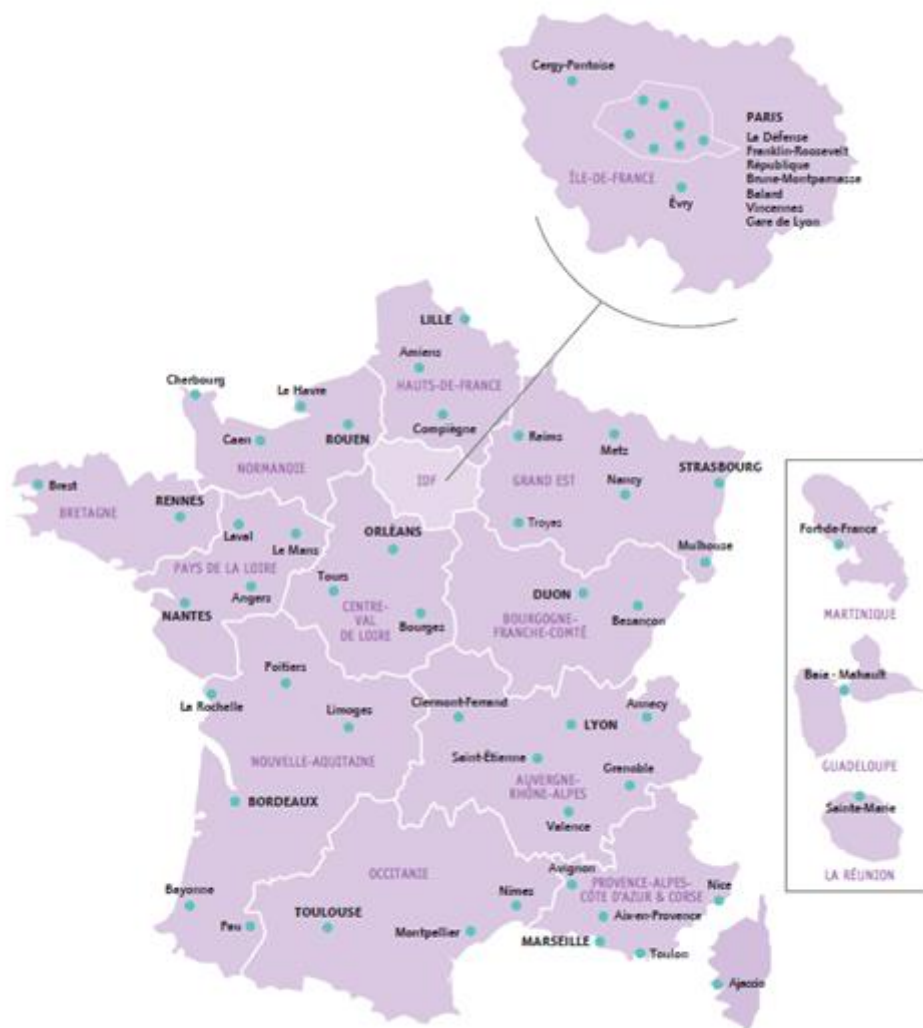
[733] Si les permanences ont disparu, les centres et les antennes occupent désormais le territoire dans une proportion relativement équilibrée (60 / 40).

Tableau 4 : Implantations de l'Apec

Régions	Nombre de départements	Nombre total d'implantations (2019)	Rapport dpts / implantation	Nombre de centres APEC fin 2019	Nombre d'antennes APEC fin 2019	Nombre de permanences APEC fin 2019	% implantations
Auvergne-Rhône-Alpes	12	6	0,5	3	3	0	11,5 %
Bourgogne-Franche-Comté	8	2	0,3	1	1	0	3,8 %
Bretagne	4	2	0,5	1	1	0	3,8 %
Centre-Val de Loire	6	2	0,3	1	1	0	3,8 %
DOM/TOM/Etranger	5	3	0,6	3	0	0	5,8 %
Grand Est	10	5	0,5	2	3	0	9,6 %
Hauts-de-France	5	3	0,6	2	1	0	5,8 %
Île-de-France (hors siège)	8	8	1,0	8	0	0	15,4 %
Normandie	5	3	0,6	1	2	0	5,8 %
Nouvelle Aquitaine	14	5	0,4	2	3	0	9,6 %
Occitanie	13	3	0,2	2	1	0	5,8 %
Pays de la Loire	5	4	0,8	1	3	0	7,7 %
Provence-Alpes-Côte d'Azur	8	6	0,8	4	2	0	11,5 %
Total (avec le siège)	103	52	0,5	31	21	0	100,0 %

Source : Apec. Explications sur le calcul de la quatrième colonne du tableau : le ratio correspond à la couverture des départements de la région par les implantations de l'Apec. En Auvergne-Rhône-Alpes, le nombre d'implantation de l'Apec est deux fois moindre que le nombre de départements

Carte 1 : Réseau des centres Apec



Source : Document présentation de l'offre de services candidats, mai 2020, Apec.

[734] Dans l'organisation de l'Apec, les régions avec une proportion élevée de publics cibles (Auvergne – Rhône-Alpes, Provence-Alpes-Côte d'Azur-Corse, Nouvelle Aquitaine, Occitanie, Hauts-de-France)³⁹³ ont un nombre d'implantations comparativement plus important³⁹⁴.

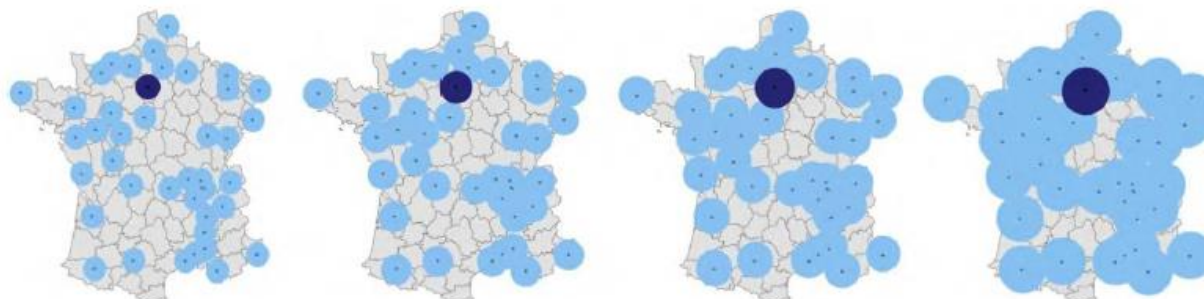
[735] Le cas de l'Île-de-France est particulier puisque le nombre d'implantations Apec est certes égal à celui des départements mais il est inférieur à ce que représente la part des publics cible franciliens (TPE, cadres demandeurs d'emploi, étudiants) dans le total national. À l'inverse, certaines régions apparaissent « sur-dotées » au regard du nombre de départements et de la proportion de publics cibles sur leur territoire : c'est le cas des Pays-de-la Loire ou de l'outre-mer.

³⁹³ Voir supra

³⁹⁴ À l'exception de l'Occitanie qui compte, il est vrai, beaucoup de départements.

[736] La démarche qui vient d'être présentée ne constitue qu'une première approche³⁹⁵ et ne dit rien sur la pertinence de l'implantation de chacun des sites Apec, ni sur leur taille ou sur leur accessibilité. Sur ce dernier point, le rapport Igas de 2014 présente le résultat d'un travail mené par l'Apec sur les zones d'attraction couvertes par ses centres.

Schéma 1 : zones d'attraction couvertes par les centres APEC à : 40 km, 50 km, 60km, 80 km



Source : APEC - PDI

[737] Affiné par centre dans le cadre du plan directeur immobilier présenté en juillet 2012, ce travail n'a pas été actualisé depuis lors. Si elle ne préjuge pas d'un maintien de l'organisation actuelle, sa réactualisation doit être faite à partir de la carte des implantations existantes en croisant les critères de distance et de temps d'accès pour tenir compte de la contrainte des déplacements mais aussi des prix immobiliers, de l'occupation des bureaux Apec, etc. C'est la raison pour laquelle il conviendrait d'actualiser la carte des zones d'attractivité et de pertinence pour chacun des centres et des antennes Apec.

1.2 Le réseau territorial de l'Apec est en expansion mais inachevé

1.2.1 L'augmentation du nombre d'implantations est une réalité

[738] Le réseau Apec a connu une croissance de 15 % depuis 2016 avec une stabilisation du nombre de centres, une disparition des permanences et une montée en puissance des antennes.

³⁹⁵ Cette approche s'appuie sur le département comme bassin territorial d'emploi de référence. Il est évident qu'une approche plus fine en zones d'emploi telle que l'INSEE la développe est plus appropriée sachant qu'il en existe actuellement 37 au niveau national comptant chacune d'entre elles (sauf Lens-Hénin et Douai) plus de 400 000 habitants.

Tableau 5 : Evolution du nombre et du type d'implantations entre 2016 et 2020

	2016	2017	2018	2019	2020
Nombre total d'implantations	45	47	50	52	52
Centres	27	27	27	27	27
antennes	12	14	15	17	25
Permanences	6	6	8	8	0
Opérations réalisées	<ul style="list-style-type: none"> - ouvertures : Aix en Provence - modification de surfaces : Cergy Pontoise - déménagements : Besançon, Saint-Etienne - fermetures : néant 	<ul style="list-style-type: none"> - ouvertures : Toulon, Gare de Lyon, Martinique - modification de surfaces : Evry, Marseille - déménagements : Toulouse, Dijon, Nancy, Rouen, Mulhouse, Valence - fermeture : Malakoff 	<ul style="list-style-type: none"> - ouvertures : Laval, Angers, Guadeloupe - modification de surfaces : - - déménagements : Poitiers, Rennes - fermetures : Néant 	<ul style="list-style-type: none"> - ouvertures : Corse, Réunion - modification de surfaces : Gare de Lyon (-5 bureaux), Mulhouse, Le Havre - - déménagements : Bordeaux, Nice, Clermont-Ferrand, Martinique - fermetures : néant 	<ul style="list-style-type: none"> - ouvertures : néant - modification de surfaces : Corse, La Réunion, Martinique, Valence, Strasbourg - déménagements : Nantes, Evry - fermetures : néant

Source : Apec

[739] Au-delà de la présence spatiale, c'est une répartition des rôles et des responsabilités qui a été organisée entre les différents types d'implantations de l'Apec.

Tableau 6 : Rôle et responsabilités des différents types d'implantations de l'Apec

	Centres (tous)	Centres (4 à Paris, Lyon, Lille)	Antennes	Siège (CRC / ECDE)
Présence sur le territoire	A minima un centre par territoire	Services SPP à distance ³⁹⁶	Dépend d'un centre	
Services proposés	Services SPP ³⁹⁷ et SRE de proximité ³⁹⁸ Services SPP spécifiques ³⁹⁹ Services marchands		Services SPP de proximité	CRC : 1 ^{er} niveau d'information et de relation avec les clients (ex : prise de RDV pour SPP à distance) ECDE : centralisation des activités offres et sourcing à destination des entreprises (SRE à distance) ⁴⁰⁰
Ouverture	Tous les jours ouvrés de l'année (env 250 j/	Tous les jours ouvrés avec des		CRC : 9h-19h

³⁹⁶ Ex : Votre potentiel marché, Flash-Conseil, Diagnostic formation, Objectif candidatures, web-ateliers

³⁹⁷ Ex : RDV Conseil, Next Step, Nexxt Step mi-carrière, Clé d'emploi

³⁹⁸ Ex : RDV en entreprises et RDV institutionnels, matinales et ateliers, animations en entreprise sur les dispositifs légaux

³⁹⁹ Ex : Nouveaux Horizons, Objectif Entreprendre

⁴⁰⁰ Ex : Flash-Conseil, Objectif recrutement, conformité juridique des offres

	an, 9h-17h30 voire 19h)	fermetures à la discrétion du DR		
Aménagements	Espace accueil, espace de convivialité, bureaux individuels, bureaux partagés, salles de réunion		Mêmes aménagements que dans un centre hormis l'espace d'accueil	
Présence hiérarchique	Responsables des centres (+ managers d'équipes), CDP, CRE		Responsables de centres, CDP, CRE	Managers, conseillers sourcing, conseillers assistance utilisateurs, CIC (CRC)

Source : Apec 2016

[740] Sur la période du mandat, l'Apec n'a procédé à aucune fermeture hormis à Malakoff. Chaque année, entre cinq et dix opérations immobilières ont lieu et touchent 10 à 20 % du réseau. Cela témoigne à la fois d'un certain dynamisme mais aussi de la réticence à abandonner une implantation (voir infra), même si des déménagements ont pu avoir lieu dans une même agglomération (ex. Nice).

[741] C'est à partir d'un chantier « Apec 2016 » que la planification de ces opérations immobilières a été élaborée et a été formalisée dans le plan directeur immobilier (PDI) de 2012.

[742] Il a résulté de sa mise en œuvre de vraies nouveautés d'aménagement intérieur comme le centre de Nice⁴⁰¹ ou celui de La Défense généralement présenté comme l'une des « vitrines » de l'Apec. Sur le plan de la démarche, la configuration d'un centre type est en passe d'être revue en 2021 avec l'implantation d'un nouveau centre situé à Paris Gare de Lyon qui devrait accueillir les activités de celui d'Évry. Un groupe projet doit travailler sur les modes de travail et de délivrance des services (en présentiel et en distanciel) dans un centre en s'inspirant notamment des solutions et de la configuration de celui de Nice. Un prototype est prévu pour le dernier trimestre 2021 avec la mise en place d'une période d'observation dès l'installation des équipes dans les nouveaux locaux pour procéder à d'éventuels ajustements.

[743] À côté de ces réussites ou de ces projets, la mission a constaté l'existence de zones ou de thématiques non couvertes. Bien identifiées en interne à l'Apec, elles n'ont pas été comblées depuis le PDI. C'est le cas par exemple de l'absence d'implantation en Seine-Saint-Denis à proximité de certains quartiers prioritaires de la politique de la ville et / ou de grandes universités du territoire⁴⁰². Idem pour le plateau de Saclay sur lequel l'implantation d'un site Apec est en réflexion depuis plusieurs années. Dans ces conditions, il conviendrait de relancer les études en vue d'une prise de décision définitive dans le courant de l'année 2021 sur l'ouverture de centres en Seine-Saint-Denis et sur le plateau de Saclay.

[744] Ces non-décisions sur des implantations infra régionales portent préjudice à la capacité de l'Apec à aller vers certains publics cadres (ex. jeunes diplômés des QPV, startups)

⁴⁰¹ Voir l'annexe sur l'innovation

⁴⁰² La présence de l'Apec dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville ne doit pas être systématique. Mais, comme cela a été indiqué à la mission, il existe des territoires où cette présence est indispensable et la Seine-Saint-Denis en fait partie (voir par ailleurs l'annexe sur les jeunes).

[745] En matière immobilière, les choix relèvent de la gouvernance mais n'impliquent pas systématiquement – et de manière étonnante - la commission des territoires. Composée de 12 à 24 membres, incluant chacun des présidents ou présidentes des comités paritaires régionaux, le règlement intérieur précise pourtant qu'elle formule toutes propositions sur l'action territoriale de l'Apec (et le fonctionnement des comités paritaires régionaux). Le conseil d'administration intervient, lui, en matière immobilière comme en témoignent les décisions qu'il a prises et portées sur l'implantation de centres en Martinique, Guadeloupe et à La Réunion en cohérence avec la convention de mandat de service public 2017-2021.⁴⁰³

[746] L'intervention du CA en matière immobilière est également liée aux modalités de financement retenues. Jusqu'à présent en effet, toutes les opérations ont été financées sur les fonds propres de l'Apec⁴⁰⁴ et non par voie d'emprunt⁴⁰⁵ car des excédents de trésorerie étaient disponibles.

Tableau 7 : Evolution des investissements immobiliers

	2016	2017	2018	2019	2020 (prévisions d'atterrissage)
Investissements travaux et agencement (en K€)	1 186	2 281	945	1 180	1 154

Source : Apec

[747] Ce montant d'investissements peut être rapproché du budget immobilier annuel de l'Apec.

Tableau 8 : Budget immobilier

	2016	2017	2018	2019	2020 (prévisions d'atterrissage)
Dépenses immobilières (en K€)	6 939	6 661	7 219	7 553	8 024

Source : Apec

[748] Les travaux représentent en moyenne chaque année entre 10 % et 15 % du budget immobilier.

1.2.2 Résultat de sédimentations successives et non remises en cause, la configuration du réseau Apec gagnerait à être réexaminée

[749] D'après plusieurs interlocuteurs qui ont bien connu la période du début des années 2010, le réseau territorial de l'Apec est en grande partie l'héritage de la co-traitance avec Pôle Emploi. Il est vrai que le réseau Apec peut se lire en le rapprochant de celui – bien plus important (si l'on en juge

⁴⁰³ La mission n'a pas pu aborder dans son évaluation la question de l'outre-mer. Elle relève toutefois que le développement du distanciel entre les territoires ultramarins ou avec la métropole ouvre de nouvelles perspectives pour offrir un même niveau de services aux cadres et entreprises ultramarins compte tenu de la faiblesse des effectifs (3 ETP) actuellement présents dans les 3 centres.

⁴⁰⁴ Les choix d'utilisation des fonds propres de l'Apec doivent être faits en Conseil d'Administration d'après les principes généraux de gouvernance qui encadrent l'élaboration budgétaire de l'Apec.

⁴⁰⁵ Dans un contexte de taux d'intérêt très bas

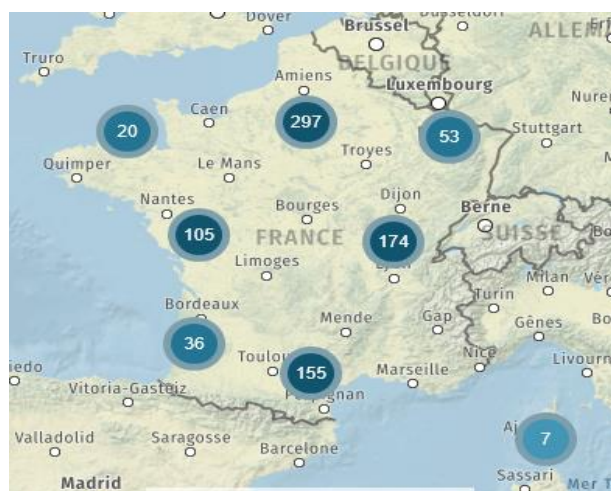
par les 850 implantations) – de Pôle Emploi. Le rapport qui existe entre ces deux réseaux est très déséquilibré tant en valeur absolue puisque l'on compte en moyenne une implantation de l'Apec pour 16 de Pôle Emploi que du point de vue de la couverture des départements où la différence est très nette entre les deux opérateurs.

Tableau 9 : Comparaison entre le réseau Apec et le réseau Pôle Emploi

Régions	Nombre total d'implantations Apec (2019)	Nombre total d'implantations Pôle Emploi (2019)	Rapport entre le nombre d'implantations Pôle Emploi et celui de l'Apec (2019)	Nombre d'implantations Pôle Emploi par département (2019)	Nombre d'implantations Apec par département (2019)
Auvergne-Rhône-Alpes	6	95	16	7,9	0,5
Bourgogne-Franche-Comté	2	38	19	4,8	0,3
Bretagne	2	37	19	9,3	0,5
Centre-Val de Loire	2	34	17	5,7	0,3
DOM/TOM/Etranger	3	48	16	9,6	0,6
Grand Est	5	76	15	7,6	0,5
Hauts-de-France	3	85	28	17,0	0,6
Île-de-France	8	122	15	15,3	1,0
Normandie	3	49	16	9,8	0,6
Nouvelle Aquitaine	5	77	15	5,5	0,4
Occitanie	3	77	26	5,9	0,2
Pays de la Loire	4	48	12	9,6	0,8
Provence-Alpes-Côte d'Azur	6	65	11	8,1	0,8
Total	52	851	16	8,3	0,5

Source : Apec et INSEE. Lecture de la 4^{ème} colonne : en Auvergne-Rhône-Alpes, pour un site de l'Apec, on dénombre 16 sites de Pôle Emploi. Lecture de la 5^{ème} et de la 6^{ème} colonnes : en Auvergne-Rhône-Alpes, un département compte en moyenne 7,9 sites Pôle Emploi contre 0,5 site Apec.

Carte 1 : Réseau métropolitain de Pôle Emploi



Source : Site internet de Pôle Emploi

[750] La réalité de terrain telle que perçue par la mission en région Auvergne – Rhône – Alpes révèle que la complémentarité est très ténue entre les deux opérateurs. La direction régionale de Pôle emploi considère elle-même que moins de seules 15 % des 95 agences de la région sont dans une relation de proximité avec l’Apec. Si la mission a pu constater l’existence d’un partenariat concret et solide à Grenoble entre le centre Apec et l’agence Pôle emploi Grenoble-Bruyère, il semblerait que cela constitue une exception (pour plus de détails, voir l’annexe relative à la relation entre Pôle emploi et l’Apec).

[751] Par ailleurs, l’organisation de l’Apec au niveau régional colle à la carte administrative française. La réforme territoriale issue de la loi NOTRe de 2015 l’a conduite à créer de grandes délégations régionales sur le modèle des grandes régions avec un siège situé dans la capitale régionale mais, dans ce schéma, les anciens sièges de DR ont été conservés. Les sièges de DR sont d’anciens centres. La question de la pertinence et de la réorganisation éventuelle du réseau n’a donc pas été abordée à cette occasion.

Tableau 10 : Implantation des centres Apec

Aix en Provence	Lille	Strasbourg
Amiens	Limoges	Toulon
Angers	Lyon	Toulouse
Annecy	Marseille	Tours
Avignon	Metz	Troyes
Bidart (Bayonne)	Montpellier	Alixan (Valence)
Besançon	Mulhouse	Paris 8 (FD Roosevelt) (cr)
Bordeaux	Nancy	Paris 11 (R. Lenoir) (cr)
Brest	Nantes	Paris 12 (Gare de Lyon) (cr)
Caen	Nice	Paris 14 (Brune) (cr)
Clermont-Ferrand	Nîmes	Paris 15 (Balard) (cr)
Lacroix Saint-Ouen (Compiègne)	Orléans	Cergy Pontoise
Dijon	Pau	Evry
Grenoble	Saint –Benoit (Poitiers)	La Défense
La Rochelle	Reims	Vincennes
Laval	Rennes	Ajaccio
Le Havre	Rouen	Baie Mahault
Le Mans	Saint Etienne	Fort de France

Source : Apec. Lecture : en rouge figurent les capitales régionales actuelles et en bleu celles qui l’étaient avant la mise en place de la réforme de 2015

[752] L’adhérence à la carte administrative française s’explique par la nécessité pour l’Apec de se mettre en visibilité et en proximité des acteurs régionaux de la politique de l’emploi que sont les services de l’Etat (préfet, DIRECCTE), les conseils régionaux mais aussi Transitions professionnelles, les universités, les pôles d’excellence ou de compétitivité lesquels ont leurs sièges dans la plupart des villes figurant dans le tableau supra.

[753] Cela étant, vis-à-vis de l’État et de ses représentants ou des collectivités territoriales, l’Apec ne semble pas toujours recevoir en retour toute l’attention qu’elle pourrait attendre d’eux, contrairement par exemple à Pôle Emploi. Il est vrai que la taille de deux opérateurs n’est pas la même et que la population cadres fait l’objet de moins d’attention du fait de son moindre risque vis-à-vis du chômage. En termes de sociologie administrative, le DR de l’Apec souffre peut-être également de son titre actuel (délégué régional) qui le distingue de celui de son homologue (directeur régional) et qui pourrait être aligné en conséquence afin de remédier à ce décalage.

[754] La carte des régions administratives n’évoluant que très rarement, le réseau régional de l’Apec est stable

[755] L'Apec est d'autant moins portée à le modifier que ses effectifs se superposent quasi identiquement à ceux des cadres résidents.

Tableau 11 : Effectifs de l'Apec (hors siège) et répartition des cadres résidents

Régions	Nombre total de collaborateurs (en ETP) au 31/12/19	% des ETP globaux (hors siège)	Nbre de cadres résident en...	% nbre de cadre résidents
Auvergne-Rhône-Alpes.	77,71	12,2 %	510 676	12 %
Bourgogne-Franche-Comté	13,1	2,1 %	107 618	2 %
Bretagne	19,2	3,0 %	150 389	3 %
Centre-Val de Loire	16,7	2,6 %	117 256	3 %
DOM/TOM/Etranger	3	0,5 %	64 719	1 %
Grand Est	37,5	5,9 %	224 865	5 %
Hauts-de-France	46,3	7,3 %	273 874	6 %
Île-de-France (hors siège)	253,05	39,7 %	1 662 644	38 %
Normandie	20	3,1 %	137 312	3 %
Nouvelle Aquitaine	40,6	6,4 %	264 264	6 %
Occitanie	44,52	7,0 %	321 333	7 %
Pays de la Loire	25,5	4,0 %	200 847	5 %
Provence-Alpes-Côte d'Azur	39,61	6,2 %	309 484	7 %
Total (hors siège)	636,79	100,0 %	4 345 281	100 %

Source : Apec, AGIRC-ARRCO

[756] Au niveau infra régional, d'autres décisions pourraient être prises ou, à tout le moins, envisagées. On observe en effet une forte hétérogénéité entre les différents sites.

Tableau 12 : Taille des sites Apec

taille des sites	% de sites
moins de 5 ETP	36 %
5 à 10 ETP	16 %
10 à 20 ETP	16 %
plus de 20 ETP	32 %

Source : Mission d'après l'Apec (effectifs en place en novembre 2020). Lecture : en novembre 2020, 36 % des sites APEC comptaient moins de 5 ETP.

[757] Il serait nécessaire pour cela de réactualiser les études sur l'attractivité des implantations de l'Apec en les rapprochant des bassins d'emploi actuels et futurs (à partir d'hypothèses sur la mobilité géographique des cadres et sur les modalités de délivrance des services) et examiner l'opportunité du maintien de chaque site.

[758] Il ne saurait être question d'envisager une remise en cause de toutes les implantations. Celle-ci n'est ni souhaitable, ni envisageable d'ailleurs. Outre les nécessités liées à une présence institutionnelle, il doit être en effet tenu compte de certaines caractéristiques du personnel comme

l'âge moyen des collaborateurs de l'Apec⁴⁰⁶, l'ancienneté moyenne des collaborateurs sur le lieu de leur activité professionnelle⁴⁰⁷ ou la part d'entre eux résidant dans le département de ce même lieu⁴⁰⁸. Ces caractéristiques contribuent à expliquer qu'il ne soit pas aisé de faire évoluer le réseau notamment pour les centres qui ne sont pas sièges de DR.

[759] Au regard du nombre significatif d'implantations de petite taille⁴⁰⁹, Il conviendrait néanmoins de procéder à un réexamen global et dans chacune des régions.

[760] Malgré un héritage qui est toujours prégnant (ex. PE), le réseau évolue en région même si l'Apec n'a pas procédé depuis un certain temps à une fermeture infra régionale. Des facteurs d'immobilisme existent (ex carte administrative, caractéristiques des personnels) qui ne devraient pas empêcher l'Apec de procéder à une réactualisation de ses données sur l'attractivité de ses implantations et l'adaptation de son réseau aux évolutions du marché des cadres et ce, d'autant qu'il existe des zones non couvertes (ex. Seine-Saint-Denis, plateau de Saclay) pour lesquelles les décisions sont en attente depuis un certain temps ou des questions en suspens (quel lieu d'implantation choisir : celui proche du domicile ou proche du lieu de travail ? Quelle taille critique retenir pour chacune des implantations ?).

[761] C'est dans ce contexte que la crise sanitaire est venue introduire des ferments d'évolution.

2 La crise sanitaire et les nouvelles tendances qu'elle impose doivent conduire l'Apec à réexaminer son maillage en modulant sa présence dans les territoires

2.1 La crise sanitaire impose de nouveaux paradigmes

2.1.1 La crise sanitaire a imposé le télétravail à nombre de cadres, y compris au sein de l'Apec, et l'a banalisé

- Le télétravail chez les cadres

[762] Comme l'a analysé l'Apec⁴¹⁰, l'urgence sanitaire a conduit à banaliser le télétravail et le management à distance chez les cadres. D'occasionnel pour 6 cadres sur 10, le télétravail a concerné 81 % des cadres – dont 61 % en télétravail exclusif - durant le premier confinement, avec des différences selon les secteurs⁴¹¹. En septembre 2020, 53 % des cadres travaillaient toujours de façon régulière (au moins un jour par semaine) en télétravail contre 22 % en février 2020. Cette expérience a donné à 83 % d'entre eux le souhait de continuer à télétravailler si possible en alternant présentiel et distanciel.

⁴⁰⁶ 48,2 ans hors siège ; 47,1 ans siège compris.

⁴⁰⁷ 11,6 ans hors siège ; 11,5 ans siège compris.

⁴⁰⁸ 65,7 % hors siège ; 53,8 % siège compris.

⁴⁰⁹ L'Apec compte encore 12 sites dont l'effectif ne dépasse pas 3 collaborateurs. À l'opposé, les sites de Lyon et de La Défense approchent ou dépassent les 50 collaborateurs.

⁴¹⁰ Le télétravail des cadres en temps de crise, Apec, décembre 2020

⁴¹¹ Durant le premier confinement, le télétravail a été très intense dans les activités informatiques et d'ingénierie (80 % de télétravail exclusif à 90 % en télétravail alterné), les activités de conseil et comptables (69 % / 89 %) ou la banque, les assurances et l'immobilier (66 %/80 %). Il a été à l'inverse moins sollicité dans les activités de transport et logistique (46 % / 57 %), de construction (47 % / 85 %) ou industrielles (56 % / 82 %).

[763] Cette tendance qui touche à l'organisation individuelle et collective du travail fait écho aux aspirations exprimées par des cadres interrogés par l'Apec⁴¹² pour qui une meilleure qualité de vie passe, selon eux, par un recours plus important au télétravail dans le cadre d'un mode d'organisation hybride. Dans ce contexte, le souhait de changer de région constitue une autre aspiration forte des cadres. Selon l'Apec, 30 % d'entre eux expriment ce souhait en moyenne⁴¹³ et jusqu'à 43 % en Île-de-France⁴¹⁴.

[764] Il devrait résulter de ce qui se dessine comme des tendances de fond une accélération des mobilités régionales ou interrégionales.

[765] Dans ces conditions, l'Apec devrait être sollicitée pour accompagner ces tendances en premier lieu dans le cadre du conseil en évolution professionnelle.

[766] Il en résulte qu'une nouvelle géographie de l'emploi cadres pourrait se dessiner avec des régions – ou à l'intérieur d'entre elles des territoires moins métropolitains et plus ruraux – attractives considérées comme des zones d'accueil potentielles et d'autres moins attractives qualifiées de zones de départ. Il est fort à parier que la région francilienne figure dans cette deuxième catégorie ce qui, compte tenu des flux potentiels, pourrait engendrer des déplacements massifs auxquels l'Apec doit se préparer. Dans ces conditions, une réactualisation de l'étude d'octobre 2016 sur la mobilité géographique des cadres dans les territoires serait nécessaire.

- Le télétravail dans les offres d'emploi

[767] La mise en évidence dans les offres d'emploi des dispositifs relatifs à la qualité de vie au travail et au télétravail peuvent être des déclencheurs de mobilité car ils répondent aux aspirations des cadres⁴¹⁵. Certaines entreprises situées dans des zones peu attractives (par ex. en Île-de-France) pourraient attirer des candidatures si elles mettaient en avant leurs modalités d'organisation en télétravail. La référence dans une offre d'emploi à un nombre significatif de jours en télétravail par an peut être de nature à faire réfléchir par exemple un cadre messin ou rouennais et le conduire à envisager un poste en région parisienne alors qu'il était initialement réticent à l'envisager. Il serait utile, à cet égard, de réaliser une étude sur les offres en ligne pour examiner celles d'entre elles qui évoquent les sujets liés au télétravail et à la qualité de vie au travail et le nombre de candidats qui y répondent. En fonction des conclusions de cette étude, il conviendra de tirer des enseignements sur l'accompagnement à mener auprès des recruteurs sur ces sujets dans le cadre des activités d'ARO et de Sourcing.

- Le télétravail à l'Apec et les services délivrés en distanciel

[768] L'aspiration des cadres au télétravail se retrouve chez les collaborateurs de l'Apec. Si la pratique existait avant la crise sanitaire et était encadrée par un accord collectif, elle était relativement marginale. Le premier confinement a entraîné un basculement total en télétravail, lequel s'est prolongé – tardivement – jusqu'à la réouverture des sites le 6 juillet 2020.

[769] La nécessité de repenser les modalités de délivrance des services de l'Apec a conduit en son sein à l'engagement et la conclusion de négociations sur la révision de l'accord télétravail avec la mise en place d'un dispositif à durée limitée prévoyant trois régimes de télétravail différents selon la fréquence du recours (ponctuel / ponctuel à jours fixes / ponctuel à jours fixes et variables jusqu'à

⁴¹² Cinq enjeux pour l'emploi des cadres, Apec, janvier 2021

⁴¹³ Intentions de recrutement et de mobilité des cadres, Apec, baromètre du 1^{er} trimestre 2021

⁴¹⁴ Attractivité des régions pour les cadres en Île-de-France, Apec, août 2019.

⁴¹⁵ Cinq enjeux pour l'emploi des cadres, ibid.

100 jours par an⁴¹⁶). Comme tout employeur, l'Apec est donc confrontée à ce changement d'organisation qui ne concernait jusqu'alors que 15 % des effectifs. Le recours au dispositif selon ses différentes modalités devrait avoir une incidence sur l'occupation des bureaux⁴¹⁷.

2.1.2 L'Apec s'est appuyée sur son expérience phygitale pour apporter des réponses

[770] Bien avant la survenance de la crise sanitaire, l'Apec avait développé une approche « phygitale » associant des services délivrés en présentiel et en distanciel⁴¹⁸. C'est le centre de Lyon qui, le premier il y a une dizaine d'années, s'est lancé dans la délivrance de prestations de conseil à distance sur le service *Votre potentiel marché*⁴¹⁹ après une expérimentation de 9 mois qui avait été couronnée de succès auprès des consultants qui estimaient que le distanciel leur permettait de prendre un recul salutaire par rapport au candidat et d'établir un meilleur diagnostic.

[771] La formule a été étendue à plusieurs centres (Paris, Lille...) et sur d'autres services de SPP tels que *Votre potentiel marché*, *Flash Conseil* ou *Objectif candidature*. En miroir, un espace de conseil à distance a été mis en place au siège pour délivrer à distance des services aux entreprises tels que *Flash Conseil*, *Objectif recrutement* ou *la conformité juridique des offres*.

[772] La crise ayant modifié les conditions de délivrance des prestations⁴²⁰, de nouvelles perspectives s'ouvrent sur le recours au distanciel y compris pour les actes considérés comme du conseil de proximité sachant qu'en parallèle, bon nombre de cadres se sont habitués avec la crise à recourir à distance

[773] L'enjeu est désormais est de trouver le bon équilibre entre présentiel, distanciel et services en ligne dans la construction des parcours de conseil et d'en tirer les enseignements sur le maillage territorial à la fois pour s'adapter aux contraintes des bénéficiaires (couverture territoriale, temps de transport) et pour allouer les moyens plus équitablement et de façon optimale entre régions. L'intervention de certaines régions en soutien d'autres qui atteignent un degré de saturation élevé (repérage à la dégradation des délais de 1^{er} rendez-vous ou au nombre de services encore ouverts au bout de plusieurs mois) doit être plus systématique car les clients y sont prêts.

[774] Historiquement, l'Apec avait également une pratique des webateliers. Les distances géographiques compliquant et allongeant les déplacements, le recours à ces services permettait par exemple d'intervenir depuis Lyon pour des clients situés à Clermont-Ferrand.

[775] Compte tenu de la très forte baisse des demandes de rendez-vous individuels, l'Apec a également réaffecté durant la crise COVID des ressources sur les webateliers organisés sur des thèmes d'actualité pour les entreprises (par ex. sur l'entretien de recrutement ou le management à distance).

[776] Compte tenu du contexte, il s'en est suivi une augmentation du nombre de sollicitations et des participants (jusqu'à 40 personnes pour des ateliers de 2 heures) avec, très rapidement, des premières remontées métier contrastées sur la pratique⁴²¹.

⁴¹⁶ Cette option aurait les faveurs des deux tiers du personnel de l'Apec.

⁴¹⁷ L'Apec compte actuellement 600 bureaux individuels. La superficie moyenne par ETP est de 31 m².

⁴¹⁸ Voir supra tableau n°6

⁴¹⁹ Un consultant fait le point sur les atouts et les opportunités de marché d'un candidat durant un module de 45 minutes à destination des cadres et des jeunes diplômés.

⁴²⁰ Voir l'annexe sur les conditions de délivrance des prestations

⁴²¹ Voir l'annexe sur les modalités de délivrance des prestations

[777] Il n'en reste pas moins que la crise sanitaire a conduit l'Apec à faire figurer systématiquement l'offre de service à distance comme l'une de ses modalités d'intervention. L'enjeu pour elle est dorénavant d'arrêter une stratégie de délivrance et de prescription adaptée au client d'un service en présentiel, à distance ou en ligne à partir d'objectifs bien identifiés tenant à la situation géographique du bénéficiaire, à son degré d'autonomie, etc.

2.2 L'opportunité d'une remise à plat s'impose autour de questions clé à résoudre

2.2.1 Vers un mix entre présentiel, distanciel et services en ligne dans la construction des parcours de conseil des bénéficiaires : quel impact sur le maillage territorial de l'Apec ?

[778] Comme cela a été indiqué⁴²², la prestation d'un service à distance peut être une opportunité dans l'hypothèse de clients éloignés du centre de production avec, à la clé, une économie de temps mais aussi une optimisation des moyens qui peuvent être engagés là où la ressource est disponible. La contrainte d'une présence en proximité s'allège donc.

[779] Pour autant et de l'avis de l'Apec, le 100 % en présentiel ne s'imposera pas davantage que le 100 % en distanciel car tant les collaborateurs que les clients aspirent à des échanges physiques et que ceux-ci sont importants au démarrage d'un parcours dans la phase de diagnostic, lorsqu'il s'agit d'accompagner par exemple une personne fragilisée comme un cadre chômeur de très longue durée et / ou d'organiser un atelier Nouveaux Horizons.

[780] Du point de vue de la délivrance des prestations, le bon équilibre à trouver entre présentiel et distanciel relève de la connaissance métier des consultants⁴²³, des contraintes des bénéficiaires et de l'optimisation des moyens de l'Apec

[781] Cela étant, il va de soi que ce choix rétroagit sur l'organisation physique des lieux de dispensation des services avec des bureaux dont la taille pourrait être adaptée ou dont l'utilisation pourrait être partagée entre plusieurs consultants. À Paris, compte tenu de la facilité de se déplacer en ville, il pourrait être étudié l'opportunité de dédier des centres à l'organisation d'entretiens en face à face et, à l'inverse, d'en dédier d'autres à des ateliers collectifs ou des événements. La mission a pu consulter par ailleurs un planning d'occupation des bureaux et vérifier sur place – hors période de confinement – que des marges existaient en matière d'optimisation de l'utilisation de l'espace de bureaux parisiens ; Des solutions de *flexoffice* pourraient être envisagées.

[782] En ce qui concerne l'organisation du travail des collaborateurs de l'Apec, le bilan qui doit être fait au bout d'un an de mise en œuvre de l'accord sur le télétravail doit donner des éléments sur les choix opérés par les collaborateurs et leur ampleur (à la réserve que ce bilan puisse être fait comme prévu à l'accord sous un an dans la mesure où les confinements répétés en compliquent à ce stade la mise en œuvre). Il n'existe pas en effet pour l'instant de suivi dans les SI de gestion des temps du mode d'organisation des collaborateurs. Or, cette information est capitale pour l'Apec sur le plan technique tout comme l'éclairage apporté par les DR sur la pratique du télétravail et son incidence sur un plan managérial, financier et organisationnel. Il est nécessaire à cet égard qu'un chapitre entier du dialogue de performance soit consacré à l'organisation du travail au sein de chaque DR et de chaque direction du siège.

⁴²² Voir l'annexe sur la délivrance des prestations

⁴²³ Dans le cadre des parcours de conseil qui vont se mettre en place, une discussion devra s'engager systématiquement entre le consultant et son client sur la modalité de délivrance avec des propositions alternatives qui devront lui être faites à chaque séquence.

2.2.2 Être présente partout et toute seule : est-ce la vocation de l'Apec ?

[783] La question de la présence territoriale de l'Apec comporte trois dimensions. La première qui vient d'être exposée porte sur sa relation avec les clients, cadres ou entreprises, et ses modes de dispensation des services.

[784] La seconde dimension est liée aux relations institutionnelles et à la visibilité que l'Apec doit avoir vis-à-vis de l'extérieur. La mission recommandant un travail approfondi de décryptage des tendances liées au marché de l'emploi dans les territoires, il lui apparaît nécessaire de voir le nom et la représentation de l'Apec s'imposer dans l'environnement territorial auprès de la DIRECCTE, du conseil régional, de Transition professionnelle, les chambres consulaires, etc. Ce qui suppose une présence de proximité qui peut d'ailleurs utiliser en appui le CPR et le réseau de ceux qui le composent.

[785] La troisième dimension liée à la présence territoriale de l'Apec tient aux relations que peuvent avoir entre elles ses différentes structures, qu'il s'agisse des régions, des centres voire des antennes. Il apparaît nécessaire que, dans une logique de réseau, des formules collaboratives soient trouvées pour remédier à des difficultés de présence physique sur certains territoires. Cela peut se traduire par l'organisation de prestations à distance à l'intérieur d'une région ou entre régions soit pour un dépannage (comme cela a pu se faire durant le premier confinement entre le Centre Val de Loire et les Pays de la Loire), soit au contraire pour une intervention plus structurelle dans le cadre par exemple du suivi d'un groupe multi-site, voire d'une communauté de pairs interrégionale.

[786] Ces approches collaboratives pourraient être adossées à des partenaires extérieurs. Outre l'organisation de déplacements communs chez un client avec Pôle Emploi comme cela a déjà été fait en région Auvergne-Rhône-Alpes (centre Apec de Clermont et agence PE d'Aurillac), la présence d'un ou de plusieurs conseillers clients ou consultants dans une agence de Pôle Emploi pourrait se concevoir de même que l'organisation d'ateliers communs en présentiel et / ou en distanciel.

[787] La présence Apec pourrait également être organisée chez d'autres partenaires comme les universités, transition pro voire des maisons de service public, sous réserve d'une analyse préalable de la pertinence de son implantation.

2.2.3 Quelles marges de manœuvre pour quelle politique régionale ?

[788] Au-delà des questions de délivrance des prestations et de présence physique se pose la question des moyens affectés à la politique régionale et aux délégations régionales. Il semble à la mission que ceux-ci pourraient être développés. En dehors des effectifs opérationnels tournés vers la production, les DR ne disposent pas en effet de moyens humains ou financiers à leur disposition pour lancer par exemple des études sur un bassin d'emploi où l'emploi cadre est menacé ou, au contraire, appelé à se développer.

[789] Une enveloppe régionale pourrait être déléguée aux DR à cette fin car il s'agit bien de prolonger les travaux que peut produire la DDEA mais à une échelle infra régionale.

[790] Au niveau du siège et pour donner une vraie visibilité à la politique régionale et territoriale, il faut que chaque direction du siège détaille de quelle manière la territorialisation de son action se réalise (il est en effet probable qu'il n'est pas efficient de déconcentrer des moyens financiers, humains et d'expertise dans tous les domaines mais que c'est la meilleure prise en compte du fait local qui doit mieux imprégner les directions du siège).

[791] Sans aller jusqu'à considérer que le siège constitue une 14^{ème} région, serait également utile d'outiller une direction du réseau pour qu'elle joue un rôle fort d'animation, de coordination, voire de prescription vis-à-vis des autres directions du siège sur les problématiques territoriales, en s'assurant de l'articulation régulière et collégiale de cette direction du réseau avec les DR.

[792] S'il est un sujet sur lequel la crise sanitaire va imprimer une marque profonde et probablement durable voire irréversible, c'est celui de la présence territoriale de l'Apec. D'un phénomène relativement circonscrit, le télétravail est en passe de devenir un mode d'organisation normal tant chez les bénéficiaires cadres ou entreprises que chez les collaborateurs de l'Apec. Le repositionnement de cette dernière sur des prestations en distanciel dans le cadre d'un mix à définir va lui imposer de revoir sa stratégie d'implantation dont l'examen doit être précédé par la réponse aux questions de savoir où l'Apec doit être présente et sous quelle forme elle doit être présente dans les territoires.

[793] À ceci s'ajoute la montée du fait régional depuis plusieurs décennies, évolution qui requiert de l'Apec une montée en puissance aussi bien de l'outillage des DR qu'une orientation plus territorialisée de son siège.

ANNEXE 12 : l'Apec et les cadres du secteur public

INTRODUCTION	279
1 LES CADRES DU PUBLIC ET L'ACCOMPAGNEMENT DE LEUR PARCOURS PROFESSIONNEL.....	279
1.1 PLUSIEURS MILLIONS DE CADRES EXERCENT DANS LE SECTEUR PUBLIC	279
1.2 A QUOI ONT DROIT LES CADRES DU PUBLIC POUR ETRE ACCOMPAGNES DANS LEUR PARCOURS PROFESSIONNEL ?	280
1.2.1 <i>Au sein de la fonction publique d'Etat</i>	281
1.2.2 <i>Au sein de la fonction publique territoriale</i>	283
1.2.3 <i>Au sein de la fonction publique hospitalière</i>	284
CONCLUSION D'ETAPE : LES CADRES DU PUBLIC, EN PARTICULIER A L'ETAT, PARAISSENT BENEFICIER D'UNE OFFRE D'ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISE DANS LEUR PARCOURS PROFESSIONNEL INFERIEURE A CELLE DONT BENEFICIENT LES CADRES DU PRIVE AVEC L'APEC	285
2 LE SECTEUR PUBLIC ET L'APEC	286
2.1 LES CADRES DU PUBLIC QUI SOLLICITENT L'APEC : DES VOLUMES NON NEGLIGEABLES, DES MOTIFS VARIES	286
2.1.1 <i>Plusieurs dizaines de milliers de cadres du public recourent aux services de l'Apec</i>	286
2.1.2 <i>Pourquoi des cadres du public recourent aux services de l'Apec</i>	287
2.2 LES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES QUI RECOURENT AUX SERVICES DE L'APEC : LA RECHERCHE D'UNE DIVERSIFICATION DES CANDIDATURES.....	290
3 L'APEC, UN OPERATEUR DEMAIN RECONNU POUR L'ACCOMPAGNEMENT DES CADRES DU PUBLIC ?	291
3.1 LES COMPETENCES DES EQUIPES DE L'APEC SONT TRANSFERABLES AU SECTEUR PUBLIC MEME SI LEUR CONNAISSANCE DES PARTICULARITES RH DE LA FONCTION PUBLIQUE SERAIT A ETOFFER	291
3.2 L'APEC PEUT JOUER UN ROLE POSITIF DANS L'ACCOMPAGNEMENT DES DEMARCHES VOLONTAIRES DE MOBILITE DES CADRES DU PUBLIC	292

Introduction

[794] Il peut paraître surprenant de s'intéresser à la relation entre l'Apec et les deux millions de cadres du secteur public dans la mesure où ces derniers, contrairement aux cadres du privé, ne cotisent pas à l'Apec : on serait donc en droit de penser a priori que les cadres du public et leurs employeurs n'ont pas de raison de recourir aux services de l'Apec ni l'Apec de s'intéresser à ce public. Or l'analyse fait apparaître que des liens existent posant du même coup la question du rôle de l'Apec vis-à-vis du secteur public, problématique peu explorée à ce jour.

[795] Plusieurs points de convergence existent entre l'Apec et le secteur public :

- du point de vue des cotisants de l'Apec : le secteur public constitue une source d'intérêt pour eux, entreprises comme cadres : pour les entreprises, le secteur public peut permettre d'élargir le vivier de candidats, en particulier dans certains domaines tels que la santé ou le social ; pour les cadres du privé, le secteur public peut offrir des perspectives de mobilités professionnelles pour opérer une réorientation professionnelle ou retrouver un emploi : on note ainsi que 17 % des ingénieurs et cadres sortants des listes de Pôle emploi en septembre 2019 du fait d'un retour à l'emploi avaient comme employeur l'Etat, une collectivité locale ou une entreprise publique⁴²⁴.
- du point de vue du secteur public : l'Apec intéresse le secteur public tant du côté des recruteurs publics que des cadres du public : pour les recruteurs publics, le recours croissant à des personnels contractuels pousse à rechercher des candidatures venant du secteur privé⁴²⁵ ; pour les cadres du public, en miroir de ceux étant dans le privé, le secteur privé peut présenter des opportunités d'évolutions professionnelles et de diversification de leur parcours professionnel.

1 Les cadres du public et l'accompagnement de leur parcours professionnel

1.1 Plusieurs millions de cadres exercent dans le secteur public

[796] La notion de « cadre » n'est pas usuelle dans les administrations publiques où les agents sont répartis selon trois catégories (et demie) : A (et A+), B ou C. Il est courant d'assimiler les personnes occupant des postes de catégorie A à des cadres dans la mesure où l'accès par concours externe à ces postes requiert un niveau de diplôme au moins égal à un bac+3 et où les fonctions occupées ensuite sont généralement soit des fonctions d'encadrement soit des fonctions d'expertise.

[797] En 2018, les trois versants de la fonction publique (Etat, territoriale, hospitalière) réunissent 5,6 millions d'agents dont 35,6 % appartiennent à la catégorie A, ce qui représente près de deux millions de personnes (voir tableau ci-dessous).

⁴²⁴ Donnée transmise à la mission par la Dares et issue de l'enquête sortant des listes de Pôle emploi en septembre 2019.

⁴²⁵ Voir les dispositions prises à la suite de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique.

Tableau 1 : Part et volume d'agents de catégorie A dans les trois versants de la fonction publique en 2018

	Catégorie A	
	2018	Vol
Fonction publique de l'Etat (Ministères et Etablissements publics administratifs) dont enseignants	55,7	1 375 948
Fonction publique territoriale	9,7	185 795
Fonction publique hospitalière	35,4	417 232
Total (dont enseignants)	35,6	1 980 898

Source : Rapport annuel sur l'état de la fonction publique, juin 2020, DGAFP, mise en forme par la mission.

[798] Font partie des agents de la catégorie A les enseignants⁴²⁶ qui sont un peu moins d'un million⁴²⁷ ; ils appartiennent à la fonction publique d'Etat. **En dehors des enseignants, le nombre d'agents publics de catégorie A est dès lors légèrement supérieur à un million.**

[799] Dans l'ensemble de la fonction publique, fin 2018, près de 110 000 agents occupent un poste de catégorie A+, catégorie correspondant aux corps les plus élevés dans la hiérarchie administrative (85 % d'entre eux travaillent au sein de la fonction publique de l'Etat). L'encadrement supérieur et dirigeant des trois versants de fonction publique réunit lui un peu plus de 20 000 agents⁴²⁸.

1.2 A quoi ont droit les cadres du public pour être accompagnés dans leur parcours professionnel ?

[800] Comme indiqué en introduction, les cadres du public ne cotisent pas à l'Apec et n'ont donc en principe pas recours à ses services (voir ci-dessous que ce présumé est à nuancer dans les faits). Il n'existe par ailleurs pas de structure analogue à l'Apec au sein de la sphère publique, à savoir une structure financée par une cotisation obligatoire sur la masse salariale des cadres du public dont les services de conseils indépendants de leur employeurs et délivrés par des consultants professionnels sont libres et gratuits d'accès. Ce décalage de traitement tient à des raisons historiques, l'Apec étant une création autonome des partenaires sociaux, représentants des entreprises et des cadres du privé, dans les années qui ont suivi la seconde guerre mondiale.

[801] Cela ne signifie pas pour autant que les cadres du public n'ont droit à aucun accompagnement de leur carrière professionnelle. En effet, ces derniers bénéficient de différents dispositifs soit communs aux trois versants de la fonction publique soit différenciés selon leur administration de rattachement, certains étant identiques à ceux des cadres du privé. Ainsi, le compte personnel de formation (CPF)⁴²⁹ créé en 2015 et le conseil en évolution professionnelle (CEP) créé en 2014 sont

⁴²⁶ Par « Enseignants », il faut comprendre : professeurs de l'enseignement supérieur, professeurs agrégés, certifiés et assimilés, enseignants en coopération, professeurs des collèges et maîtres auxiliaires, instituteurs et assimilés, élèves enseignants.

⁴²⁷ D'après les chiffres communiqués par l'Education nationale en 2019, ils seraient 870 900 enseignent dans les écoles et établissements du second degré, public et privé réunis (voir <https://www.education.gouv.fr/l-education-nationale-en-chiffres-2019-6551>).

⁴²⁸ https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/statistiques/point_stat/PointStat_encadrement_superieur_def.pdf

⁴²⁹ Le CPF est un compte où toute personne active retrouve l'ensemble de ses droits acquis pour financer de la formation professionnelle ; il est mobilisable tout au long de la vie professionnelle. Son usage vise à donner aux actifs la capacité de

des dispositifs dont bénéficient les agents publics qui le souhaitent - et donc les cadres, au même titre que les actifs du privé.

[802] Par ailleurs, il existe dans les administrations publiques des dispositifs particuliers de nature à accompagner les évolutions professionnelles des agents, certains étant spécifiques aux cadres.

1.2.1 Au sein de la fonction publique d'Etat

[803] Une prise de conscience, certes tardive, mais réelle est intervenue ces dernières années au sein de l'Etat sur à la fois l'importance d'accompagner la carrière de ses agents mais aussi sur les insuffisances des dispositifs mis en place.

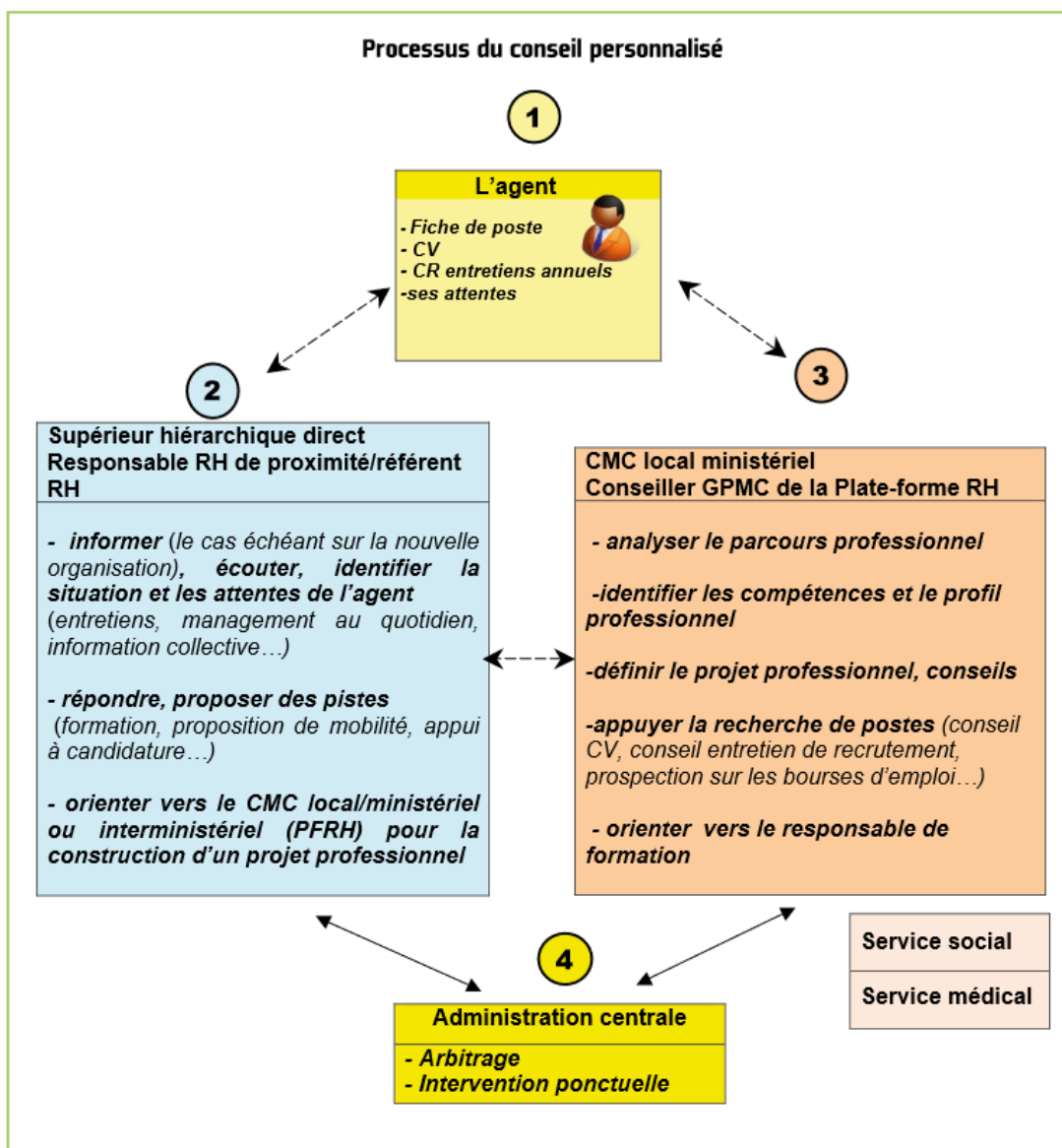
[804] L'acteur pivot du système déployé dans les services de l'Etat est le conseiller mobilité-carrière (CMC), il ne conseille pas uniquement les agents de catégorie A mais tous les agents publics relevant de son secteur d'intervention. Le réseau interministériel national des CMC est animé au national par la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) et en région par les plateformes régionales d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines (PFRH). En 2016, la DGAFP a publié un guide⁴³⁰ intitulé « Le conseil en mobilité-carrière et l'accompagnement personnalisé des agents dans les services de l'État. Guides pratiques ». Ainsi que le mentionne la DGAFP sur son site Internet, « ce document s'adresse à l'ensemble des acteurs impliqués dans la gestion des ressources humaines des services de l'Etat et de ses établissements, responsables RH, managers et plus particulièrement les conseillers mobilité-carrière⁴³¹ » et détaille les modalités de l'accompagnement personnalisé et les outils à disposition (voir graphique ci-dessous).

financer des actions de formation professionnelle en vue de maintenir ou renforcer leur employabilité et du même coup de sécuriser leur parcours professionnel.

⁴³⁰ <https://www.fonction-publique.gouv.fr/conseil-mobilite-carriere-et-laccompagnement-personnalise-des-agents-dans-services-de-letat-guides>

⁴³¹ Le guide détaille que le conseiller mobilité-carrière est « chargé d'accompagner de manière suivie la mobilité « choisie » ou « contrainte » des agents, de conseiller les personnes sur leur parcours professionnel à tout moment de leur carrière et de développer une prestation de conseil interne aux services ». (p 10).

Graphique 1 : Le processus de conseil personnalisé mis en place dans la fonction publique de l'Etat



Source : DGAFP, « Le conseil en mobilité-carrière et l'accompagnement personnalisé des agents dans les services de l'État. Guides pratiques », 2016.

[805] Afin d'identifier l'offre dispersée dans les différents ministères, une enquête relative à l'état des réseaux ministériels et aux offres de services de l'accompagnement personnalisé a été lancée par la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) en juin 2019 afin d'établir un panorama de l'accompagnement personnalisé des parcours professionnels des agents qui est proposé au sein des services de l'État. Ce travail ne concerne pas spécifiquement les agents de catégorie A mais l'ensemble des agents, toutes catégories confondues. Cette enquête a permis d'établir qu'ils existent 443 CMC au sein des services de l'Etat, la majorité exerçant à temps partiel (le plus souvent à 10 ou 20 % de leur temps de travail) et qu'en 2018 un peu moins de 30 000 accompagnements personnalisés ont été réalisés pour tous les agents A, B et C (en posant l'hypothèse d'un recours similaire entre les agents des différentes catégories, les agents de catégorie A représentant 55,7 % des agents de l'Etat, on peut estimer en conséquence que c'est près de 16 710 agents de catégorie A de la fonction publique d'Etat qui ont recouru en 2018 à un accompagnement personnalisé délivré par les conseillers mobilité-carrières).

[806] Pour mieux accompagner les transformations de la fonction publique de l'Etat (restructuration, reconversion, digitalisation, décentralisation...) et la dynamisation des parcours professionnels que cela implique pour les agents publics concernés, le comité interministériel de la transformation publique a acté le principe de la création d'une agence d'accompagnement à la reconversion et à la mobilité professionnelle des agents publics de l'Etat dont la préfiguration a été lancée en septembre 2019 auprès de la DGAFP. C'est bien le constat d'une fonction d'accompagnement des transitions professionnelles qui n'est pas aujourd'hui à la hauteur des enjeux et besoins des agents publics et des administrations d'Etat qui est à l'origine de ce projet. Les plateformes RH d'appui interministériel (PFRH) ont une offre de services hétérogène ce qui pose des questions en termes d'équité de traitement et d'efficacité. La création du fonds d'accompagnement interministériel des ressources humaines doté de 50 millions d'euros en 2019 vise aussi à soutenir cette dynamique et à professionnaliser la fonction d'accompagnement et serait un levier à la disposition de la future agence. Ces initiatives vont clairement dans le sens d'une intensification et d'une plus grande professionnalisation de la fonction d'accompagnement des transitions professionnelles des agents publics mais se positionnent plus dans une logique de mobilité contrainte dans le cadre de restructuration de services ou directions avec une association plus ou moins étroite des hiérarchies en place que dans une logique d'accompagnement des démarches volontaires de mobilité des agents en dehors de la chaîne hiérarchique et de toute question de restructuration de services. Ce sujet reste peu exploré et l'ampleur des besoins inconnus.

1.2.2 Au sein de la fonction publique territoriale

[807] La fonction publique territoriale a un peu plus d'antériorité que l'Etat dans le traitement de l'accompagnement des parcours professionnels de ses agents, quelles que soient leurs catégories A, B ou C. Cela s'explique sans doute en partie par le fait que les mobilités professionnelles entre collectivités sont très comparables à ce qui a cours dans le privé lorsqu'un salarié désire changer d'entreprise (chaque collectivité a ses instances administratives paritaires) laissant une large autonomie et responsabilité aux agents dans la conduite de leur parcours professionnel.

[808] Avait été créé en 1972 un centre de formation des personnels communaux qui, avec l'acte I de la décentralisation opérée à partir de 1982, a été transformé au cours des années 1980 en trois structures : un centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT), des centres régionaux et des centres départementaux de gestion (CRG-CDG - établissements publics locaux à caractère administratif). Le CNFPT dispose en sus de quatre instituts nationaux spécialisés d'études territoriales (INSET) et de l'Institut national des études territoriales (INET) dont l'objet est en premier lieu de dispenser des formations.

[809] Le CNFPT et ces différentes entités locales ont plusieurs missions parmi lesquelles l'accompagnement des évolutions des agents et des collectivités territoriales, l'organisation des concours et examens professionnels (le CNFPT n'a lui en charge que les agents de catégorie A+) et une mission de veille et d'étude de l'emploi territorial (le CNFPT dispose à cette fin d'un Observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences territoriales).

[810] A titre d'exemple local, le Centre de gestion du Rhône et de la métropole de Lyon déploie depuis 2014 des prestations individuelles d'accompagnement à la mobilité et d'élaboration d'un projet pour les agents territoriaux (ex. bilan de compétence)⁴³². L'accompagnement des parcours professionnels s'y est diversifié depuis 2017 avec la mise en place d'une gamme élargie de prestations (entretien

⁴³² In Revue Partage, CDG69, n°25, avril 2017.

diagnostic, analyse de la situation professionnelle, bilan mi carrière, accompagnement à la prise de poste ou à la reprise d'activité, bilan managérial, coaching professionnel individuel...) ⁴³³.

[811] Les centres départementaux de gestion remplissent la mission de conseil en évolution professionnelle (CEP) pour les agents des collectivités affiliées.

[812] La mission Igas ne dispose pas d'informations détaillées sur le nombre de personnes et d'ETP (équivalent temps plein) dédié aux tâches d'accompagnement des parcours professionnels dans ces différentes structures.

1.2.3 Au sein de la fonction publique hospitalière

[813] Du côté de la fonction publique hospitalière, au niveau national le CNG (centre national de gestion) contribue au développement professionnel des emplois supérieurs des établissements via son bureau mobilité développement professionnel: praticiens hospitaliers, professeurs des universités-praticiens hospitaliers, directeurs d'hôpital, directeurs des soins, directeurs d'établissement sanitaire, social et médico-social. Il mobilise pour cela des conseillers développement coachs et une offre de services ad hoc (dispositifs individuels du type bilan professionnel et outils de la mobilité, ateliers collectifs...).

[814] Le CNG revendique avoir ainsi effectué plus de 3000 accompagnements depuis 2008. Ce chiffre est cependant relativement faible si on le met en regard des viviers potentiels ⁴³⁴. Le CNG ne mentionne par ailleurs pas sur son site Internet ⁴³⁵ la question de l'accompagnement dont pourraient bénéficier les autres agents de catégorie A de la fonction publique hospitalière (ex. sages-femmes, kinésithérapeute, infirmiers, cadres de santé, attaché d'administration hospitalière – comme indiqué ci-dessus la fonction publique hospitalière compte plus de 185 000 agents de catégorie A).

[815] Dans le cadre des restructurations et des accompagnements induits pour les agents en termes de mobilité et d'adaptations professionnelles, il existe le Fonds pour la modernisation des établissements de santé publics et privé, renommé, fin 2020, Fonds pour la modernisation et l'investissement en santé (FMIS).

⁴³³ Un peu moins de 1000 agents ont été accompagnés en 2018, dans la majorité des cas pour des situations de handicap. (In Rapport d'activité 2018 du centre de gestion du 69).

⁴³⁴ On dénombre près de 11000 personnels enseignants hospitaliers en 2016 (Igas, juillet 2018, « Les personnels enseignants et hospitaliers, 60 ans après l'ordonnance de 1958 : propositions d'évolution »), plus de 3000 directeurs d'hôpital au 1^{er} janvier 2017. (https://www.cng.sante.fr/sites/default/files/Fichiers/Statistiques.%20%20C3%A9tudes%20et%20publications/Synth%C3%A8se_DH_01012017_VDT.pdf), un peu moins d'un millier de directeur de soins (voir l'étude de 2016, « Directeurs de soins, si on y croyait ? », AFDS, FHF, EHESP), un peu plus de 1700 directeurs d'établissement sanitaire, sociale et médico-social (D3S - https://www.cng.sante.fr/sites/default/files/Fichiers/Statistiques.%20%20C3%A9tudes%20et%20publications/Synth%C3%A8se_D3S_01012018_VDT.pdf), effectifs à mettre en regard de l'accompagnement annuel d'un peu moins d'une trentaine de personnes en moyenne valorisé par le CNG sur son site Internet.

⁴³⁵ Consultation le 12 janvier 2021.

Conclusion d'étape : les cadres du public, en particulier à l'Etat, paraissent bénéficier d'une offre d'accompagnement personnalisé dans leur parcours professionnel inférieure à celle dont bénéficient les cadres du privé avec l'Apec

[816] La mission n'a pas mené une analyse comparative détaillée des services proposés par l'Apec et des dispositifs d'accompagnement existants dans la sphère publique mais trois principaux éléments de constat peuvent être posés :

- **Les cadres du privé bénéficient d'un très haut degré de professionnalisme de la part des consultants Apec qui les accompagnent** : le tournant d'une meilleure prise en compte de l'accompagnement des parcours professionnels et des besoins de conseils qu'ont les cadres a été pris en charge de façon ancienne dans le privé via l'Apec et de façon plus récente dans le public, mais ce tournant semble bien pris de part et d'autre. Pour autant, le niveau d'expertise et de professionnalisation mis à la disposition des cadres du privé paraît très poussé au regard du fait que les consultants et conseillers de l'Apec remplissent cette mission à plein temps et ont généralement une certaine antériorité dans ce type de missions avant de rejoindre l'Apec. Par contraste, pour la fonction publique de l'Etat par exemple, la problématique de la professionnalisation des conseillers mobilité-carrière reste un sujet aujourd'hui : c'est un axe stratégique du schéma directeur actuel de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'Etat⁴³⁶ ; la fonction n'occupe qu'une part très minoritaire de leur temps de travail (généralement 10 à 20 % de leur temps) ; enfin, les conseillers mobilité-carrière ne sont pas encore outillés comme ils le devraient pour mener à bien leurs missions (ex. pas de solution applicative dédiée à leur fonction leur permettant de suivre les projets professionnels des agents accompagnés et de gérer la relation de service entre eux et les agents). La gestion personnalisée des parcours professionnels des agents est une problématique relativement récente dans le public, en particulier à l'Etat, dont l'inscription dans le paysage institutionnel et RH du public est à consolider comme le suggère en creux la DGAFP lorsqu'elle se voit amener à revendiquer dans son guide de 2016 que « La gestion personnalisée, [est] "un métier RH à part entière" ».
- **Le volume d'offre d'accompagnement dans le secteur public tarde à monter en puissance par comparaison à ce qu'il est pour les cadres du privé** : rapporté au nombre de cadres, l'intensité d'accompagnement paraît très nettement inférieure dans le public par rapport au privé (selon une estimation grossière – à prendre donc avec prudence - l'écart entre le privé et l'Etat est de deux à trois fois plus à l'avantage du privé)⁴³⁷. Il n'est en conséquence pas certain que les moyens aujourd'hui déployés dans le secteur public soient à la hauteur des besoins, alors même qu'il n'y a pas de raison de

⁴³⁶ Op. cit. Rapport annuel 2020 DGAFP.

⁴³⁷ Il est difficile de réaliser une estimation fine en l'absence de données détaillées côté secteur public sur les équivalents temps plein dédiés à la fonction d'accompagnement des parcours professionnels. L'estimation (très approximative) présentée comme suit laisse entrevoir cependant le fait que les cadres de l'Etat bénéficient d'une offre d'accompagnement d'une ampleur deux à trois fois inférieure à celle dont bénéficient les cadres du privé : la DGAFP recense un conseiller mobilité-carrière pour 2 802 agents (in rapport annuel 2020), les CMC consacrant souvent entre 10 et 20 % de leur temps à la fonction accompagnement des parcours professionnels (enquête de juin 2019 auprès des CMC) ; cela équivaut donc à 1 ETP de conseils aux cadres pour environ 18 700 cadres ; à titre de comparaison (grossière faute de mieux), les cadres du privé sont environ 3 millions selon l'Apec (in France Stratégie, « Les cadres aujourd'hui », juillet 2020) tandis que l'Apec mobilise dans son réseau environ 500 ETP dédiés de consultants en développement professionnel et de conseillers clients (temps affecté aux conseils aux cadres) : cela équivaut à 1 ETP de conseils aux cadres pour environ 6 000 cadres.

penser que les cadres de public ont moins de nécessiter d'être accompagnés dans leurs parcours professionnels.

- **L'organisation retenue dans le secteur public, notamment à l'Etat, soulève des questionnements qui n'existent pas dans le privé avec l'Apec :** les conseillers mobilité-carrière à l'Etat sont disséminés dans les différents ministères, généralement proches ou au sein des services RH, et mènent des missions dont le mélange avec l'accompagnement peut être problématique du point de vue des agents accompagnés (médiation, accompagnement des services et des responsables dans la conduite de leur réorganisation...). Suivant la théorie des apparences (et sans remise en cause aucune de la déontologie individuelle de chaque conseiller mobilité-carrière), du point de vue des agents publics demandeurs d'accompagnement, il peut toujours exister un doute quant au fait que les conseils qu'ils sollicitent auprès des conseils mobilité-carrière et les interrogations dont ils leur font part quant à leur situation professionnelle n'aient pas un retentissement d'une façon ou d'une autre dans leur administration. Sans même que le contenu des échanges ne soit dévoilé, le simple fait qu'un supérieur ou des collègues puissent apprendre qu'un agent rencontre un conseiller mobilité-carrière peut constituer une inquiétude qui retient certains agents d'enclencher ces démarches ou de se livrer pleinement lors des échanges avec le CMC. Par comparaison, un cadre qui sollicite les services de l'Apec sait qu'il n'existe aucun lien entre l'Apec et son entreprise, ni d'un point de vue organisationnel, ni d'un point de vue géographique, ni – s'il le souhaite – d'un point de vue temporel (bon nombre de cadres du privé recourent ainsi à l'Apec en dehors de leur temps de travail). En termes de théorie des apparences, un cadre du privé n'a donc aucun doute sur le fait qu'il peut mener auprès de l'Apec toute démarche d'accompagnement sans que son employeur ne soit avisé de rien.

2 Le secteur public et l'Apec

2.1 Les cadres du public qui sollicitent l'Apec : des volumes non négligeables, des motifs variés

2.1.1 Plusieurs dizaines de milliers de cadres du public recourent aux services de l'Apec

[817] D'après un décompte effectué par l'Apec à la demande de la mission, au 30 novembre 2020, 58 866 cadres du secteur public⁴³⁸ 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 (l'Apec n'applique pas de barrière à l'entrée conditionnant la délivrance de ses services au fait d'avoir cotisé à l'Agirc-Arrco). Depuis 2017, la demande émanant des cadres du public s'adressant à l'Apec est en croissance (+14,3 % entre 2017 et 2019 en nombre de cadres du public recourant à des services de conseils de l'Apec).

[818] En comparaison du volume global de comptes ouverts et de profils publiés, ces volumes sont marginaux pour l'Apec dont le public cible reste bien les cadres du privé (moins de 5 % de son activité concerne les cadres du public, et ce quel que soit l'indicateur analysé, que ce soit les comptes, profils,

⁴³⁸ Point de vigilance : cette information sur le fait d'être jeunes diplômés, demandeurs d'emploi, cadre du privé en poste ou cadre du public est une donnée déclarative renseignée au moment de la création par un utilisateur de son compte Apec.

clients, prestations ou heures de conseil). Cependant, sachant que les cadres du public ne cotisent pas à l'Apec et ne sont pas une cible identifiée de bénéficiaires pour l'Apec (campagnes de communication, profilage des services et conseils délivrés...), ces volumes ne sont pas négligeables. Ils le sont d'autant moins si on les met en regard des volumes estimés d'accompagnement de cadres, par exemple côté Etat (voir ci-dessus : estimation à 16 710 du nombre d'agents de catégorie A de la fonction publique de l'Etat qui auraient bénéficié d'un accompagnement personnalisé dans leur parcours professionnel de la part de conseillers mobilité-carrière en 2018⁴³⁹).

[819] Une telle situation, qui peut sembler surprenante de prime abord, requiert du même coup de s'interroger sur les raisons pour lesquelles un tel volume de cadres du public recourt à l'Apec alors même qu'ils n'en sont a priori pas un public bénéficiaire cible.

2.1.2 Pourquoi des cadres du public recourent aux services de l'Apec

2.1.2.1 Le pantouflage, la mobilité vers le privé

[820] Le « pantouflage » est le terme communément utilisé pour qualifier le départ temporaire ou définitif d'un fonctionnaire vers un emploi du secteur privé. Ce désir d'effectuer une mobilité vers le privé peut être en tout cas un premier facteur d'explication du recours par des cadres du public aux services de l'Apec, cette dernière étant bien identifiée comme le lieu où les cadres du public peuvent trouver des informations, des prestations et des offres d'emploi correspondant à leur besoin potentiel d'évolution vers le secteur privé.

[821] L'ampleur de ce phénomène est aujourd'hui difficile à quantifier ainsi que le regrettait et s'étonnait un rapport parlementaire de la commission des lois du Sénat en 2018⁴⁴⁰. Tout au plus l'attention se porte-t-elle sur les agents de catégorie A+, en particulier ceux issus de l'École nationale d'administration (Ena), eu égard aux problématiques de déontologie que posent ces mobilités. Une étude de 2015 réalisée par l'Ena et l'École des Hautes Études en Sciences Sociales (EHESS) sur le devenir des anciens élèves de l'Ena⁴⁴¹ estime que 22 % des anciens élèves de l'Ena avaient rejoint au cours de leur carrière une entreprise. Cette étude montrait aussi la grande hétérogénéité des pratiques selon le corps d'appartenance des anciens élèves : tandis que 20,8 % des administrateurs civils avaient effectué une mobilité vers le privé (mobilité durable pour 7,6 % d'entre eux), ils n'étaient que 3,5 % pour les conseillers de tribunal administratif⁴⁴².

[822] A cela s'ajoute le fait que, selon les ministères d'appartenance, l'étroitesse des liens avec le monde des entreprises et plus largement le secteur économique peut faciliter les mobilités. Une analyse statistique historique menée sur les anciens élèves de l'Ena administrateurs civils du

⁴³⁹ Une extrapolation de ce volume à l'ensemble des agents de catégorie A des trois fonctions publiques conduit à estimer un volume d'accompagnement des cadres du public proche des 24 000 par an. Toute précaution gardée quant à la nature différenciée des accompagnements proposés et à l'absence de données de comptabilité analytique sur les ETP dédiés à l'accompagnement dans la fonction publique hospitalière et territoriale, les différentes approximations présentées ici conduisent à estimer que plus d'un cadre sur six qui est accompagné dans son parcours professionnel l'est par l'Apec.

⁴⁴⁰ Rapport n° 297 (2017-2018) de Mme Josiane COSTES, fait au nom de la commission des lois, déposé le 14 février 2018 relatif à la proposition de loi n° 205 (2017-2018) visant à renforcer la prévention des conflits d'intérêts liés à la mobilité des hauts fonctionnaires.

⁴⁴¹ « *Que sont les énarques devenus ?* », étude de 2015 de l'ENA/EHESS sur le devenir des anciens élèves de l'École nationale d'administration (1985-2009).

⁴⁴² Le grand corps de l'Etat ayant le plus de mobilités vers le privé est l'inspection générale des finances dont plus d'un tiers des membres partent dans le privé de façon durable sachant qu'au global les trois quarts des inspecteurs font un passage dans le privé. L'inspection générale des affaires sociales se situe elle à 20,7 % de ses inspecteurs qui font une mobilité vers le privé (mais elles ne sont quasiment jamais durables : 3,4 %) et les mobilités sont encore plus faibles du côté de l'inspection générale de l'administration (5 %).

ministère des finances entre 1960 et 2002⁴⁴³ illustre à quel point les mobilités vers le privé sont pour eux un phénomène de très grande ampleur : le pantouflage concerne 40 % d'entre eux au bout de 20 ans de carrière (60 % au bout de 30 ans), même si la démission de la fonction publique ne représente que 12 % des cas, illustrant le fait que les allers retours public-privé sont plus fréquents que les départs définitifs. Au total, un administrateur civil des finances qui est parti au moins une fois dans le secteur privé passe en moyenne près de 20 % de la durée de sa carrière dans ce dernier secteur et lorsqu'il part pour la première fois dans le secteur privé, il part en moyenne pour 5 ans et demi avant de revenir dans le secteur public. L'intensité de ces mobilités vers le privé s'explique autant par les souhaits individuels des personnes que comme une nécessité latente pour le ministère des finances dont l'organisation et la structure pyramidale offrent trop peu de possibilités de déroulés de carrière tout au long de la vie professionnelle de ces cadres.

[823] Si la connaissance du nombre de pantoufflages vers le privé est aujourd'hui limitée, il est du même coup encore plus délicat de savoir si les souhaits de mobilité vers le privé sont en expansion ou non parmi les cadres du public, aucun baromètre ne suivant cette donnée. Il est néanmoins caractéristique de constater que l'enquête menée en 2019 par la DGAFP auprès des conseillers mobilité-carrière a fait remonter comme besoins nouveaux en formation des CMC l'accompagnement des projets de mobilité vers le secteur privé, signe probable d'une demande croissante qui s'adresse à eux en ce sens de la part d'agents publics.

[824] Ces différents éléments ne permettent d'évaluer précisément ni l'ampleur du pantouflage et ni son évolution au cours du temps mais ils montrent que le phénomène est loin d'être négligeable, en particulier pour les cadres de la fonction publique occupant des fonctions élevées ou exerçant dans des champs où les liens avec le privé sont forts et qu'il explique peut-être en partie le fait que des cadres du public sollicitent les services de l'Apec.

2.1.2.2 L'Apec, opérateur national du CEP y compris pour les cadres du public ?

[825] Les agents publics sont, au même titre que les autres actifs, en droit de mobiliser le dispositif du Conseil en évolution professionnelle. Cependant, selon toute vraisemblance, un certain nombre de cadres du public n'ont pas connaissance des acteurs en charge du CEP auxquels ils peuvent (ex. pas de campagne spécifique de communication réalisée sur ce point⁴⁴⁴).

[826] A l'inverse, quatre grands opérateurs nationaux ont été valorisés au moment de la création de la loi (Pôle emploi, l'Apec, les Cap emploi et les missions locales) et, depuis le 1er janvier 2020, les Conseils régionaux des opérateurs régionaux ont été sélectionnés par les Conseils régionaux.

[827] Dans ce contexte, il est plausible qu'un certain nombre de cadres du public se tournent vers l'Apec pour bénéficier du dispositif CEP. Les cadres du public qui recourent à l'Apec ont un recours aux prestations de l'Apec similaire à celui des cadres du privé ce qui suggère du même coup que, comme l'ensemble des cadres sollicitant l'Apec, environ deux tiers des cadres du public mobilisent

⁴⁴³ Le pantouflage des énarques : une première analyse statistique, Btissam Bouzidi, Robert Gary-Bobo, Thierry Kamionka, Ana Prieto, Revue française d'économie, 2010/3, Volume XXV, p 115 à 146.

⁴⁴⁴ L'éclatement des acteurs et l'hétérogénéité des pratiques inclinent en fait à penser que la communication est très variable entre les différents versants de la fonction publique (ex. l'ANFH (Association nationale pour la formation permanente du personnel hospitalier) a créé différents dépliants pour promouvoir le CEP auprès des agents de la fonction publique hospitalière (consultation le 8 janvier 2021) : <https://www.anfh.fr/se-former-dans-la-fph/le-conseil-en-evolution-professionnelle-cep>), entre administrations de rattachement et entre territoires (un certain nombre de centres départementaux de gestion de la fonction publique territoriale mettent en avant sur leur site internet leur accompagnement CEP, il est néanmoins difficile en l'état de savoir quelle est la connaissance réelle qu'en ont les agents territoriaux).

des prestations qui de fait correspondent à du CEP (65 % des bénéficiaires de prestations de conseil de l'Apec en 2019 mobilisaient des prestations correspondant au référentiel CEP).

[828] L'interrogation des équipes de l'Apec a confirmé le fait qu'il n'existe aujourd'hui aucun filtre à l'accès des cadres du public à ce type de prestations CEP délivrées par l'Apec (jusqu'à présent, ces prestations ne sont en pratique pas présentées aux cadres sous un chapeau « CEP » mais de façon indifférenciée des prestations ne répondant pas au cahier des charges du CEP – pour plus de détails voir l'annexe relative aux indicateurs du mandat). Au regard du montant financier évoqué ci-dessus, on pourrait en conséquence estimer que l'Apec porte pour environ 2,3 millions d'euros de prestations CEP auprès de cadres du public.

2.1.2.3 L'Apec, un opérateur qui offre des services de conseil dont les cadres du secteur public ne bénéficient pas de façon comparable par ailleurs ?

[829] Dans la mesure où, comme évoqué précédemment, la mission n'a pas réalisé de comparaison systématique et fine des offres de services d'accompagnement personnalisé dans les parcours professionnels entre l'Apec et les différents offreurs intervenants auprès des agents publics, il n'est pas possible de savoir de façon fiable si les cadres du public s'adressent à l'Apec parce qu'ils y trouveraient un service sans équivalent dans la sphère publique. Plusieurs facteurs inclinent néanmoins à penser que ce motif de sollicitation de l'Apec existe peut-être : comme détaillé plus haut, la qualité et le professionnalisme des prestations servies par l'Apec est très élevée (elle jouit d'un bon effet de réputation), il n'existe pas de barrière à l'entrée et c'est même d'une grande facilité d'accéder aux services (non certes à l'intégralité des services mais à une gamme déjà large de services de conseils individuels ou d'ateliers) via la prise de rendez-vous en ligne. A cela s'ajoute le fait que l'Apec présente, comme mentionné plus haut, l'intérêt de n'avoir aucun lien avec l'administration d'accueil des cadres concernés ce qui peut constituer un attrait pour qui ne souhaite pas que son administration sache qu'il entame une réflexion ou des démarches en vue d'évoluer professionnellement.

[830] Une analyse comparée quant aux prestations de l'Apec consommées par les cadres du public versus celles utilisées par l'ensemble des bénéficiaires n'indique pas qu'il existe de différences notables (voir tableau ci-dessous) : 58 % des cadres du public sont des mono-consommateurs, quand cette part est de 57,7 % pour l'ensemble des bénéficiaires de l'Apec ; la structuration selon le type de prestations consommées est elle aussi très proche.

Tableau 2 : Type de services Apec consommés par les mono-consommateurs (consommateurs d'un seul type de service) chez les cadres du secteur public par rapport à l'ensemble des bénéficiaires en 2019

%, donnée 2019	Ensemble des bénéficiaires	Cadres du secteurs public
Entretien de pré-diagnostic	6.4	8.2
Entretiens de Service à distance	10.5	10.3
Entretiens de Service de développement professionnel	13.8	13.6
Prestations de conseil	17.7	17.8
Services collectifs	7.5	6.9
Accompagnements nouveaux horizons	0.4	0.2
Evénements	1.5	1.1
Part des mono-consommations	57.7	58.0

Source : Données Apec, mise en forme mission. Note de lecture : 17,8 % des cadres du public recourant à l'Apec n'utilisent que des prestations de conseil quand la proportion pour l'ensemble des bénéficiaires est de 17,8 %.

[831] Ces données montrent que les cadres du public ne recourent pas à l'Apec pour accéder à une prestation spécifique qu'ils ne se verraient pas offrir ailleurs. Ils ont un profil d'utilisateur similaire à celui des cadres du privé.

[832] Ces différents éléments laissent en conséquence à penser que des cadres du public mobilisent l'Apec pour être accompagnés dans leurs parcours professionnels faute de disposer par ailleurs d'une offre de services comparables non pas sur la nature de l'offre de services proposés mais sur d'autres facteurs (facilité de mobilisation, qualité des prestations, assurance de discrétion via un tiers de confiance...).

2.2 Les administrations publiques qui recourent aux services de l'Apec : la recherche d'une diversification des candidatures

[833] Les administrations publiques recrutent en premier lieu sur concours mais un certain nombre de postes, y compris à des niveaux élevés, se font par contrat, en particulier lorsque les candidatures de fonctionnaires ne correspondent pas aux attendus du poste. Cela explique pourquoi diverses administrations ont recours aux services de l'Apec, en particulier pour publier des offres d'emploi sur son site Internet.

[834] D'après un décompte effectué par l'Apec à la demande de la mission, au 30 novembre 2020, 1619 offres d'emploi typées « Cadres du secteur public »⁴⁴⁵ figurent sur son jobboard, avec une surreprésentation de certains secteurs, en particulier dans le champ de la formation, de la gestion, du recrutement, de la santé et de l'action sociale. En cumulé sur la période janvier à octobre 2020, l'Apec recense sur son site 14 000 offres classées « Cadres du secteur public ». Ce volume d'offres en apparence faible n'est pas complètement négligeable lorsqu'on le compare au volume d'offres

⁴⁴⁵ Données à prendre avec précaution dans la mesure où l'information « cadres du secteur public » est déclarative.

d'emploi de catégorie A ou d'encadrement supérieur figurant sur le site « Place de l'emploi public », jobboard public réunissant les trois versants de la fonction publique : à la date du 8 janvier 2021, c'est 14 925 qui y étaient présentés.

[835] Pour l'Apec, ces offres émanant d'acteurs publics sont relativement marginales dans la mesure où elles représentent moins de 2 % des offres d'emploi cadre présentées sur son jobboard. L'Apec ne fait d'ailleurs pas payer les administrations publiques pour ce service alors même que ces dernières – contrairement aux entreprises privées – ne cotisent pas à l'Apec.

3 L'Apec, un opérateur demain reconnu pour l'accompagnement des cadres du public ?

3.1 Les compétences des équipes de l'Apec sont transférables au secteur public même si leur connaissance des particularités RH de la fonction publique serait à étoffer

[836] Les outils et méthodes développés et utilisés par l'Apec – ce que l'on peut qualifier d'ingénierie – sont largement transposables à l'accompagnement des cadres du public, que ces derniers aient des projets de mobilité vers le privé ou à l'intérieur de la sphère publique. En effet, la façon de questionner un parcours professionnel, d'accompagner un cadre en reconversion, de structurer une recherche d'emploi, de valoriser ses compétences, d'aider un recruteur à mieux organiser sa recherche de candidats, toutes ces compétences aujourd'hui déployées par l'Apec à destination des acteurs privés, l'Apec serait en mesure de les dupliquer auprès du secteur public. Cela permettrait de donner du corps à l'objectif ancien de fluidifier les allers-retours entre public et privé, entre privé et public et cela élargirait du même coup le vivier de candidats potentiels des entreprises.

[837] Afin de réaliser ce travail d'accompagnement des cadres et recruteurs du public, il faudrait que l'Apec développe une connaissance des particularités de la sphère publique tenant à l'organisation des déroulés de carrières (commission administrative, corps/grade/cadre d'emploi). La mission estime qu'au regard du haut degré de compétences des collaborateurs de l'Apec, une telle acquisition de connaissance pourrait se faire sans difficulté si elle est organisée et accompagnée. Un tel approfondissement des compétences des collaborateurs de l'Apec leur permettrait du même coup d'élargir l'accompagnement qu'ils offrent aux cadres du privé pour ceux qui souhaiteraient évoluer vers le public (ex. reconversion, seconde partie de carrières). Cela constituerait un utile complément pour les accompagnements qu'elle prodigue par exemple sur les dispositifs CEP démissionnaire ou Next step mi-carrière. A court terme, la façon la plus rapide de procéder consisterait à spécialiser quelques collaborateurs sur le secteur public de la même façon que l'Apec le fait déjà pour d'autres sujets (formation, mobilité internationale).

[838] Concernant les offres d'emploi, il existe un agrégateur large côté public avec le site « Place de l'emploi public » qui concerne les trois fonctions publiques. Des articulations pourraient être envisagées entre le jobboard de l'Apec et « Place de l'emploi public » sur les emplois de niveau cadres. Une réflexion comparable pourrait être envisagée avec d'autres jobboards existants et plus spécialisés sur tel type de métiers, secteurs ou de fonction publique (ex. gazette des communes pour la fonction publique territoriale). L'expertise de l'Apec dans le calibrage des offres d'emploi pourrait aussi être utile aux recruteurs publics.

3.2 L'Apec peut jouer un rôle positif dans l'accompagnement des démarches volontaires de mobilité des cadres du public

[839] La sphère publique a développé depuis récemment, sous l'effet des réorganisations successives de structures, son accompagnement professionnel des agents concernés par des restructurations d'administration et donc par des mobilités que l'on peut considérer comme relativement contraintes. En revanche, le chantier des démarches volontaires de mobilité (qui représentent dans la pratique la majorité des mobilités des agents publics) reste largement à traiter en particulier à l'Etat, même si quelques initiatives et dispositifs se sont mis en place comme présentés ci-dessus. L'Apec pourrait sur ce segment des mobilités volontaires apporter son expertise de façon bénéfique et complémentaire de l'offre publique existante.

[840] Une telle évolution accompagnerait par ailleurs la montée en charge du Conseil en évolution professionnelle (CEP) pour les cadres du public. Aujourd'hui, les agents du secteur public peuvent, au titre de l'orientation (CEP niveau 1), solliciter n'importe quel opérateur du CEP.

[841] La mission conclut de ces différentes investigations qu'une extension du rôle de l'Apec au secteur public serait non seulement possible mais aussi pertinente à envisager. Le segment le plus naturel, qui existe pour partie déjà quoiqu'il soit de façon peu consciente et peu structurée, concerne les mobilités de cadres public-privé. Il mériterait d'être affiché clairement comme un service que l'Apec rend à ses entreprises cotisantes (élargir le vivier de candidats) et aux cadres cotisants (élargir les champs de mobilités professionnelles possibles). La problématique des mobilités volontaires des cadres du public au sein de la sphère publique, pour pertinente qu'elle soit, est peu traitée aujourd'hui par les administrations ; or l'Apec aurait à la fois les compétences pour le faire et la légitimité (opérateur CEP, déjà donc concerné pour le volet orientation du CEP). Se poserait néanmoins là la question du financement de cette nouvelle mission qui nécessiterait pour l'Apec des investissements ad hoc par exemple dans l'acquisition de connaissances plus fines des fonctionnements et déroulés de carrière dans la fonction publique. A la réserve d'identifier une contrepartie financière adaptée dont bénéficierait l'Apec pour développer cette activité (sujet qui n'a pas pu être investigué dans le temps imparti), la mission considère qu'une telle extension du périmètre des missions de l'Apec serait d'un intérêt réciproque pour l'Apec, les entreprises, les cadres du privé et la sphère publique par le décloisonnement entre public et privé qu'elle porterait, et ce en cohérence avec les objectifs de la loi de 2019 de transformation de la fonction publique.

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

FICHES DESCRIPTIVES PAR INDICATEUR STRATEGIQUE DU MANDAT DE SERVICE PUBLIC 2017-2021	293
TABLEAU DE SYNTHÈSE DE L'ANALYSE DES 15 INDICATEURS STRATEGIQUES DU MANDAT	297
1 INDICATEUR N°1 : NOMBRE TOTAL DE BENEFICIAIRES (CADRES EN ACTIVITE, CADRES DEMANDEURS D'EMPLOI ET JEUNES DIPLOMES DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR) AYANT EU RECOURS AUX SERVICES DE L'APEC..	300
1.1 RESULTATS OBTENUS SUR L'INDICATEUR STRATEGIQUE	303
1.2 ROBUSTESSE DE L'INDICATEUR STRATEGIQUE	306
1.3 RESULTATS OBTENUS SUR LES INDICATEURS D'ECLAIRAGE DE L'INDICATEUR STRATEGIQUE.....	306
1.4 PROPOSITION DE LA MISSION SUR L'INDICATEUR.....	311
1.5 EN RESUME	312
2 INDICATEUR N°2 : PART DE CADRES EN ACTIVITE PARMIS L'ENSEMBLE DES BENEFICIAIRES DE SERVICES APEC	312
2.1 RESULTATS OBTENUS SUR L'INDICATEUR STRATEGIQUE	314
2.2 ROBUSTESSE DE L'INDICATEUR STRATEGIQUE	315
1.1 RESULTATS OBTENUS SUR LES INDICATEURS D'ECLAIRAGE DE L'INDICATEUR STRATEGIQUE.....	315
2.3 PROPOSITION DE LA MISSION SUR L'INDICATEUR.....	315
2.4 EN RESUME	316
3 INDICATEUR N°3 : TAUX DE MOBILITE DES CADRES ACTIFS SALARIES BENEFICIAIRES DES SERVICES DE CONSEIL DE L'APEC	316
3.1 RESULTATS OBTENUS SUR L'INDICATEUR STRATEGIQUE	319
3.2 ROBUSTESSE DE L'INDICATEUR STRATEGIQUE	319
3.3 RESULTATS OBTENUS SUR LES INDICATEURS D'ECLAIRAGE DE L'INDICATEUR STRATEGIQUE.....	319
3.4 PROPOSITION DE LA MISSION SUR L'INDICATEUR.....	320
3.5 EN RESUME	322
4 INDICATEUR N°4 : TAUX DE RETOUR A L'EMPLOI DES CADRES DEMANDEURS D'EMPLOI BENEFICIAIRES DES SERVICES DE CONSEIL DE L'APEC	322
4.1 RESULTATS OBTENUS SUR L'INDICATEUR STRATEGIQUE	324
4.2 ROBUSTESSE DE L'INDICATEUR STRATEGIQUE	324
4.3 RESULTATS OBTENUS SUR LES INDICATEURS D'ECLAIRAGE DE L'INDICATEUR STRATEGIQUE.....	325
4.4 PROPOSITION DE LA MISSION SUR L'INDICATEUR.....	326
4.5 EN RESUME	327
5 INDICATEUR N°5 : TAUX D'INSERTION DES JEUNES DIPLOMES BENEFICIAIRES DES SERVICES DE CONSEIL DE L'APEC	327
5.1 RESULTATS OBTENUS SUR L'INDICATEUR STRATEGIQUE	329
5.2 ROBUSTESSE DE L'INDICATEUR STRATEGIQUE	330
5.3 RESULTATS OBTENUS SUR LES INDICATEURS D'ECLAIRAGE DE L'INDICATEUR STRATEGIQUE.....	330
5.4 PROPOSITION DE LA MISSION SUR L'INDICATEUR.....	331
5.5 EN RESUME	331
6 INDICATEUR N°6 : PART DES CLIENTS APEC AYANT BENEFICIE D'UN SERVICE SPP (SECURISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS) DU REFERENTIEL CEP (CONSEIL EN EVOLUTION PROFESSIONNELLE).....	332
6.1 RESULTATS OBTENUS SUR L'INDICATEUR STRATEGIQUE	334

6.2	ROBUSTESSE DE L'INDICATEUR STRATEGIQUE	335
6.3	RESULTATS OBTENUS SUR LES INDICATEURS D'ECLAIRAGE DE L'INDICATEUR STRATEGIQUE.....	336
6.4	PROPOSITION DE LA MISSION SUR L'INDICATEUR.....	336
6.5	EN RESUME	336
7	INDICATEUR N°7 : NOMBRE DE CADRES ET JEUNES DIPLOMES BENEFICIAIRES DES SERVICES EN LIGNE DE L'APEC	337
7.1	RESULTATS OBTENUS SUR L'INDICATEUR STRATEGIQUE	339
7.2	ROBUSTESSE DE L'INDICATEUR STRATEGIQUE	339
7.3	RESULTATS OBTENUS SUR LES INDICATEURS D'ECLAIRAGE DE L'INDICATEUR STRATEGIQUE.....	340
7.4	PROPOSITION DE LA MISSION SUR L'INDICATEUR.....	341
7.5	EN RESUME	345
8	INDICATEUR N°8 : NOMBRE TOTAL D'ENTREPRISES BENEFICIAIRES AYANT EU RECOURS AUX PRESTATIONS DE CONSEIL (PROXIMITE ET SOURCING) DE L'APEC	346
8.1	RESULTATS OBTENUS SUR L'INDICATEUR STRATEGIQUE	348
8.2	ROBUSTESSE DE L'INDICATEUR STRATEGIQUE	352
8.3	PERTINENCE DE L'INDICATEUR STRATEGIQUE	352
8.4	RESULTATS OBTENUS SUR LES INDICATEURS D'ECLAIRAGE DE L'INDICATEUR STRATEGIQUE.....	353
8.5	PROPOSITION DE LA MISSION SUR L'INDICATEUR STRATEGIQUE.....	357
8.6	EN RESUME	357
9	INDICATEUR N°9 : PART DES TPE/PME PARMIS L'ENSEMBLE DES ENTREPRISES BENEFICIAIRES DES PRESTATIONS DE CONSEIL DE L'APEC.....	358
9.1	RESULTATS OBTENUS SUR L'INDICATEUR STRATEGIQUE	360
9.2	ROBUSTESSE DE L'INDICATEUR STRATEGIQUE	360
9.3	PERTINENCE DE L'INDICATEUR STRATEGIQUE	361
9.4	PROPOSITION DE LA MISSION SUR L'INDICATEUR STRATEGIQUE.....	361
9.5	EN RESUME	361
10	INDICATEUR N°10 : PART DES OFFRES EN "SOURCING +" AYANT ETE SATISFAITES.....	362
10.1	RESULTATS OBTENUS SUR L'INDICATEUR STRATEGIQUE	364
10.2	ROBUSTESSE DE L'INDICATEUR STRATEGIQUE	365
10.3	PERTINENCE DE L'INDICATEUR STRATEGIQUE	365
10.4	RESULTATS OBTENUS SUR LES INDICATEURS D'ECLAIRAGE DE L'INDICATEUR STRATEGIQUE.....	366
10.5	PROPOSITION DE LA MISSION SUR L'INDICATEUR STRATEGIQUE ET LES INDICATEURS D'ECLAIRAGE.....	368
10.6	EN RESUME	368
11	INDICATEUR N°11 : NOMBRE D'ENTREPRISES BENEFICIAIRES DES SERVICES EN LIGNE DE L'APEC	369
11.1	RESULTATS OBTENUS SUR L'INDICATEUR STRATEGIQUE	370
11.2	ROBUSTESSE DE L'INDICATEUR STRATEGIQUE	372
11.3	PERTINENCE DE L'INDICATEUR STRATEGIQUE	372
11.4	RESULTATS OBTENUS SUR LES INDICATEURS D'ECLAIRAGE DE L'INDICATEUR STRATEGIQUE.....	373
11.5	PROPOSITION DE LA MISSION SUR L'INDICATEUR STRATEGIQUE ET SUR LES INDICATEURS D'ECLAIRAGE.....	375
11.6	EN RESUME	376
12	INDICATEUR N°12 : PART DES RECRUTEMENTS DE CADRES AYANT FAIT L'OBJET D'UNE DIFFUSION D'OFFRE D'EMPLOI SUR LE SITE WWW.APEC.FR	377
12.1	RESULTATS OBTENUS SUR L'INDICATEUR STRATEGIQUE	378
12.2	ROBUSTESSE DE L'INDICATEUR STRATEGIQUE	380
12.3	PERTINENCE DE L'INDICATEUR STRATEGIQUE	381
12.4	RESULTATS OBTENUS SUR L'INDICATEUR D'ECLAIRAGE DE L'INDICATEUR STRATEGIQUE	382
12.5	PROPOSITION DE LA MISSION SUR L'INDICATEUR STRATEGIQUE.....	383

12.6	EN RESUME	383
13	INDICATEUR N°13 : PART DES OFFRES QUALIFIEES APEC PARMIS L'ENSEMBLE DES OFFRES D'EMPLOI CADRES PUBLIEES SUR LE SITE WWW.APEC.FR	385
13.1	RESULTATS OBTENUS SUR L'INDICATEUR STRATEGIQUE	386
13.2	ROBUSTESSE DE L'INDICATEUR STRATEGIQUE	388
13.3	PERTINENCE DE L'INDICATEUR STRATEGIQUE	388
13.4	PROPOSITION DE LA MISSION SUR L'INDICATEUR STRATEGIQUE.....	389
13.5	EN RESUME	389
14	INDICATEUR N°14 : AUDIENCE DES ETUDES PUBLIEES PAR L'APEC	390
14.1	RESULTATS OBTENUS SUR L'INDICATEUR STRATEGIQUE	392
14.2	ROBUSTESSE DE L'INDICATEUR STRATEGIQUE	393
14.3	PERTINENCE DE L'INDICATEUR STRATEGIQUE	393
14.4	RESULTATS OBTENUS SUR LES INDICATEURS D'ECLAIRAGE DE L'INDICATEUR STRATEGIQUE.....	394
14.5	PROPOSITION DE LA MISSION SUR L'INDICATEUR STRATEGIQUE ET LES INDICATEURS D'ECLAIRAGE.....	395
14.6	EN RESUME	396
15	INDICATEUR N°15 : RATIO EN % : HEURES DE PRODUCTION DE SERVICES DEDIEES AUX CLIENTS APEC (CADRES, JEUNES DIPLOMES ET ENTREPRISES) / LE MONTANT DES RECETTES DE SERVICE PUBLIC (COTISATION ANNUELLE OBLIGATOIRE ET SUBVENTIONS - HORS REGULARISATION SUR LES ANNEES ANTERIEURES)	397
15.1	RESULTATS OBTENUS SUR L'INDICATEUR STRATEGIQUE	399
15.2	ROBUSTESSE DE L'INDICATEUR STRATEGIQUE	404
15.3	PERTINENCE DE L'INDICATEUR STRATEGIQUE	404
15.4	RESULTATS OBTENUS SUR LES INDICATEURS D'ECLAIRAGE DE L'INDICATEUR STRATEGIQUE.....	405
15.5	PROPOSITION DE LA MISSION SUR L'INDICATEUR STRATEGIQUE ET LES INDICATEURS D'ECLAIRAGE.....	407
15.6	EN RESUME	407
	SYNTHESE DES CIBLES ET RESULTATS SUR 2016-2021 DES INDICATEURS STRATEGIQUES DU MANDAT DE SERVICE PUBLIC DE L'APEC.....	409

Tableau de synthèse de l'analyse des 15 indicateurs stratégiques du mandat

NB : 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). C'est même un risque du pilotage par indicateurs si celui-ci a pour effet de perdre de vue d'autres objectifs figurant dans le mandat (il semble bien que la question de l'innovation, pour laquelle aucun indicateur n'existait, se trouve dans cette situation – voir l'annexe Innovation).

L'ensemble des constats et recommandations figurant dans cette annexe sont faits à périmètre constant, c'est-à-dire sans préjuger de modifications substantielles du mandat de service public. Cette annexe n'aborde donc pas la question d'éventuels indicateurs qu'il faudrait créer du fait de nouvelles orientations stratégiques de l'Apec. Son unique objet est d'analyser les indicateurs tels qu'ils étaient posés dans le mandat de service public arrêté fin 2016.

N°	Public	Indicateur stratégique	Résultats obtenus	Résultats obtenus (détails)	Propositions d'adaptation ou d'évolution
1	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	⊖	Croissance du nombre de bénéficiaires nettement inférieure à la croissance de la cotisation ce qui dans une dynamique de moyen terme est problématique Qualité de service (délai au 1er rdv) en forte dégradation	Conserver l'indicateur et le ventiler selon le fait que les bénéficiaires sont jugés ou non à risque vis-à-vis de l'emploi Créer un indicateur stratégique relatif au temps passé avec les bénéficiaires
2	Cadres en activité	Part de cadres en activité parmi l'ensemble des bénéficiaires de services APEC	⊖	Cible maximale de 45 % jamais respectée avant fin 2020 (toujours dépassée) malgré les relances répétées de l'Etat	Supprimer l'indicateur et lui substituer un indicateur relatif aux cadres demandeurs d'emploi et un autre pour les jeunes diplômés du supérieur, avec la définition pour l'un et l'autre d'une fourchette cible Créer un indicateur relatif au volume/part de publics à risque accompagnés
3	Cadres en activité	Taux de mobilité des cadres actifs salariés bénéficiaires des services de conseil de l'APEC	⊖	Résultat proche de 50 % - interprétation délicate	Réviser la construction de l'indicateur (mesure d'impact différentiel) et n'en fait qu'un indicateur d'éclairage ; il reflète plus la conjoncture du marché des cadres que l'efficacité des services dispensés par l'Apec Faire de l'indicateur de part de marché de l'Apec un indicateur stratégique.

RAPPORT DEFINITIF IGAS N°2020-068R (ANNEXES ET PIECES JOINTES)

4	Cadres demandeurs d'emploi	Taux de retour à l'emploi des cadres demandeurs d'emploi bénéficiaires des services de conseil de l'APEC	☹	Fluctuation entre 73.6 % et 80.1 % - interprétation délicate	Supprimer l'indicateur ; il reflète plus la conjoncture du marché des cadres que l'efficacité des services dispensés par l'Apec Créer un indicateur évaluant l'efficacité du travail de l'Apec en comparant le retour à l'emploi des cadres demandeurs d'emploi ayant bénéficié des services de l'Apec aux cadres demandeurs d'emploi n'en ayant pas bénéficié
5	Jeunes diplômés	Taux d'insertion des jeunes diplômés bénéficiaires des services de conseil de l'APEC	☹	Tendance à la baisse - interprétation délicate	Supprimer l'indicateur ; il reflète plus la conjoncture quant à l'insertion professionnelle des jeunes diplômés en général que l'efficacité des services dispensés par l'Apec Créer un indicateur évaluant l'efficacité du travail de l'Apec en comparant l'insertion des jeunes ayant bénéficié des services de l'Apec aux jeunes n'en ayant pas bénéficié
6	Tous publics cadres & jeunes diplômés	Part des clients APEC ayant bénéficié d'un service SPP du référentiel CEP	☺	Passage de 50 % à 65 % entre le début du mandat et l'année 2020	Faire de cet indicateur un indicateur d'éclairage du mandat et non un indicateur stratégique (il reflète la montée en charge du CEP et non l'efficacité ou l'efficience de l'Apec) et suppose la mise en place d'une table de concordance entre les prestations CEP et celles dispensées par l'APEC
7	Tous publics cadres & jeunes diplômés	Nombre de cadres et jeunes diplômés bénéficiaires des services en ligne de l'APEC	☹	Cible de 400 000 profils à fin 2021 non atteinte. Atterrissage de fin de mandat vraisemblablement inférieur au point de référence de 2016	Conserver l'indicateur en centrant son intitulé sur les profils et en prenant en compte les profils anciens (logique patrimoniale et non de flux) Créer un indicateur relatif aux services autoconsommables en ligne
8	Toutes entreprises	Nombre total d'entreprises bénéficiaires ayant eu recours aux prestations de conseil (proximité et sourcing) de l'APEC	☺	Augmentation de 75 % du nombre d'entreprises bénéficiaires entre 2016 et 2019	Conserver l'indicateur en prévoyant un comptage séparé du nombre d'entreprises ayant recours à la fois aux prestations de conseil et de sourcing. Un autre indicateur d'éclairage doit être créé visant à donner le détail du nombre d'heures de production consacrées à la fois au conseil et au Sourcing avec une indication des ETP concernés. Les trois indicateurs d'éclairage peuvent également être conservés même si l'indicateur 8.2 devrait être complété par un détail donné sur les notes respectivement attribuées aux prestations de conseil et de sourcing. Introduire un indicateur global sur la part de marché de l'Apec avec la mesure de son implantation auprès des TPE-PME qui ont des forts besoins de recrutement.

RAPPORT DEFINITIF IGAS N°2020-068R (ANNEXES ET PIECES JOINTES)

9	TPE/PME	Part des TPE/PME parmi l'ensemble des entreprises bénéficiaires des prestations de conseil de l'APEC	☺	Résultat stable entre 2019 et 2020 (84 %) mais progression précédemment et objectif atteint	Maintenir l'indicateur stratégique en le complétant par un indicateur d'éclairage mesurant la part de marché de l'Apec auprès des TPE-PME qui sollicitent des prestations de conseil
10	Toutes entreprises	Part des offres en "Sourcing +" ayant été satisfaites	☺	Résultats en progression (74 % à 76 %) mais chute en 2020	Maintenir l'indicateur stratégique existant même s'il ne saurait être établi un lien de causalité directe entre la délivrance d'une prestation de Sourcing ou de Sourcing + et la satisfaction d'une offre d'emploi.
11	Toutes entreprises	Nombre d'entreprises bénéficiaires des services en ligne de l'APEC	☹	Baisse régulière à compter de 2018 du nombre d'entreprises ayant déposé une offre d'emploi sur apec.fr	Maintien de l'indicateur qui doit être rebaptisé en « Nombre d'entreprises ayant publié au moins une offre d'emplois sur apec.fr » Mettre en place un indicateur supplémentaire d'éclairage sur la création de nouveaux comptes
12	Tous	Part des recrutements de cadres ayant fait l'objet d'une diffusion d'offre d'emploi sur le site www.apec.fr	☺	Résultats en progression (45 % à 48 %) mais chute en 2020	Maintenir l'indicateur actuel en interrogeant les entreprises de 10 à 49 salariés en plus des autres pour connaître la part de leurs recrutements issus d'offres qui ont été déposées sur apec.fr. Compléter cet indicateur stratégique par un autre indicateur stratégique qui porterait sur le volume d'offres d'emploi en distinguant les offres déposées sur apec.fr et celles issues de partenariats. La mesure pourrait se faire soit à une date donnée, soit en cumul périodique.
13	Tous	Part des offres qualifiées APEC parmi l'ensemble des offres d'emploi cadres publiées sur le site www.apec.fr	⊖	Progression jusqu'en 2019 (de 36,4 % en 2017 à 41 %) puis recul marqué en 2019 (39,8 %)	Transformer cet indicateur stratégique en indicateur d'éclairage de l'indicateur n°12 avec une précision sur la proportion des offres d'emploi qualifiée par l'Apec qui ont été pourvues dans un délai à définir.
14	Tous	Audience des études publiées par l'APEC	⊖	Progression régulière du ration d'audience (à 7,49 %) à part l'inflexion constatée en 2019, mais baisse en volume du fait de la moindre consultation du site apec.fr par ailleurs	Supprimer l'indicateur stratégique actuel et de le remplacer par une mesure de l'ensemble des visiteurs uniques (ou des chargements) des pages correspondant aux différentes études sur les sites apec.fr et corporate.apec.fr en prenant en compte les visites depuis les applications mobiles (tablettes, smartphone) et en distinguant l'audience externe de l'audience interne. Supprimer l'indicateur d'éclairage actuel et de le remplacer par une mesure cumulée de l'audience en téléchargement du site mais aussi en retombées presse, réseaux sociaux, etc

15	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 régularisation sur les années antérieures)	☹	Baisse continue du coefficient de productivité depuis 2017 du fait de la faible progression puis du recul des heures de production consacrées à la SPP depuis 2018 et, en parallèle, de la plus forte augmentation des ressources (cotisations + subventions) assises sur une base de population cadre dynamique	Maintenir l'indicateur stratégie existant ses indicateurs d'éclairage. Introduire un autre indicateur d'éclairage qui mette en regard des effectifs de chaque mission (SPP, SRE, collecte des offres, études) les heures de production et, au moins pour SPP et SRE, le panier moyen en heures par bénéficiaire. Créer un autre indicateur stratégique centré sur le bénéfice retiré par le client des prestations de l'Apec. Il se présenterait sous la forme d'un ratio comprenant au dénominateur le nombre d'heures de services consommées par les clients (cadres, jeunes diplômés, entreprises) et au dénominateur le montant des ressources reçues par l'Apec (cotisations et subventions). Pour être totalement exhaustive, la mesure devrait prendre en compte les heures passées par les clients sur les autoconsommables qui correspondent également à un service délivré par l'Apec (cf. indicateur n°7) et ce en estimant un temps moyen lié à l'usage de ces autoconsommables.
----	------	---	---	--	---

Note de lecture : Chaque fiche descriptive se présente de la même façon afin de faciliter la navigation du lecteur dans le document

Un tableau résumant les principales données descriptives à connaître sur l'indicateur stratégique (définition, source, cibles, résultats, indicateurs d'éclairage déclinant l'indicateur stratégique...)

Une partie littéraire analysant les résultats obtenus, la robustesse des indicateurs ainsi que les enseignements à en tirer.

1 Indicateur n°1 : 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

Définition de l'indicateur (numérateur, et dénominateur s'il y en a un)	<p>L'indicateur est le volume de bénéficiaires distincts d'un service de l'APEC :</p> <p>Les services pris en compte sont ceux faisant intervenir un collaborateur de l'APEC dans le cadre d'une prestation de conseil (services à distance, service de proximité, services collectifs, prestations de conseil, contrat d'accompagnement, évènementiels)</p> <p>Au cours de l'année, un bénéficiaire n'est comptabilisé qu'une fois dans l'indicateur, lors du premier service qui lui est rendu, et uniquement après la réalisation de ce service s'il a été intégralement réalisé.</p>
---	--

RAPPORT DEFINITIF IGAS N°2020-068R (ANNEXES ET PIECES JOINTES)

Objectif stratégique visé à travers l'indicateur	Mesurer le volume de bénéficiaires distincts (cadres en activité, cadres demandeurs d'emploi et jeunes diplômés de l'enseignement supérieur) ayant eu recours aux services de l'APEC une année donnée
Public cible	Tous publics cadres (en poste ou au chômage) & jeunes diplômés
Date de création de l'indicateur au sein de l'APEC (si connue)	Le point de référence est de 112 703 bénéficiaires en 2016 (t0 de l'indicateur).
Direction produisant l'indicateur	Direction de la Performance
Source des données nécessaires au calcul de l'indicateur (nom du système d'information)	L'ensemble des données (connaissance bénéficiaires et réalisation des services) permettant de construire l'indicateur sont tracées dans le SI Métier de l'APEC. Les données sur le bénéficiaire peuvent être saisies par le bénéficiaire lui-même dans son compte sur apec.fr ou saisies/modifiées par un collaborateur APEC dans le SI métier par la suite. Ces données sont intégrées dans l'entrepôt de données et accessibles pour le calcul de l'indicateur à partir de l'outil décisionnel source informatique : STAD
Modalités de collecte des données et acteurs entrant en jeu depuis le premier enregistrement informatique jusqu'à l'extraction des données	Un cadre crée son compte sur apec.fr > Intégration des données dans l'outil PDS (back-office) > Les infos sont stockées dans SOCLE (entrepôt de données) > Puis intégrées dans STAD (décisionnel) Puis traité dans Access pour avoir le nombre de clients distincts
Périodicité de disponibilité de la mesure (quotidienne, hebdo, mensuelle, trimestrielle, semestrielle, annuelle...)	L'indicateur est produit chaque mois sur le périmètre national. L'indicateur du mois M est disponible au début du mois M+1. L'indicateur de l'année N est disponible au plus tard début février de l'année N+1.
Ventilations géographiques possibles	Champ : France entière & international Déclinaison possible par région selon la domiciliation du cadre. Le bénéficiaire est rattaché à une région en fonction de son lieu de domiciliation, quel que soit le lieu de réalisation du service pour l'APEC (un bénéficiaire à Lille ayant un service à distance par un collaborateur

RAPPORT DEFINITIF IGAS N°2020-068R (ANNEXES ET PIECES JOINTES)

	<p>APEC parisien compte comme un bénéficiaire de la région Hauts-de-France).</p> <p>Une proportion de clients allant de 0,2 % à 1,0 % selon l'année a une adresse, à l'étranger ou non renseignée et n'est donc pas rattachée à aucune des délégations régionales.</p>
Ventilations socio-économiques possibles	Conformément aux indicateurs d'éclairage, l'indicateur est déclinable sur plusieurs axes : situation du bénéficiaire, QPV, âge, genre, nombre de services...
Indicateur(s) opérationnel(s) déclinant cet indicateur stratégique auprès des équipes	<p>Diffusion mensuelle de ces indicateurs par délégation régionale (DR) (domiciliation de Cadre à la DR à laquelle il était rattaché par son code postal)</p> <p>Dans le reporting mensuel « Point d'Activités et Suivi d'Exécution des Objectifs Budgétaires », la vision des volumes de clients par DR est disponible.</p>
Interprétation des résultats de l'indicateur	<p>Suivi de l'atteinte par rapport à un objectif annuel</p> <p>Suivi en cumulé mensuel par rapport à N-1</p> <p>Projection avec les données opérationnelles du Dialogue de Performance (DDP)</p>
Réalisé 2016	112 703
Objectif 2017	117 000
Réalisé 2017	123 883
Objectif 2018	120 000
Réalisé 2018	128 159
Objectif 2019	128 000
Réalisé 2019	125 448
Objectif 2020	129 000
Réalisé 2020	131 968
Objectif 2021	135 500
Interprétation par l'APEC des résultats 2017-2020 obtenus sur l'indicateur	2016 à 2018 : gains d'efficience

	<p>2019 : redéploiement effectif SPP vers SRE</p> <p>2020 : Maîtrise du temps moyen d'accompagnement par cadres</p>
<p>Données et indicateurs d'éclairage de l'indicateur dans le mandat de service public</p>	<p>1.1 - Détail du nombre total de bénéficiaires : nombre de cadres en activité, nombre de cadres demandeurs d'emploi et nombre de jeunes diplômés de l'enseignement supérieur</p> <p>1.2 - Données de connaissance clients :</p> <p>a - Proportion des bénéficiaires "issus des QPV" parmi les bénéficiaires de la cible "jeunes diplômés"</p> <p>b - Proportion des bénéficiaires "demandeurs d'emploi de longue durée" parmi les bénéficiaires de la cible "cadres demandeurs d'emploi"</p> <p>c - Proportion des bénéficiaires "Séniors" parmi les bénéficiaires des cibles "cadres" (en activité et demandeurs d'emploi)</p> <p>d - Proportion "Femmes / Hommes" parmi les bénéficiaires de chacune des 3 cibles et au global</p> <p>1.3 - Satisfaction globale des services (déclinaison par cible) : note moyenne de satisfaction (entre 0 et 10) et proportion de notes comprises entre 7 et 10</p> <p>1.4 - Délai de 1er RDV de proximité proposé aux clients (en "jours moyens calendaires" et en "proportion dans les 3 semaines")</p>

1.1 Résultats obtenus sur l'indicateur stratégique

[842] Entre 2017 et 2019, le nombre total de bénéficiaires croît faiblement, passant de 123 883 à 125 448 soit une croissance de 1,3 % en deux ans (voir graphique ci-dessous). Par comparaison, la cotisation sur les cadres, qui constitue l'essentiel des ressources de l'Apec, est passée entre 2017 et 2019 de 111 933 797 euros encaissés en 2017 à 123 188 509 euros encaissés en 2019 (donc en intégrant les régularisations pour années antérieures), soit une augmentation de 10,1 % ; hors régularisations effectuées a posteriori, le montant encaissé en 2017 pour des cotisations l'année 2017 a été de 111 875 000 € et il a été en 2019 pour les cotisations l'année 2019 de 117 921 122 €, soit une augmentation de tout de même 5,4 %. Parallèlement, les effectifs cadres ont augmenté entre 2017 et 2019 de 8,5 %⁴⁴⁶.

[843] Plusieurs facteurs permettent d'expliquer ce décrochage entre le rythme de croissance du nombre de bénéficiaires et celui de la cotisation ; ainsi, par ordre décroissant d'importance :

- les capacités productives dédiées au conseil des cadres et jeunes diplômés au sein du réseau de l'Apec ont crû bien plus lentement que la cotisation :

⁴⁴⁶ Données Insee à partir de l'enquête emploi, calcul de la mission.

- Croissance ralentie des facteurs de production : le volume d'équivalent temps plein (ETP) de CDI du réseau en moyenne annuelle (extraction de la comptabilité analytique de l'Apec) n'a augmenté entre 2017 et 2019 que de 2,1 % (passage de 490,1 à 500,2) ; cela s'explique en partie par le fait que l'Apec faisait alors le choix de redéployer des moyens vers la sécurisation des recrutements des entreprises (SRE) aux dépens de la mission de sécurisation des parcours professionnels (SPP) des cadres et jeunes diplômés (voir indicateurs 8 ci-dessous) : ainsi, à titre de comparaison, sur la même période, les EPT CDI du réseau dévolus à la mission SRE ont cru de plus de 25 % (passage de 109,7 à 137,8 entre 2017 et 2019). Une telle réorientation stratégique des moyens des cadres vers les entreprises pose question dans la mesure où elle n'était pas prévue au mandat initial, qu'aucun avenant n'a été signé en ce sens ensuite pour amender le mandat et qu'il n'apparaît pas à la lecture des comptes rendus du comité de suivi du mandat que cela ait fait l'objet d'un arbitrage partagé avec l'Etat.
- Perte de productivité : l'Apec a connu une perte de productivité sur la période ; le nombre d'heures de conseils aux cadres et JD par ETP CDI dévolu à la mission SPP (sécurisation des parcours professionnels) a baissé entre 2017 et 2019 de 1,4 % (passage de 794 heures par ETP par an à 783 entre 2017 et 2019). L'indicateur 15 du présent mandat (voir ci-dessous) montre ainsi lui aussi une légère baisse de la productivité vue à travers le coefficient d'efficacité productive (à mettre en lien avec le rythme de croissance élevé de la cotisation et la production qui n'augmente pas aussi vite).
- La décision d'arrêter les prédiagnostic réalisés par les conseillers de l'Apec : ces rendez-vous, prévus sur un format court (15 à 20 minutes), visaient à préqualifier la demande des cadres avant l'intervention éventuelle d'un consultant en développement professionnel ; dans la mesure où un nombre élevé de cadres ne poursuivaient pas leur parcours de conseils après ce prédiagnostic, l'arrêt de ce prédiagnostic a eu mécaniquement pour effet de réduire le volume global de cadres vu par l'Apec. Pour l'année 2017, c'est 43659 cadres qui ont bénéficié d'un prédiagnostic ; en 2019 il n'y en avait plus que 33286 (arrêt en 2020). La décision d'arrêter les prédiagnostics se justifiait selon l'Apec par le fait que, d'un point de vue métier, il aurait été fait la démonstration en interne de l'Apec que bon nombre de consultants n'utilisaient pas le prédiagnostic des conseillers et faisaient un nouveau diagnostic lorsque le cadre poursuivait son parcours de conseil. Il semble que la décision d'arrêter les prédiagnostics n'ait pas pris en compte un élément organisationnel important, largement déconnecté des problématiques métiers, à savoir que le prédiagnostic pouvait constituer une sorte de filtre – peu coûteux en ressources au regard du temps consacré par prédiagnostic - incitant un certain nombre de cadres à ne pas continuer de mobiliser des services de conseil de l'Apec : pour l'année 2017, c'est presque *un tiers des cadres vus en prédiagnostic (31,4 %) qui ne poursuivaient pas leur parcours de conseil après le prédiagnostic*. Le prédiagnostic présentait dès lors deux avantages conséquents qu'il faut souligner : 1/ il constituait un premier filtre des demandes des cadres au moyen d'un déploiement de temps limité pour l'Apec ; 2/ le coût financier du prédiagnostic était d'autant plus limité qu'il était réalisé par des conseillers et non des consultants (les premiers ayant un salaire moindre que les seconds). La mission s'interroge donc sur la pertinence de l'arrêt de ce prédiagnostic réalisé par les conseillers de l'Apec, sujet qui mériterait d'être réexaminé à l'aune de la structuration proposée par la mission de parcours de conseil au sein de l'Apec. Cela présenterait de plus un autre intérêt : la diversification du métier des conseillers de l'Apec et leur montée en compétences : plusieurs conseillers auditionnés par la mission ont fait part d'un certain regret à ne plus pouvoir réaliser cette prestation. On pourrait ainsi imaginer demain que les conseillers prennent part au

diagnostic situationnel en début de parcours de conseil des cadres pour les cadres dont les données sociodémographiques détenues par l'Apec permettraient de pressentir qu'ils ont moins de risque de rencontrer des difficultés dans leurs mobilités professionnelles (ex. âge, ancienneté dans le poste, bassin d'emploi, métiers occupés, compétences acquises). Une telle action ne serait pas exclusive d'éventuels outils d'autodiagnostic que l'Apec pourrait être en capacité d'utiliser dans les années à venir.

[844] La mission ne conteste pas le fait que le taux de croissance du nombre de cadres servis puisse transitoirement être inférieur à la croissance de la cotisation (par exemple si un plan d'investissement important doit être déployé comme par exemple sur les services numériques) mais, en l'absence de ce type de phénomène volontaire et affiché, avoir un taux d'évolution des cadres bénéficiaires et de la cotisation durablement en décalage est manifestement problématique : cela signifie que par rapport à la cotisation l'Apec sert de moins en moins de bénéficiaires. Il est d'ailleurs vraisemblable qu'au-delà des cibles infra-quinquennales du plan (dont l'utilité vise principalement au suivi et au pilotage annuel du plan), l'Etat et l'Apec s'accorde sur le fait qu'à l'horizon de la fin du mandat le volume de cadres servis suit une tendance proche de la celle de la cotisation (sauf motivation ad hoc pour des divergences transitoires) : cela donnerait un horizon de fin de mandat à l'Apec⁴⁴⁷.

[845] En 2020, l'indicateur 1 de nombre de bénéficiaires cadres et JD de services de conseil a connu une hausse forte (+5,2 %) mais l'interprétation de cette hausse est délicate : en effet, cela ne reflète ni des gains de productivité ayant permis de servir plus de bénéficiaires (le coefficient d'efficience productive a au contraire baissé du fait de la crise covid – voir l'indicateur 15), ni une augmentation concomitante des capacités productives (du fait du covid, le nombre d'heures produites en SPP par l'Apec en 2020 a été de 375 762 heures soit en baisse de 4,1 % par rapport à l'année 2019 ; cette baisse s'explique en large partie par les perturbations intervenues avec les confinements répétés et le fait qu'un certain nombre de collaborateurs de l'Apec ont été amenés à réduire leur temps de travail réel, notamment du fait de la garde d'enfants). L'explication de cette hausse forte du nombre de bénéficiaires réside en fait dans un triple phénomène :

1/ du fait de la crise covid, l'Apec a été moins sollicitée pour des entretiens conseils individuels (moins de désir de mobilité des cadres) et a basculé une partie du temps de ses consultants sur des ateliers collectifs, permettant du même coup de servir beaucoup plus de bénéficiaires par heure de conseil des consultants (pour plus de détails, voir l'annexe relative aux modalités de délivrance des prestations) ;

2/ le lancement du dispositif « Objectif 1^{er} emploi » à destination des jeunes diplômés du supérieur à compter de septembre a sensiblement accru le volume de bénéficiaires en fin d'années dans la mesure où le temps moyen passé par jeunes est plus faible que pour les cadres et les demandeurs d'emploi et que l'essentiel du dispositif (au moins au départ) s'organise autour d'ateliers collectifs (les éventuels suivis individuels n'interviennent que dans un second temps, et donc seront en partie comptabilisés sur l'année 2021). La hausse forte du nombre de bénéficiaires cadres ou JD en 2020 ne peut donc être considérée comme un « rattrapage » des années 2017-2019 où l'évolution du nombre de bénéficiaires avait été lente : le changement de modalité de prestation en est l'explication principale.

3/ un troisième phénomène a pu intervenir à savoir la bascule en distanciel de bon nombre de services qui a pu permettre d'accroître le volume de prestations servies dans la mesure où une même prestation en distanciel ou en présentiel n'a généralement pas la même durée (durée plus courte en distanciel). On

⁴⁴⁷ D'éventuels retournements de cycle économique devraient en revanche être gérés par d'autres canaux financiers (ex. réserve, abondement de l'Etat, système de surcotisation) de sorte à permettre à l'Apec d'intensifier ses services en période de difficulté sur le marché des cadres. En effet, par construction, la cotisation Apec réagit de façon procyclique (évolution à la hausse quand l'emploi cadres croît) et non contracyclique (pas d'évolution à la hausse quand le marché des cadres traverse des difficultés et que les besoins d'accompagnement s'élèvent).

observe ainsi que le temps moyen passé par cadres/JD en 2020 a diminué de 8,9 % par rapport à 2019 (passage de 3,12 heures par bénéficiaire recevant des services de conseil à 2,85 heures).

[846] Ce changement opéré en 2020 vers plus de services collectifs et distanciels permet néanmoins de poser une question importante pour l'organisation de l'offre de services de l'Apec : l'impact économique et social de l'Apec en nombre d'heures reçues par des cadres est d'autant plus grand que l'Apec dispense des services collectifs (pour une heure de temps de consultant, plus de personnes reçoivent un service). La situation intervenue en 2020 constitue donc une opportunité pour réfléchir différemment l'offre de services de l'Apec selon un équilibre nouveau entre individuel et collectif, présentiel et distanciel, le tout dans une logique de performance de l'accompagnement et d'optimisation de l'impact économique et social de l'action de l'Apec.

1.2 Robustesse de l'indicateur stratégique

[847] L'indicateur stratégique est la somme des clients sur les trois publics cibles (cadres en poste, cadres demandeurs emploi et jeunes diplômés issus de l'enseignement supérieur). Un client ayant mobilisé deux prestations mais dans deux situations différentes (une première en tant que cadre en emploi puis une seconde en tant que cadre à la recherche d'un emploi par exemple) compte pour deux clients distincts au total. D'après l'Apec, ces cas sont marginaux : la mission ne dispose pas de donnée pour objectiver ce constat mais il semble plausible dans la mesure où il faudrait qu'au cours d'une même année civile une personne à la fois change de statut et mobilise plusieurs fois des prestations ; le cas le plus probable semble être d'après l'Apec celui d'un cadre en poste qui décide de recourir aux services de l'Apec alors qu'il est engagé dans une procédure de licenciement ou de démission dans son entreprise.

[848] En fin d'exercice, l'Apec mène auprès de son réseau territorial des actions de clôture des parcours engagés afin d'être en capacité d'identifier de façon consolidée le volume de bénéficiaires sur l'année. Plus largement, tout au long de l'année, les prestations ouvertes depuis plusieurs mois mais non clôturées par les consultants font l'objet d'échange entre le management et les collaborateurs. Cela fait l'objet d'un suivi dans l'outil Qlik à la disposition des collaborateurs.

[849] Tous ces éléments indiquent que les données de décompte et les modalités de calcul de l'indicateur stratégique permettent d'avoir une assurance raisonnable quant à la fiabilité des résultats obtenus par l'indicateur.

1.3 Résultats obtenus sur les indicateurs d'éclairage de l'indicateur stratégique

[850] Comme indiqué précédemment, plusieurs indicateurs éclairent l'indicateur stratégique (voir tableau ci-dessous). Concernant les résultats obtenus sur ces indicateurs d'éclairage de l'indicateur stratégique, les points saillants sont :

- Les cadres actifs salariés occupent une place croissante parmi les bénéficiaires des services de l'Apec quand, à l'inverse, les jeunes issus de l'enseignement supérieur sont de moins en moins nombreux à solliciter l'Apec entre 2017 et 2019. La répartition à fin 2019 entre les publics est la suivante :
 - Un peu plus d'un bénéficiaire sur deux est un cadre en poste (50,2 %)
 - Un peu moins d'un bénéficiaire sur trois est un cadre demandeur d'emploi (32,1 %)
 - Un peu moins d'un bénéficiaire sur sept est un jeunes diplômés (17,6 %)

[851] La crise covid conduit à partir de 2020 à une inflexion forte de cette répartition : pour la première fois, la proportion de cadres actifs salariés parmi les bénéficiaires des services de l'Apec passe sous la cible fixée par le mandat à 45 % et qui avait été constamment dépassée depuis 2017 (44,9 %), quand les jeunes diplômés du supérieur montent eux à 26,8 % sous l'effet du lancement du dispositif Apec « Objectif 1er emploi », les cadres demandeurs d'emploi connaissant une légère baisse à 28,3 %. En effet, entre 2019 et 2020, le nombre de jeunes diplômés ayant bénéficié de services de conseil de l'Apec croît de 60 % passant de 22091 à 35344.

- **Concernant les jeunes issus de quartiers politique de la ville (QPV)**, leur proportion parmi l'ensemble des jeunes accompagnés passe de 7,1 % en 2017 à 7,6 % en 2019. Cependant cette augmentation apparente masque une diminution des volumes réels. En effet, le volume de jeunes pris en charge par l'Apec étant concomitamment en forte baisse sur la période, **le nombre de jeunes issus de QPV décroît lui aussi fortement sur la période : en volume, le nombre de jeunes issus de QPV à recourir aux services de l'Apec diminue de près de 14 % entre 2017 et 2019**, passant d'environ 1950 en 2017 à près de 1680 en 2019. Ce résultat constitue une alerte pour l'Apec car il reflète non seulement la non priorisation du public jeune par l'Apec en début de mandat (voir annexe relative aux jeunes diplômés) mais aussi l'absence d'un volontarisme spécifique de l'Apec envers les jeunes de QPV (ex. la domiciliation ou non en QPV n'est pas intégrée aux outils métiers à la disposition des consultants ou conseillers, pas d'implantation Apec par exemple dans le département du 93 qui est à la fois le département le plus jeune de France mais aussi celui qui comporte le plus de quartiers politique de la ville). Le lancement par l'Apec au deuxième semestre 2020 du dispositif « Objectif 1^{er} emploi » dans le cadre de l'action gouvernementale « Un jeune, une solution » permet de contrebalancer l'érosion forte ces dernières années du public jeune à l'Apec mais l'impact sur les jeunes issus de QPV est plus incertain dans la mesure où ce public particulier ne constituait pas une cible spécifiquement visée dans les campagnes de promotion du dispositif « Objectif 1^{er} emploi ».

[852] En 2020, la proportion de jeunes issus de quartiers politique de la ville parmi les jeunes diplômés du supérieur accompagnés par l'Apec baisse à 7,4 % mais cette évolution à la baisse est plus que contrebalancée par la très forte hausse du volume de jeunes diplômés pris en charge par l'Apec, si bien que le volume de jeunes diplômés de QPV pris en charge par l'Apec a augmenté de 55,8 % entre 2019 et 2020.

- Concernant les cadres demandeurs d'emploi, après une hausse en début de mandat, leurs effectifs stagnent, sachant que dans le même temps la proportion des bénéficiaires demandeurs d'emploi de longue durée (période continue d'indemnisation chômage supérieure à un an) baisse, passant de 37,2 % en 2017 à 32,6 % en 2019 (pour plus de détails, voir l'annexe relative à la relation Pôle emploi/Apec), évolution qui pouvait alors entrer en écho aux tensions sur le marché de l'emploi cadre sur la période. En 2020, la diminution de la proportion de cadres demandeurs d'emploi de longue durée s'est encore accélérée : ils ne sont plus que 27,7 % parmi les demandeurs d'emploi cadre bénéficiant de services de conseil de l'Apec. Au global, entre 2017 et 2020 le volume de demandeurs d'emploi de longue durée pris en charge par l'Apec a baissé de plus d'un cinquième (-22,1 %) passant d'un peu plus de 13000 à un peu moins de 10500 (environ la moitié proviennent d'orientations faites par Pôle emploi vers l'Apec en déclinaison de l'accord cadre qui lit les deux opérateurs).
- Concernant la répartition Femmes/Hommes parmi les bénéficiaires de services de conseil de l'Apec, les femmes sont très nombreuses : alors qu'elles ne représentent qu'environ 40 % de la population des cadres actifs, elles sont 57 % des bénéficiaires. Ce phénomène que l'on

pourrait qualifier de « surrecours » aux services de conseil de l'Apec de la part des femmes ne se retrouve pas lorsque l'on examine les utilisateurs des seuls services digitaux de l'Apec (jobboard, autoconsommables en ligne..., en dehors donc des services de conseil). Il est surprenant de constater que l'Apec n'a jamais mené d'investigation poussée pour expliquer ce phénomène. Or il semblerait particulièrement judicieux de le faire car cela permettrait vraisemblablement de mieux comprendre certains facteurs conduisant les individus à se sentir suffisamment à risque. La mission n'a pas eu le temps de mener des investigations poussées mais incite vivement l'Apec à le faire : d'un point de vue qualitatif, plusieurs explications possibles ont été identifiées au cours des auditions menées par la mission (la mission les liste ici sans préjuger de leur pertinence) :

- Explications d'ordre sociologique : les femmes cadres étant plus fréquemment en poste avec des hommes eux-mêmes cadres, elles subissent plus souvent que les hommes cadres la nécessité de coordonner leurs évolutions de carrières avec celles de leur conjoint. Du même coup, leurs mobilités professionnelles sont plus complexes car plus contraintes, en particulier d'un point de vue géographique. Une autre explication sociologique tiendrait au fait que les femmes subissant des charges domestiques plus lourdes que les hommes, ces dernières auraient des critères de recherche de poste plus exigeants que les hommes cadres en termes de compatibilité vie professionnelle-vie personnelle.
- Explication d'ordre professionnel : une autre piste mériterait d'être investiguée du côté de la fréquence des mobilités professionnelles et des interruptions de carrière (par exemple pour la prise d'un congé parental, congé qui reste davantage pris par les femmes que par les hommes) : en effet, il est d'autant plus difficile de valoriser son profil et ses compétences auprès d'un employeur qu'il y a longtemps que l'on n'a pas été amené à le faire.
- Explication d'ordre psychologique (la mission cite cette explication qui lui a été proposée par un directeur, tout en soulignant qu'elle lui accorde peu de crédit) : certains interlocuteurs rencontrés par la mission font l'hypothèse que les femmes auraient moins de réticences à demander de l'aide et des conseils que les hommes lorsqu'elles rencontrent des difficultés dans la conduite de leur parcours professionnel.

[853] Un examen approfondi par l'Apec des causes de cette surreprésentation des femmes parmi ses bénéficiaires de services de conseil serait vraisemblablement fructueux pour identifier des facteurs objectifs non genrés conduisant les individus à se sentir plus ou moins à risque de rencontrer des difficultés dans leurs mobilités professionnelles (âge, ancienneté dans le poste, conciliation vie professionnelle/vie privée, étroitesse du bassin d'emploi visé...) et du même coup de mieux organiser les prises en charge par l'Apec.

- La part des seniors (âge retenu ici : 45 ans et plus) parmi les cadres bénéficiaires croît de 36,2 % en 2017 à 40,7 % en 2019, ce qui est, d'après l'analyse de plusieurs collaborateurs de l'Apec, le reflet de la tension alors durable sur le marché de l'emploi cadre et des perspectives favorables d'alors : en effet, cette situation aurait conduit un nombre croissant de cadres seniors à envisager des mobilités et les entreprises à examiner plus favorablement leurs candidatures eu égard à la pénurie de cadres sur certains métiers (ex. informatique, ingénieur). Ces observations qualitatives sont cohérentes avec le souhait croissant exprimé par les cadres âgés d'une mobilité externe à leur entreprise (cf. 24 % des cadres de 50 ans et plus exprimaient en 2018 le souhait de changer d'entreprise d'ici trois

ans, quand ils n'étaient que 21 % l'année d'avant⁴⁴⁸). En 2020, cette proportion de cadres âgés connaît un recul (37,2 %) ce qui s'explique à court terme par le fait que la crise a vraisemblablement conduit un certain nombre de cadres en poste, et en particulier ceux dont l'employabilité perçue sur le marché est moindre, à revoir à la baisse leur velléité de mobilités professionnelles.

- Les données de satisfaction sont globalement stables (pour plus de détails voir l'annexe relative à l'expérience utilisateurs)
- **Les indicateurs de performance et de qualité de service se dégradent fortement entre 2017 et 2019 ce qui constitue un point d'alerte : le délai moyen de 1^{er} rendez-vous s'allonge de presque 40 %, passant de 15,8 jours calendaires en 2017 à plus de 22 en 2019. Concomitamment, la proportion de primo rendez-vous intervenant dans les trois semaines diminue très fortement passant de 70,7 % à 50,9 %** (indicateur important dans la mesure où plus le nombre de rendez-vous fixés à une date lointaine est grand, plus le taux d'aléa (annulation, abandon sans prévenir...) est grand, faisant entrer l'Apec dans un cercle vicieux pour optimiser les moyens alloués). L'année 2020 est difficilement comparable aux précédentes concernant cet indicateur dans la mesure où la diminution forte des sollicitations de cadres adressées à l'Apec pour des primo-rendez-vous induite par les moindres souhaits de mobilités professionnelles des cadres du fait de la crise covid (voir l'annexe relative à l'impact de la crise covid sur le marché des cadres et l'Apec) a conduit à une amélioration particulièrement forte de l'indicateur de délai. Reste donc à expliquer pourquoi l'indicateur de délai s'est tant dégradé entre 2017 et 2019. Plusieurs explications se font jour :
 - Une modification du système de pilotage de l'Apec : jusqu'en 2018, cet indicateur de délai faisait partie des objectifs suivis dans chaque région et une part de la prime annuelle en dépendait. A été décidé en 2018 que les résultats obtenus sur cet indicateur ne seraient plus « primables ». Assez rapidement, cette décision a conduit à une dégradation de l'indicateur, qui du même coup était moins suivi en termes de pilotage opérationnel avec une moins bonne planification à 8 semaines des plages de rendez-vous.
 - L'évolution de l'offre de services aux cadres : a été progressivement réduite sur la même période l'offre d'un service particulier dénommé « prédiagnostic ». Ce service dispensé non par des consultants en développement professionnel mais par des conseillers de l'Apec visait sous un format court (15 à 20 minutes) à identifier rapidement le besoin d'un cadre avant d'éventuellement l'orienter vers une prise en charge ultérieure. L'arrêt de ce service qui intervenait dans un délai d'attente court a mécaniquement conduit à dégrader le délai du primo rendez-vous.
 - Pour l'année 2019, une partie de la dégradation s'explique par la mise en service du nouveau site Internet de l'Apec fin octobre 2019 : contrairement à ce qui avait cours auparavant, ce site proposait en page d'accueil au moment de sa mise en service de prendre un rendez-vous conseil ; cet accès facilité à un rendez-vous a conduit à un surcroît important de demandes (et a mécaniquement dégradé fortement l'indicateur de délai d'attente au premier rendez-vous), surcroît si grand que l'Apec a rapidement décidé de supprimer cette fonctionnalité : la possibilité de prendre un rendez-vous avec des collaborateurs de l'Apec nécessite désormais de naviguer sur le site en préselectionnant l'objet de sa demande, ce qui joue mécaniquement un effet de filtre.

⁴⁴⁸ in PANORAMA 2019 DES MOBILITÉS PROFESSIONNELLES DES CADRES, Apec, juin 2019 et version 2018 du même panorama.

[854] Ces différentes explications conduisent à deux constats et interrogations : 1/ elles montrent la grande sensibilité des données d'activité de l'Apec aux conditions de leur déploiement (pilotage et rétribution de la performance, paramétrage du site Internet) ; 2/ elles conduisent à s'interroger sur les modalités d'accompagnement en termes d'efficience et de ciblage des publics (cf. prédiagnostic, mise en visibilité différenciée de l'offre de services Apec selon le profil des utilisateurs).

Tableau 1 : Résultats obtenus sur les indicateurs d'éclairage de l'indicateur stratégique

Données et indicateurs d'éclairage	Réalisations 2017	Réalisations 2018	Réalisations 2019	Réalisations 2020
1.1 - Détail du nombre total de bénéficiaires : nombre de cadres en activité, nombre de cadres demandeurs d'emploi et nombre de jeunes diplômés de l'enseignement supérieur	- Cadres actifs salariés = 60 739 - Cadres actifs en recherche d'emploi = 35 697 - Jeunes issus de l'enseignement supérieur = 27 438	- Cadres en activité : 61 352 - Cadres demandeurs d'emploi : 41 604 - Jeunes diplômés de l'enseignement supérieur : 25 190 - Non renseigné : 13	- Cadres en activité : 62 982 - Cadres demandeurs d'emploi : 40 201 - Jeunes diplômés de l'enseignement supérieur : 22 091 - Non renseigné : 174	- Cadres en activité : 59 217 - Cadres demandeurs d'emploi : 37 340 - Jeunes diplômés de l'enseignement supérieur : 35 344 - Non renseigné : 67
1.2 - Données de connaissance clients :				
a - Proportion des bénéficiaires "issus des QPV" parmi les bénéficiaires de la cible "jeunes diplômés"	7,1%	7,2%	7,6%	7,4%
b - Proportion des bénéficiaires "demandeurs d'emploi de longue durée" parmi les bénéficiaires de la cible "cadres demandeurs d'emploi"	37,2%	31,4%	32,6%	27,7%
c - Proportion des bénéficiaires "Séniors" parmi les bénéficiaires des cibles "cadres" (en activité et demandeurs d'emploi)	36,2%	38,8%	40,7%	37,2%
d - Proportion "Femmes / Hommes" parmi les bénéficiaires de chacune des 3 cibles et au global	au global => F = 56,9% / H = 43,1% - Cadres actifs salariés : F = 56,9% / H = 43,1% - Cadres actifs en recherche d'emploi : F = 56,5% / H = 43,5% - Jeunes issus de l'enseignement supérieur : F = 57,3% / H = 42,7%	- Cadres en activité : 57,5% femmes / 42,5% hommes - Cadres demandeurs d'emploi : 56,2% femmes / 43,8% hommes - Jeunes diplômés de l'enseignement supérieur : 58,9% hommes / 41,1% femmes	- Cadres en activité : 57,8% femmes / 42,2% hommes - Cadres demandeurs d'emploi : 56,1% femmes / 43,9% hommes - Jeunes diplômés de l'enseignement supérieur : 60,2% hommes / 39,8% femmes	- Cadres en activité : 57,8% femmes / 42,2% hommes - Cadres demandeurs d'emploi : 56,0% femmes / 44,0% hommes - Jeunes diplômés de l'enseignement supérieur : 56,7% femmes / 43,2% hommes Global : 57,0% femmes / 43,0% hommes
1.3 - Satisfaction globale des services (déclinaison par cible) : note moyenne de satisfaction (entre 0 et 10) et proportion de notes comprises entre 7 et 10	- Note moyenne de satisfaction (entre 0 et 10) : 8,27 - Proportion de notes comprises entre 7 et 10 : 89,8%	- Note moyenne de satisfaction (entre 0 et 10) : 8,37 - Proportion de notes comprises entre 7 et 10 : 90,7%	- Note moyenne de satisfaction (entre 0 et 10) : 8,34 - Proportion de notes comprises entre 7 et 10 : 89,5%	- Note moyenne de satisfaction (entre 0 et 10) : 8,62- Proportion de notes comprises entre 7 et 10 : 92,9%
1.4 - Délai de 1er RDV de proximité proposé aux clients (en "jours moyens calendaires" et en "proportion dans les 3 semaines")	- 15,8 jours calendaires - 70,7% des 1er RDV dans les 3 semaines	- 19,6 jours calendaires - 58,9% des 1er RDV dans les 3 semaines	- 22 jours calendaires - 50,9% des 1er RDV dans les 3 semaines	- 15,2 jours calendaires - 72,3% des 1er RDV dans les 3 semaines

Source : Apec, mise en forme mission

1.4 Proposition de la mission sur l'indicateur

[855] La mission a noté au cours de ses investigations que ce premier indicateur stratégique imprègne fortement l'ensemble des collaborateurs de l'Apec ainsi que les membres du conseil d'administration : l'objectif stratégique de servir un maximum de cadres est sans cesse affiché comme le premier objectif visé par l'Apec. Cet objectif était pertinent dans un contexte où l'Apec se positionnait comme un guichet ouvert où ses services étaient accessibles uniformément à tous les cadres qui la sollicitaient ; cet indicateur pourrait perdre de son intérêt si l'Apec opérait un ciblage plus grand de ses actions vers des publics ayant plus de difficultés dans leurs mobilités professionnelles suivant une logique plus marquée de « juste conseil » et d'universalisme proportionné des moyens déployés suivant les besoins des bénéficiaires. Dans une telle éventualité, suivre de façon fine le temps moyen passé par bénéficiaire deviendrait une donnée stratégique, au même titre que le nombre de bénéficiaires.

[856] **La mission considère que :**

- **L'indicateur stratégique mérite d'être conservé en l'état ; il serait souhaitable de le compléter d'un indicateur relatif au nombre de bénéficiaires ayant utilisé uniquement les services digitaux sans mobiliser de temps de conseil (cela requiert des évolutions quant aux modalités d'accès à ces services qui ne sont aujourd'hui pas retracés vu qu'ils sont en accès libre sur Internet, sans création de comptes).**
- **Il devrait être complété d'un indicateur stratégique relatif au temps passé avec les bénéficiaires⁴⁴⁹; dans une logique de construction de parcours (voie que la mission appelle de ses vœux), l'indicateur de temps aura autant d'importance que l'indicateur de nombre de bénéficiaires.**
- **La mission ne propose pas de modification concernant les indicateurs d'éclairage excepté pour l'indicateur 1.2 d (proportion de femmes parmi les bénéficiaires) qui est à la fois stable et peu utilisé opérationnellement par l'Apec (alors que la surreprésentation des femmes parmi les bénéficiaires des services de conseil de l'Apec mériterait en tant que telle des investigations approfondies de la part de l'Apec). Il pourrait en revanche être pertinent de lui substituer un indicateur relatif à la proportion de cadres en situation de handicap parmi les bénéficiaires (donnée qui sera à compter de 2021 d'ailleurs collectée par l'Apec dans le cadre du CEP et du remplissage de la plateforme nationale Agora) : non seulement cela entrerait en écho aux orientations gouvernementales en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap mais aussi cela permettrait de structurer un dialogue accru entre l'Apec et le réseau des Cap emploi.**
- **Si un ciblage accru des publics suivant leur risque de difficultés vis-à-vis de l'emploi devait intervenir pour l'Apec lors du prochain mandat (ce que la mission souhaite), il faudra décliner l'indicateur stratégique suivant le fait que les publics pris en charge sont ou non identifiés comme à risque. En effet, au-delà d'un indicateur de volume global de bénéficiaires, il est important de prendre en compte la nature des publics pris en charge suivant leur niveau de difficulté, complexité ou risque.**

⁴⁴⁹ A mettre en regard du temps perçu par les bénéficiaires qui peut être différent du fait des ateliers collectifs (4H d'atelier dispensé à 8 cadres représente 4h de temps client du point de vue des collaborateurs de l'Apec, mais 32h du point de vue de l'impact économique et social de l'Apec pour les participants (4*8)).

1.5 En résumé

[857] L'indicateur n°1 du nombre total de bénéficiaires (cadres ou JD) ayant eu recours aux services de l'APEC et ses différents indicateurs d'éclairages permettent de tirer plusieurs constats et conclusions :

- La croissance du nombre de bénéficiaires est nettement plus lente que la croissance de la cotisation ou de la population cadres entre 2017 et 2019 ;
- La qualité de service (délai au premier rendez-vous) se dégrade fortement sur la période sans que l'impact sur la satisfaction globale soit pour autant perceptible ;
- L'indicateur stratégique mérite d'être conservé en l'état en le complétant d'un indicateur stratégique relatif au temps moyen passé avec les clients (donnée précieuse pour mieux suivre demain les parcours de conseil)
- Quelques ajustements sont à prévoir sur les indicateurs d'éclairage (ex. prise en compte des cadres en situation de handicap) suivant les orientations stratégiques du futur mandat (par exemple sur le ciblage des publics par niveau de risque vis-à-vis de l'emploi).

2 Indicateur n°2 : Part de cadres en activité parmi l'ensemble des bénéficiaires de services APEC

<p>Définition de l'indicateur (numérateur, et dénominateur s'il y en a un)</p>	<p>L'indicateur est composé de la manière suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Au numérateur : le volume de bénéficiaires distincts d'un service SPP (Sécurisation des Parcours Professionnels) de l'APEC (voire définition ci-dessous dans la description du dénominateur) dont la situation dans leur compte apec.fr est « Cadre en emploi » - Au dénominateur : le volume de bénéficiaires distincts d'un service SPP de l'APEC, toutes situations confondues (indicateur stratégique n°1) : <p>Les services pris en compte sont ceux faisant intervenir un collaborateur de l'APEC (services à distance, service de proximité, services collectifs, prestations de conseil, contrat d'accompagnement, évènementiels)</p> <p>Au cours de l'année, un bénéficiaire n'est comptabilisé qu'une fois dans l'indicateur, lors du premier service qui lui est rendu, et uniquement après la réalisation de ce service s'il a été intégralement réalisé.</p>
<p>Objectif stratégique visé à travers l'indicateur</p>	<p>Mesurer le volume de bénéficiaires distincts cadres en activité parmi l'ensemble des bénéficiaires distincts (cadres en activité, cadres demandeurs d'emploi et jeunes diplômés de l'enseignement supérieur) ayant eu recours aux services de l'APEC</p>

RAPPORT DEFINITIF IGAS N°2020-068R (ANNEXES ET PIECES JOINTES)

Public cible	Cadres en activité
Date de création de l'indicateur au sein de l'APEC (si connue)	Le point de référence est de 49,2 % en 2016 (t0 de l'indicateur).
Direction produisant l'indicateur	Direction de la Performance
Source des données nécessaires au calcul de l'indicateur (nom du système d'information)	<p>L'ensemble des données (connaissance bénéficiaires et réalisation des services) permettant de construire l'indicateur sont tracées dans le SI Métier de l'APEC. Les données sur le bénéficiaire peuvent être saisies par le bénéficiaire lui-même dans son compte sur apec.fr ou saisies/modifiées par un collaborateur APEC dans le SI métier lors de la réalisation de l'accompagnement.</p> <p>Ces données sont intégrées dans l'entrepôt de données et accessibles pour le calcul de l'indicateur à partir de l'outil décisionnel (STAD).</p>
Modalités de collecte des données et acteurs entrant en jeu depuis le premier enregistrement informatique jusqu'à l'extraction des données	<p>Un cadre crée son compte sur apec.fr</p> <ul style="list-style-type: none"> > Intégration des données dans PDS (back-office) > Les infos sont stockées dans SOCLE (entrepôt de données) > Puis intégrées dans STAD (décisionnel) <p>Puis traité dans Access pour avoir le poids sur le nombre de clients distincts</p>
Périodicité de disponibilité de la mesure (quotidienne, hebdo, mensuelle, trimestrielle, semestrielle, annuelle...)	L'indicateur est produit chaque mois sur le périmètre national. L'indicateur du mois M est disponible au début du mois M+1 (sur toute la portée géographique). L'indicateur de l'année N est disponible au plus tard début février de l'année N+1.
Ventilations géographiques possibles	<p>Champ : France entière & international</p> <p>Déclinaison possible par région selon la domiciliation du cadre.</p> <p>Le bénéficiaire est rattaché à une région en fonction de son lieu de domiciliation, quel que soit le lieu de réalisation du service pour l'APEC (un bénéficiaire à Lille ayant un service à distance par un collaborateur APEC parisien compte comme un bénéficiaire de la région Hauts-de-France).</p>
Ventilations socio-économiques possibles	Possible par âge, sexe (présents dans le reporting mensuel de la gouvernance) et adresse

Interprétation des résultats de l'indicateur	Permet de voir la densité d'activité de l'APEC auprès du public cadres en fonction de la conjoncture.
Réalisé 2016	49,2 %
Objectif 2017	45,0 %
Réalisé 2017	49,0 %
Objectif 2018	45,0 %
Réalisé 2018	47,9 %
Objectif 2019	45,0 %
Réalisé 2019	50,2 %
Objectif 2020	45,0 %
Réalisé 2020	44,9 %
Objectif 2021	42,0 %
Interprétation par l'APEC des résultats 2017-2020 obtenus sur l'indicateur	<p>En vue de la situation économique qui s'améliore sur cette période d'analyse, ce taux augmente pour atteindre un pic en 2019 à 50,2 %.</p> <p>Compte tenu de la récession à venir⁴⁵⁰, ce taux risque de baisser au bénéfice des Jeunes Diplômés et Cadres Demandeurs d'emplois</p>
Données et indicateurs d'éclairage de l'indicateur dans le mandat de service public	L'indicateur IP2 est lui-même un indicateur d'éclairage de l'indicateur IP1,

2.1 Résultats obtenus sur l'indicateur stratégique

[858] **Depuis le début du mandat jusqu'à fin 2019, la cible annuelle fixée était de ne pas dépasser les 45 % de cadres en poste parmi les bénéficiaires cadres des services de l'Apec.** Or entre 2017 et 2019, ce taux a été constamment supérieur à cette cible. Ce constat a fait l'objet de plusieurs remarques de la DGEFP en comité de suivi, sans traduction consécutive opérationnelle. Le taux a même connu un pic en 2019 avec plus d'un bénéficiaire des services de l'Apec sur deux (50,2 %) qui était un cadre en poste. L'année 2020 ayant eu un effet de gel sur le marché des cadres avec une réduction du volume des mobilités, il n'est pas surprenant de constater une baisse de la part des cadres en poste (44,9 %) pour la première fois sous la cible de 45 % (notons néanmoins que cela n'était pas prévu par

⁴⁵⁰ Appréciation portée par l'Apec en septembre 2020 quelques semaines avant le deuxième confinement en France.

l'Apec qui s'attendait mi-octobre 2020 à un atterrissage de fin d'années à 47 % et non 44,9 % ; cette baisse brutale de fin d'années s'explique par la montée en puissance du plan jeunes diplômés « Objectif 1er emploi » qui a conduit à une augmentation forte du public jeunes ; cf ci-dessus +60 % entre 2019 et 2020 en volume).

[859] **La persistance de ce décalage entre la cible fixée et le résultat obtenu traduit une discordance stratégique de long terme entre la DGEFP et l'Apec sur la priorisation des publics.** Tandis que l'Apec, qui a été plutôt négativement marquée par ses années de cotraitance puis de sous-traitance avec Pôle emploi (voir annexe relative à la relation Pôle emploi/Apec), estime qu'elle est là pour répondre à la demande qui s'adresse à elle et qu'il est normal que les cadres cotisants bénéficient de prestation, l'Etat considère, pour sa part, qu'une place plus grande doit être octroyée aux publics dont les besoins sont les plus grands, et donc ceux éloignés de l'emploi (demandeurs d'emploi ou jeunes diplômés), vision que la mission partage.

[860] La mission ne peut que constater le désalignement stratégique en entre l'Etat et l'Apec sur ce sujet, comme l'illustre la situation de cet indicateur.

2.2 Robustesse de l'indicateur stratégique

[861] La fiabilité de l'indicateur est en partie liée au renseignement des informations sur la situation du bénéficiaire, notamment en cas de changement de celle-ci. Sa fiabilité est dès lors similaire à celle du premier indicateur stratégique du mandat.

[862] **Ces éléments autorisent ainsi à conclure que les données de décompte et les modalités de calcul de l'indicateur stratégique permettent d'avoir une assurance raisonnable quant à la fiabilité des résultats obtenus par l'indicateur.**

2.3 Résultats obtenus sur les indicateurs d'éclairage de l'indicateur stratégique

[863] Aucun indicateur d'éclairage ne décline cet indicateur qui est lui-même en quelque sorte un indicateur d'éclairage de l'indicateur stratégique n°1 sur le nombre de bénéficiaires des services de l'APEC.

2.4 Proposition de la mission sur l'indicateur

[864] Le constat fait ci-dessus d'un manque d'efficacité (résultats n'atteignant pas l'objectif de façon persistante) conduit la mission à préconiser des modifications de cet indicateur.

[865] **La mission considère :**

- **Qu'il faut inverser la logique : plutôt que de donner à l'Apec une cible maximale sur la part de cadres en poste, il serait préférable de lui fixer une cible (en l'occurrence une fourchette cible) sur la part d'un côté des cadres demandeurs d'emploi et d'un autre des jeunes diplômés ;**
- **Doter cet indicateur stratégique d'un indicateur d'éclairage sur les temps moyens passés par type de public (ex. x % des heures de conseil Apec sont dédiés à tel public) : en effet, les temps clients diffèrent selon la nature des publics, un tel indicateur permettrait d'approcher de façon plus réaliste le temps mobilisé par l'Apec pour chaque type de public.**

- **Adopter une démarche d'éclairage axée sur les publics à risque indépendamment des grandes catégories habituellement retenues (cadres en poste, cadres demandeurs d'emploi, jeunes diplômés du supérieur) (approche complémentaire donc). Il faudrait pour cela que les critères cumulatifs de détermination du risque (ex. métiers, compétences, âge, secteur, situation vis-à-vis de l'emploi) fassent l'objet d'une discussion stratégique entre l'Etat et l'Apec et d'une révision annuelle en fonction des évolutions de la conjoncture (ainsi un cadre senior en poste dans l'aéronautique n'aurait pas été identifié comme à risque en 2019 mais le serait désormais avec l'impact de la crise covid)**
- **Mettre en regard le volume global de cadres en activité suivi par l'Apec et celui plus précis des cadres qui sollicitent un CEP pour suivre l'évolution des entrées dans ce dispositif**

2.5 En résumé

[866] L'analyse de l'indicateur n°2 de la part de cadres en activité parmi l'ensemble des bénéficiaires de services APEC permet de tirer plusieurs constats et conclusions :

- La cible maximale de 45 % n'a jamais été respectée (constamment dépassée, souvent proche des 50 %) malgré les relances répétées de l'Etat ;
- Il serait plus conforme de se doter d'un indicateur stratégique relatif aux cadres demandeurs d'emploi et d'un autre pour les jeunes diplômés du supérieur, avec l'un et l'autre une cible minimale à atteindre ;
- Doter l'indicateur d'un indicateur d'éclairage relatif aux publics à risque.

3 Indicateur n°3 : Taux de mobilité des cadres actifs salariés bénéficiaires des services de conseil de l'APEC

<p>Définition de l'indicateur (numérateur, et dénominateur s'il y en a un)</p>	<p>Les clients bénéficiaires interrogés le mois M vérifient les conditions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - bénéficiaires d'un service de conseil le mois M-12 et identifiés comme cadres en emploi à leur entrée dans le service. - non consommateurs de services de conseil de l'Apec depuis les 12 derniers mois (c'est-à-dire entre M-12 et M). <p>Taux de mobilité du mois M = (nombre de bénéficiaires répondants du mois M déclarant avoir connu une mobilité à la date de l'interrogation/ nombre total de bénéficiaires répondants du mois M) X 100.</p> <p>Taux de mobilité de l'année N = (nombre de bénéficiaires répondants de l'année N déclarant avoir</p>
--	---

RAPPORT DEFINITIF IGAS N°2020-068R (ANNEXES ET PIECES JOINTES)

	<p>connu une mobilité/ nombre total de bénéficiaires répondants de l'année N) X 100.</p> <p>La notion de « mobilité » recouvre les réponses : évolution du périmètre du poste dans la même entreprise, changement de poste dans la même entreprise, changement d'entreprise avec/sans période de chômage, création ou reprise d'entreprise.</p>
Objectif stratégique visé à travers l'indicateur	Mesurer le taux de mobilité des cadres actifs salariés bénéficiaires de services de conseil de l'Apec dans les 12 mois suivant la date de leur dernière consommation de services de conseil
Public cible	Cadres en activité
Date de création de l'indicateur au sein de l'APEC (si connue)	Le point de référence est de 46,2 % en 2017 (t0 de l'indicateur) pour un objectif de 40 %.
Direction produisant l'indicateur	Direction du Métier et de l'Animation du Réseau
Source des données nécessaires au calcul de l'indicateur (nom du système d'information)	<p>Les données de connaissance client des bénéficiaires de services de conseil et notamment la situation déclarée par le client à son entrée en service (en emploi, en préavis/fin de contrat, sans emploi depuis plus d'un an, sans emploi depuis moins d'un an, étudiant) sont tracées dans le SI Métier.</p> <p>Les données de retour du questionnaire envoyé aux bénéficiaires sont recueillies par le biais de l'outil Neolane.</p> <p>Ces données sont intégrées dans l'entrepôt de données et accessibles pour le calcul de l'indicateur à partir de l'outil décisionnel.</p>
Modalités de collecte des données et acteurs entrant en jeu depuis le premier enregistrement informatique jusqu'à l'extraction des données	Questionnaire envoyé auprès des bénéficiaires
Périodicité de disponibilité de la mesure (quotidienne, hebdo, mensuelle, trimestrielle, semestrielle, annuelle...)	Les données sont produites chaque mois. Les données des mois M sont disponibles à la fin M+1. Les données de l'année N sont disponibles en février de l'année N+1.
Ventilations géographiques possibles	<p>Champ : France entière & international</p> <p>Déclinaison : régions</p>
Ventilations socio-économiques possibles	L'indicateur est déclinable sur le genre et l'âge.

RAPPORT DEFINITIF IGAS N°2020-068R (ANNEXES ET PIECES JOINTES)

	Par ailleurs, parmi les répondants non concernés par une mobilité, un zoom peut être réalisé sur les projets de formation en cours et sur les projets de création ou reprise d'entreprise
Indicateur(s) opérationnel(s) déclinant cet indicateur stratégique auprès des équipes	<p>Pour les indicateurs de taux de retour à l'emploi, insertion et mobilité, depuis janvier 2020 est installé dans le tableau de bord de suivi du portefeuille cadres pour les consultants en développement professionnel une vision de retour des enquêtes envoyés à 6 mois.</p> <p>Les consultants peuvent à partir d'un filtre dans le portefeuille client identifier les clients ayant répondu à l'enquête et qui étaient toujours en recherche ou sans mobilité au moment de l'interrogation .</p>
Réalisé 2016	-
Objectif 2017	40,0 %
Réalisé 2017	46,2 %
Objectif 2018	43,0 %
Réalisé 2018	47,8 %
Objectif 2019	47,0 %
Réalisé 2019	47,6 %
Objectif 2020	48,0 %
Réalisé 2020	43,2 %
Objectif 2021	40 %
Données et indicateurs d'éclairage de l'indicateur dans le mandat de service public	<p>3.1 - Détail du taux de mobilité global entre "mobilité interne" et "mobilité externe"</p> <p>3.2 - Proportion des cadres en activité ayant connu une mobilité après avoir bénéficié de services de l'APEC parmi l'ensemble des cadres en activité ayant effectué une mobilité (=part de marché)</p>

3.1 Résultats obtenus sur l'indicateur stratégique

[867] Entre 2017 et 2019, l'indicateur stratégique relatif au taux de mobilité des cadres actifs salariés bénéficiaires des services de conseil de l'APEC connaît une grande stabilité voire une faible augmentation. La tension sur l'emploi cadres peut expliquer en partie cette évolution, un nombre croissant de cadres étant incité à la mobilité. Ce résultat est néanmoins à mettre en perspective du fait qu'au même moment, la mobilité des cadres baisse légèrement : d'après le panorama 2019 sur la mobilité des cadres réalisé par l'Apec, la mobilité des cadres (accompagnés ou non par l'Apec) décroît entre 2017 et 2019 passant de 31 % à 26 %. En l'état des informations dont dispose la mission, il n'est pas possible d'expliquer cette petite divergence (effet de sélection du public sollicitant l'Apec, efficacité accrue des services de l'Apec pour mener une mobilité...).

[868] Assez logiquement, la crise covid ayant un impact à la baisse sur les mobilités des cadres (voir l'annexe relative à l'impact de la crise covid sur le marché des cadres et l'Apec), l'année 2020 est en baisse à 43,2 % et l'objectif pour 2021 est encore plus bas, à 40 %.

3.2 Robustesse de l'indicateur stratégique

[869] La notion de « mobilité » est ici particulièrement large : elle recouvre les évolutions du périmètre du poste dans la même entreprise, les changements de poste dans la même entreprise, les changements d'entreprise avec/sans période de chômage, les créations ou reprise d'entreprise. Au regard du temps imparti à la mission, cette dernière n'a pas été en capacité d'expertiser les données d'enquête à l'appui desquelles est construit l'indicateur. Elle relève néanmoins l'expérience ancienne de l'Apec dans le pilotage de ce type d'enquête par sondage.

[870] **Ce contexte posé, la mission n'a pas identifié de faiblesse particulière quant aux données de décompte et aux modalités de calcul de l'indicateur stratégique.**

3.3 Résultats obtenus sur les indicateurs d'éclairage de l'indicateur stratégique

[871] Deux indicateurs éclairent l'indicateur stratégique (voir tableau ci-dessous). Concernant les résultats obtenus sur ces indicateurs d'éclairage de l'indicateur stratégique, les points saillants sont :

- La répartition entre mobilité interne (à l'entreprise) et mobilité externe (à l'entreprise) est relativement stable au cours du temps, même si la part des mobilités externes augmente légèrement entre 2017 et 2019 ce qui s'explique vraisemblablement par la tension croissante sur le marché des cadres : en 2019, pour une mobilité interne (15,3 % des cadres ayant eu recours à l'Apec ont une mobilité interne consécutive), il y a deux mobilités externes (32,3 % des cadres ayant eu recours à l'Apec ont une mobilité externe consécutive). Assez logiquement, la crise covid a impacté cette répartition : non seulement le volume d'offres d'emploi cadres diminue (baisse de 34 % des offres d'emploi au premier semestre 2020⁴⁵¹) mais aussi les cadres expriment un moindre souhait de mobilité externe (tandis qu'en 2019 35 % des cadres exprimaient le souhait de rester dans leur entreprise, ils étaient à l'été 2020 plus de la moitié (52 %) ⁴⁵²⁴⁵³ : on constate dès lors une légère remontée de la proportion des mobilités internes par rapport aux mobilités externes,

⁴⁵¹ Panorama 2020 des mobilités des cadres, juillet 2020, Apec.

⁴⁵² Etude Ifop-Cadremploi, juillet 2020, <https://www.cadremploi.fr/editorial/actualites/actu-emploi/barometre-ifop-cadremploi-les-cadres-francais-jouent-la-carte-de-la-prudence-mais-affutent-leurs-exigences>

⁴⁵³ Pour mémoire, 7 % des cadres ont fait en 2019 une mobilité externe, 19 % une mobilité interne.

tout cela dans un contexte global de réduction des mobilités et sans que ces évolutions soient de grande ampleur.

- La part de marché de l'Apec chez les cadres ayant connu une mobilité décroît fortement entre 2017 et 2018 passant de 58 % à 48 % (comprendre : 48 % des cadres ayant fait une mobilité l'ont fait après avoir bénéficié des services de l'Apec – conseil ou services en ligne). Ce résultat ne reflète ni un désengagement de l'Apec vis-à-vis du public des cadres en activité (l'indicateur d'éclairage 1.1 présenté ci-dessus montre au contraire que l'Apec sert un nombre croissant de cadres en poste entre 2017 et 2019) ni une moindre mobilité chez les cadres ayant bénéficié des services de l'Apec (l'indicateur stratégique décrit ci-dessous est stable voire en légère accroissement) mais une augmentation du volume de cadres en activité qui font par ailleurs des mobilités. En d'autres termes, le numérateur (cadres ayant sollicité l'Apec et ayant eu une mobilité) évolue moins vite que le dénominateur (cadres ayant eu une mobilité, qu'ils aient ou non mobilisé l'Apec). La dégradation forte de part de marché de l'Apec doit donc plutôt être mise en lien avec les constats faits sur l'indicateur stratégique n°1 d'une évolution lente du nombre de clients cadres de l'Apec au regard de l'évolution de la population cadres en général ainsi que surtout avec la baisse des volumes de consultations du site apec.fr (voir l'indicateur 14 ; baisse du nombre de visiteurs de presque 25 % entre 2017 et 2019). Aucune étude n'a été menée en 2019 et 2020 ce qui ne permet du même coup pas de connaître l'évolution de l'indicateur.

Tableau 2 : Résultats obtenus sur les indicateurs d'éclairage de l'indicateur stratégique

Données et indicateurs d'éclairage	Réalisations 2017	Réalisations 2018	Réalisations 2019	Réalisations 2020
3.1 - Détail du taux de mobilité global entre "mobilité interne" et "mobilité externe"	- Mobilité interne : 16,6% - Mobilité externe : 29,5%	- Mobilité interne : 16,5% - Mobilité externe : 31,3%	- Mobilité interne : 15,3% - Mobilité externe : 32,3%	- Mobilité interne : 14,7% - Mobilité externe : 28,5%
3.2 - Proportion des cadres en activité ayant connu une mobilité après avoir bénéficié de services de l'APEC parmi l'ensemble des cadres en activité ayant effectué une mobilité (=part de marché)	58% étude marketing Cadres menée mi-2017 : 2321 cadres du privé ont été interrogés (échantillon représentatif de la population).	48% notre étude marketing Cadres menée mi-2018 : 2005 cadres du privé ont été interrogés (échantillon représentatif de la population)	pas d'études en 2019	pas d'études en 2020

Source : Apec, mise en forme mission

3.4 Proposition de la mission sur l'indicateur

[872] Plusieurs acteurs rencontrés par la mission lui ont fait part du fait qu'en période de croissance et de tension sur l'emploi des cadres, les cadres actifs salariés sont plus enclins à changer d'emploi. A l'inverse, une conjoncture qui se dégrade incite à l'attentisme et aurait du même coup un effet en quelque sorte de « gel » des situations professionnelles, n'incitant pas à la mobilité professionnelle (phénomène prévisible pour 2020). Suivant cette logique, les résultats de l'indicateur sont autant, si ce n'est plus, le reflet du cycle économique sur le marché des cadres que le résultat de l'efficacité intrinsèque de l'Apec. Pour mesurer précisément en quoi l'Apec a eu ou non un effet différenciant dans le parcours de ces cadres, il faudrait mesurer la différence de mobilité des cadres actifs salariés entre ceux qui ont mobilisé les services de l'Apec et ceux qui ne l'ont pas fait, si possible en comparant des

cadres ayant des profils socio-professionnels proches. D'un point de vue méthodologique, un tel travail serait peut-être possible (quoique lourd), notamment via la DSN (déclaration sociale nominative) mais il nécessiterait des investigations préalables pour en mesurer la faisabilité et la pertinence.

- Faisabilité d'abord : en effet, la manipulation de la DSN pose des questions tant juridiques d'accès aux données que techniques de maîtrise des outils statistiques à même de traiter des données d'un tel volume (capacité de traitement informatique, échantillonnage statistique, méthodologie économétrique de double différence⁴⁵⁴...), dont il faudrait au préalable s'assurer qu'ils sont à la portée de l'Apec. Cela permettrait de s'abstraire de la difficulté actuelle liée au fait que l'indicateur stratégique actuelle provient de données de sondage (données échantillonnées et non exhaustives, données déclaratives et non objectives).
- Pertinence ensuite : plusieurs consultants auditionnés par la mission s'interrogeaient quant à l'interprétation à faire de cet indicateur. En effet, pour ces derniers, la mobilité professionnelle n'est pas une fin en soi, surtout quand les cadres accompagnés mesurent mal au départ les possibilités effectives du marché au regard par exemple de leurs compétences, de leur niveau de salaire ou encore de leur bassin d'emploi et évaluent du même coup mal le réalisme de leur projet de mobilité ou reconversion. Dans une telle situation, les consultants rencontrés estiment que le service à rendre à ces cadres est de les conduire en priorité à explorer toutes les possibilités de leur poste actuel plutôt qu'à les encourager à poursuivre dans la voie d'une mobilité. L'enjeu ici pour l'Apec consisterait à être en capacité de mettre en regard le projet final souhaité par les cadres après intervention de l'Apec (désir de mobilité ou non) afin de jauger l'efficacité des démarches ultérieures de mobilité.

[873] **La mission considère :**

- **que l'indicateur relatif à la mobilité des actifs salariés ne devraient pas être un indicateur stratégique du mandat mais simplement un indicateur d'éclairage. Qu'il devrait être révisé (si cela ne nécessite pas un travail technique et juridique trop lourd) pour comparer les mobilités des cadres bénéficiaires des services de l'Apec d'avec celles des cadres qui ne le sont pas, afin de mettre mieux en avant l'impact de l'activité de l'Apec. Les travaux en cours sur l'impact économique et social de l'Apec auprès des cadres en poste apporteront des éléments sur ce point.**
- **L'indicateur de part de marché est en revanche un indicateur stratégique qui devrait être suivi comme tel, ce qui nécessitera de relancer rapidement les enquêtes permettant sa mesure (et ce d'autant plus que les derniers résultats disponibles montraient un déclin fort).**

⁴⁵⁴ Cette méthode, aussi appelée « différences de différences, est une technique statistique servant à évaluer l'effet d'un traitement ou d'un dispositif en comparant la différence de situation d'un groupe de contrôle et d'un groupe test avant et après la mobilisation du traitement ou dispositif. Elle permet du même coup d'imputer les changements de situation au recours ou non au traitement/dispositif et donc de produire des analyses causales (pour le cas présent, cela permettrait d'identifier la valeur ajoutée du fait pour un usager d'avoir bénéficié des services de l'Apec par rapport à une personne qui n'en a pas bénéficié). Pour plus de détails sur les techniques utilisées, voir « Les méthodes économétriques d'évaluation », Denis Fougère, Revue française des affaires sociales, n°1-2, 2010.

3.5 En résumé

[874] L'indicateur n°3 sur le taux de mobilité des cadres actifs salariés bénéficiaires des services de conseil de l'APEC permet de tirer la conclusion suivante : cet indicateur reflète peu l'activité de l'Apec et est soumis en premier lieu aux fluctuations d'activité sur le marché des cadres ; faire de cet indicateur un indicateur stratégique du mandat est peu pertinent : il serait mieux d'en faire un indicateur d'éclairage, à la réserve de revoir sa définition et son calcul pour qu'il permette d'identifier l'impact différencié pour les cadres en poste d'avoir mobilisé l'Apec. L'indicateur de part de marché est en revanche un indicateur stratégique qui devrait être suivi comme tel et non comme un indicateur d'éclairage.

4 Indicateur n°4 : Taux de retour à l'emploi des cadres demandeurs d'emploi bénéficiaires des services de conseil de l'APEC

<p>Définition de l'indicateur (numérateur, et dénominateur s'il y en a un)</p>	<p>Les clients bénéficiaires interrogés le mois M vérifient les conditions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - bénéficiaires d'un service de conseil le mois M-12 et identifiés comme cadres demandeurs d'emploi à leur entrée dans le service. - non consommateurs de services de conseil de l'Apec depuis les 12 derniers mois (c'est-à-dire entre M- 12 et M inclus). <p>Taux de retour à l'emploi du mois M = (nombre de bénéficiaires répondants du mois M se déclarant en emploi à la date de l'interrogation ou se déclarant « sans emploi » mais ayant connu une période d'emploi depuis leur dernière rencontre avec l'APEC/ nombre total de bénéficiaires répondants du mois M) X 100.</p> <p>Taux de retour à l'emploi de l'année N= (nombre de bénéficiaires répondants de l'année N se déclarant en emploi à la date de l'interrogation ou se déclarant « sans emploi » mais ayant connu une période d'emploi depuis leur dernière rencontre avec l'APEC / nombre total de bénéficiaires répondants de l'année N) X 100.</p>
<p>Objectif stratégique visé à travers l'indicateur</p>	<p>Mesurer le taux de retour d'emploi des cadres demandeurs d'emploi bénéficiaires de services de conseil de l'Apec dans les 12 mois suivant la date de leur dernière consommation de services de conseil .</p>
<p>Public cible</p>	<p>Cadres demandeurs d'emploi</p>

RAPPORT DEFINITIF IGAS N°2020-068R (ANNEXES ET PIECES JOINTES)

Date de création de l'indicateur au sein de l'APEC (si connue)	Le point de référence est de 73,6 % en 2017 (t0 de l'indicateur) pour un objectif de 70 %.
Direction produisant l'indicateur	Direction du Métier et de l'Animation du Réseau
Source des données nécessaires au calcul de l'indicateur (nom du système d'information)	<p>Les données de connaissance client des bénéficiaires de services de conseil et notamment la situation déclarée par le client à son entrée en service (en emploi, en préavis/fin de contrat, sans emploi depuis plus d'un an, sans emploi depuis moins d'un an, étudiant) sont tracées dans le SI Métier.</p> <p>Les données de retour du questionnaire envoyé aux bénéficiaires sont recueillies par le biais de l'outil Neolane.</p> <p>Ces données sont intégrées dans l'entrepôt de données et accessibles pour le calcul de l'indicateur à partir de l'outil décisionnel.</p>
Modalités de collecte des données et acteurs entrant en jeu depuis le premier enregistrement informatique jusqu'à l'extraction des données	Questionnaire envoyé auprès des bénéficiaires
Périodicité de disponibilité de la mesure (quotidienne, hebdo, mensuelle, trimestrielle, semestrielle, annuelle...)	L'indicateur est produit chaque mois. L'indicateur du mois M est disponible à la fin du mois M+1. L'indicateur de l'année N est disponible en février de l'année N+1
Ventilations géographiques possibles	<p>Champ : France entière & international</p> <p>Déclinaison : régions</p>
Ventilations socio-économiques possibles	L'indicateur est déclinable sur le genre, l'âge et le type de contrat de l'emploi. Une distinction peut être réalisée sur la durée sans emploi à l'entrée dans le service (inférieure ou supérieure à un an).
Indicateur(s) opérationnel(s) déclinant cet indicateur stratégique auprès des équipes	<p>Pour les indicateurs de taux de retour à l'emploi, insertion et mobilité, depuis janvier 2020 est installé dans le tableau de bord de suivi du portefeuille cadres pour les consultants en développement professionnel une vision de retour des enquêtes envoyés à 6 mois.</p> <p>Les consultants peuvent à partir d'un filtre dans le portefeuille client identifier les clients ayant répondu à l'enquête et qui étaient toujours en recherche ou sans mobilité au moment de l'interrogation .</p>

Interprétation des résultats de l'indicateur	
Réalisé 2016	-
Objectif 2017	70,0 %
Réalisé 2017	73,6 %
Objectif 2018	73,0 %
Réalisé 2018	80,1 %
Objectif 2019	76,0 %
Réalisé 2019	77,6 %
Objectif 2020	77,0 %
Réalisé 2020	75,6 %
Objectif 2021	pas de cible retenue pour 2021 du fait de l'incertitude pesant sur la conjoncture économique
Données et indicateurs d'éclairage de l'indicateur dans le mandat de service public	4.1 - Taux de retour à l'emploi durable des cadres demandeurs d'emploi 4.2 - Détail sur les demandeurs d'emploi de longue durée : Taux de retour à l'emploi et Taux de retour à l'emploi durable

4.1 Résultats obtenus sur l'indicateur stratégique

[875] L'indicateur de taux de retour à l'emploi des cadres demandeurs d'emploi bénéficiaires des services de conseil de l'Apec a connu une hausse forte en début de mandat passant de 73,6 % à 80,1 % entre 2017 et 2018 puis de baisser d'abord à 77,6 % en 2019 puis 75,6 % en 2020, première année où la cible annuelle précédemment fixée (en l'occurrence 77 % pour 2020) n'a pas été atteinte. L'élément a priori inattendu quant à l'évolution de ces résultats tient au fait que la baisse constatée avait débuté avant la crise covid : cela semble suggérer soit une moindre efficacité des services de l'Apec vis-à-vis des demandeurs d'emploi cadres soit le fait que le marché de l'emploi cadres avait commencé à connaître de premiers signes de ralentissement avant même 2020. Les résultats obtenus sur les indicateurs d'éclairage confirment en tout état de cause cette dégradation dès 2019 (cf. ci-dessous).

4.2 Robustesse de l'indicateur stratégique

[876] L'indicateur est construit en observant les changements de situation des cadres demandeurs d'emploi dans les 12 mois consécutifs à leur sortie d'accompagnement Apec. En conséquence, les

résultats observés par exemple pour l'année 2020 concernant des demandeurs d'emploi cadres ayant eu recours aux services de l'Apec entre le 1er janvier et le 31 décembre 2019 et dont le retour ou non à l'emploi est observé dans les douze mois consécutifs soient donc entre le 1er janvier 2019 et le 31 décembre 2020 (et ce en fonction de sa date de sortie de prestations). L'analyse de l'indicateur requiert donc quelques précautions : concernant l'efficacité de l'Apec, l'indicateur 2020 reflète l'activité de l'Apec en 2019 ; concernant la situation du marché du travail (qui impacte de facto le plus ou moins grand retour à l'emploi des cadres demandeurs d'emploi), l'indicateur 2020 reflète la conjoncture de 2019 et de 2020. C'est d'ailleurs un des problèmes majeurs posés par cet indicateur que de ne pas permettre de différencier la part due à l'intervention de l'Apec de la part due à la conjoncture sur le marché de l'emploi des cadres.

[877] La mission n'a pas expertisé les modalités de passation des questionnaires d'enquête auprès des cadres demandeurs d'emploi bénéficiaires des services de l'Apec ni le rééchantillonnage statistique des données collectées. Elle note néanmoins qu'il faut prendre avec prudence les résultats obtenus dans la mesure où les données de retour à l'emploi et la nature de l'emploi pris sont des données déclaratives des personnes. Ce point constitue une piste de sécurisation de l'indicateur via la déclaration sociale nominative (DSN) et le partenariat qu'a l'Apec avec Pôle emploi (voir annexe relative à la relation Pôle emploi/Apec et ci-dessous).

4.3 Résultats obtenus sur les indicateurs d'éclairage de l'indicateur stratégique

[878] Deux indicateurs éclairent l'indicateur stratégique (voir tableau ci-dessous). Concernant les résultats obtenus sur ces indicateurs d'éclairage de l'indicateur stratégique, les points saillants sont :

- Le taux de retour à l'emploi durable (CDI, autre contrat de 6 mois ou plus, création d'entreprise) croît en début de mandat avant d'atteindre un plafond en 2018 et de décroître ensuite. In fine, seul un cadre demandeur d'emploi sur deux qui a retrouvé un emploi au cours des 12 derniers mois a retrouvé un emploi qualifié de durable en 2020 (54 %).
- Les cadres demandeurs d'emploi de longue durée ont un taux de retour à l'emploi (durable ou non) moins bon que les autres cadres demandeurs d'emploi. Leur situation n'a quasiment pas été améliorée sur la période. On relève même une dégradation de leur situation en 2019 alors que la création d'emploi cadres sur le marché restait forte et dynamique à cette date (cf. notes de conjoncture Apec sur la prévision d'évolution sur l'emploi cadres). Une telle situation pose question quant à savoir si ce phénomène inattendu est dû à une moindre efficacité de l'accompagnement de l'Apec ou à des effets propres au marché de l'emploi. Pour mémoire l'indicateur 1.2 b présenté ci-dessous montrait la diminution de la part et du volume de cadres demandeurs d'emploi de longue durée accompagnés par l'Apec entre 2017 et 2019, signe d'un moindre engagement de l'Apec sur ce segment de public, et ce malgré la signature d'un accord cadre de partenariat avec Pôle emploi en 2017 visant pourtant à intensifier l'adressage vers l'Apec de cadres demandeurs d'emploi de longue durée (voir annexe relative à la relation Pôle emploi/Apec). L'année 2020 indique que la dégradation de l'indicateur 4.2 sur le retour à l'emploi des demandeurs d'emploi cadres de longue durée se poursuit. Ces différents éléments tendent à laisser penser que c'est l'efficacité des services de l'Apec qui s'est dégradée au fil du temps, phénomène qui s'explique sans doute en partie par le fait que sur la période l'Apec mettait surtout l'accent sur les cadres en poste (à titre d'exemple, la grosse étude que l'Apec a menée sur l'évaluation de l'impact économique et social de son action portait sur les cadres en poste et non sur les cadres demandeurs d'emploi).

Tableau 3 : Résultats obtenus sur les indicateurs d'éclairage de l'indicateur stratégique

Données et indicateurs d'éclairage	Réalisations 2017	Réalisations 2018	Réalisations 2019	Réalisations 2020
4.1 - Taux de retour à l'emploi durable des cadres demandeurs d'emploi	53,0%	58,8%	56,5%	54,0%
4.2 - Détail sur les demandeurs d'emploi de longue durée : Taux de retour à l'emploi et Taux de retour à l'emploi durable	- Taux de retour à l'emploi : 72,2% - Taux de retour à l'emploi durable : 48,6%	- Taux de retour à l'emploi : 72,6% - Taux de retour à l'emploi durable : 50%	- Taux de retour à l'emploi : 68,3% - Taux de retour à l'emploi durable : 45,7%	- Taux de retour à l'emploi : 65,2% - Taux de retour à l'emploi durable : 42,4%

Source : Apec, mise en forme mission

4.4 Proposition de la mission sur l'indicateur

[879] La tension sur le marché des cadres observée en début de période du mandat (identifiable en particulier via le faible taux de chômage global des cadres) explique en partie l'amélioration initiale de l'indicateur, indépendamment de l'activité de l'Apec. En effet, les recruteurs sont d'autant plus enclins à recruter des demandeurs d'emploi qu'ils ont des difficultés à trouver des actifs occupés pour satisfaire leurs offres d'emploi. Dans un contexte où l'accord-cadre liant Pôle emploi et l'Apec produirait l'entièreté de ses effets, notamment sur l'orientation vers l'Apec d'un nombre élevé des demandeurs d'emploi cadres les plus en difficultés, il serait logique de s'attendre à ce que le résultat de cet indicateur stratégique se dégrade, sans que cela ne traduise la moindre baisse de performance de l'Apec (taux de retour à l'emploi des demandeurs d'emploi cadres de longue durée moindre que celui des demandeurs d'emploi cadres en général). Une façon de contourner cette difficulté consisterait à évaluer la valeur ajoutée différentielle d'avoir bénéficié des prestations de l'Apec plutôt que de ne pas en avoir bénéficié pour un cadre demandeur d'emploi. Ces méthodes de double différence avec contrefactuel sont relativement lourdes à mettre en œuvre⁴⁵⁵ ce qui justifierait un rapprochement avec Pôle emploi. En effet, au-delà des enjeux de méthodologie et de capacité de traitement informatique (cela peut s'acquérir même si cela représente un coût - l'Apec le fait actuellement pour son projet d'évaluation de l'impact économique et social de son activité), Pôle emploi a d'ores et déjà accès à la DSN (auparavant à la DPAE - déclaration préalable à l'embauche) et dispose par ailleurs de la vision globale via son accord-cadre avec l'Apec des cadres demandeurs d'emploi qui recourent à l'APEC, pour quels services et de ceux qui n'y recourent pas. La mise en œuvre d'un tel indicateur semble donc non seulement accessible, mais aussi profitable, à la réserve d'un travail préalable entre l'Apec et Pôle emploi pour son calibrage fin.

[880] **La mission considère que :**

- **Un indicateur stratégique relatif au retour à l'emploi des cadres demandeurs d'emploi bénéficiaires des services de l'Apec doit être conservé dans le mandat ;**
- **La définition de cet indicateur doit évoluer pour prendre en compte la valeur ajoutée différentielle pour un cadre demandeur d'emploi d'avoir sollicité l'Apec (méthode des doubles différences).**

⁴⁵⁵ Relevons néanmoins que les travaux conduits depuis 2019 par l'Apec sur l'évaluation de l'impact économique et social de son activité (voir ci-dessous) mobilisent des méthodologies proches ou comparables, ce qui mettra du même coup plus en capacité les équipes de l'Apec et son conseil d'administration de s'approprier ce type de productions nouvelles.

- **La collecte des données pourrait être sécurisée en s'appuyant sur de la donnée administrative (déclaration sociale nominative - DSN) plutôt que sur de la donnée déclarative (enquêtes par questionnaire)**

4.5 En résumé

[881] L'indicateur stratégique 4 relatif au « Taux de retour à l'emploi des cadres demandeurs d'emploi bénéficiaires des services de conseil de l'APEC » reflète en l'état largement la fluctuation de la conjoncture économique générale plutôt que l'efficacité des services dispensés par l'Apec (son amélioration en début de mandat est sans doute en partie due à la bonne forme concomitante du marché des cadres). La faiblesse du volume et des résultats obtenus sur les cadres demandeurs d'emploi de longue durée constitue un point d'alerte. Il serait dans ce contexte préférable de conserver un indicateur stratégique sur cette thématique mais d'en revoir la définition pour qu'il prenne en compte la valeur ajoutée des services de l'Apec (méthode des doubles différences permettant de comparer un cadre demandeur d'emploi ayant bénéficié des services de l'Apec avec un cadre pour qui cela n'est pas le cas), traitement qui serait possible via un partenariat avec Pôle emploi : en effet, Pôle emploi dispose des données et de la méthode pour le faire. Un tel partenariat permettrait, de plus, de sécuriser la donnée de base en s'appuyant sur de la donnée administrative (déclaration sociale nominative – DSN) plutôt que sur de la donnée déclarative (enquêtes par questionnaire).

5 Indicateur n°5 : Taux d'insertion des jeunes diplômés bénéficiaires des services de conseil de l'APEC

<p>Définition de l'indicateur (numérateur, et dénominateur s'il y en a un)</p>	<p>Les clients bénéficiaires interrogés le mois M vérifieront les conditions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - bénéficiaires d'un service de conseil le mois M-12 et identifiés comme jeunes en démarche d'insertion à leur entrée dans le service. - non consommateurs de services de conseil de l'Apec depuis les 12 derniers mois (c'est-à-dire entre M- 12 et M). <p>Taux d'insertion du mois M = (nombre de bénéficiaires répondants du mois M se déclarant en emploi à la date de l'interrogation ou se déclarant « sans emploi » mais ayant connu une période d'emploi depuis leur dernière rencontre avec l'APEC / nombre total de bénéficiaires répondants du mois M) X 100.</p> <p>Taux d'insertion de l'année N= (nombre de bénéficiaires répondants de l'année N se déclarant en emploi à la date de l'interrogation ou se déclarant « sans emploi » mais ayant connu une période d'emploi depuis leur dernière rencontre avec l'APEC / nombre total de bénéficiaires répondants de l'année N) X 100.</p>
--	--

RAPPORT DEFINITIF IGAS N°2020-068R (ANNEXES ET PIECES JOINTES)

Objectif stratégique visé à travers l'indicateur	Mesurer le taux d'insertion des jeunes diplômés bénéficiaires de services de conseil de l'Apec dans les 12 mois suivant la date de leur dernière consommation de services de conseil
Public cible	Jeunes diplômés
Date de création de l'indicateur au sein de l'APEC (si connue)	Le point de référence est de 93,6 % en 2017 (t0 de l'indicateur)
Direction produisant l'indicateur	Direction du Métier et de l'Animation du Réseau
Source des données nécessaires au calcul de l'indicateur (nom du système d'information)	<p>Les données de connaissance client des bénéficiaires de services de conseil et notamment la situation déclarée par le client à son entrée en service (en emploi, en préavis/fin de contrat, sans emploi depuis plus d'un an, sans emploi depuis moins d'un an, étudiant) sont tracées dans le SI Métier.</p> <p>Les données de retour du questionnaire (Cf. document méthodologique associé) envoyé aux bénéficiaires sont recueillies par le biais de l'outil Neolane.</p> <p>Ces données sont intégrées dans l'entrepôt de données et accessibles pour le calcul de l'indicateur à partir de l'outil décisionnel.</p>
Modalités de collecte des données et acteurs entrant en jeu depuis le premier enregistrement informatique jusqu'à l'extraction des données	Questionnaire envoyé auprès des bénéficiaires
Périodicité de disponibilité de la mesure (quotidienne, hebdo, mensuelle, trimestrielle, semestrielle, annuelle...)	Les données sont produites chaque mois. Les données des mois M sont disponibles à la fin du mois M+1. Les données de l'année N sont disponibles en février de l'année N+1
Ventilations géographiques possibles	<p>Champ : France entière & international</p> <p>Déclinaison : régions</p>
Ventilations socio-économiques possibles	L'indicateur est déclinable sur le genre, l'âge et le type de contrat de l'emploi.
Indicateur(s) opérationnel(s) déclinant cet indicateur stratégique auprès des équipes	Pour les indicateurs de taux de retour à l'emploi, insertion et mobilité, depuis janvier 2020 est installé dans le tableau de suivi du portefeuille cadres pour les consultants une vision de retour des enquêtes envoyés à 6 mois.

	Les consultants peuvent à partir d'un filtre dans le portefeuille clients identifier les clients ayant répondu à l'enquête et qui étaient toujours en recherche ou sans mobilité au moment de l'interrogation .
Réalisé 2016	-
Objectif 2017	85,0 %
Réalisé 2017	93,6 %
Objectif 2018	90,0 %
Réalisé 2018	93,6 %
Objectif 2019	93,0 %
Réalisé 2019	92,6 %
Objectif 2020	94,0 %
Réalisé 2020	89,4 %
Objectif 2021	pas de cible retenue
Données et indicateurs d'éclairage de l'indicateur dans le mandat de service public	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 (=part de marché)

5.1 Résultats obtenus sur l'indicateur stratégique

[882] En 2017 et 2018, le taux d'insertion des jeunes diplômés bénéficiaires des services de conseil de l'Apec est très élevé ce qui est cohérent avec l'état du marché du travail cadre sur la même période. La baisse enclenchée en 2019 était, elle, moins prévisible et compréhensible dans la mesure où l'on se situe là avant la crise covid de 2020 et que, comme indiqué pour l'analyse de l'indicateur 4 relatif au retour à l'emploi des cadres demandeurs d'emploi, la création d'emploi et les recrutements de cadres continuaient de croître fortement jusqu'à début 2020. Cela reflète vraisemblablement la moindre efficacité des services de l'Apec vis-à-vis du public jeune et peut-être aussi des effets de sélection des publics jeunes concomitants de la baisse de nombre de jeunes diplômés ayant recours aux services de conseil de l'Apec (en effet, il n'est pas impossible qu'en même temps que l'Apec se détournait pour partie du public jeune entre 2017 et mi 2020, les jeunes diplômés qui continuaient à venir à l'Apec avaient un profil sensiblement différent, avec plus de difficultés qu'auparavant, ce qui pourrait expliquer la dégradation de l'indicateur dès 2019. Quoiqu'il en soit, la baisse du taux d'insertion constatée à partir

de 2019 et la très forte réduction du public jeune parmi ses clients justifiaient que l'Apec initie, comme elle l'a fait avec le dispositif « Objectif 1er emploi », une action envers les jeunes, à la réserve près qu'il faudrait s'assurer que les jeunes effectivement accompagnés sont bien ceux qui rencontrent le plus de difficultés d'insertion dans l'emploi. Constatant les difficultés d'insertion dans l'emploi de certains jeunes suivis auparavant par l'Apec, il arrive que l'Apec les recontacte mais cette pratique est très ponctuelle : elle mériterait d'être systématisée.

5.2 Robustesse de l'indicateur stratégique

[883] L'indicateur est construit en observant les changements de situation des jeunes diplômés dans les 12 mois consécutifs à leur sortie d'accompagnement Apec. En conséquence, les résultats observés par exemple pour l'année 2020 concernent des JD ayant eu recours aux services de l'Apec entre le 1er janvier et le 31 décembre 2019 et dont l'insertion ou non dans l'emploi est observée dans les douze mois consécutifs soient donc entre le 1er janvier 2019 et le 31 décembre 2020 (et ce en fonction de sa date de sortie de prestations). L'analyse de l'indicateur requiert donc quelques précautions : concernant l'efficacité de l'Apec, l'indicateur 2020 reflète l'activité de l'Apec en 2019 ; concernant la situation du marché du travail (qui impacte de facto la plus ou moins grande insertion dans l'emploi des JD), l'indicateur 2020 reflète à la fois la conjoncture de 2019 et de 2020. C'est d'ailleurs un des problèmes majeurs posés par cet indicateur que de ne pas permettre de différencier la part due à l'intervention de l'Apec de la part due à la conjoncture sur le marché de l'emploi des cadres.

[884] La mission n'a pas expertisé les modalités de passation des questionnaires d'enquête auprès des JEUNES bénéficiaires des services de l'Apec ni le rééchantillonnage statistique des données collectées. Elle note néanmoins qu'il faut prendre avec prudence les résultats obtenus dans la mesure où les données d'insertion dans l'emploi sont des données déclaratives des personnes. Un travail mériterait d'être mené pour examiner la possibilité d'utiliser la déclaration sociale nominative pour sécuriser ce point si l'indicateur devait rester en l'état.

5.3 Résultats obtenus sur les indicateurs d'éclairage de l'indicateur stratégique

[885] Un indicateur éclaire l'indicateur stratégique (voir tableau ci-dessous) : il porte sur la part de marché de l'Apec au sein des jeunes diplômés du supérieur qui trouvent un emploi (c'est-à-dire utilisateurs du site apec.fr (jobboard, études, autoconsommables...) ou des services de conseil). L'étude de 2017 indique une part de marché de 47 % qui croît en 2018 à 55 % (pas d'étude en 2019). Ce résultat facialement positif est délicat à interpréter dans la mesure où le public jeune décroît en parallèle dans les services de conseil de l'Apec. La suppression de l'enquête alimentant cet indicateur à compter de 2019 est problématique dans la mesure où il n'est alors pas possible de jauger la tendance.

Tableau 4 : Résultats obtenus sur les indicateurs d'éclairage de l'indicateur stratégique

Données et indicateurs d'éclairage	Réalisation 2017	Réalisation 2018	Réalisation 2019
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 (=part de marché)	47% étude marketing JD menée mi-2017 : 957 JD 2016 (Bac+3 et plus) ont été interrogés (échantillon représentatif de la population)	55% étude marketing JD menée mi-2018 : 731 JD 2017 (Bac+3 et plus) ont été interrogés (échantillon représentatif de la population)	<i>pas d'études en 2019</i>

Source : Apec, mise en forme mission ; Aucune étude conduite non plus en 2020.

5.4 Proposition de la mission sur l'indicateur

[886] Les jeunes diplômés du supérieur qui mobilisent l'Apec sont peu nombreux en volume (voir annexe relative aux jeunes diplômés). Il est en l'état probable que l'indicateur reflète plus des évolutions du marché de l'emploi des cadres que l'efficacité de l'action de l'Apec vis-à-vis des jeunes, quoiqu'il ne soit pas, avec les moyens à disposition, possible de le démontrer scientifiquement.

[887] Il serait dès lors préférable de construire un indicateur portant sur l'impact différenciant pour les jeunes d'avoir mobilisé l'Apec plutôt que de ne pas l'avoir fait. Il faudrait pour cela que l'Apec se mette en capacité de comparer l'insertion professionnelle des jeunes qui recourent à l'Apec avec l'insertion de ceux qui n'y recourent pas, le tout en comparant des jeunes qui ont des profils proches (discipline, type d'établissement diplômant...) afin de limiter les biais de sélection. Du côté des universités (où se situent les plus gros volumes d'étudiants à bac+3 et plus), la réalisation d'enquêtes d'insertion professionnelle des diplômés est désormais une mission bien identifiée, mission qui est portée opérationnellement par des observatoires locaux. Le calibrage des questionnaires fait l'objet d'un pilotage national sous l'égide de la commission des présidents d'université (CPU) en lien avec le ministère de l'enseignement supérieur (MESRI). Dans ce contexte, un partenariat entre l'Apec, la CPU et le MESRI pour ajouter une question relative au fait que l'étudiant diplômé a mobilisé les services de l'Apec dans sa phase d'insertion professionnelle permettrait de mieux évaluer l'apport réel pour ces derniers des services de l'Apec.

[888] **La mission considère :**

- **Qu'un indicateur d'efficacité de l'action de l'Apec sur l'insertion des jeunes diplômés du supérieur ayant bénéficié de ses services est nécessaire mais que la définition de ce dernier doit évoluer : en effet, l'indicateur actuel reflète plus les fluctuations conjoncturelles du marché du travail que l'efficacité intrinsèque du travail de l'Apec ; la piste d'un partenariat avec la CPU et le MESRI mériterait dans cette perspective d'être explorée ;**
- **Que rétablir la mesure de l'indicateur de part de marché des jeunes est nécessaire.**

5.5 En résumé

[889] L'indicateur stratégique 5 relatif au « Taux d'insertion des jeunes diplômés bénéficiaires des services de conseil de l'APEC » indique une tendance à la baisse depuis le début du mandat sans qu'il

soit possible d'en déterminer la cause (effet des fluctuations de l'emploi sur le marché des cadres, effet démographique lié au plus ou moins gros volume de jeunes s'insérant sur le marché, efficacité moindre des services de l'Apec à destination des jeunes...). La mission considère que, tout en conservant un indicateur stratégique sur l'insertion des jeunes, il serait souhaitable de le faire évoluer pour qu'il prenne mieux en compte l'efficacité réelle de l'action de l'Apec envers ce public. La méthode à déployer consisterait à comparer l'insertion des jeunes ayant bénéficié des services de l'Apec avec celle des jeunes n'ayant pas eu recours à l'Apec, toutes choses égales par ailleurs, afin d'identifier la plus-value à solliciter l'Apec. Une telle piste pourrait être positivement explorée via un partenariat avec la Commission des présidents d'université (CPU) et le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (MESRI) avec comme véhicule statistique les enquêtes d'insertion vers l'emploi des observatoires locaux des universités (une telle méthode ne prendrait du même coup pas en compte les jeunes en dehors de l'université mais cela est un souci mineur pour deux raisons : 1) l'université réunit les plus gros volumes des étudiants diplômés chaque année ; 2) beaucoup des étudiants n'étant pas à l'université (écoles d'ingénieurs, écoles de commerce, institut d'études politiques...) bénéficient d'une meilleure insertion professionnelle que les étudiants de bon nombre de facultés à l'université).

6 Indicateur n°6 : Part des clients APEC ayant bénéficié d'un service SPP (sécurisation des parcours professionnels) du référentiel CEP (conseil en évolution professionnelle)

<p>Définition de l'indicateur (numérateur, et dénominateur s'il y en a un)</p>	<p>L'indicateur est composé de la manière suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Au numérateur : le volume de bénéficiaires distincts d'au moins un service SPP de l'APEC (voire définition ci-dessous dans la description du dénominateur) considérés comme un service « CEP » de niveau 2 ou niveau 3, soit : Clés d'emploi, Diagnostic Formation, Flash Conseil, Next Step, Nest Step mi- carrière, RDV Conseil, Votre Potentiel Marché, Solution Formation, Eclairage Marché, Mon Emploi et moi, Point Conseil, 2 ateliers et 2 web ateliers. - Au dénominateur : le volume de bénéficiaires distincts d'au moins un service SPP de l'APEC, toutes situations confondues (indicateur stratégique n°1) : <p>Les services pris en compte sont ceux faisant intervenir un collaborateur APEC (services à distance, service de proximité, services collectifs, prestations de conseil, contrat d'accompagnement, évènementiels)</p> <p>Au cours de l'année, un bénéficiaire n'est comptabilisé qu'une fois dans l'indicateur, lors du premier service qui lui est rendu, et uniquement après la réalisation de ce service s'il a été intégralement réalisé (quelle que soit la raison d'interruption du service).</p>
--	--

RAPPORT DEFINITIF IGAS N°2020-068R (ANNEXES ET PIÈCES JOINTES)

Objectif stratégique visé à travers l'indicateur	Mesurer la part des bénéficiaires d'au moins un service SPP du référentiel CEP parmi le total des bénéficiaires distincts ayant eu recours aux services de l'APEC
Public cible	Tous publics cadres & jeunes diplômés
Date de création de l'indicateur au sein de l'APEC (si connue)	Le point de référence est de 50 % en 2016.
Direction produisant l'indicateur	Direction de la Performance
Source des données nécessaires au calcul de l'indicateur (nom du système d'information)	<p>L'ensemble des données sur la connaissance sur les bénéficiaires et la réalisation des services permettant de construire l'indicateur sont tracées dans le SI Métier de l'APEC. Les données sur le bénéficiaire peuvent être saisies par le bénéficiaire lui-même dans son compte sur apec.fr ou saisies/modifiées par un collaborateur APEC dans le SI métier par la suite.</p> <p>Ces données sont intégrées dans l'entrepôt de données et accessibles pour le calcul de l'indicateur à partir de l'outil décisionnel.</p> <p>Le champ « compatible CEP » est présent dans STAD puis traité dans Access pour avoir le poids sur le nombre de clients distincts</p>
Modalités de collecte des données et acteurs entrant en jeu depuis le premier enregistrement informatique jusqu'à l'extraction des données	<p>Saisie du service sur OPERA par un consultant</p> <p>A la clôture du service, remontée dans STAD (décisionnel) puis extraction et import dans Access par le contrôle de gestion pour calculer le nombre de personnes distinctes</p>
Périodicité de disponibilité de la mesure (quotidienne, hebdo, mensuelle, trimestrielle, semestrielle, annuelle...)	L'indicateur est produit chaque mois. L'indicateur du mois M est disponible au début du mois M+1 (sur toute la portée géographique). L'indicateur de l'année N est disponible au plus tard début février de l'année N+1.
Ventilations géographiques possibles	<p>Champ : France entière & international</p> <p>Déclinaison : régions selon domicile clients</p>
Ventilations socio-économiques possibles	L'indicateur est déclinable sur plusieurs axes : situation du bénéficiaire, niveau de formation, âge, genre...

Indicateur(s) opérationnel(s) déclinant cet indicateur stratégique auprès des équipes	Disponible dans le reporting mensuel de gouvernance ainsi que le suivi mensuel spécifique par DR jusque fin 2019
Réalisé 2016	50,0 %
Objectif 2017	50,0 %
Réalisé 2017	57,2 %
Objectif 2018	50,0 %
Réalisé 2018	57,7 %
Objectif 2019	50,0 %
Réalisé 2019	61,4 %
Objectif 2020	50,0 %
Réalisé 2020	67,0 %
Objectif 2021	60,0 %
Données et indicateurs d'éclairage de l'indicateur dans le mandat de service public	Tableau de bord et données CEP transmises sur la plate-forme extranet de la DGEFP (export APEC) :

6.1 Résultats obtenus sur l'indicateur stratégique

[890] Le positionnement de l'Apec en tant qu'opérateur national du CEP est une orientation stratégique majeure dans sa relation aux cadres et aux autres acteurs du service public de l'emploi. Cela légitime son action et encadre en partie son intervention. Cependant, cette activité étant financée sur les fonds tirés de la cotisation, il est important pour l'Apec d'en suivre l'évolution, nombre de collaborateurs de l'Apec craignant qu'une évolution trop dynamique de l'activité CEP fasse perdre à l'association sa capacité d'initiative.

[891] Le point de référence de 2016 faisait apparaître que la moitié des cadres ou jeunes diplômés ayant bénéficié des services de l'Apec l'ont été dans le cadre du référentiel CEP (il faut noter que cette information est, sauf cas particulier tel que le dispositif du CEP démissionnaire, transparente pour les cadres qui accèdent en premier lieu à l'offre de services APEC sans savoir si cela relève ou non du référentiel CEP).

[892] 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 sociale⁴⁵⁶ et a connu depuis lors plusieurs évolutions, la plus récente étant la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel promulguée en septembre 2018⁴⁵⁷. Cette dernière a conduit à une recomposition du paysage des opérateurs qui délivrent cette offre de service depuis le 1er janvier 2020. La première année de plein fonctionnement du CEP a été donc l'année 2015. Il n'est donc pas surprenant que lors des premières années de mise en place du dispositif la montée en charge se soit faite de façon progressive (sachant en plus que se mettait en place par ailleurs le compte personnel formation, dont une des finalités est d'aider au financement de projets ayant pu émerger dans le cadre du Conseil en évolution professionnelle). Une première stabilisation est intervenue en 2017 et 2018 autour de 57-58 % des bénéficiaires cadres de l'Apec qui entraînent dans le cadre du référentiel CEP. Avec la création en 2019 du dispositif complémentaire du CEP démissionnaire (possibilité pour un actif démissionnaire de percevoir des indemnités chômage à la réserve d'avoir monté et validé au préalable un projet d'évolution professionnelle), une nouvelle impulsion a été donnée au dispositif si bien qu'à fin 2020 c'est plus des deux tiers des cadres bénéficiaires des services de l'Apec qui entrent dans le cadre du référentiel CEP (67 %). Cette hausse forte en 2020 s'explique aussi par le fait qu'en 2020, la part des prestations SPP (sécurisation des parcours professionnels des cadres et JD) liées à des embauches plus ou moins immédiates (ex. se préparer à un entretien de recrutement, améliorer son CV) ont eu tendance à reculer du fait à la fois de la baisse du volume d'offres d'emploi cadre et du moindre souhait de mobilité des cadres. Or ces prestations n'entrent pas dans le champ du référentiel CEP. Il n'en reste pas moins qu'au-delà de cet aspect pour partie conjoncturelle liée à la crise covid et à son impact sur le marché des cadres, la progression de moyen terme de l'indicateur est réel et sans doute amené à se poursuivre, raison pour laquelle le comité de suivi du mandat a prévu de réévaluer pour la première fois la cible annuelle de 50 à 60 %.

[893] La mission constate donc une hausse lente mais progressive du dispositif CEP au sein de l'Apec qui à la fois semble répondre aux besoins des cadres et n'entrave pas pour autant à ce stade l'Apec dans sa capacité à organiser son activité : en effet, une grande partie de son offre de services s'intègre de facto dans le référentiel CEP (voir ci-dessous).

6.2 Robustesse de l'indicateur stratégique

[894] Le CEP est construit en trois niveaux : niveau 1, accueil individualisé ; niveau 2, conseil personnalisé ; niveau 3, accompagnement à la mise en œuvre du projet professionnel). Le numérateur de cet indicateur stratégique correspond au volume de bénéficiaires (distincts) d'au moins un service SPP de l'APEC considérés comme un service « CEP » de niveau 2 ou niveau 3. Dans les faits, cela correspond à un grand nombre des prestations Apec : Clés d'emploi, Diagnostic Formation, Flash Conseil, Next Step, Nest Step mi-carrière, RDV Conseil, Votre Potentiel Marché, Solution Formation, Eclairage Marché, Mon Emploi et moi, Point Conseil,... Les données d'activité relatives à l'ensemble de ces prestations sont enregistrées dans les outils métiers de l'Apec et la construction de l'indicateur est fondée sur l'extraction de ces données.

⁴⁵⁶ Arrêté du 16 juillet 2014 fixant le cahier des charges relatif au conseil en évolution professionnelle prévu à l'article L. 6111-6 du code du travail.

⁴⁵⁷ Cette loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel a conduit à une recomposition du paysage local des opérateurs du CEP dans la mesure où, en complément des opérateurs nationaux du CEP existants (Pôle emploi, Apec, missions locales, cap emploi), depuis le 1^{er} janvier 2020 les conseils régionaux ont retenu des opérateurs régionaux pour délivrer l'offre de service CEP.

[895] **Ces éléments indiquent que les données de décompte et les modalités de calcul de l'indicateur stratégique permettent d'avoir une assurance raisonnable quant à la fiabilité des résultats obtenus par l'indicateur.**

6.3 Résultats obtenus sur les indicateurs d'éclairage de l'indicateur stratégique

[896] Le mandat de service public prévoyait un indicateur d'éclairage n°6.1 intitulé « Tableau de bord et données CEP transmises sur la plateforme extranet de la DGEFP (export APEC) ». Ce n'est pas véritablement un indicateur dans la mesure où l'objectif ici consiste à suivre une transmission d'informations depuis l'Apec vers la DGEFP. D'après les informations transmises à la mission, les données ont bien été transmises mais du fait de la mise en place prévue de l'outil Agora, les extractions ont été arrêtées courant 2019 avant d'être reprises mi 2020.

[897] Les acteurs de France compétences, pilote national du CEP⁴⁵⁸, auditionnés par la mission ont quant à eux décrits des relations partenariales positives avec l'Apec⁴⁵⁹.

6.4 Proposition de la mission sur l'indicateur

[898] Il est incontestablement intéressant pour l'Apec comme pour la DGEFP de connaître la part de cadres bénéficiaires entrant dans le cadre du référentiel CEP, ce dispositif étant récent. Pour autant, une telle donnée ne reflète ni un enjeu de performance, ni une problématique d'efficacité, ni une question d'efficience de la part de l'Apec.

[899] **La mission considère que :**

- **L'indicateur mérite d'être conservé en l'état quant à sa définition et son mode de calcul (une plus grande clarté sur le périmètre des prestations retenue dans le décompte de l'indicateur serait en revanche souhaitable) ;**
- **L'indicateur devrait être un indicateur d'éclairage et non un indicateur stratégique du mandat.**

6.5 En résumé

[900] L'indicateur n°6 relatif à la part des clients APEC ayant bénéficié d'un service SPP (sécurisation des parcours professionnels) du référentiel CEP (conseil en évolution professionnelle) est fiable et pertinent pour suivre la montée en charge du dispositif CEP au sein de l'Apec (passage de 50 % à 65 % entre le début du mandat et l'année 2020). Pour autant, il n'apporte pas d'information sur l'efficience ou

⁴⁵⁸ Conseil en évolution professionnelle : « Le conseil en évolution professionnelle (CEP) est un dispositif d'accompagnement gratuit et personnalisé proposé à toute personne souhaitant faire le point sur sa situation professionnelle. Il permet, s'il y a lieu, d'établir un projet d'évolution professionnelle (reconversion, reprise ou création d'activité...). Il est assuré par des conseillers d'organismes habilités. Le CEP comporte les prestations suivantes : 1/un entretien individuel pour analyser sa situation professionnelle, 2/ un conseil visant à définir son projet professionnel, 3/ et un accompagnement dans la mise en œuvre de ce projet. À l'issue de l'entretien, un document de synthèse est remis au bénéficiaire récapitulant son projet d'évolution professionnelle. Ce document présente la stratégie envisagée pour sa mise en œuvre » (Consultation le 5 janvier 2021 sur <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F32457>)

⁴⁵⁹ France compétences est l'acteur chargé du suivi et de l'évaluation de la mise en œuvre du conseil en évolution professionnelle, tous actifs et tous opérateurs et les CPIR sont chargées d'un suivi de la mise en œuvre du Conseil en évolution professionnelle au niveau régional, quel que soit l'opérateur du CEP. Les CPIR (commissions paritaires interprofessionnelles régionales) créées en janvier en 2020 à la suite des Fongecifs ont pour rôle d'évaluer l'intérêt et la faisabilité des projets proposés par les actifs et de gérer les demandes de prise en charge financière.

l'efficacité des actions entreprises par l'Apec mais reflète surtout l'organisation interne de son activité et la montée en puissance progressive du CEP en général, en conséquence de quoi la mission préconise de conserver cet indicateur mais d'en faire un indicateur d'éclairage du mandat plutôt qu'un indicateur stratégique.

7 Indicateur n°7 : Nombre de cadres et jeunes diplômés bénéficiaires des services en ligne de l'APEC

Définition de l'indicateur (numérateur, et dénominateur s'il y en a un)	L'indicateur est calculé à partir du stock de profil publiés sur www.apec.fr à la fin de la période observée : Les profils non publiés (choix du bénéficiaire ou ancienneté du profil) ne sont pas pris en compte
Objectif stratégique visé à travers l'indicateur	Mesurer le nombre de bénéficiaires « SPP » (cadres en activité, cadres demandeurs d'emploi et jeunes diplômés de l'enseignement supérieur) ayant eu recours aux services en ligne de l'APEC
Public cible	Tous publics cadres & jeunes diplômés
Date de création de l'indicateur au sein de l'APEC (si connue)	Le point de référence est de 331 891 cadres et jeunes diplômés bénéficiaires des services en ligne en 2016 De 2016 à 2017 : CV thèque A partir de 2018 : Profils
Direction produisant l'indicateur	Direction de la Performance (stock fin de mois)
Source des données nécessaires au calcul de l'indicateur (nom du système d'information)	L'ensemble des données permettant de construire l'indicateur sont tracées sur apec.fr par les bénéficiaires. Ces données sont extraites et intégrées dans l'entrepôt de données et accessibles pour le calcul de l'indicateur à partir de l'outil décisionnel STAD
Modalités de collecte des données et acteurs entrant en jeu depuis le premier enregistrement informatique jusqu'à l'extraction des données	Un cadre crée son profil sur apec.fr > Intégration des données dans PDS (back-office) => statut du profil > Les infos sont stockées dans SOCLE (entrepôt de données) > Puis intégrées dans STAD (décisionnel)

RAPPORT DEFINITIF IGAS N°2020-068R (ANNEXES ET PIÈCES JOINTES)

Périodicité de disponibilité de la mesure (quotidienne, hebdo, mensuelle, trimestrielle, semestrielle, annuelle...)	L'indicateur est produit chaque mois. L'indicateur du mois M est disponible au début du mois M+1. L'indicateur de l'année N est disponible au plus tard début février de l'année N+1.
Ventilations géographiques possibles	Champ : France entière & international
Ventilations socio-économiques possibles	Possible par public, service, région, âge... (déclinaison opérationnelle : tableau de bord QLIK sur les profils en cours, non sur le stock)
Indicateur(s) opérationnel(s) déclinant cet indicateur stratégique auprès des équipes	Indicateur décliné sous Qlik par la direction du métier et de l'animation du réseau : les cadres accompagnés dans le mois ont-ils un profil ? oui ou non ; objectif opérationnel que 75 % des cadres accompagnés créent leur profil.
Réalisé 2016	331 891
Objectif 2017	350 000
Réalisé 2017	309 158
Objectif 2018	350 000
Réalisé 2018	256 256
Objectif 2019	300 000
Réalisé 2019	308 858
Objectif 2020	300 000
Réalisé 2020	314 030
Objectif 2021	330 000
Données et indicateurs d'éclairage de l'indicateur dans le mandat de service public	7.1 - Satisfaction globale des services en ligne : note moyenne de satisfaction (entre 0 et 10) et proportion de notes comprises entre 7 et 10

7.1 Résultats obtenus sur l'indicateur stratégique

[901] L'indicateur stratégique n°6 relatif au nombre de cadres et jeunes diplômés bénéficiaires des services en ligne de l'APEC suit une évolution perturbée depuis 2017, tantôt à la baisse, tantôt à la hausse, tantôt en stagnation, le tout dans une fourchette de plus ou moins 10-15 % autour de 300 000 profils en ligne (voir graphique ci-dessous).

[902] Avait été fixée en milieu de mandat une cible de fin de mandat pour fin 2021 à 400 000 profils⁴⁶⁰. Selon toute vraisemblance, l'Apec sera très loin de cet objectif : non seulement l'indicateur n'était qu'à 314 030 à fin 2020 (en progression donc faible par rapport à 2019, +1,7 %) mais en plus la cible finalement fixée à l'automne 2020 pour l'année 2021 est seulement de 330 000 (ce qui correspond presque à un retour au niveau de 2016). Cet échec dommageable à atteindre la cible préalablement fixée de 400 000 profils s'expliquent de plusieurs façons :

- Une stratégie qui a longtemps tâtonné côté Apec sur l'utilité des profils (et qui dans une certaine mesure tâtonne encore). Il semble néanmoins que l'intérêt pour l'Apec de capitaliser sur ces profils est désormais posé : non seulement un certain nombre de prestations de Sourcing et de matching se fondent directement sur le fait d'avoir un volume consistant de profils mais aussi, depuis la mise en place du nouveau site apec.fr fin 2019, un objectif opérationnel est fixé aux consultants du réseau pour que 75 % des cadres accompagnés créent leur profil. Il n'en reste pas moins que la stratégie de l'Apec n'est pas encore complètement aboutie et mériterait d'être complétée sur ces questions des profils en ligne (voir ci-dessous).
- Les difficultés ergonomiques posées par les précédents sites ont eu pour effet de déprécier pour les consultants comme pour les cadres la création d'un profil tant que le nouveau site apec.fr n'avait pas été mis en service fin 2019. A titre d'exemple, avait été constaté en 2018 un taux d'abandon en cours de saisie élevé. Des acteurs auditionnés par la mission ont par ailleurs fait part du fait qu'ils avaient gardé un souvenir laborieux de la création de leur profil sur le site de l'Apec et n'était du coup plus retourné le modifier. Une telle réaction fait écho au manque de prise en compte de l'expérience utilisateurs par l'Apec dans la conception et la mise en service de ses outils en ligne (voir l'annexe relative à l'expérience utilisateurs). Il faut de plus noter que dans le même temps le réseau social professionnel LinkedIn a émergé et s'est démarqué par sa prise en main particulièrement rapide et simple pour les utilisateurs (ce réseau ne recherche certes pas à travailler la question des compétences comme le fait l'Apec ; il n'en reste pas moins qu'il est souvent pris comme point de comparaison aussi bien en interne de l'Apec qu'en externe).

7.2 Robustesse de l'indicateur stratégique

[903] L'intitulé de cet indicateur stratégique est pour partie trompeur : ce ne sont pas à proprement parler les différents services en ligne qui sont ici pris en compte (utilisation d'autoconsommables en ligne comme datacadres, le simulateur d'entretien ou le simulateur de salaire, la recherche d'emploi sur le jobboard, la consultation d'études...) mais uniquement le fait de créer ou non un profil publié et donc visible pour les potentiels recruteurs. L'illustration la plus parlante de ce décalage réside dans l'écart entre le nombre de comptes ouverts sur le site de l'Apec (il est nécessaire de créer un compte où figure une donnée de contact pour, par exemple, prendre un rendez-vous en ligne ou accéder à certains

⁴⁶⁰ Voir le document de présentation Etat/Apec du comité de suivi du mandat du 27 mars 2018.

services en ligne) et le nombre de profils publiés : au 30 novembre 2020 par exemple, l'Apec décompte 1 773 155 de comptes ouverts sur le site de l'Apec pour 315 756 profils publiés, soit un ratio de 1 profil pour 5,6 comptes. A cela s'ajoute le fait qu'un certain nombre de services en ligne (ex. moteur de recherche emploi, simulateur de marché Datacadres...) sont accessibles sans même créer de compte Apec.

[904] Il serait donc plus juste de qualifier l'indicateur stratégique n°7 de la façon suivante : « Nombre de cadres et jeunes diplômés ayant un profil publié et actif sur le site de l'Apec ». En effet, les personnes qui ont créé un profil mais sans le rendre visible ne sont pas prises en compte dans le calcul de l'indicateur. Par ailleurs, l'Apec considère que le fait d'avoir récemment créé ou modifié son profil est gage d'une recherche active d'emploi : la bordure temporelle est mise à un an (comprendre : les profils qui n'ont pas été modifié depuis plus d'un an ne sont pas pris en compte dans le calcul).

[905] L'indicateur tel qu'il est mesuré aujourd'hui est donc un subtil dosage entre du stock (des profils inchangés depuis presque un an) et de flux (des créations récentes ou des profils modifiés il y a peu). Ce mélange constitue une difficulté aussi bien d'un point de vue théorique que pratique :

- D'un point de vue théorique : les travaux sur la sociologie des cadres montrent que, plus que les autres catégories socioprofessionnelles, les cadres sont « à l'écoute des opportunités du marché », « en veille constante », « en anticipation de leurs mobilités futures »⁴⁶¹. Dans cette logique, il est peu opérant de distinguer les cadres ayant actualisé ou créé récemment leur profil des autres.
- D'un point de vue pratique : un profil qui n'a pas été modifié depuis plus d'un an peut simplement signifier que le cadre concerné n'a aucun changement à y apporter au regard de sa situation qui est stable. Inversement, un cadre qui aurait créé son profil récemment mais qui vient de changer d'emploi est vraisemblablement peu intéressé par une nouvelle mobilité professionnelle.

[906] Tous ces éléments conduisent à penser que les données de décompte et les modalités de calcul de l'indicateur stratégique permettent d'avoir une assurance raisonnable quant à la fiabilité des résultats obtenus par l'indicateur mais que c'est l'objet même de ce qui est mesuré et la stratégie visée qui posent question.

7.3 Résultats obtenus sur les indicateurs d'éclairage de l'indicateur stratégique

[907] Un indicateur éclaire l'indicateur stratégique (voir tableau ci-dessous). Il porte sur la satisfaction globale des cadres et jeunes diplômés quant aux services en ligne.

[908] Leur satisfaction pour les services en ligne décrochent fortement : ainsi tandis que 79 % des cadres et jeunes diplômés étaient satisfaits en 2017, ils ne sont plus que 9 % en 2018. Cette évolution montre à quel point le nouveau site [apec.fr](https://www.apec.fr) mis en service en octobre 2019, résultat d'un long travail de gestation et aboutissement d'un des chantiers majeurs du plan digital 2016, devenait prioritaire (un site unifié [apec.fr](https://www.apec.fr) a remplacé trois sites distincts ciblés par public – cadres, jeunes diplômés, entreprises). Or, l'enquête de satisfaction à froid alimentant cet indicateur ayant été stoppé, la donnée de l'indicateur n'est plus disponible pour 2019 et 2020. Pour ces deux années, l'Apec a changé à la fois la source et la définition de l'indicateur : la donnée provient de l'enquête de satisfaction à chaud de l'Apec et porte spécifiquement sur la satisfaction retirée de la fonctionnalité de profil en ligne. Au-delà des questions

⁴⁶¹ In Etude Ifop-Cadremploi, juillet 2020, <https://www.cadremploi.fr/editorial/actualites/actu-emploi/barometre-ifop-cadremploi-les-cadres-francais-jouent-la-carte-de-la-prudence-mais-affutent-leurs-exigences>

que pose l'arrêt par l'Apec d'une enquête qui alimente plusieurs indicateurs du mandat de service public rendant impossible le suivi longitudinal des données de pilotage stratégique du mandat, ces résultats conduisent à poser deux constats et deux conclusions intermédiaires, avec :

- Une baisse en début de mandat de la satisfaction globale par rapport aux services en ligne sans que l'on sache ce qu'est devenue depuis cette satisfaction (et notamment ce qu'a apporté le nouveau site Internet), conduisant à un niveau de satisfaction faible (69 %). Cette situation justifierait de refaire une mesure pour savoir ce que le nouveau site a apporté en termes de satisfaction et prendre les mesures adaptées si la satisfaction quant aux services en ligne reste inférieure à 80-90 %.
- Une satisfaction faible des utilisateurs sur la fonctionnalité profil (autour de 58-59 % en 2019 et 2020), sans que la mise en service fin octobre 2019 n'ait permis une hausse de cette satisfaction (ce qui s'explique sans doute par le fait que la fonctionnalité de profil a été modifiée à l'occasion de nouveau site). Quoiqu'il en soit, cela justifierait de mener un travail sur cette fonctionnalité pour la rendre à la fois plus ergonomique, plus graduelle dans le remplissage et plus incitative pour les utilisateurs, et ce dans le cadre d'une révision plus globale de la stratégie de l'Apec vis-à-vis de ces profils sur lesquels elle s'appuie trop peu aujourd'hui.

[909] Un résultat si médiocre sur les services en ligne (tout service ou profil seul) (pour mémoire le taux de satisfaction des cadres quant aux services de conseil de l'Apec en 2020 était de 92,9 %) constitue une alerte forte pour l'Apec, et ce d'autant plus qu'il faudra dans les années à venir que l'Apec développe une stratégie plus affirmée quant à la délivrance de ses services de façon digitale.

Tableau 5 : Résultats obtenus sur les indicateurs d'éclairage de l'indicateur stratégique

Données et indicateurs d'éclairage	Réalisation 2017	Réalisation 2018	Réalisation 2019	Réalisation 2020
7.1 - Satisfaction globale des services en ligne : note moyenne de satisfaction (entre 0 et 10)	- note moyenne de satisfaction (entre 0 et 10) : 7,6 (cadres 7,6 ; JD 7,5) - proportion de notes comprises entre 7 et 10 : 79% (cadres 79% ; JD 78%)	- note moyenne de satisfaction (entre 0 et 10) : 7,0 (cadres 7,2 ; JD 6,9) - proportion de notes comprises entre 7 et 10 : 69% (cadres 71% ; JD 62%)	<i>Elements du dernier trimestre :</i> - note moyenne de satisfaction (entre 0 et 10) : 6,4 - proportion de notes comprises entre 7 et 10 : 57,8%	<i>Elements du dernier trimestre :</i> - note moyenne de satisfaction (entre 0 et 10) : 6,43 - proportion de notes comprises entre 7 et 10 : 58,8%

Source : Apec, mise en forme mission. La satisfaction concerne les cadres et jeunes diplômés. Note de lecture : les données de 2017 et 2018 étaient tirées d'une enquête de satisfaction à froid réalisées par l'Apec (pour plus de détails, voir l'annexe Expérience utilisateurs), enquête qui a été stoppée. Les données valorisées par l'Apec en 2019 et 2020 proviennent désormais de leur enquête de satisfaction à chaud et ne porte plus que spécifiquement sur la satisfaction quant à la fonctionnalité du profil en ligne.

7.4 Proposition de la mission sur l'indicateur

[910] La mission considère que les services en ligne apportés par l'Apec (à savoir les services qui ne font intervenir aucun consultant ou conseiller de l'Apec) sont à ce jour trop peu valorisés (voir l'annexe relative à l'expérience utilisateurs) et la satisfaction faible qu'ils génèrent est problématique. Afin de tracer l'utilisation de ces services, il serait souhaitable que leur usage ne puisse pas être effectué sans création d'un compte Apec (données minimales d'enregistrement comme tout site Internet classique

avec notamment une donnée de contact) : en effet aujourd'hui, un certain nombre des autoconsommables sont accessibles directement en ligne sans création de compte. L'Apec n'est donc pas en capacité de capitaliser sur ces usages ni de les mettre en perspective du parcours des cadres utilisant ces services.

[911] Concernant le service spécifique de la profilotheque, le remplissage et la mise à jour du profil sont des actes des cadres essentiels pour l'Apec dans l'efficacité de plusieurs de ses actions :

- Plus le nombre de profils est important, plus les actions de Sourcing dans la base de profils réalisées par les recruteurs et les collaborateurs de l'Apec ont de chance d'être fructueuses ; le volume de profil est un argument promotionnel fort de l'Apec vis-à-vis des entreprises.
- Plus les profils sont remplis de façon complète et qualitative, plus les recherches de profils par matching ou mots clés ont de chances d'aboutir positivement ; la difficulté ici est de piloter finement l'expérience utilisateurs de sorte à :
 - Ne pas décourager le remplissage par une ergonomie malaisée et un volume d'items trop élevés ou trop détaillés par rapport à ce que le cadre est en capacité ou souhaite remplir ; il est donc nécessaire de mettre en place un système plus graduel de remplissage (ordre de propositions, items optionnels...) couplé à un système optimisé d'incitations (nudges) encourageant le cadre, sans le contraindre, à remplir les items incomplets. Divers systèmes d'aides au remplissage mériteraient dès lors d'être mis en place : import de données déjà remplies par les utilisateurs du côté de Pôle emploi pour les cadres demandeurs d'emploi (enjeu juridique du consentement et technique du transfert de données émanant du dossier du demandeur d'emploi, l'un et l'autre étant tout à fait réalisable dans le cadre du partenariat Pôle emploi/Apec), lecture automatisée des CV pour préidentifier des éléments du CV pouvant être proposés en préremplissage dans le profil, avatar d'accompagnement et de questionnement du cadre sur les items qu'il semble peiner à remplir (saisie longue, corrections, redites)...
 - Inciter les cadres à compléter un maximum d'informations afin de mieux valoriser leurs profils ensuite (identification de besoins potentiels par l'Apec, identification de profils pour des recruteurs, mise en réseau avec d'autres cadres aux caractéristiques similaires...). A titre de comparaison, le réseau social professionnel LinkedIn incite les cadres étape par étape à compléter leur profil en mettant en avant ce qu'apporte chaque nouvel item⁴⁶² : le remplissage de chaque item du profil n'est pas une fin en soi mais est présenté à l'utilisateur comme lui permettant d'accéder à des services toujours plus personnalisés et performants.

[912] Les ambiguïtés évoquées précédemment quant aux profils pris en compte par l'Apec dans l'indicateur stratégique (stock versus flux ; cadre en recherche « active » de mobilité ou pas) mériteraient d'être retravaillées et levées :

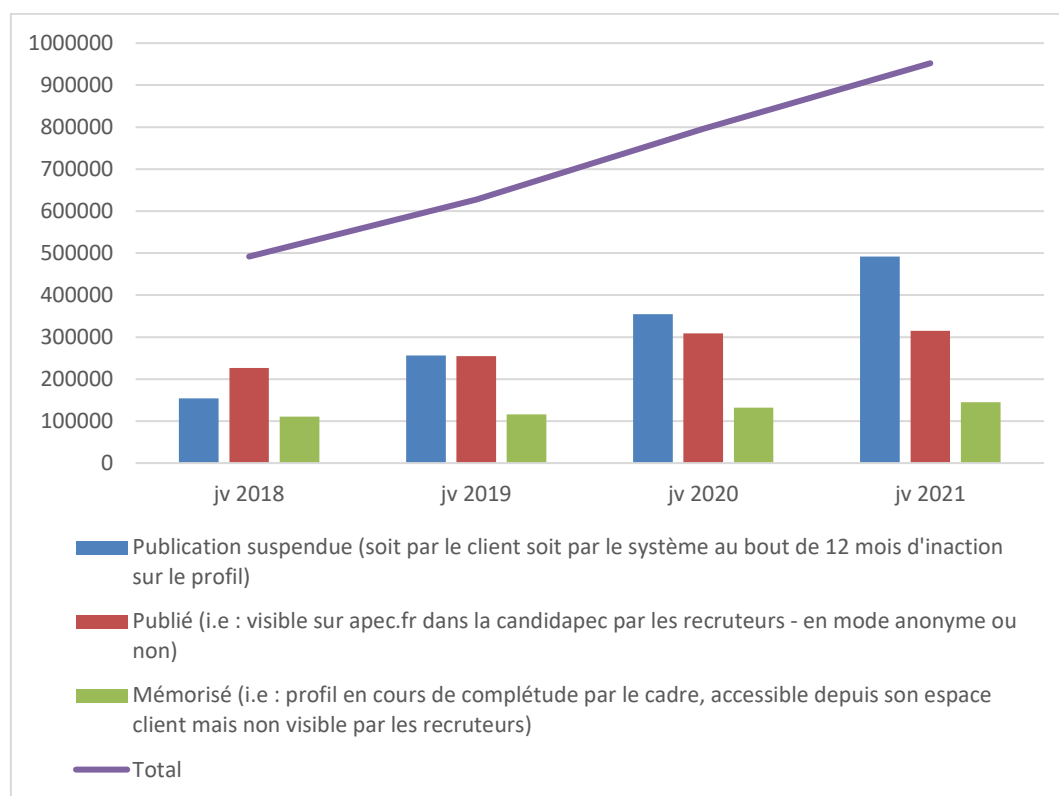
- l'Apec n'a pas à ce jour de stratégie sur son historique de profils (c'est-à-dire les profils jugés anciens, à savoir non modifiés depuis plus d'un an) alors que ce patrimoine numérique peut constituer un atout (ex. communication ciblée auprès de cadres pour promouvoir des services, proposition de mise à jour du profil en fonction de certains critères déterminés – ancienneté dans le poste, secteur économique en difficulté...).

⁴⁶² Exemple concernant l'item photo « Ajoutez une photo de profil pour aider les autres à vous reconnaître : Les profils avec photo sont jusqu'à 21 fois plus vus ». Exemple concernant l'information sur le salaire : « Infos Salaires : comparez votre salaire avec celui d'autres professionnels de la communauté ». (Consultation le 6 janvier 2021 du site LinkedIn).

- La conception des mobilités professionnelles chez les cadres paraît datée : plusieurs collaborateurs de l'Apec ont valorisé comme une force le fait que la base à jour des profils n'est constituée que de personnes voulant « réellement » bouger, personnes étant du même coup présentées comme de « vrais » candidats pour les entreprises ; cette caractéristique est présentée comme un gage de sérieux de l'Apec vis-à-vis des entreprises. Cette logique dont le fondement est compréhensible prive pourtant l'Apec et les recruteurs de tout un vivier de candidats potentiels et réduit donc son rôle d'intermédiation et de fluidification du marché de l'emploi cadres. En effet, pour bon nombre de cadres, la frontière entre la recherche active d'une mobilité et la volonté de ne pas changer de poste est tenue, ce qu'exprime assez justement l'expression utilisée par plusieurs consultants en développement professionnel de l'Apec rencontrés par la mission : « les cadres sont en veille permanente ». La meilleure illustration de cette « veille permanente » réside dans le décalage qui existe entre les souhaits de mobilité et les mobilités réelles : alors que seulement 6 % des cadres de 40-49 ans ont effectué une mobilité externe en 2018, ils étaient, lorsqu'on les interroge, 41 % à prétendre avoir l'intention de changer d'entreprise dans les trois prochaines années⁴⁶³. Mieux capitaliser sur l'historique de profils (y compris donc sur ceux jugés aujourd'hui inactifs, à savoir vieux de plus d'une année) par exemple en leur poussant des offres d'emploi, en leur proposant des services Apec personnalisés et en valorisant leur profil dans les outils de matching/Sourcing de l'Apec à disposition des recruteurs (certes en faisant apparaître aux recruteurs que le cadre en question n'a pas fait connaître à l'Apec de volonté explicite de mobilité à cette date) renforcerait le rôle d'intermédiation de l'Apec sur le marché de l'emploi des cadres. Comme l'indique le graphique ci-dessous, tout statut confondu, l'Apec dispose à ce jour de presque un million de profils de cadres.

⁴⁶³ in PANORAMA 2019 DES MOBILITÉS PROFESSIONNELLES DES CADRES, Apec, juin 2019.

Graphique 3 : Evolution du volume de profils de cadres ou jeunes diplômés sur le site Internet de l'Apec selon leur statut de janvier 2018 à janvier 2021



Source : Apec, mise en forme mission. La donnée est suivie par l'Apec de façon mensuelle ; n'est présenté ici que le premier mois de chaque année.

[913] La mission considère que :

- **l'indicateur stratégique actuel (Nombre de cadres et jeunes diplômés bénéficiaires des services en ligne de l'APEC) doit être conservé mais révisé :**
 - **son intitulé doit être modifié pour correspondre à ce qu'il mesure effectivement (à savoir un seul service en ligne : la création de profil pour les candidats)**
 - **sa définition mériterait d'être retravaillée dans une logique de valorisation à la fois des profils anciens et du flux de nouveaux profils par exemple sous la forme d'un taux de croissance mensuel, annuel et quinquennal du volume de profils enregistrés sur le site de l'Apec (que les profils soient anciens ou récents).**
- **la création d'un indicateur sur l'usage des services en ligne (autoconsommables, études...) permettrait de valoriser une richesse majeure créée par l'Apec qui n'est pas aujourd'hui suffisamment mise en avant (les services en ligne sont le premier niveau de service aux bénéficiaires, un service universel dont le déploiement peut être coûteux (conception d'outils web, études à télécharger) mais dont le coût marginal d'utilisation par les utilisateurs est faible voire parfois quasi nulle).**
- **la mesure de la satisfaction quant aux services en ligne (sur tous les services et non uniquement sur la fonctionnalité de profils comme cela a été fait par l'Apec pour les années 2019 et 2020) doit rester un indicateur d'éclairage car l'Apec a traversé sur la période de ce mandat une phase critique qui constitue un point d'alerte pour la suite concernant la fidélisation des cadres bénéficiaires, phase dont elle ne semble**

pas encore sortie (si l'on en juge le fait que le nouveau site Internet n'a pas permis de rehausser la satisfaction des utilisateurs quant aux services en ligne).

7.5 En résumé

[914] L'indicateur stratégique n°7 relatif au nombre de cadres et jeunes diplômés bénéficiaires des services en ligne de l'Apec porte en réalité non sur l'ensemble des services en ligne mais spécifiquement sur la création de profil (la modalité de calcul ne s'appuyant que sur les profils publiés ouverts ou modifiés dans les 12 derniers mois). La cible 2021 de 400 000 profils fixés à mi-mandat ne sera pas atteinte, et de loin (314 030 en 2020). Cet échec est dommageable pour l'Apec : en effet, la profilothèque est un outil/service stratégique pour l'Apec aussi bien vis-à-vis des cadres (se faire connaître), des entreprises (efficacité du Sourcing et des outils de matching) que pour l'Apec elle-même (produit d'appel pour les entreprises, levier de communications ciblées auprès de cadres...). Cette situation s'explique par des considérations techniques (ergonomie informatique pour les utilisateurs en particulier, la baisse forte et problématique de la satisfaction usagers quant aux services en ligne entre 2017 et 2019) et une stratégie qui manque de clarté sur la gestion et l'usage des profils. La mission considère que la profilothèque doit être mieux identifiée comme un enjeu stratégique pour l'Apec et mieux utilisée de façon dynamique, y compris pour les profils considérés aujourd'hui comme anciens (> à un an). En déclinaison de cette stratégie révisée, la mission préconise d'adapter l'intitulé de l'indicateur et sa définition (taux de croissance au regard du stock historique) et de créer un indicateur portant lui sur l'usage des autres services en ligne qui apportent eux des connaissances et compétences aux cadres (autoconsommables, études...).

8 Indicateur n°8 : Nombre total d'entreprises bénéficiaires ayant eu recours aux prestations de conseil (proximité et sourcing) de l'APEC

<p>Définition de l'indicateur (numérateur, et dénominateur s'il y en a un)</p>	<p>L'indicateur est le volume d'entreprises (SIREN distincts) bénéficiaires d'un ou plusieurs services de conseil de l'APEC :</p> <p>Les services pris en compte sont ceux faisant intervenir d'un collaborateur de l'APEC (rdv, actions collectives, accompagnements, évènements, mises en relation, sourcing)</p> <p>Au cours de l'année, un bénéficiaire n'est comptabilisé qu'une fois dans l'indicateur, lors du premier service finalisé.</p>
<p>Objectif stratégique visé à travers l'indicateur</p>	<p>Mesurer le nombre d'entreprises distinctes bénéficiaires de prestations de conseil (proximité et sourcing) de l'APEC</p>
<p>Public cible</p>	<p>Toutes entreprises</p>
<p>Date de création de l'indicateur au sein de l'APEC (si connue)</p>	<p>Le point de référence est de 9 432 entreprises bénéficiaires distinctes en 2016 (t0 de l'indicateur)</p>
<p>Direction produisant l'indicateur</p>	<p>Direction de la Performance</p>
<p>Source des données nécessaires au calcul de l'indicateur (nom du système d'information)</p>	<p>L'ensemble des données (connaissance bénéficiaires et réalisation des services) permettant de construire l'indicateur sont tracées dans le SI Métier de l'APEC. Les données sur l'entreprise peuvent être saisies par le bénéficiaire lui-même dans son compte sur apec.fr lors de la création de celui-ci ou à son initiative ensuite. Les données sur l'entreprise (Effectif, secteur, SIREN/SIRET...) font l'objet d'une actualisation possible via une interrogation de la base INSEE et de corrections le cas échéant =>fiabilité des données</p> <p>Ces informations sont intégrées dans l'entrepôt de données et accessibles pour le calcul de l'indicateur à partir de l'outil décisionnel.</p>
<p>Modalités de collecte des données et acteurs entrant en jeu depuis le premier enregistrement informatique jusqu'à l'extraction des données</p>	<p>Un établissement crée son compte sur apec.fr</p> <ul style="list-style-type: none"> > Intégration des données dans PDS (back-office) > Les infos sont stockées dans SOCLE (entrepôt de données)

RAPPORT DEFINITIF IGAS N°2020-068R (ANNEXES ET PIECES JOINTES)

	<p>> Puis intégrées dans STAD (décisionnel)</p> <p>Puis traité dans Access pour avoir le nombre de clients distincts</p>
Périodicité de disponibilité de la mesure (quotidienne, hebdo, mensuelle, trimestrielle, semestrielle, annuelle...)	L'indicateur est produit mensuellement. L'indicateur du mois M est disponible au début du mois M+1. L'indicateur de l'année N est disponible au plus tard début février de l'année N+1.
Ventilations géographiques possibles	Champ : France entière & international
Ventilations socio-économiques possibles (par public, âge, sexe, adresse, taille d'entreprise...)	L'indicateur est déclinable sur plusieurs axes : taille de l'entreprise, secteur d'activité, nombre de services...
Limites et biais éventuels de l'indicateur	<p>L'indicateur n'est pas décliné tel quel à la maille régionale.</p> <p>Une déclinaison régionale est possible sur l'établissement.</p> <p>La fiabilité des données sur les entreprises dépend de la bonne saisie des entreprises et de la mise à jour des bases de données externes (INSEE), et la mise à jour de toutes les fiches établissements.</p> <p>Pas de données sur les entreprises à l'international</p>
Indicateur(s) opérationnel(s) déclinant cet indicateur stratégique auprès des équipes	<p>Reporting mensuel du nombre d'établissements par DR, depuis 2020, on suit le volume d'établissements à la création du service. (Objectif national d'entreprises et régional d'établissements)</p> <p>Tableaux de bord opérationnels existants sous Qlik</p>
Interprétation des résultats de l'indicateur	En fonction des objectifs définis, voir notre taux de pénétration sur le territoire côté entreprise
Réalisé 2016	9 432
Objectif 2017	10 200
Réalisé 2017	12 938
Objectif 2018	10 500
Réalisé 2018	13 343

Objectif 2019	14 000
Réalisé 2019	14 979
Objectif 2020	14 500
Réalisé 2020	16 551
Objectif 2021	18 000
Données et indicateurs d'éclairage de l'indicateur dans le mandat de service public (<i>transmettre à part dans un fichier excel les résultats obtenus chaque année pour les indicateurs d'éclairage en question</i>)	<p>8.1 - Détail du nombre total d'entreprises bénéficiaires : nombre d'entreprises bénéficiaires de services de conseil de proximité et nombre d'entreprises bénéficiaires de services de Sourcing</p> <p>8.2 - Répartition des entreprises bénéficiaires en fonction de leur taille, par tranche du nombre de salariés (notamment : moins de 50 salariés, moins de 250 salariés, plus de 250 salariés)</p> <p>8.3 - Satisfaction globale des services : note moyenne de satisfaction (entre 0 et 10) et proportion de notes comprises entre 7 et 10</p>

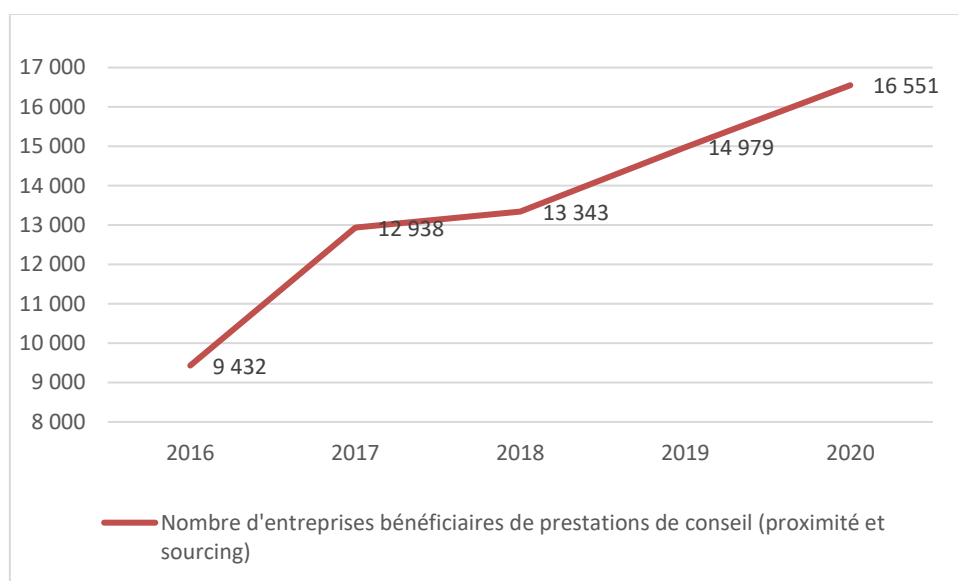
8.1 Résultats obtenus sur l'indicateur stratégique

[915] L'indicateur n°8 agrège les données relatives aux prestations de conseil de proximité et aux services de *sourcing*. Les services pris en compte sont ceux qui font intervenir physiquement, en présentiel comme en distanciel, un collaborateur de l'APEC⁴⁶⁴ auprès des entreprises.

[916] Entre 2016 et 2020, le nombre d'entreprises ayant eu recours aux prestations de conseil de proximité et de *Sourcing* a augmenté de 75 % en passant de 9 432 à 16 551, ce qui représente une croissance annuelle moyenne de 19 %. La hausse a été très marquée entre 2016 et 2017 (+37 %) avant de se ralentir très fortement (+3 % entre 2017 et 2018) puis de repartir en suivant une progression soutenue (+12 % entre 2018 et 2019 et +10 % entre 2019 et 2020).

⁴⁶⁴ Cette intervention se fait au travers d'un rendez-vous individuel, d'une action collective, de l'organisation et / ou de la participation à une manifestation, d'une mise en relation ou d'un *sourcing*.

Graphique 4 : Résultats de l'indicateur n°8



Source : Apec, mise en forme mission

[917] Pour expliquer la forte croissance de la demande de conseil de proximité et de *Sourcing* adressée par les entreprises à l'Apec, il s'agit de voir si elle est liée, ou non, à l'évolution du nombre d'entreprises en France qui pourraient la solliciter davantage. Les données de l'INSEE en la matière n'étant disponibles qu'entre 2016 à 2018, elles permettent néanmoins d'opérer quelques constats sur cette période.

Tableau 6 : Nombre d'entreprises en France et nombre d'entreprises ayant eu recours à des prestations de conseil de l'Apec

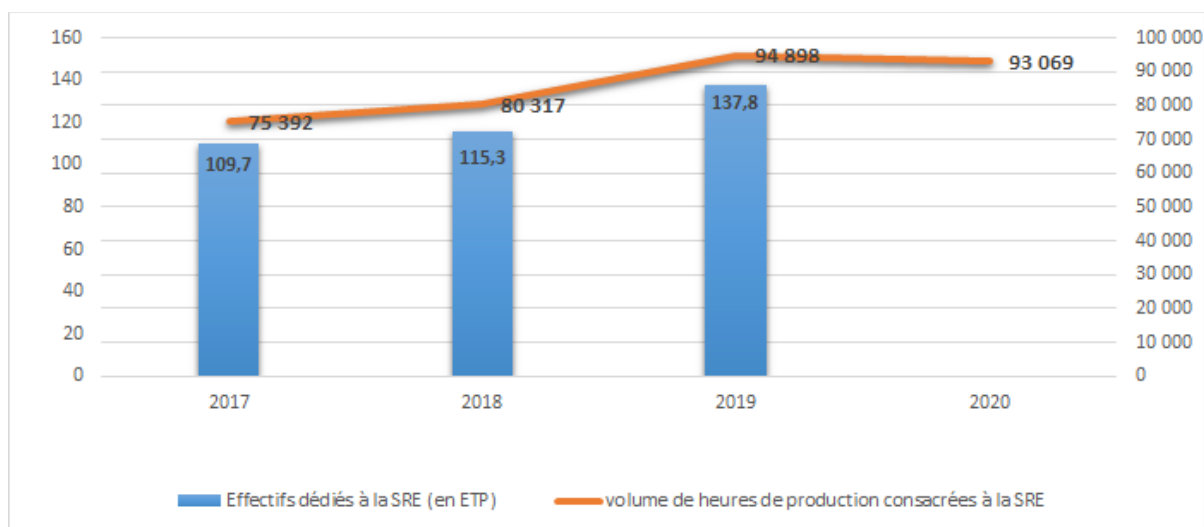
	2016	2017	2018	Évolution 2016-2018
Nombre d'entreprises ayant eu recours aux prestations de conseil de l'Apec	9 432	12 938	13 343	+41 %
Nombre d'entreprises en France	4 006 634	3 855 109	3 933 961	-1,8 %

Source : Apec et INSEE

[918] Sur la période considérée, la hausse régulière et nette de la demande adressée à l'Apec contraste avec les évolutions à la baisse puis à la hausse du nombre global d'entreprises en France. De sorte que l'on peut constater un dynamisme propre, endogène, de l'activité de conseil aux entreprises de l'Apec.

[919] Ce dynamisme de l'activité de sécurisation des recrutements des entreprises s'explique notamment par le renforcement des moyens que l'Apec a consacrés à cette activité avec une accentuation particulière en 2019 pour représenter 20 % des effectifs globaux de l'Apec.

Graphique 5 : Evolution des effectifs de l'Apec affectés à la sécurisation des recrutements des entreprises



Source : Mission d'après les données Apec sur le nombre de CDI (en nombre d'ETP). Lecture : entre 2017, 109,7 ETP étaient dédiés aux services de SRE et produisaient l'équivalent de 75 392 heures de conseil et de Sourcing pour cette activité.

[920] Ce renforcement de moyens a été engagé pour répondre aux difficultés de recrutement des entreprises sur la demande insistante d'un certain nombre d'acteurs ou d'administrateurs qui constataient que des offres d'emploi restaient non pourvues pendant longtemps. Ce renforcement s'est traduit par la mobilisation de conseillers supplémentaires pour effectuer des prestations d'aide à la rédaction des offres d'emploi (ARO)⁴⁶⁵ et de mise en relation auprès des TPE-PME dans le cadre du Sourcing plus, dans un contexte où, par ailleurs, certains consultants étaient réticents à l'idée de sortir de leur cœur de métier qu'ils assimilaient à des prestations de conseil et non à des prestations directement axées sur de la mise en relation cadres/entreprises⁴⁶⁶.

[921] Les données de gestion de l'Apec relatives à sa mission de sécurisation du recrutement des entreprises montrent bien à quel point cet accroissement fort du nombre total d'entreprises bénéficiaires des prestations de conseil de l'Apec (proximité et sourcing) a été porté par une priorisation très substantielle de moyens vers cette mission plutôt que vers celle de sécurisation des parcours professionnels des cadres. Comme l'indique le tableau ci-dessous, tandis que le volume de cadres servis n'a progressé que de 1,3 % entre 2017 et 2019, le nombre d'entreprises a cru de 15,8 %, sachant que dans le même temps, le panier moyen des cadres en nombre d'heures de services de conseil servis avait tendance à légèrement baisser alors que le panier moyen côté entreprises connaissaient une croissance substantielle (+15,4 %). L'explication centrale à ce décalage de taux de croissance tient aux moyens déployés par l'Apec pour la production d'heures de conseil côté SPP et SRE : tandis que le nombre d'heures côté SPP n'a cru que de 0,67 % entre 2017 et 2019, le nombre d'heures côté SRE a lui augmenté de 33,6 %. Ce déploiement prioritairement sur la mission SRE plutôt que SPP se traduit logiquement par

⁴⁶⁵Dans l'appui à la rédaction des offres (ARO), les prestations proposées sont les suivantes : « Cerner le poste. Rédiger avec vous un texte d'offre d'emploi attractif [...]. Vous délivrer des chiffres-clés pour mieux comprendre votre marché [...]. Réaliser avec vous un suivi sur le rendement de votre offre d'emploi dans les 10 premiers jours de publication. Si nécessaire, vous recommander d'autres moyens d'action pour élargir votre Sourcing ».

⁴⁶⁶ Cette approche métier de certains consultants centrée sur le seul conseil n'est pas sans soulever des difficultés dans un contexte où les entreprises attendent de leurs interlocuteurs consultants qu'ils sachent aussi bien analyser leur offre que leur proposer des profils (ou des compétences) et les accompagner dans leur stratégie de recrutement.

un poids croissant du SRE dans les ETP de l'Apec : ainsi quand en 2017, on comptait 4,4 ETP sur la mission SPP pour un ETP SRE, on en compte en 2019 3,6 côté cadres contre 1 côté entreprises.

Graphique 6 : Poids comparé au sein de l'Apec des missions Sécurisation des parcours professionnels des cadres et JD (SPP) et Sécurisation des recrutements des entreprises (SRE) entre 2017 et 2019

Public	Données de gestion	Réalisations 2017	Réalisations 2018	Réalisations 2019	évolution 2017-2019
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	123 883	128 159	125 448	1,3%
	volumes heures production SPP	389 334	394 293	391 940	0,67%
	panier moyen en heure par bénéficiaires	3,14	3,08	3,12	-0,6%
	etp réseau (compta ana cdi)	490,10	503,30	500,20	2,1%
	nbre de client mono consommateur Prédiag	13 713	11 194	9 957	-27,4%
	montant cotisation	80 505	81 163	82 313	2,2%
Toutes entreprises	Nombre total d'entreprises bénéficiaires ayant eu recours aux prestations de conseil (proximité et sourcing) de l'APEC	12 938	13 343	14 979	15,8%

volumes heures production SRE	63 127	69 666	84 326	33,6%
panier moyen en heure par bénéficiaires	4,88	5,22	5,63	15,4%
etp réseau (compta ana cdi)	109,70	115,30	137,80	25,6%
montant cotisation	18 386	19 060	20 971	14,1%

Source : Apec, mise en forme par la mission. Pour la SRE, les calculs sont opérés à partir du volume d'heures de production correspondant aux services clos dans l'année. Le panier moyen en heures par bénéficiaire est le résultat du quotient du nombre d'heures de production par le nombre de bénéficiaires, cadres ou entreprises. Il indique le nombre d'heures de production que les consultants ont consacrées à chacun de leur client. Une augmentation de la valeur du panier signifie que la productivité s'est dégradée puisqu'il faut davantage d'heures de production pour chaque client. Il est à noter qu'en interne, l'Apec présente actuellement à la gouvernance des résultats exprimés en heures de production par établissement (qui ne sont pas ceux figurant dans le tableau ci-dessus mais qui figurent dans l'annexe sur la SRE). Pour se mettre en cohérence avec l'indicateur du volume d'entreprises accompagnées, un changement va être opéré avec des résultats exprimés en heures de production par entreprise comme ci-dessus.

[922] Au-delà du fait que l'on peut s'interroger sur le bien-fondé d'une telle priorisation du conseil aux entreprises (voir l'annexe relative à la sécurisation des recrutements des entreprises), une telle évolution pose question dans la mesure où, en dehors des modifications de principe apportées en 2015 au mandat de service public sur le renforcement de l'offre de services en direction des entreprises, rien ne permet de confirmer en l'état que ses incidences sur la SRE (et la SPP par voie de ricochet) ont été présentées dans le détail aux représentants de l'État. Or, de telles conséquences ne peuvent être traitées comme un sujet technique ou collatéral. Elles font corps avec la décision de réorientation stratégique et justifient de ce fait un partage et un accord entre la gouvernance de l'Apec et l'État.

8.2 Robustesse de l'indicateur stratégique

[923] Sur la méthode, la fiabilité des données prises en compte pour l'indicateur repose à la fois sur la qualité de la saisie de la part des entreprises (au moment de la création de leur compte dans apec.fr ou ensuite) et sur l'actualisation par l'Apec de données externes (base SIREN par l'INSEE) et internes (fiches établissements). Si la mission n'a pas eu connaissance de l'existence de contrôles-qualité effectués sur la fiabilité des données saisies par les entreprises, des vérifications sont bien faites par l'Apec sur l'interrogation de la base INSEE sur les effectifs, le secteur d'appartenance de l'entreprises et son SIREN/SIRET.

[924] À ce stade, il est possible de conclure à la très probable solidité des informations prises en compte pour le calcul de l'indicateur.

8.3 Pertinence de l'indicateur stratégique

[925] L'indicateur stratégique n°8 s'appuyant sur le nombre d'entreprises distinctes ayant recours aux activités de conseil et de *Sourcing* de l'Apec, il ne correspond pas à la somme des entreprises ayant recours d'une part aux activités de conseil et d'autre part au *Sourcing* car certaines d'entre elles

consomment les deux types de services. L'Apec opère en effet un dédoublement via le SIREN pour éviter de compter deux fois les mêmes entreprises dans l'indicateur stratégique.

[926] Pour autant, l'Apec ne mentionne pas le nombre d'entreprises se trouvant dans une telle situation de cumul. Or, c'est une information intéressante à prendre en considération dans une idée de montée en gamme qui voudrait que les entreprises commencent par des prestations de mise en relation classiques (ex. ARO, sourcing) avant de solliciter des prestations de conseils plus complexes sur le pilotage de la fonction RH au sein de l'entreprise. D'après ses propres calculs sur la période 2017-2019, la mission estime que 15 % d'entre elles se trouveraient dans cette situation de consommation exclusive de l'un ou l'autre de ces deux services. Il serait utile que l'Apec systématiser ce calcul.

[927] Élément-clé de la stratégie de communication et de mobilisation de ses consultants et conseillers sur la sécurisation des recrutements des entreprises, l'indicateur stratégique retenu a le mérite d'être simple. Il comporte cependant une limite essentielle liée au fait qu'exprimé en valeur absolue, il ne donne pas d'indication sur la part de marché de l'Apec vis-à-vis des entreprises.

[928] Il s'ensuit que la cible discutée chaque année en Comité de suivi ne dépend pas d'objectifs fixés en termes de positionnement de l'Apec sur le marché du conseil et du *Sourcing* mais de la croissance anticipée de son activité en lien avec l'engagement de moyens internes. C'est ainsi qu'en septembre 2020, l'objectif de 18 000 entreprises (+8,7 %) a été proposé pour 2021 en s'appuyant sur les effets attendus du redéploiement des effectifs vers la sécurisation des recrutements des entreprises.

[929] Compte tenu du recentrage sur la mise en relation que la mission propose (voir le rapport), l'indicateur stratégique n°8 devrait être éclairé par un autre indicateur à créer sur le nombre d'heures de production consacrées respectivement aux activités de conseil et de *Sourcing* afin d'opérer un suivi à mettre le cas échéant en regard des ETP engagés dans chacune de ces activités.

8.4 Résultats obtenus sur les indicateurs d'éclairage de l'indicateur stratégique

[930] Plusieurs indicateurs éclairent l'indicateur stratégique. Ils conduisent à mesurer :

- L'évolution des entreprises bénéficiaires de service de conseil et celles des bénéficiaires de services de sourcing⁴⁶⁷ (indicateur 8.1)
- La répartition des entreprises bénéficiaires en fonction de leur taille, par tranche de salariés (moins de 50 salariés, moins de 250 salariés, 250 salariés ou plus) (indicateur 8.2)
- La satisfaction globale des services (note moyenne de satisfaction entre 0 et 10 et proportion de notes comprises entre 7 et 10) (indicateur 8.3).

⁴⁶⁷ Les prestations de conseil, notamment délivrées par les consultants en recrutement des entreprises, correspondent aux rendez-vous, actions individuelles ou collectives d'information (par exemple sur la marque employeur, la législation, les processus de recrutement), accompagnements en matière de recherche de profils, de mise en relations, etc. Le service de *Sourcing* constitue un service complet d'assistance au recrutement qui comprend, outre l'analyse du poste à pourvoir, la détermination des critères de sélection et la diffusion de l'offre, la promotion de cette offre auprès de candidats pertinents présents dans la Profilthèque, le tri des dossiers de candidature pour opérer une pré-sélection au recruteur. « Sourcing plus » est la dénomination « commerciale » de ce service de pré-sélection des candidatures réservé aux TPE-PME qui mobilise un conseiller à raison de six heures en moyenne pendant un à deux mois.

Graphique 7 : Evolution des indicateurs 8.1, 8.2 et 8.3 d'éclairage de l'indicateur n°8

		2017	2018	2019	2020
Nombre total d'entreprises bénéficiaires ayant eu recours aux prestations de conseil (proximité et sourcing) de l'APEC	8.1 - Détail du nombre total d'entreprises bénéficiaires : nombre d'entreprises bénéficiaires de services de conseil de proximité et nombre d'entreprises bénéficiaires de services de sourcing	- Bénéficiaires de services de conseil de proximité : 9 873 - Bénéficiaires de services de Sourcing : 5 018	- Bénéficiaires de services de conseil de proximité : 10 175 - Bénéficiaires de services de Sourcing : 5 085	- Bénéficiaires de services de conseil de proximité : 11 358 - Bénéficiaires de services de Sourcing : 5 880	- Bénéficiaires de services de conseil de proximité : 12 851 - Bénéficiaires de services de Sourcing : 6 451
	8.2 - Répartition des entreprises bénéficiaires en fonction de leur taille, par tranche du nombre de salariés (notamment : moins de 50 salariés, moins de 250 salariés, plus de 250 salariés)	- Moins de 50 salariés : 52,2 % - Moins de 250 salariés : 80,1 % - 250 salariés ou plus : 19,9 %	- Moins de 50 salariés : 52,6 % - Moins de 250 salariés : 82,1 % - 250 salariés ou plus : 17,9 %	- Moins de 50 salariés : 55 % - Entre 50 et moins de 250 salariés : 84 % - 250 salariés ou plus : 16 %	- Moins de 50 salariés : 55,4 % - Entre 50 et moins de 250 salariés : 84 % - 250 salariés ou plus : 16 %
	8.3 - Satisfaction globale des services : note moyenne de satisfaction (entre 0 et 10) et proportion de notes comprises entre 7 et 10	- Note moyenne de satisfaction (entre 0 et 10) : 8,33 - Proportion de notes comprises entre 7 et 10 : 92,0 %	- Note moyenne de satisfaction (entre 0 et 10) : 8,46 - Proportion de notes comprises entre 7 et 10 : 93,8 %	- Note moyenne de satisfaction ⁴⁶⁸ (entre 0 et 10) : 8,59 - Proportion de notes comprises entre 7 et 10 : 94,1 %	- Note moyenne de satisfaction (entre 0 et 10) : 8,67 - Proportion de notes comprises entre 7 et 10 : 94 %

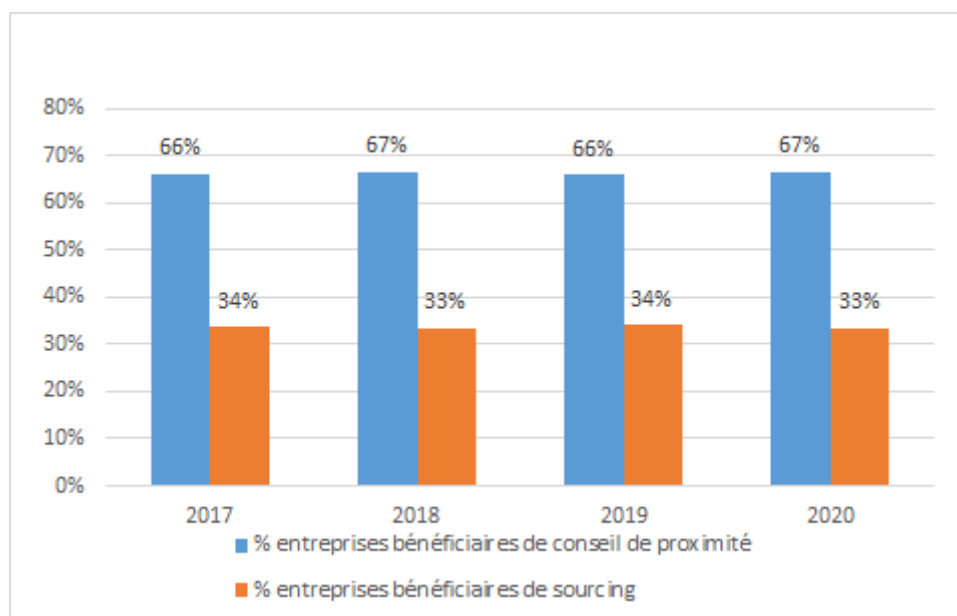
Source : Apec

⁴⁶⁸ Les enquêtes de satisfaction à froid ayant été interrompues en 2019 pour donner la priorité à la mesure de l'impact économique et social de l'Apec, les données présentées ici pour les années 2019 et 2020 sont celles issues des enquêtes de satisfaction à chaud qui, elles, se sont poursuivies.

[931] Il ressort de l'observation de l'évolution de ces trois indicateurs d'éclairage que :

- Les entreprises recourent majoritairement aux prestations de conseil (67 %) par rapport à celles de Sourcing (33 %) et de manière stable entre 2017 et 2020.

Graphique 8 : Evolution de l'indicateur d'éclairage 8.1



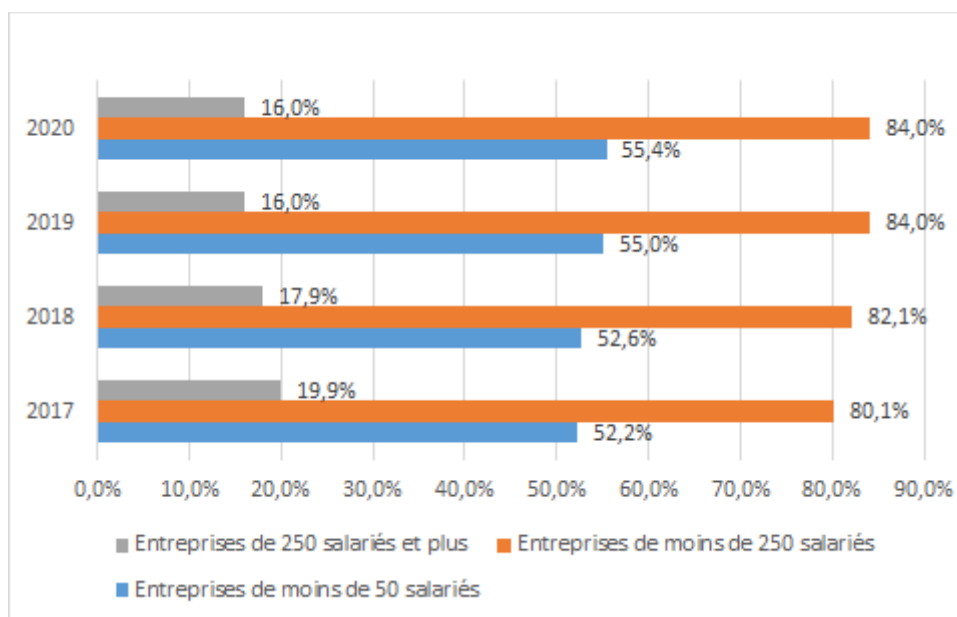
Source : Apec

- Les entreprises de moins de 250 salariés sont très majoritaires parmi les clientes de l'Apec et dans des proportions de plus en plus importantes (80,1 % en 2017, 82,1 % en 2018 et 84 % en 2019). En leur sein, la part des entreprises de moins de 50 salariés est majoritaire et, elles aussi, avec un poids grandissant (52,2 % en 2017, 52,6 % en 2018, 55 % en 2019 et 55,5 % en 2020). La part des entreprises de plus de 250 salariés reste significative compte tenu de la prédominance des services de conseil qu'elles consomment.
- Dans le détail en 2020, les TPE-PME consomment en premier lieu des services de Sourcing dont certains – comme le Sourcing + - leur sont d'ailleurs réservés⁴⁶⁹ en grande partie⁴⁷⁰.

⁴⁶⁹ En 2020, les trois premiers services consommés par les PME-TPE sont le Sourcing plus (23 % des heures de production des PME et 25 % de celles des TPE), l'aide à la rédaction des offres (13 % des heures de production des PME et 14 % de celles des TPE) et le rendez-vous pro (9,5 % des heures de production des PME et 10 % de celles des TPE).

⁴⁷⁰ La convention de mandat de service autorise l'Apec à proposer un Sourcing + aux entreprises de plus de 250 salariés en cas de difficultés de recrutement (par ex : poste non pourvue ou candidatures ne correspondant pas au besoin) et dans la limite de 20 % des services produits.

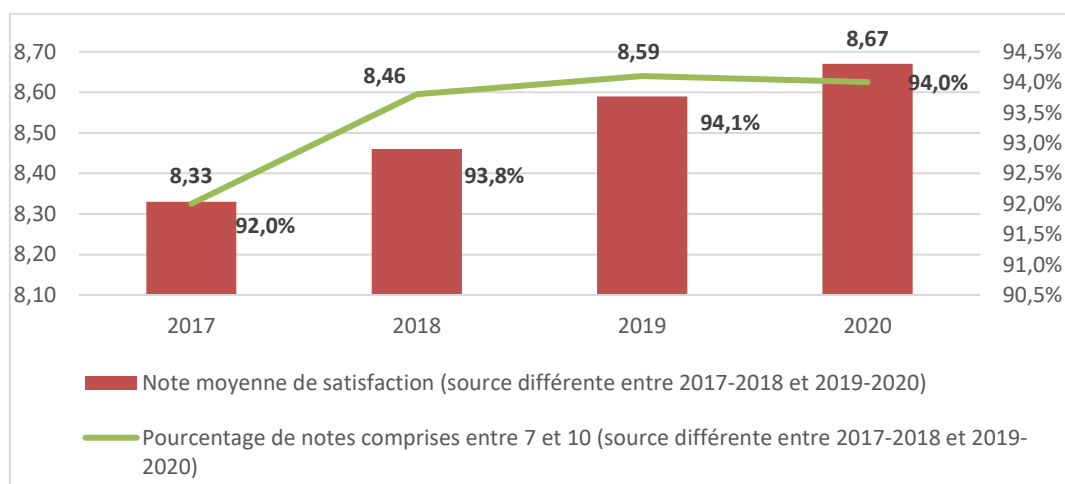
Graphique 9 : Evolution de l'indicateur d'éclairage 8.2



Source : Apec

- La note moyenne de satisfaction donnée par les entreprises augmente entre 2017 et 2018 puis entre 2019 et 2020⁴⁷¹, comme la proportion de notes comprises entre 7 et 10. Le détail n'est pas donné sur les notes respectivement attribuées aux services de conseil et aux services de sourcing.

Graphique 10 : Evolution de l'indicateur d'éclairage 8.3



Source : Apec. Lecture : en 2017, la note moyenne de satisfaction donnée par les entreprises à l'Apec était de 8,33 sur 10, 92 % des notes données étant comprises entre 6 et 10.

⁴⁷¹ Les enquêtes de satisfaction dites « à froid » ont été interrompues en 2019 pour donner la priorité à l'étude sur l'impact économique et social de l'Apec. Les enquêtes « à chaud » ont ensuite pris le relais.

[932] Les trois indicateurs d'éclairage apportent des informations importantes sur la nature des services prestés par l'Apec, son portefeuille de clients et la perception par ceux-ci de la qualité des prestations délivrées. Si les interactions sont fortes entre les indicateurs, leur évolution distincte est intéressante à observer durant une période marquée par le renforcement des moyens consacrés par l'Apec à la sécurisation des recrutements des entreprises et la refonte du site apec.fr.

[933] La proportion des TPE-PME consommatrices de prestations de conseil est par ailleurs un élément fort du positionnement de l'Apec qui se présente parfois comme « la DRH de celles qui n'ont pas de DRH » (« mais qui cotisent », faudrait-il ajouter). Indicateur de constat, l'indicateur 8.2 ne saurait toutefois donner de renseignement précis sur la part de marché de l'Apec auprès de ces entreprises, ni sur son intervention auprès d'entreprises fortement recruteuses.

[934] Il ressort néanmoins de la combinaison des trois objectifs d'éclairage que l'Apec sert très majoritairement des TPE-PME qui apprécient les prestations de conseil qu'elle a délivrées pendant une période marquée par un repositionnement de sa part.

8.5 Proposition de la mission sur l'indicateur stratégique

[935] Compte tenu des éléments indiqués infra, **la mission considère que :**

- **L'indicateur stratégique peut être conservé en l'état ;**
- **Il devrait être éclairé à la fois par le décompte du nombre d'entreprises ayant recours à la fois aux prestations de conseil et de Sourcing et par le détail du nombre d'heures de production consacrées à la fois au conseil et au Sourcing avec une indication des ETP concernés.**
- **Les trois indicateurs d'éclairage peuvent également être conservés même si l'indicateur 8.2 devrait être complété par un détail donné sur les notes respectivement attribuées aux prestations de conseil et de sourcing.**

8.6 En résumé

[936] L'indicateur n°8 fournit des informations utiles sur les prestations de sécurisation des recrutements des entreprises délivrées par l'Apec dont le nombre de bénéficiaires a très fortement augmenté (+75 %) entre 2016 et 2019. Il est vrai que, dans le même temps, les effectifs affectés par l'Apec à la sécurisation des recrutements des entreprises ont également significativement augmenté (+30 % entre 2016 et 2019).

[937] Les activités de conseil de proximité sont très largement majoritaires (67 %) et très stables par rapport à celles de *sourcing*. On retrouve une majorité de TPE-PME dans les entreprises bénéficiaires qui affichent un taux de satisfaction élevé (8,67/10) et en progression.

[938] L'indicateur stratégique peut être conservé en l'état. Il devrait être éclairé par le comptage du nombre d'entreprises ayant recours à la fois aux prestations de conseil et de *sourcing*. Les trois indicateurs d'éclairage peuvent également être conservés même si l'indicateur 8.2 devrait être complété par un détail donné sur les notes respectivement attribuées aux prestations de conseil et de *sourcing*.

9 Indicateur n°9 : Part des TPE/PME parmi l'ensemble des entreprises bénéficiaires des prestations de conseil de l'APEC

<p>Définition de l'indicateur (numérateur, et dénominateur s'il y en a un)</p>	<p>L'indicateur est composé de la manière suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Au numérateur : le volume d'entreprises distinctes bénéficiaires d'un (ou plusieurs) service de conseil de l'APEC (voir définition ci-dessous dans la description du dénominateur) dont l'effectif entreprise est inférieur à 250 salariés - Au dénominateur : le volume d'entreprises (SIREN distincts) bénéficiaires d'un ou plusieurs services de conseil de l'APEC : <p>Les services pris en compte sont ceux faisant intervenir d'un collaborateur de l'APEC (rdv, actions collectives, accompagnements, évènements, mises en relation, Sourcing)</p> <p>Au cours de l'année, un bénéficiaire n'est comptabilisé qu'une fois dans l'indicateur, lors du premier service finalisé.</p>
<p>Objectif stratégique visé à travers l'indicateur</p>	<p>Mesurer la part des TPE/PME parmi le nombre d'entreprises distinctes bénéficiaires des prestations de conseil de l'APEC (IP8)</p>
<p>Public cible</p>	<p>TPE/PME</p>
<p>Date de création de l'indicateur au sein de l'APEC (si connue)</p>	<p>Le point de référence est de 83,6 % en 2016 (t0 de l'indicateur).</p>
<p>Direction produisant l'indicateur</p>	<p>Direction de la Performance</p>
<p>Source des données nécessaires au calcul de l'indicateur (nom du système d'information)</p>	<p>L'ensemble des données (connaissance bénéficiaires et réalisation des services) permettant de construire l'indicateur sont tracées dans le SI Métier de l'APEC. Les données sur l'entreprise peuvent être saisies par le bénéficiaire lui-même dans son compte sur apec.fr lors de la création de celui-ci ou à son initiative ensuite sur son compte établissement. Les données sur l'entreprise (Effectif, secteur, SIREN/SIRET...) font l'objet d'une vérification et de corrections le cas échéant, à l'initiative du consultant.</p> <p>Ces données sont intégrées dans l'entrepôt de données et accessibles pour le calcul de l'indicateur à partir de l'outil décisionnel.</p>

RAPPORT DEFINITIF IGAS N°2020-068R (ANNEXES ET PIECES JOINTES)

Modalités de collecte des données et acteurs entrant en jeu depuis le premier enregistrement informatique jusqu'à l'extraction des données	Un établissement crée son compte sur apec.fr > Intégration des données dans PDS (back-office) > Les infos sont stockées dans SOCLE (entrepôt de données) > Puis intégrées dans STAD (décisionnel)
Périodicité de disponibilité de la mesure (quotidienne, hebdo, mensuelle, trimestrielle, semestrielle, annuelle...)	L'indicateur est produit mensuellement. L'indicateur du mois M est disponible au début du mois M+1. L'indicateur de l'année N est disponible au plus tard début février de l'année N+1.
Ventilations géographiques possibles	Champ : France entière & international
Ventilations socio-économiques possibles (par public, âge, sexe, adresse, taille d'entreprise...)	Possible par secteur, taille de l'établissement, code NAF etc.
Limites et biais éventuels de l'indicateur	L'indicateur n'est pas décliné tel quel à la maille régionale, nous sommes sur l'établissement. La fiabilité des données sur les entreprises dépend de la bonne saisie des entreprises et de la mise à jour des bases de données externes (INSEE), et la mise à jour de toutes les fiches établissements. Pas de données sur les entreprises à l'international
Indicateur(s) opérationnel(s) déclinant cet indicateur stratégique auprès des équipes	Reporting opérationnel par DR sur les services terminés jusqu'à fin 2019, sur les créations de consommations à partir de 2020
Réalisé 2016	83,6 %
Objectif 2017	80,0 %
Réalisé 2017	80,1 %
Objectif 2018	80,0 %
Réalisé 2018	82,1 %
Objectif 2019	80,0 %
Réalisé 2019	84,0 %
Objectif 2020	81,0 %

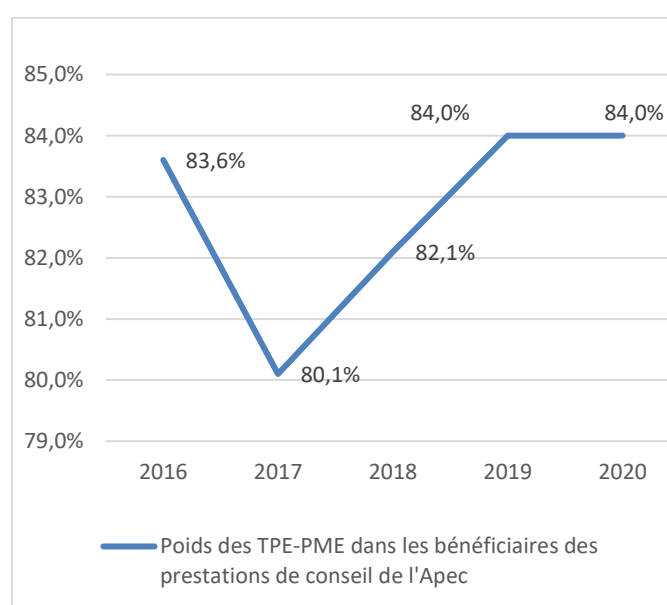
Réalisé 2020	84,0 %
Objectif 2021	80,0 %

9.1 Résultats obtenus sur l'indicateur stratégique

[939] Cet indicateur donne le poids des TPE-PME (ie les entreprises de moins de 250 salariés) dans le nombre total des entreprises qui ont eu recours à un service de conseil de l'Apec.

[940] Entre 2016 et 2020, ce taux a varié dans des proportions limitées autour de 82,5 %, oscillant entre 80,1 % en 2017 et 84 % en 2019.

Graphique 11 : Evolution de l'indicateur n°9



Source : Apec

9.2 Robustesse de l'indicateur stratégique

[941] Sur la méthode, comme pour l'indicateur n°8, la fiabilité des données prises en compte repose à la fois sur la qualité de la saisie de la part des entreprises (au moment de la création de leur compte dans apec.fr ou ensuite) et sur l'actualisation par l'Apec de données externes (base SIREN par l'INSEE) et internes (fiches établissements). En l'absence d'information sur l'existence de contrôles-qualité et le nombre de rejets, il n'est pas possible de statuer sur la fiabilité des données saisies par les entreprises. Des vérifications sont toutefois faites par l'Apec qui interroge la base INSEE sur les effectifs, le secteur d'appartenance de l'entreprises et son SIREN/SIRET.

[942] À ce stade, il est possible de conclure à la très probable solidité des informations prises en compte pour le calcul de l'indicateur.

9.3 Pertinence de l'indicateur stratégique

[943] L'indicateur stratégique n°9 est un indicateur d'activité qui renseigne le poids des TPE-PME dans l'activité de conseil de l'Apec. Si celui-ci est prééminent et en ligne avec les orientations du mandat de service public, il ne saurait pour autant – et contrairement à ce qui est présenté par l'Apec – représenter le taux de pénétration de l'Apec sur le marché des TPE-PME. Cette indication ne peut en effet ressortir que du calcul de la part de marché de l'Apec auprès de celles qui ont effectivement recours à des prestations de conseil.

[944] Cette approche en termes de part de marché serait plus porteuse d'enseignements que celle qui est retenue dans le cadre de l'indicateur actuel qui ne traduit pas la place et l'effort produit par l'Apec en direction des TPE-PME (ni *a fortiori* en direction de celles qui d'entre elles qui ont le plus besoin de ses services). Pour être totalement rigoureuse et pertinente, il faudrait que la mesure de la part de marché envisagée tienne compte du nombre d'entreprises de moins de 250 salariés qui ont recours à des prestations de conseil externe et non – comme cela a été fait dans le présent calcul – l'ensemble des entreprises de moins de 250 salariés.

9.4 Proposition de la mission sur l'indicateur stratégique

[945] **La mission considère :**

- **L'indicateur stratégique peut être conservé en l'état ;**
- **Il devrait être éclairé par un autre indicateur plus pertinent mesurant la part de marché de l'Apec auprès des TPE-PME qui sollicitent des prestations de conseil, en distinguant les entreprises de moins de 10 salariés de celles comprises entre 10 et 250 salariés.**

9.5 En résumé

[946] L'indicateur établit un constat sur la part des TPE-PME dans l'activité conseil de l'Apec, mais il ne permet pas de déterminer sa part de marché. Le fait que cette proportion se soit redressée et atteigne 84 % va dans le sens des orientations de la mission de service public sans toutefois que l'on sache si l'Apec intervient en conseil auprès de celles qui en ont le plus besoin.

[947] Dans ces conditions, l'indicateur stratégique pourrait être complété par un autre indicateur plus pertinent mesurant la part de marché de l'Apec auprès des TPE-PME qui sollicitent des prestations de conseil.

10 Indicateur n°10 : Part des offres en "Sourcing +" ayant été satisfaites

<p>Définition de l'indicateur (numérateur, et dénominateur s'il y en a un)</p>	<p>Les clients bénéficiaires interrogés le mois M vérifient les conditions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ils ont bénéficié d'un service Sourcing + démarré le mois M-6 - Le service a fait l'objet d'un livrable et son statut est « clos » <p>Résultat du mois M : (Nombre de bénéficiaires interrogés le mois M ayant répondu avoir recruté sur l'offre concernée / Nombre de répondants du mois M) X 100</p> <p>Résultat de l'année N : (Nombre de bénéficiaires interrogés durant l'année N ayant répondu avoir recruté sur l'offre concernée / Nombre de répondants durant l'année N) X 100</p>
<p>Objectif stratégique visé à travers l'indicateur</p>	<p>Mesurer la part des offres ayant bénéficié du service « Sourcing + » qui ont fait l'objet d'un recrutement dans les 6 mois suivants le démarrage du service.</p>
<p>Public cible</p>	<p>Toutes entreprises</p>
<p>Date de création de l'indicateur au sein de l'APEC (si connue)</p>	<p>Le point de référence est de 74 % en 2017 (objectif de 68 %)</p>
<p>Direction produisant l'indicateur</p>	<p>Direction du Métier et de l'Animation du Réseau</p>
<p>Source des données nécessaires au calcul de l'indicateur (nom du système d'information)</p>	<p>L'ensemble des données (connaissance bénéficiaires entreprises et réalisation des services) permettant de construire l'indicateur sont tracées dans le SI Métier de l'APEC.</p> <p>Les données de retour du questionnaire envoyé par mail aux bénéficiaires sont recueillies par le biais de l'outil Neolane.</p> <p>Ces données sont intégrées dans l'entrepôt de données et accessibles pour le calcul de l'indicateur à partir de l'outil décisionnel.</p>
<p>Modalités de collecte des données et acteurs entrant en jeu depuis le premier enregistrement informatique jusqu'à l'extraction des données</p>	<p>Questionnaire envoyé aux bénéficiaires</p>

RAPPORT DEFINITIF IGAS N°2020-068R (ANNEXES ET PIECES JOINTES)

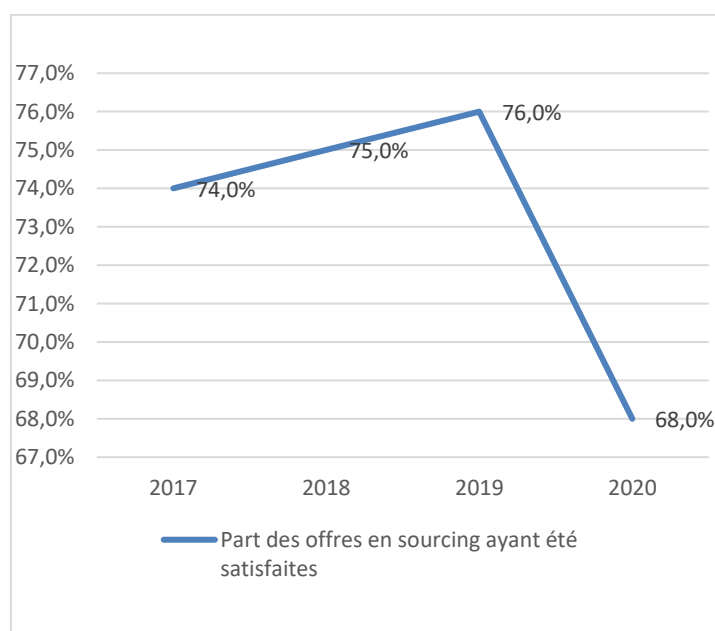
Périodicité de disponibilité de la mesure (quotidienne, hebdo, mensuelle, trimestrielle, semestrielle, annuelle...)	Les données sont produites chaque mois. Les données des mois M sont disponibles à la fin M+1. Les données de l'année N sont disponibles en février de l'année N+1.
Ventilations géographiques possibles	Champ : France entière & international Déclinaison : régions
Ventilations socio-économiques possibles (par public, âge, sexe, adresse, taille d'entreprise...)	L'indicateur est déclinable sur les axes taille d'entreprise, secteur et source du recrutement (Candidat APEC, autre, nsp)
Limites et biais éventuels de l'indicateur	La déclinaison de l'indicateur au niveau région ne peut être produite qu'à partir d'une taille d'échantillon représentative. L'indicateur peut être fortement affecté par l'évolution de la conjoncture, du marché et le taux de répondants à l'enquête.
Indicateur(s) opérationnel(s) déclinant cet indicateur stratégique auprès des équipes	Un test avait été fait avec l'IDF pour exploiter les clients ayant laissé des verbatims , l'objectif étant de rappeler notamment les clients qui exprimaient avoir d'autres besoins de recrutements
Réalisé 2016	-
Objectif 2017	68,0 %
Réalisé 2017	74,0 %
Objectif 2018	70,0 %
Réalisé 2018	75,0 %
Objectif 2019	72,0 %
Réalisé 2019	76,0 %
Objectif 2020	75,0 %
Réalisé 2020	68 %
Objectif 2021	77,0 %
Données et indicateurs d'éclairage de l'indicateur dans le mandat de service public (<i>transmettre à part dans</i>	10.1 - Répartition des entreprises bénéficiaires en fonction de leur taille, par tranche du nombre de

<p><i>un fichier excel les résultats obtenus chaque année pour les indicateurs d'éclairage en question</i></p>	<p>salariés (notamment : moins de 50 salariés, moins de 250 salariés, plus de 250 salariés)</p> <p>10.2 - Satisfaction globale du service : note moyenne de satisfaction (entre 0 et 10) et proportion de notes comprises entre 7 et 10</p>
--	---

10.1 Résultats obtenus sur l'indicateur stratégique

[948] Cet indicateur mesure la performance de la prestation Sourcing +⁴⁷² de l'Apec au travers de la part des offres qui en ont bénéficié et qui ont été pourvues dans les six mois suivant le démarrage de la prestation. Reposant sur une enquête réalisée auprès des bénéficiaires (sans que l'on ne connaisse le taux de réponse), il permet de constater que dans trois-quarts des cas environ le service Sourcing + porte ses fruits.

Graphique 12 : Résultats de l'indicateur stratégique n°10



Source : Apec

[949] Rompant avec une progression lente mais réelle constatée entre 2017 et 2019 (+2pts), l'année 2020 apparaît comme atypique. Du fait de la survenue de la crise et des incertitudes sur les perspectives économiques à moyen terme, beaucoup d'entreprises ayant mobilisé la prestation Sourcing+ ont finalement soit abandonné leur recrutement soit (plus encore) pris plus de temps pour recruter, si bien que la part d'offres ayant bénéficié d'un Sourcing+ satisfaites a chuté en 2020.

⁴⁷² Le service de Sourcing + est un service complet d'assistance des TPE-PME au recrutement qui dure un à deux mois (à raison de 6 heures en moyenne) et comprend, outre l'analyse du poste à pourvoir, la détermination des critères de sélection, la rédaction et la diffusion de l'offre, la promotion de cette offre auprès de candidats pertinents présents dans la Profilthèque, le tri des dossiers de candidature pour opérer une pré-sélection au recruteur et le suivi de la procédure de recrutement jusqu'à la décision finale. Ce service n'est proposé qu'aux entreprises de moins de 250 salariés. C'est le service qu'elles consomment le plus (cf. données supra sur la part du Sourcing + dans le volume global des heures de production de service consommées par les TPE-PME).

Tableau 7 : Suivi des recrutements en cours et des recrutements abandonnés au moment de la réalisation des enquêtes sur l'indicateur n°10

	Nombre de clients ayant recruté	Nombre de clients ayant abandonné leur recrutement	Nombre de clients dont le recrutement est en cours
2019	76 %	11 %	13 %
2020	68,2 %	12,3 %	19,5 %

Source : Apec

[950] L'augmentation constatée des recrutements en cours est due à la fois à l'absence de candidats au profil correspondant au besoin et à l'incertitude liée au contexte dans lequel se trouvent les entreprises.

[951] La réduction de l'activité de conseillers chargés du *Sourcing +* pour des contraintes liées à des absences autorisées durant la période de confinement explique également le fléchissement de l'activité.

10.2 Robustesse de l'indicateur stratégique

[952] La fiabilité de cet indicateur repose sur celle des informations qui sont collectées dans le cadre de l'enquête menée auprès des entreprises. N'ayant pas eu accès au questionnaire et au taux de réponse, la mission ne peut se prononcer sur ce point, l'Apec reconnaissant elle-même que l'indicateur peut être fortement impacté par l'évolution de la conjoncture et le taux de répondants à l'enquête.

[953] À ce stade, il est possible de conclure à la probable solidité des informations prises en compte pour le calcul de l'indicateur.

10.3 Pertinence de l'indicateur stratégique

[954] Deux éléments sont à prendre en compte dans les résultats de cet indicateur. Le premier, de nature à minorer les résultats observés, est lié au choix de limiter à une durée de six mois consécutifs au démarrage de la prestation pour apprécier le succès, ou non, du *Sourcing +* en termes de recrutement. Il est possible en effet que dans un certain nombre de cas, le recrutement se réalise ultérieurement, ce dont témoignent les travaux sur l'impact économique et social de l'intervention de l'Apec qui évoquent une durée moyenne de 10,5 semaines dans les TPE-PME pour réaliser un recrutement.

[955] Le second élément à prendre en compte, majorant cette fois, est lié à l'imputabilité du recrutement. Si la délivrance de la prestation de *Sourcing +* peut avoir contribué à la mise en relation et, par la suite, au recrutement final du cadre, il est possible que d'autres interventions, y compris par d'autres opérateurs aient joué un rôle de sorte que l'on ne sache pas totalement et exactement si le *Sourcing +* est à lui seul le déclencheur du recrutement. Dit autrement, il ne peut être exclu que *Sourcing +* n'ait pas joué de rôle majeur dans le recrutement. Seule une approche contre-factuelle pourrait permettre de renseigner ce point. Or, il n'a pas été inséré d'item sur le type de prestations de l'Apec à l'origine d'un recrutement dans l'étude sur l'impact économique et social.

10.4 Résultats obtenus sur les indicateurs d'éclairage de l'indicateur stratégique

[956] Deux séries d'indicateurs sont liés à l'indicateur stratégique.

- Le premier ventile par taille d'entreprises la part des offres en Sourcing plus délivrées par l'Apec entre 2017 et 2019 (indicateur 10.1) ;
- Le second porte sur la satisfaction globale du service apporté avec une note moyenne recueillie (entre 0 et 10) et la proportion de notes comprises entre 7 et 10 (indicateur 10.2) sur la même période d'observation.

Graphique 13 : Résultat des indicateurs 10.1 et 10.2

	Réalisations 2017	Réalisations 2018	Réalisations 2019 ⁴⁷³	Réalisations 2020
10.1 - Répartition des entreprises bénéficiaires en fonction de leur taille, par tranche du nombre de salariés (notamment : moins de 50 salariés, moins de 250 salariés, plus de 250 salariés)	- Moins de 50 salariés : 68,5 % - Moins de 250 salariés : 98,4 % - 250 salariés ou plus : 1,6 %	- Moins de 50 salariés : 66,5 % - Moins de 250 salariés : 98,0 % - 250 salariés ou plus : 2 %	- Moins de 50 salariés : 66,2 % - Moins de 250 salariés : 96,8 % - 250 salariés ou plus : 3,2 %	- Moins de 50 salariés : 66 % - Moins de 250 salariés : 96,5 % - 250 salariés ou plus : 3,5 %
10.2 - Satisfaction globale du service : note moyenne de satisfaction (entre 0 et 10) et proportion de notes comprises entre 7 et 10	- Note moyenne de satisfaction (entre 0 et 10) : 7,85 - Proportion de notes comprises entre 7 et 10 : 84,6 %	- Note moyenne de satisfaction (entre 0 et 10) : 8,25 - Proportion de notes comprises entre 7 et 10 : 88,6 %	- Note moyenne de satisfaction (entre 0 et 10) : 8,40 - Proportion de notes comprises entre 7 et 10 : 90,1 %	- Note moyenne de satisfaction (entre 0 et 10) : 8,53 Proportion de notes comprises entre 7 et 10 : 92 %

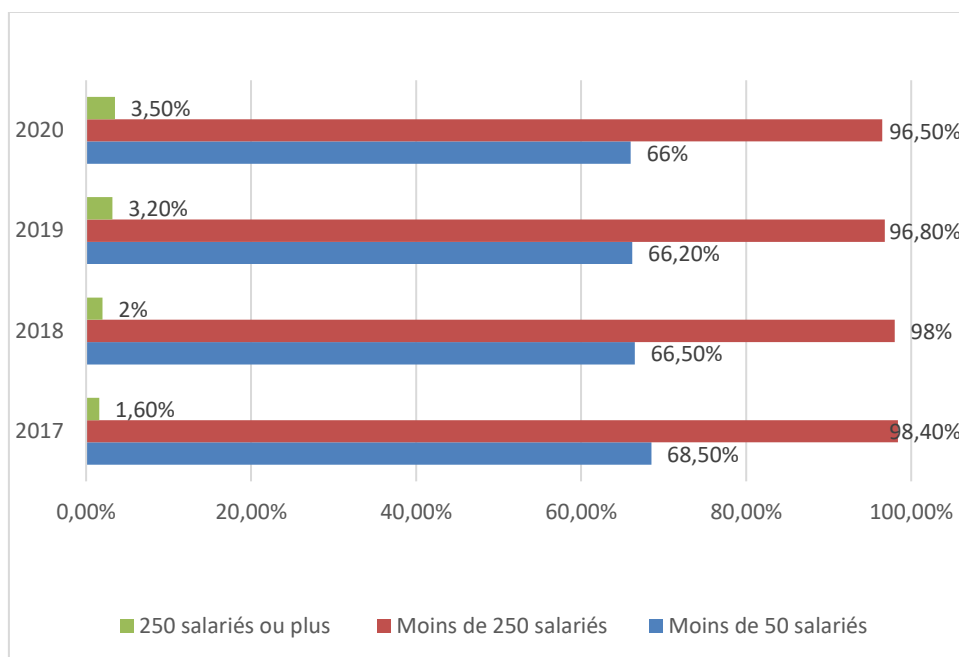
Source : Apec

[957] Il ressort de l'observation de l'évolution de ces deux indicateurs d'éclairage que :

- Les prestations de Sourcing de l'Apec sont consommées essentiellement par des TPE-PME et ce, dans une proportion légèrement décroissante (-1,9 pt entre 2017 et 2020) sachant qu'en leur sein, les entreprises de moins de 50 salariés sont majoritaires et voient leur poids également diminuer durant la même période (-2,5 pts). Les entreprises de 250 salariés ou plus, elles, voient leur poids s'accroître (+1,9 pt). Cette évolution indique qu'en dehors des services de Sourcing + réservés aux entreprises de moins de 250 salariés, les prestations liées au Sourcing classique (ex « Votre potentiel Sourcing », « Bilan Sourcing ») effectuées par l'Apec sont prisées par les entreprises de taille intermédiaire ou de grande taille.

⁴⁷³ Comme pour les indicateurs d'éclairage précédents, la méthode d'enquête a changé entre 2018 et 2019 de sorte que l'on ne peut considérer comme continues les données recueillies en matière de satisfaction.

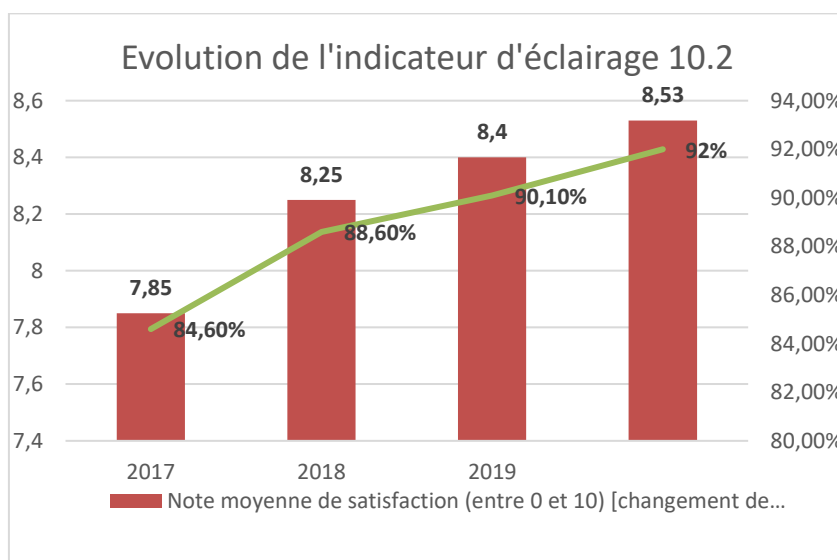
Graphique 14 : Evolution de l'indicateur d'éclairage 10.1



Source : Apec

- Les notes attribuées par les entreprises clientes de ces prestations de Sourcing sont élevées et en nette progression sur la période observée.

Graphique 15 : Evolution de l'indicateur d'éclairage 10.2



Source : Apec. En 2017, la note moyenne attribuée par les entreprises clientes de la prestation de Sourcing était de 7,85. 84,6 % des notes données par ces entreprises étaient comprises entre 7 et 10.

[958] Les deux indicateurs d'éclairage miroitent avec les indicateurs 8.2 et 8.3 (voir supra).

[959] Le rapprochement entre indicateurs souligne l'ancrage et la bonne perception des activités globales de conseil et de Sourcing auprès des entreprises clientes de l'Apec et, à l'inverse, la moindre bonne perception du service Sourcing + même si un rattrapage très net s'opère entre 2017 et 2020.

[960] Les prestations de conseil sont des prestations plus anciennes délivrées par les consultants entreprises de l'Apec. Le *Sourcing +* proposé par l'Apec correspond à un approfondissement de la mise en relation qui mobilise au premier rang les conseillers (voir supra). L'investissement des conseillers et des consultants de l'Apec croissant dans le *Sourcing +* est nécessaire et devrait probablement bientôt conduire à ce qu'il supplante le *Sourcing* classique.

[961] Dans le cadre de son étude sur la mesure de son impact économique et social, il est relevé que *Sourcing +* est, parmi les services d'aides au recrutement (Appui à la rédaction d'offres, Flash conseil entreprises, Solutions Recrutement, RDV PRO), celui qui progresse le plus auprès des TPE-PME (+23 % par rapport à 2019) et qui est le plus important. Il est clair que dans une perspective de développement de l'activité de mise en relation, ce type de prestations doit jouer demain un rôle encore plus structurant dans les missions de l'Apec, bien plus grand que celui actuellement portant sur le conseil dans les fonctions RH des entreprises qui peut lui être porté par d'autres acteurs partenaires de l'Apec, en complémentarité de son offre de services sur la mise en relation.

10.5 Proposition de la mission sur l'indicateur stratégique et les indicateurs d'éclairage

[962] L'indicateur stratégique n°10 est à la fois un outil de mesure de la performance externe (vis-à-vis des entreprises clientes) et interne (de la part des conseillers et consultants) de l'Apec sur un produit présenté comme un produit-phare.

[963] **Dans ces conditions, la mission considère :**

- **l'indicateur stratégique peut être conservé en l'état** même s'il ne saurait être établi un lien de causalité directe entre la délivrance d'une prestation de *Sourcing* ou de *Sourcing +* et la satisfaction d'une offre d'emploi. ;
- **les indicateurs d'éclairage peuvent également être conservés.**

10.6 En résumé

[964] L'indicateur stratégique n°10 mesure le nombre d'offre d'emplois satisfaites après avoir bénéficié d'un service *Sourcing +*. La part constatée est importante et en progression régulière jusqu'à atteindre 76 % en 2019 avant que ce taux ne chute en raison de la crise sanitaire.

[965] Qu'il s'agisse de *Sourcing* et a fortiori de *Sourcing +* (prestation qui leur est réservée), les TPE-PME en sont les principales bénéficiaires de ces services qu'elles apprécient.

[966] L'indicateur n°10 peut être conservé même s'il ne saurait être établi un lien de causalité directe entre la délivrance d'une prestation de *Sourcing* ou de *Sourcing +* et la satisfaction d'une offre d'emploi.

11 Indicateur n°11 : Nombre d'entreprises bénéficiaires des services en ligne de l'APEC

Définition de l'indicateur (numérateur, et dénominateur s'il y en a un)	L'indicateur est le volume d'entreprises (SIREN distincts) ayant publié au moins une offre d'emploi sur apec.fr durant la période observée, (date de première publication de l'offre).
Objectif stratégique visé à travers l'indicateur	Mesurer le nombre distincts d'entreprises ayant eu recours aux services en ligne de l'APEC
Public cible	Toutes entreprises
Date de création de l'indicateur au sein de l'APEC (si connue)	Le point de référence est de 31 344 bénéficiaires en 2016 (t0 de l'indicateur).
Direction produisant l'indicateur	Direction de la Performance
Source des données nécessaires au calcul de l'indicateur (nom du système d'information)	L'ensemble des données permettant de construire l'indicateur sont tracées sur apec.fr et dans le SI métier de l'APEC. Ces données sont extraites et intégrées dans l'entrepôt de données et accessibles pour le calcul de l'indicateur à partir de l'outil décisionnel.
Modalités de collecte des données et acteurs entrant en jeu depuis le premier enregistrement informatique jusqu'à l'extraction des données	Un établissement crée son OFFRE sur apec.fr > Intégration des données dans PDS (back-office) > Les infos sont stockées dans SOCLE (entrepôt de données) > Puis intégrées dans STAD (décisionnel)
Périodicité de disponibilité de la mesure (quotidienne, hebdo, mensuelle, trimestrielle, semestrielle, annuelle...)	L'indicateur est produit annuellement jusque fin 2019, mensuellement à partir de 2020. L'indicateur de l'année N est disponible au plus tard début février de l'année N+1.
Ventilations géographiques possibles	Champ : France & international
Ventilations socio-économiques possibles (par public, âge, sexe, adresse, taille d'entreprise...)	Possible par taille, code NAF, convention.
Limites et biais éventuels de l'indicateur	indicateur ne portant que la consommation des offres, ajout de la profilthèque

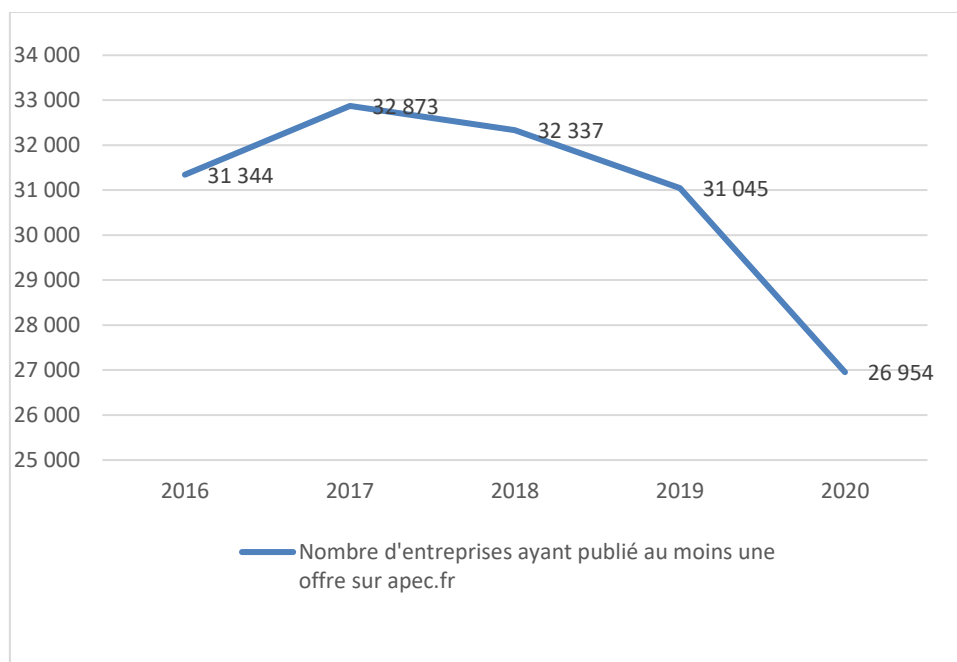
Indicateur(s) opérationnel(s) déclinant cet indicateur stratégique auprès des équipes	non
Réalisé 2016	31 344
Objectif 2017	29 000
Réalisé 2017	32 873
Objectif 2018	29 000
Réalisé 2018	32 337
Objectif 2019	34 000
Réalisé 2019	31 045
Objectif 2020	34 500
Réalisé 2020	26 954
Objectif 2021	35 000
Données et indicateurs d'éclairage de l'indicateur dans le mandat de service public (<i>transmettre à part dans un fichier excel les résultats obtenus chaque année pour les indicateurs d'éclairage en question</i>)	11.1 - Proportion des TPE/PME parmi l'ensemble des entreprises bénéficiaires des services en ligne de l'APEC 11.2 - Satisfaction globale des services en ligne : note moyenne de satisfaction (entre 0 et 10) et proportion de notes comprises entre 7 et 10
Evolutions éventuelles envisagées par l'APEC sur l'indicateur	Volume d'entreprises qui consultent les profils

11.1 Résultats obtenus sur l'indicateur stratégique

[967] L'indicateur n°11 mesure le nombre d'entreprises bénéficiaires de services en ligne de l'Apec. Il s'appuie sur le volume d'entreprises ayant publié au moins une offre d'emploi sur apec.fr durant une année.

[968] Après une augmentation entre 2016 et 2017, une baisse du nombre d'entreprises ayant publié au moins une offre d'emploi s'amorce en 2018 puis se creuse entre 2018 et 2020. Sur l'ensemble de la période, la baisse est de 17 %. Entre 2017 et 2019, le recul est de 6 %.

Graphique 16 : Résultats de l'indicateur stratégique n°11



Source : Apec

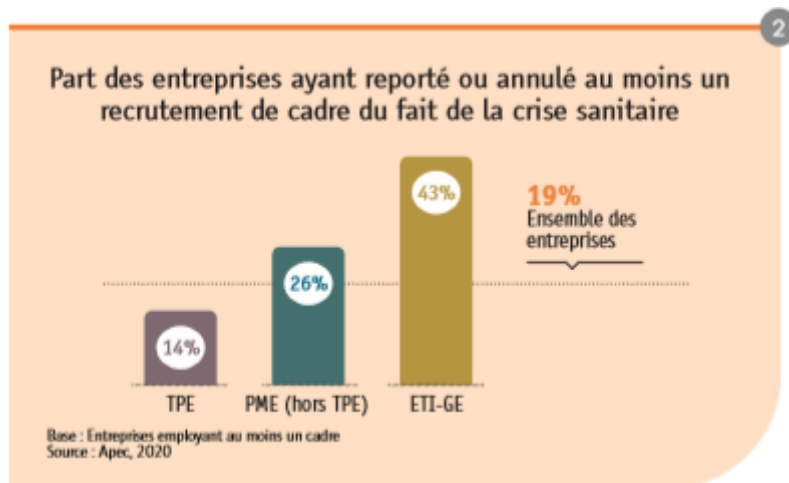
[969] La baisse amorcée en 2018 est liée, selon l'Apec, à un volume moindre (-4 %) d'offres déposées par les cabinets de recrutement (avec lesquels une convention est conclue) non compensée par les offres publiées par les SSII et entreprises de travail temporaire qui, elles, ont augmenté (+6 %). Ensuite, entre 2018 et 2019, la baisse constatée du volume d'entreprises en ligne (-13,2 %) est principalement liée à celle des offres publiées hors agrégation⁴⁷⁴ qui est de -22.2 %.

[970] L'évolution ainsi constatée ne peut être coupée du contexte dans lequel elle s'inscrit à savoir le développement concomitant des jobboard privés (ex : Indeed, Monster) dotés de très gros moyens et de LINKEDIN qui n'étaient pas aussi présents en début de période. Le marché s'est donc beaucoup transformé et l'Apec a continué à se maintenir.

[971] En ce qui concerne l'année 2020, la chute du nombre d'entreprises ayant mis en ligne une offre d'emploi s'explique par les reports ou annulation de recrutements du fait de la crise sanitaire, comme l'a montré l'Apec.

⁴⁷⁴ L'agrégation des offres d'emploi s'inscrit dans le cadre d'un appel à partenariat et de la signature d'une convention qui conduisent l'Apec à donner accès sur son site à des offres gérées sur le site du partenaire. L'Apec compte aujourd'hui 17 partenaires dont certains ont une couverture nationale (ex : Pôle Emploi, Joijoba, Météo Job, direct emploi.com, Adzuna), d'autres une couverture régionale (ex : nos talents nos emplois en Auvergne-Rhône-Alpes, Lilagora avec l'université de Lille) ou sectorielle (Aérocontact, Dogfinance, Energie recrute, mister bilingue, UIMM). L'Apec propose également à des partenaires d'afficher le nombre d'offres d'emploi cadres directement sur leur site internet en les informant des nouvelles offres d'emploi grâce à un compte.

Graphique 17 : Part des entreprises ayant reporté ou annulé au moins un recrutement du fait de la crise sanitaire



Source : Apec

11.2 Robustesse de l'indicateur stratégique

[972] La fiabilité de l'indicateur repose sur l'enregistrement du nombre distinct d'entreprises ayant déposé une offre d'emploi. Il n'appelle pas de remarque particulière dès lors qu'un dédoublonnage entre les SIREN est opéré.

11.3 Pertinence de l'indicateur stratégique

[973] L'indicateur stratégique s'appuie sur des données qui ne correspondent pas à son titre (« nombre d'entreprises bénéficiaires des services en ligne de l'Apec ») et qui, par conséquent, ne sont pas révélatrices du niveau de consommation réelle des services en ligne de l'Apec par les entreprises.

[974] Les données choisies pour mesurer le niveau de consommation portent sur le volume d'entreprises ayant publié au moins une offre d'emploi sur apec.fr durant une année. Or, toutes les entreprises qui ont recours aux services en ligne de l'Apec ne déposent pas systématiquement d'offre d'emploi. Certaines d'entre elles peuvent en effet se contenter de consulter le simulateur de salaire ou les prévisions de recrutement sur apec.fr. À l'inverse, une même entreprise peut être amenée à déposer de nombreuses offres sur apec.fr. La DDEA estime ainsi que chaque TPE-PME a publié 8 offres distinctes en 2019 sur ce site. Or, le comptage réalisé n'en fait pas état. Il ne garantit pas non plus que les entreprises qui ont déposé des offres sur apec.fr n'ont pas eu recours à d'autres sites concurrents. On estime en effet qu'une entreprise mobilise en moyenne quatre⁴⁷⁵ canaux de recrutement différents.

[975] Dans ces conditions, l'indicateur stratégique actuel semble partiel voire inadapté pour répondre à la question de la mesure de la consommation des services en ligne par les entreprises. La gratuité attachée au dépôt des offres – ce service était payant au début des années 2000 – est un puissant moteur d'attractivité pour les entreprises comme les TPE-PME qui n'ont pas de marque employeur (notoriété) bien installée.

⁴⁷⁵ D'après l'étude sur l'intérêt économique et social de l'Apec

11.4 Résultats obtenus sur les indicateurs d'éclairage de l'indicateur stratégique

[976] Deux séries d'indicateurs sont attachés à l'indicateur stratégique.

- Le premier porte sur la part des PME-TPE dans l'ensemble des entreprises bénéficiaires des services en ligne de l'Apec entre 2017 et 2019 (indicateur 11.1)
- Le second porte sur la satisfaction globale du service apporté avec une note moyenne recueillie (entre 0 et 10) et la proportion de notes comprises entre 7 et 10 (indicateur 11.2) entre 2017 et 2018 car les données 2017 n'ont pas été renseignées.

Tableau 8 : Evolution des indicateurs d'éclairage 11.1 et 11.2

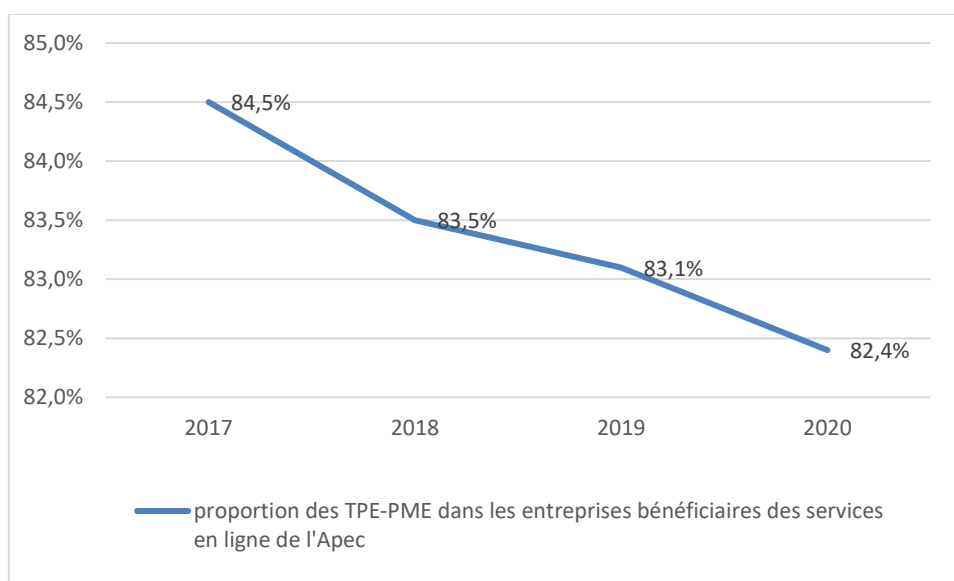
		Réalisations 2017	Réalisations 2018	Réalisations 2019	Réalisations 2020
Nombre d'entreprises bénéficiaires des services en ligne de l'APEC	11.1 - Proportion des TPE/PME parmi l'ensemble des entreprises bénéficiaires des services en ligne de l'APEC	84,5 %	83,5 %	83,1 %	82,4 %
	11.2 - Satisfaction globale des services en ligne : note moyenne de satisfaction (entre 0 et 10) et proportion de notes comprises entre 7 et 10	- note moyenne de satisfaction (entre 0 et 10) : 7,2 - proportion de notes comprises entre 7 et 10 : 80 %	- note moyenne de satisfaction (entre 0 et 10) : 7,0 - proportion de notes comprises entre 7 et 10 : 74 %	Non renseigné	Non renseigné

Source : Apec

[977] Il ressort de l'observation de l'évolution de ces deux indicateurs d'éclairage que la part des TPE-PME dans le total des entreprises bénéficiaires des services en ligne de l'Apec a baissé (- 2,1 pts) entre 2017 et 2020. Selon l'Apec, elles ont déposé comparativement moins d'offres d'emploi que les entreprises de taille intermédiaire (dont les effectifs sont compris entre 250 et 4 999 salariés) par exemple. Mais les TPE-PME qui ont déposé des offres en ont déposé davantage⁴⁷⁶.

⁴⁷⁶ Huit offres d'emploi ont été déposées en moyenne par les TPE-PME en 2019

Graphique 18 : Evolution de l'indicateur d'éclairage 11.1

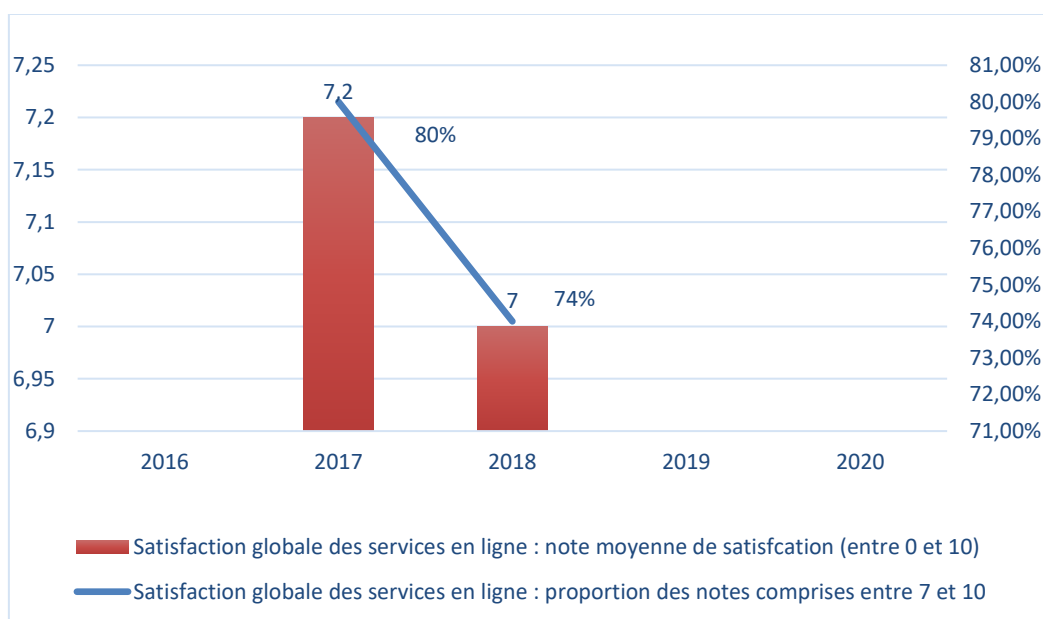


Source : Apec

[978] La baisse constatée doit être analysée de près par l'Apec. Si elle devait en effet se prolonger en 2021, il y aurait matière à ce qu'elle s'interroge sur les attentes des TPE-PME et l'adaptation des services en ligne (ex : Candidapec, simulateur d'entretien, datacadres, bilan des entretiens professionnels) pour satisfaire leurs attentes. En dépit de leur augmentation, les moyens mobilisés en matière de sécurisation des recrutements restent contraints et le digital reste un appui utile pour des démarches d'information ou de cadrage qui ne nécessitent pas l'intervention d'un conseiller ou d'un consultant. La définition du mix entre les services proposés en digital et ceux à distance ou en présentiel est un enjeu d'avenir pour l'Apec.

[979] Les résultats de l'indicateur d'éclairage 11.2 ne sont pas significatifs dans l'absolu en raison de la période d'observation limitée à deux années (2017 et 2018). Il n'est donc pas possible de savoir a priori si la double baisse qui est constatée (note moyenne et pourcentage de notes comprises entre 7 et 10) est conjoncturelle ou structurelle. La refonte du site apec.fr en fin d'année 2019 devait y apporter un commencement de réponse. Reste qu'elle s'inscrit dans la même tendance que celle de l'indicateur d'éclairage 11.1 avec, cette fois, une dégradation de la satisfaction exprimée par les TPE-PME (et fait aussi écho à la même dégradation de satisfaction côté cadres quant à leur utilisation des services en ligne).

Graphique 19 : Evolution de l'indicateur d'éclairage 11.2



Source : Mission. En 2017, la note moyenne attribuée par les entreprises clientes des services en ligne était de 7,2 et 80 % des notes données par ces entreprises étaient comprises entre 7 et 10.

[980] L'observation de l'évolution des deux indicateurs d'éclairage 11.1 et 11.2 devait alerter l'Apec sur la dégradation de sa perception auprès des TPE-PME. Compte tenu de l'évolution positive parallèlement constatée sur le conseil et le *Sourcing* (cf. indicateurs 8.2, 8.3, 10.1 et 10.2), cette évolution ne peut traduire que l'insatisfaction des TPE-PME vis-à-vis des procédures de dépôt des offres d'emploi sur *apec.fr*. Les informations ont manqué à la Mission pour pouvoir consulter les verbatims des dites TPE-PME. Il est permis de penser que la refonte et la simplification d'*apec.fr* fin 2019 ont constitué une réponse à cette réaction des TPE-PME même si le redressement dans l'expression de la satisfaction n'a pas été constaté en 2019 et qu'une telle mesure devrait être faite pour s'assurer que le nouveau site *apec.fr* a permis de mieux répondre aux besoins.

11.5 Proposition de la mission sur l'indicateur stratégique et sur les indicateurs d'éclairage

[981] Le dépôt d'une offre constitue la première démarche active d'une entreprise en direction de l'Apec, dans 80 % des cas d'après l'étude sur la mesure de l'intérêt économique et social. Dans les autres cas, ce sont des actions de démarchage qui permettent de capter des entreprises et de leur proposer des prestations comme du conseil ou du *sourcing*. L'observation du volume d'offres déposées est d'autant plus important qu'il constitue un argument de communication important pour l'Apec. C'est la raison pour laquelle il serait opportun de suivre cette donnée dans le cadre d'un indicateur stratégique avec une distinction entre les offres déposées sur *apec.fr* et les offres récupérées dans le cadre du « *scraping* » auprès des sites partenaires (voir infra, indicateur n°12).

[982] À titre d'éclairage et en complément, il conviendrait de mesurer le nombre de nouveaux comptes créés par les entreprises chaque année.

Tableau 9 : Nombre de comptes ouverts par les entreprises⁴⁷⁷

Nombre de comptes ouverts	
2016	344 363
2017	351 715
2018	312 239
2019	299 230
2020 (10 mois)	251 627
évolution 2016-2019	-13,11 %

Source : Apec

[983] Il s'agit là d'une information capitale pour l'Apec qui est le pendant du nombre de profils de candidats actifs (environ 300 000) et qui donne une indication du flux de nouvelles entreprises clientes et donc de l'attractivité d'apec.fr puisque l'ouverture d'un compte précède le dépôt d'une offre. Les mêmes limites que celles identifiées pour l'indicateur stratégique actuel peuvent être avancées puisque l'information recueillie ne tient pas compte des consommations libres alors qu'il le faudrait.

[984] **Dans ces conditions, la mission considère :**

- **L'indicateur stratégique doit être conservé en l'état mais doit être rebaptisé en « Nombre d'entreprises ayant publié au moins une offre d'emplois sur apec.fr »**
- **Les indicateurs d'éclairage doivent être maintenus mais un indicateur supplémentaire d'éclairage devrait être mis en place sur la création de nouveaux comptes**

11.6 En résumé

[985] La baisse du nombre d'entreprises ayant déposé une offre d'emploi sur apec.fr est constatée à partir de 2018 (-6 % entre 2017 et 2019 ; -17 % entre 2016 et 2020). Les indicateurs d'éclairage mettent en lumière une nette inflexion dans les activités de sécurisation des recrutements des entreprises avec une baisse de la part des TPE-PME dans l'utilisation des services en ligne et de leur satisfaction. Il y a matière à alerter l'Apec l'évolution constatée qui enjambe la refonte du site apec.fr, l'enjeu étant pour elle de savoir si dans le mix entre digital et prestation physique l'offre dématérialisée est toujours adaptée aux attentes des TPE-PME.

[986] L'indicateur stratégique doit être conservé en l'état mais doit être rebaptisé en « Nombre d'entreprises ayant publié au moins une offre d'emplois sur apec.fr »

[987] Un indicateur supplémentaire d'éclairage devrait être mis en place sur la création de nouveaux comptes par les entreprises.

⁴⁷⁷ À noter que tous les 3 ans, l'Apec supprime de sa base les comptes inactifs et que les entreprises sont autorisées à demander la suppression de leurs comptes.

12 Indicateur n°12 : Part des recrutements de cadres ayant fait l'objet d'une diffusion d'offre d'emploi sur le site www.apec.fr

Définition de l'indicateur (numérateur, et dénominateur s'il y en a un)	<p>L'indicateur est composé de la manière suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Au numérateur : Somme des répondants à l'enquête Sourcing déclarant avoir utilisé apec.fr pour la diffusion de l'offre d'emploi concernée par ce dernier recrutement - Au dénominateur : somme des répondants à l'enquête
Objectif stratégique visé à travers l'indicateur	Mesurer la part de marché de l'APEC dans la diffusion d'offre d'emploi parmi l'ensemble des recrutements de cadre.
Public cible	Tous
Date de création de l'indicateur au sein de l'APEC (si connue)	Le point de référence est de 47 % en 2016 (t0 de l'indicateur)
Direction produisant l'indicateur	Direction des Etudes
Source des données nécessaires au calcul de l'indicateur (nom du système d'information)	<p>L'ensemble des données permettant de construire l'indicateur sont issues de l'enquête annuelle Sourcing de l'APEC. L'enquête est téléphonique et administrée en janvier et février de l'année N+1 par un prestataire de l'APEC auprès de 1400 entreprises de plus de 50 salariés et qui déclarent avoir effectué un recrutement de cadre dans les 12 derniers mois. Les entreprises sont interrogées sur leur dernier recrutement de cadre. L'échantillon est représentatif des entreprises françaises (de plus de 50 salariés) selon le critère d'effectif cadres par secteur d'activité.</p> <p>Les répondants n'ont pas connaissance du nom du commanditaire avant d'avoir répondu à l'ensemble du questionnaire.</p>
Modalités de collecte des données et acteurs entrant en jeu depuis le premier enregistrement informatique jusqu'à l'extraction des données	Questionnaire
Périodicité de disponibilité de la mesure (quotidienne, hebdo, mensuelle, trimestrielle, semestrielle, annuelle...)	L'indicateur est produit annuellement. Le résultat de l'année N est disponible au plus tard à la fin du mois de juin de l'année N+1

RAPPORT DEFINITIF IGAS N°2020-068R (ANNEXES ET PIÈCES JOINTES)

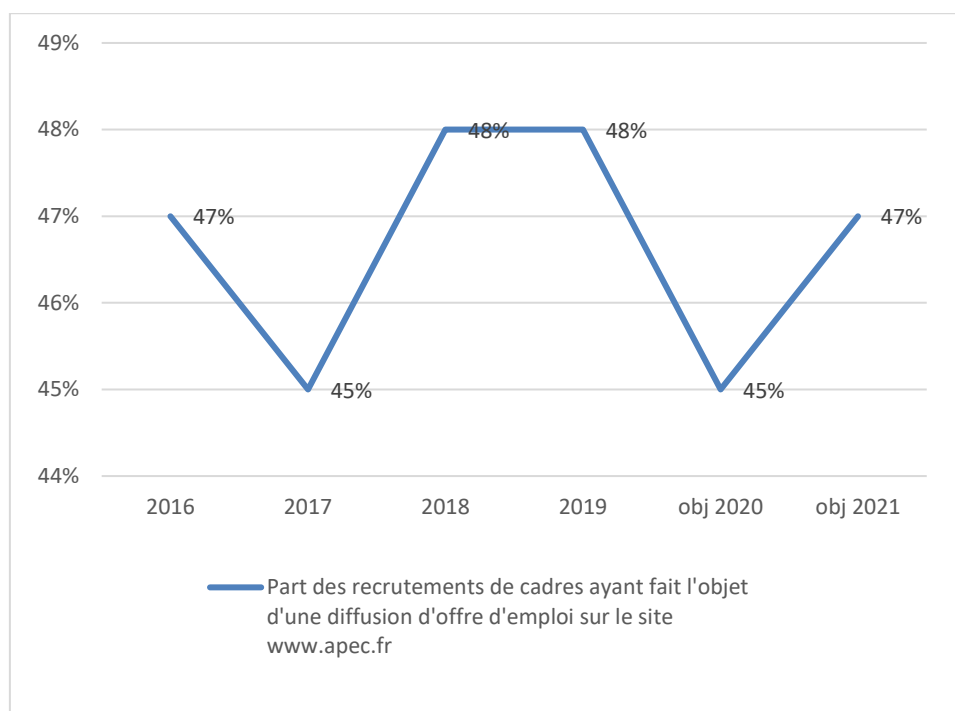
Ventilations géographiques possibles	Champ : France entière
Ventilations socio-économiques possibles (par public, âge, sexe, adresse, taille d'entreprise...)	L'indicateur est déclinable par tranche d'effectifs de l'entreprise (à partir de 50 salariés).
Limites et biais éventuels de l'indicateur	Le résultat de l'indicateur est obtenu sur la base d'un échantillon des entreprises ayant recruté dans l'année et cet échantillon est représentatif des seules entreprises de plus de 50 salariés.
Indicateur(s) opérationnel(s) déclinant cet indicateur stratégique auprès des équipes	Non
Réalisé 2016	47,0 %
Objectif 2017	47,0 %
Réalisé 2017	45,0 %
Objectif 2018	47,0 %
Réalisé 2018	48,0 %
Objectif 2019	45,0 %
Réalisé 2019	48,0 %
Objectif 2020	45,0 %
Réalisé 2020	Donnée non disponible à date, une enquête doit être lancée
Objectif 2021	47,0 %
Données et indicateurs d'éclairage de l'indicateur dans le mandat de service public (<i>transmettre à part dans un fichier excel les résultats obtenus chaque année pour les indicateurs d'éclairage en question</i>)	12.1 - Proportion des offres d'emploi concernant un recrutement de cadre sur un emploi durable parmi l'ensemble des offres d'emploi cadres publiées sur le site www.apec.fr

12.1 Résultats obtenus sur l'indicateur stratégique

[988] L'indicateur stratégique n°12 mesure la part des recrutements de cadres ayant fait l'objet d'une publication sur www.apec.fr. Après une baisse marquée de 2 points entre 2016 et 2017, les résultats se sont redressés très nettement l'année suivante pour atteindre 48 % et se stabiliser en 2019. Pour 2020, l'enquête servant de base à la collecte des données est en cours et ses résultats ne sont pas encore connus. Les objectifs affichés par l'Apec pour 2020 et 2021 ont été fixés en 2019 de manière très

prudente en 2019 (comme ils l'avaient été l'année précédente) sans anticipation possible à l'époque des conséquences de la crise sanitaire. L'objectif retenu pour 2021 tient compte de celle-ci en revanche.

Graphique 20 : Résultats de l'indicateur n°12



Source : Apec

[989] Dans le détail pour 2019, les résultats sont différenciés selon la taille des entreprises concernées.

Tableau 10 : Volume de recrutements de cadres et part de ceux ayant fait l'objet d'une offre sur apec.fr en 2019

Volume de recrutements de cadres et part de ceux ayant fait l'objet d'une offre sur apec.fr en 2019

Tailles d'entreprise	Recrutements de cadres en 2019 ¹	Part des recrutements de cadres ayant fait l'objet d'une offre sur apec.fr en 2019 ²	Recrutements de cadres ayant fait l'objet d'une offre sur apec.fr en 2019
1 à 49 salariés	67 600	25%	16 900
50 à 249 salariés	111 220	44%	48 937
Sous-Total TPE-PME	178 820	37%	65 837
ETI-GE	103 000	68%	70 040
Total	281 820	48%	135 877

¹ Baromètre Apec des intentions de recrutement et de mobilité des cadres, octobre 2020 et enquête de prévisions de recrutements Apec 2020.

² Baromètre Apec des pratiques de recrutement des cadres, octobre 2020 (uniquement pour les entreprises ayant 10 salariés et plus) et estimation Apec pour les entreprises ayant moins de 10 salariés.

Source : Apec

[990] À la lecture du tableau ci-dessus qui est une photographie à un instant donné, il apparaît que la performance de l'apec.fr en tant que jobboard est la plus importante s'agissant des entreprises de taille intermédiaires et des grandes entreprises et qu'elle est au contraire près de deux fois moindre s'agissant des TPE. Ce constat est probablement lié en partie à leur faible notoriété et au travail qui peut incomber à l'Apec d'effectuer auprès des recruteurs, des cadres DRH quand ils existent voire des (experts-)

comptables des TPE⁴⁷⁸ sur leur marque-employeur et la mise en avant de leurs offres d'emploi. Des enseignements peuvent être tirés sur la nécessité pour l'Apec de se positionner encore plus près des TPE-PME pour les accompagner dans leurs recrutements via apec.fr avec la résolution des problèmes d'insatisfaction évoqués plus haut et qui doivent faire l'objet d'une réponse plus adaptée. L'idée de créer sinon un jobboard dédié aux TPE-PME du moins des partenariats avec des branches fortement pourvoyeuses d'emplois de cadres dans ces entreprises doit être approfondie.

12.2 Robustesse de l'indicateur stratégique

[991] Les résultats de l'indicateurs proviennent de l'enquête annuelle Sourcing réalisée par un prestataire de l'Apec auprès de 1400 entreprises de plus de 50 salariés qui déclarent avoir effectué le recrutement d'un cadre dans les 12 derniers mois.

[992] L'approche retenue n'appelle pas de commentaire sur le plan méthodologique même si la date de réalisation du recrutement peut avoir une incidence sur la réponse de l'entreprise⁴⁷⁹. L'enquête aurait pu porter sur les entreprises clientes de l'Apec mais cela aurait supposé que celle-ci ait identifié au préalable celles d'entre elles qui ont recruté un cadre. Or, cette information ne lui est pas systématiquement remontée. Par ailleurs, le fait de se limiter aux entreprises de son portefeuille aurait pu introduire un biais et fausser les réponses. Pour fiabiliser et systématiser au-delà d'une enquête les informations collectées sur le lien entre l'offre d'emplois et le recrutement opéré, il pourrait être envisagé de croiser les données avec celles issues des déclarations sociales nominatives (DSN), quitte à ce que ce traitement soit réalisé par la DARES pour des questions juridiques.

[993] Le choix d'interroger les entreprises de plus de 50 salariés peut en revanche être discuté dans la mesure où, d'après des éléments communiqués à la mission pour l'année 2019 et selon le baromètre Sourcing 2019 de l'Apec,

- 23 % des recrutements de cadres interviennent dans des entreprises de 1 à 49 salariés⁴⁸⁰
- 25 % des recrutements de cadres dans des entreprises de 1 à 49 salariés ont fait l'objet d'une publication sur apec.fr
- 77 % des entreprises de moins de 50 salariés ont publié une offre d'emplois. Une telle publication constitue le premier canal retenu par elles pour opérer un recrutement (39 %) devant le réseau relationnel de l'employeur (23 %).

[994] Dans ces conditions, il aurait pu être opportun d'inclure dans l'enquête les entreprises de moins de 50 salariés sachant qu'elles constituent par ailleurs l'une des cibles de l'Apec.

⁴⁷⁸ La mission considère en effet qu'il existe d'autres prescripteurs des services de l'Apec que les recruteurs eux-mêmes lesquels ont davantage tendance à mobiliser leur réseau (source : étude sur l'intérêt économique et social de l'Apec). Dans les TPE-PME dépourvues de responsable ressources humaines ou de DRH, le comptable (ou l'expert-comptable) est souvent chargé de la gestion administrative en appui du chef d'entreprise. Quand ils existent, les cadres RH constituent également un bon relais *a fortiori* si eux-mêmes ont été suivis par l'Apec dans le passé. Dans son vivier d'anciens candidats, l'Apec devrait pouvoir identifier ces cibles potentielles.

⁴⁷⁹ Plus cette date est éloignée par rapport à celle où le recruteur est interrogé, plus son souvenir peut s'estomper sur les sites où il a déposé son offre sachant que l'enquêteur ne lui dévoile qu'à la fin le nom du commanditaire de l'enquête, à savoir l'Apec.

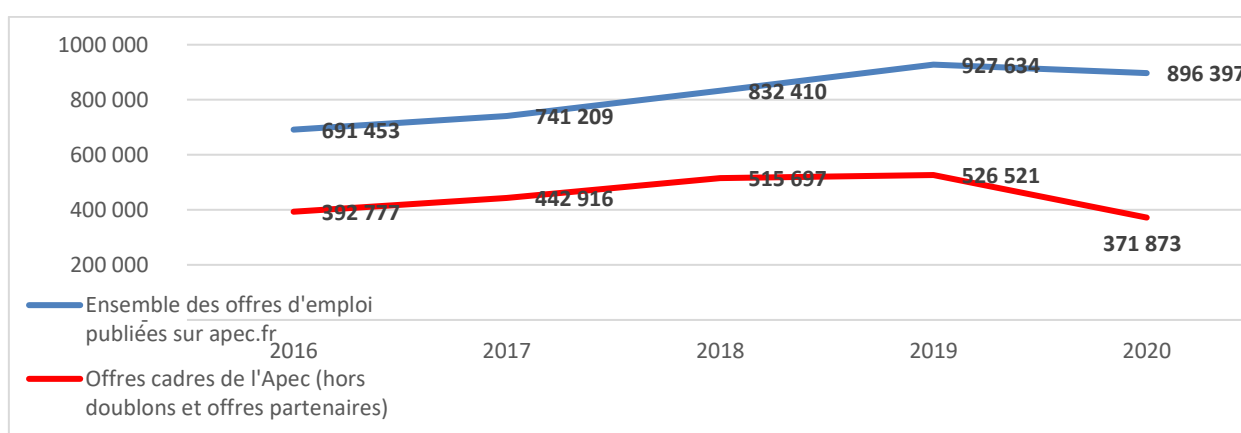
⁴⁸⁰ D'après l'Apec, 28 % des TPE-PME n'ont pas recruté de cadres depuis cinq ans. Ce chiffre démontre en creux que plus de deux-tiers d'entre elles sont en position de recherche à court ou moyen terme.

12.3 Pertinence de l'indicateur stratégique

[995] L'indicateur n°12 permet de donner une mesure de la place occupée par apec.fr en tant que jobboard spécialisé sur le marché de l'emploi des cadres. On ne saurait pour autant tirer de ces résultats une interprétation définitive sur son efficacité. Il n'existe pas en effet de lien de causalité évident entre la diffusion d'une offre d'emploi via apec.fr et le recrutement qui s'est opéré ultérieurement (cf. indicateur n°10). Ce site n'étant utilisé à titre exclusif par les recruteurs que dans 15 % des cas, l'offre d'emploi déposée sur apec.fr l'est souvent également sur LinkedIn (52 % des offres), Indeed (50 % des offres) et Pôle Emploi (36 %).

[996] Les résultats recueillis doivent par ailleurs être rapprochés d'autres données. Les premières sont liées au nombre d'offres d'emplois publiées sur apec.fr.

Graphique 21 : Nombre d'offres d'emploi publiées sur apec.fr entre 2016 et 2020



Source : Apec

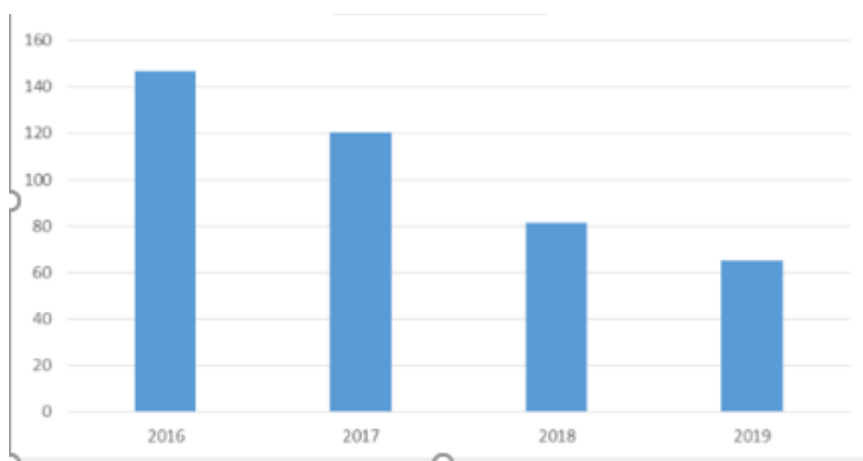
[997] Le graphique ci-dessus montre la progression régulière et importante (+34 %) entre 2016 et 2019 des offres d'emploi publiées sur apec.fr. Une distinction doit être faite entre l'ensemble des offres publiées – y compris celles en provenance de partenaires (voir infra) – et celles qui sont déposées par les entreprises elles-mêmes auprès de l'Apec. Ces dernières représentent environ 60 % du total des offres publiées sauf pour l'année 2020 où elles reculent pour en représenter 41 %.

[998] Ces chiffres témoignent de la vocation d'agrégateur global d'apec.fr. Ils révèlent également en creux une assez grande dépendance de l'Apec vis-à-vis des offres d'emploi de ses partenaires. Pour autant et en dépit de la baisse du nombre d'entreprises qui ont publié au moins une offre d'emploi sur apec.fr en 2019 (cf. indicateur n°11), la part des recrutements de cadres ayant fait l'objet d'une diffusion d'offres d'emploi sur apec.fr est restée stable, ce qui tendrait à prouver qu'apec.fr est un outil bien installé au service des employeurs même s'il est moins consulté que d'autres sites⁴⁸¹. Compte tenu de la multiplication du nombre de jobboards, la tendance constatée par l'Apec est celle d'une diminution du nombre de « vues » mensuelles d'une offre d'emploi sur son site⁴⁸².

⁴⁸¹ D'après l'étude de l'Apec de janvier 2019 s'appuyant sur une enquête CSA et synthétisée dans « La place des études et des outils issus des informations de la DDEA », apec.fr serait le 3^{ème} site le plus consulté par les entreprises derrière LinkedIn et Pôle Emploi.

⁴⁸² La baisse constatée s'explique également par le fait que l'un des intégrateurs dominants – Indeed – a changé son mode d'affichage des offres passant d'un affichage partiel à un affichage complet, ce qui génère moins de trafic sur apec.fr.

Graphique 22 : Nombre de fois qu'une offre d'emploi issue d'apec.fr est vue dans le mois



Source : Apec, comité de pilotage apec ;fr, septembre 2020

[999] La question se pose de savoir si ces partenariats sont tous équilibrés dans la mesure où l'Apec transmet beaucoup d'offres sans obtenir en retour un volume de trafic élevé sachant que des mesures seraient susceptibles d'en générer comme la présentation partielle des offres de l'Apec sur les sites partenaires afin de faire venir sur apec.fr pour découvrir l'offre intégrale et permettre ensuite des opérations de matching.

[1000] Cette tendance justifie l'intervention – de plus en plus importante⁴⁸³ des conseillers de l'Apec au titre de l'assistance à la rédaction d'offres (ARO) pour optimiser la visibilité des offres déposées par les entreprises, en particulier celles des TPE-PME qui ont une faible marque employeur (notoriété).

12.4 Résultats obtenus sur l'indicateur d'éclairage de l'indicateur stratégique

[1001] Un indicateur d'éclairage est attaché à l'indicateur n°12. Il porte sur la proportion des offres d'emploi concernant un recrutement de cadre sur un emploi durable.

	2016	2017	2018	2019	2020	obj 2021
12.1 - Proportion des offres d'emploi concernant un recrutement de cadre sur un emploi durable parmi l'ensemble des offres d'emploi cadres publiées sur le site www.apec.fr	87 %	86,4 %	86,4 %	88,8 %	90,1 %	-

Source : Apec

⁴⁸³ Parmi les services proposés aux TPE-PME, ce sont les ARO qui progressent le plus (+44 %) entre 2018 et 2019 (contre + 23 % pour le Sourcing+).

[1002] Les données recueillies pour alimenter cet indicateur d'éclairage le sont dans le cadre de la même enquête que celles qui a servi pour l'indicateur stratégique.

[1003] La notion d'emploi durable correspond aux recrutements en CDI ou CDD de plus de douze mois⁴⁸⁴. Les résultats de l'indicateur d'éclairage conduisent à constater une sécurisation croissante des parcours des cadres qui trouvent un emploi – stable - via apec.fr. Une information complémentaire serait utile qui porte sur le maintien en emploi du cadre recruté au moment où l'employeur est interrogé. C'est une autre dimension de l'emploi durable qu'il est nécessaire d'approfondir. En l'espèce, les conclusions de l'étude sur l'impact économique et social de l'Apec vis-à-vis des TPE-PME apportent un éclairage. Il apparaît en effet que la probabilité est élevée qu'un cadre recruté via apec.fr soit toujours en poste un an après son recrutement : 82 % pour les TPE-PME qui ont eu recours au seul site (contre 52,5 % pour les TPE-PME qui n'y ont pas recouru) et 78 % pour celles qui ont eu recours au site et au service de conseil de l'Apec (contre 52 % pour les TPME-PME qui n'y ont pas recouru). Cette proportion est d'autant plus forte que le recrutement concerne un cadre précédemment sans emploi.

12.5 Proposition de la mission sur l'indicateur stratégique

[1004] Compte tenu des observations faites sur l'indicateur actuel, il est proposé par la mission :

- **de le conserver, mais d'interroger les entreprises de 10 à 49 salariés en plus des autres entreprises pour connaître la part de leurs recrutements issus d'offres qui ont été déposées sur apec.fr ;**
- **de compléter cet indicateur stratégique par un autre indicateur stratégique qui porterait sur le volume d'offres d'emploi total déposées en distinguant celles déposées sur apec.fr de celles issues des partenariats. La mesure pourrait se faire soit à une date donnée, soit en cumul périodique.**

12.6 En résumé

[1005] Les informations recueillies dans le cadre de l'indicateur de performance n°12 et de son indicateur d'éclairage sont intéressantes en ce qu'elles portent sur la performance d'apec.fr en tant que jobboard. Les évolutions de l'indicateurs montrent qu'en dépit des très grandes variations constatées entre 2017 et 2019 (l'année 2020 étant atypique) dans le dépôt des offres sur le site, celui-ci peut être considéré comme une référence dans la mesure où il contribue significativement (48 % en 2018 et 2019) au recrutement des cadres – sans que l'on sache si c'est à titre exclusif ou avec d'autres opérateurs / sites – et dans le cadre d'emplois en CDI ou CDD de longue durée 90 %.

[1006] Ces constats doivent alimenter la stratégie de valorisation d'apec.fr comme jobboard en :

- Mettant en avant le nombre d'offres d'emplois collectées : cette information devrait figurer parmi les informations suivies dans le cadre d'un indicateur stratégique ;
- S'intéressant de plus près au gisement d'emplois que constitue celui des TPE-PME qui, précisément, sont plus éloignées à la fois des sites d'offres d'emploi mais constituent de potentielles grosses pourvoyeuses d'emplois.

⁴⁸⁴ C'est la définition que la DARES donne de l'emploi durable. La même DARES constate entre 2015 et 2019 que la part des emplois durables s'est accrue durant la période récente ce qui traduit une amélioration générale de la qualité des emplois proposés (Les tensions sur le marché du travail, *Dares résultats*, octobre 2020)

[1007] Ces constats doivent également alimenter la réflexion sur l'opportunité de constituer le site apec.fr en un réseau social professionnel de référence pour les cadres permettant le développement de communautés professionnelle de pairs centrées sur des métiers, des territoires ou des évènements. D'après l'Apec, 85 % des entreprises mobilisent un réseau social en complément d'un jobboard. Ceux-ci sont perçus par elles comme un moyen d'élargir le vivier et de communiquer sur la marque employeur. Les deux outils sont complémentaires car 87 % des dites entreprises estiment également qu'un réseau social ne remplace pas un jobboard et un site d'emplois en ligne.

13 Indicateur n°13 : Part des offres qualifiées APEC parmi l'ensemble des offres d'emploi cadres publiées sur le site www.apec.fr

Définition de l'indicateur (numérateur, et dénominateur s'il y en a un)	<p>L'indicateur est composé de la manière suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Au numérateur : volume des offres d'emploi avec une date de première publication sur apec.fr durant le mois M typées « OQA » dans le SI métier de l'APEC - Au dénominateur : volume des offres d'emploi avec une première date de publication sur apec.fr sur le mois M
Objectif stratégique visé à travers l'indicateur	Mesurer la part des offres d'emploi diffusées sur apec.fr ayant reçu la qualification « offres qualifiées APEC » et donc certifiées conformes juridiquement, concernant un emploi cadre du secteur privé et contenant des éléments sur la rémunération
Public cible	Tous
Date de création de l'indicateur au sein de l'APEC (si connue)	Le point de référence est de 38,6 % (2016, t0 de l'indicateur)
Direction produisant l'indicateur	Direction de la Performance
Source des données nécessaires au calcul de l'indicateur (nom du système d'information)	<p>L'ensemble des données :</p> <ul style="list-style-type: none"> - volume des offres publiées sur le mois M - volume des offres publiées sur le mois M typées « OQA » permettant de construire l'indicateur sont tracées dans le SI Métier de l'APEC. Les données de l'offre peuvent être saisies/modifiées par un collaborateur APEC dans le SI métier si elle n'est pas publiée automatiquement. <p>Ces données sont intégrées dans l'entrepôt de données.</p>
Modalités de collecte des données et acteurs entrant en jeu depuis le premier enregistrement informatique jusqu'à l'extraction des données	<p>Un établissement crée son OFFRE sur apec.fr</p> <ul style="list-style-type: none"> > relecture par de l'Intelligence Artificielle pour conformité juridique et élément de rémunération, elle est taguée OQA ensuite > Intégration des données dans PDS (back-office) > Les infos sont stockées dans SOCLE (entrepôt de données)

	> Puis intégrées dans STAD (décisionnel)
Périodicité de disponibilité de la mesure (quotidienne, hebdo, mensuelle, trimestrielle, semestrielle, annuelle...)	L'indicateur est produit mensuellement. L'indicateur du mois M est disponible au début du mois M+1. L'indicateur de l'année N est disponible au plus tard début février de l'année N+1.
Ventilations géographiques possibles	Champ : France & international
Ventilations socio-économiques possibles (par public, âge, sexe, adresse, taille d'entreprise...)	L'indicateur est déclinable sur les populations cadre et agents de maîtrise
Interprétation des résultats de l'indicateur	Performance de notre conseil sur la rédaction des offres. Une offre OQA est deux fois plus regardée par les candidats
Réalisé 2016	38,6 %
Objectif 2017	40,0 %
Réalisé 2017	36,4 %
Objectif 2018	40,0 %
Réalisé 2018	38,2 %
Objectif 2019	38,0 %
Réalisé 2019	41,0 %
Objectif 2020	39,0 %
Réalisé 2020	39,8 %
Objectif 2021	42,0 %

13.1 Résultats obtenus sur l'indicateur stratégique

[1008] L'indicateur stratégique n°13 mesure la part des offres d'emplois qualifiées parmi les offres publiées par l'Apec. Les offres qualifiées Apec bénéficient d'une mise en avant spécifique sur le site apec.fr avec un label sous la forme d'un logo qui atteste qu'elles sont conformes juridiquement, qu'elles relèvent du statut des cadres du secteur privé et qu'elles proposent une rémunération (en valeur ou en fourchette). Une offre qualifiée apec serait, selon l'Apec, deux fois plus regardée par les candidats que les autres offres d'emploi.

Schéma 5 : Logo apposé par l'Apec sur une offre qualifiée

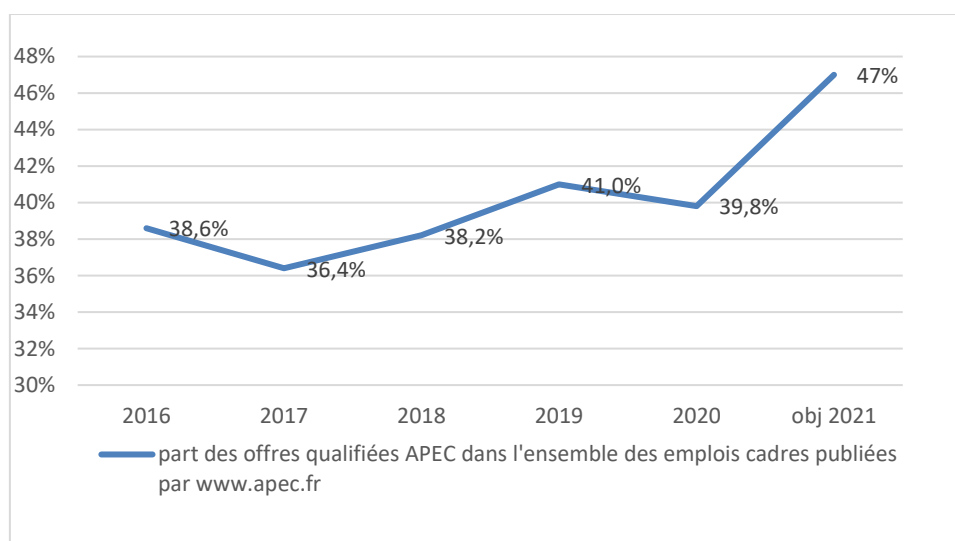


[1009] Dans le cadre de sa procédure qualité, l'ensemble des offres ayant vocation à être déposées sur apec.fr fait l'objet d'un contrôle par un analyseur sémantique afin d'en vérifier la conformité juridique. En application des dispositions du code du travail⁴⁸⁵, les offres d'emploi doivent en effet comporter un certain nombre d'éléments⁴⁸⁶ et écarter toute mention discriminatoire à raison de l'âge, du sexe, de l'origine, etc.

[1010] La procédure de détection conduit à mettre de côté l'offre d'emploi pour la renvoyer dans une filière de correction en « remplissant le panier » soit des conseillers en région⁴⁸⁷ lorsque la TPE-PME relève de leur région, soit du pôle relations clients au siège, afin d'intervenir auprès de l'entreprise à l'origine de l'offre pour l'alerter et travailler avec elle sur une nouvelle rédaction.

[1011] L'indicateur est alimenté par une mesure qui porte sur les offres diffusées concernant un emploi cadre du secteur privé et contenant des éléments sur la rémunération.

Graphique 23 : Résultats de l'indicateur n°13



Source : Apec

[1012] La tendance globale constatée est celle d'une progression régulière du nombre d'offres d'emploi qualifiées Apec avec une accélération en 2019 lorsqu'il a été décidé de mettre l'accent sur la sécurisation des offres en mobilisant davantage les conseillers et les consultants à la fois en nombre (+30 % en ETP CDI entre 2016 et 2019) et en temps consacré (+25,8 % en nombre d'heures de production SRE) à la lecture des offres. Au cours d'un séminaire organisé durant cette année, il a été demandé aux consultants

⁴⁸⁵ Articles L.5331-3 et suivants du code du travail

⁴⁸⁶ L'offre doit être écrite en langue française. Elle doit porter sur une activité réelle et rémunérée, respecter la liberté des candidats et les principes du droit du travail (« Repères juridiques sur les offres d'emploi », Pôle Emploi, 2019)

⁴⁸⁷ Les consultants peuvent intervenir sur sollicitation des conseillers dans une logique de subsidiarité quand l'offre pose une difficulté particulière, lorsqu'il s'agit d'une nouvelle entreprise ou quand l'offre publiée n'a pas trouvé de candidat dans un délai de cinq jours.

de se mobiliser davantage sur « le scan des offres », opération qui peut les conduire à intervenir eux-mêmes auprès de l'entreprise lorsque la réécriture pose une difficulté particulière. Cette intervention peut être perçue comme une autre facette de leur métier de conseil ou, lorsqu'il s'agit d'entreprises qu'ils n'ont pas encore en portefeuille, comme l'occasion de les solliciter une première fois pour leur présenter la gamme des services de l'Apec et les aider ponctuellement ou plus durablement.

[1013] Dans ces conditions, l'inflexion marquée en 2020 ne manque pas de surprendre dans la mesure où la qualification des offres est une activité qui est pratiquée à distance par les conseillers et qui, en tant que telle, ne doit pas forcément souffrir des à-coups de la conjoncture d'autant qu'un moindre flux d'offres doit permettre à l'Apec d'intervenir de façon plus efficace et plus rapide.

[1014] L'une des explications a trait à la forte baisse du volume d'offres de cadres sur le marché. L'autre est liée à l'organisation du travail durant la crise sanitaire et aux régimes d'absence autorisée qui a permis à un certain nombre de conseillers de ne pas travailler pour des raisons liées à la garde de leurs enfants. Il en a résulté une baisse du volume des offres mises en conformité qui n'a pas été compensée ensuite.

13.2 Robustesse de l'indicateur stratégique

[1015] Les résultats de l'indicateur reposent en premier lieu sur le volume d'offres considérées comme non conformes par l'analyseur sémantique. Tout dépend donc du « réglage » qui est opéré et de l'intensité du filtrage effectué par cet outil.

[1016] Le choix de centrer l'indicateur sur certaines offres d'emploi a des conséquences sur les autres offres comme en attestent les chiffres de qualification de l'ensemble des offres de l'Apec en moyenne mensuelle qui révèlent des écarts qui ont pu être très significatifs jusqu'en 2019.

Tableau 11 : Part des offres qualifiées Apec sur l'ensemble des offres publiées

	2016	2017	2018	2019
Moyenne mensuelle	15 %	31 %	33 %	37 %

Source : Apec

[1017] L'une des explications sur le décalage entre les deux séries d'offres tient sans doute au fait que l'accent n'était certainement pas mis avant 2019 sur les offres qui n'entraient pas dans le champ de l'indicateur et qui, par ailleurs, ne mobilisaient pas en priorité l'intervention des conseillers.

13.3 Pertinence de l'indicateur stratégique

[1018] L'indicateur n°13 est avant tout un indicateur d'activité interne sur l'intervention de l'Apec aux fins de sécurisation juridique des offres déposées sur apec.fr. Son évolution dépend d'une part du réglage opéré par l'outil d'analyse sémantique qui signale les anomalies et d'autre part de l'intensité mise par l'Apec dans la mobilisation des conseillers pour une activité dont le bénéficiaire n'apparaît que lorsque celui-ci clique sur le logo vert figurant sur l'offre d'emploi. Cette relative discrétion dans le signalement des offres s'explique sans doute par le fait que le volume des offres certifiées est très lié au nombre – limité bien qu'en croissance (chiffre) - de conseillers de l'Apec disponibles et mobilisés à cette fin de mise en conformité.

[1019] Au-delà du fait qu'elles sont lues deux fois plus que les autres offres, il serait intéressant d'analyser si les offres qualifiées par l'Apec sont pourvues plus facilement et plus rapidement.

13.4 Proposition de la mission sur l'indicateur stratégique

[1020] Compte tenu des observations faites sur l'indicateur actuel, il est proposé par la mission

- **De transformer cet indicateur en indicateur d'éclairage rattaché à l'indicateur n°12. en le complétant par une mesure de la proportion des offres d'emploi qualifiée par l'Apec qui ont été pourvues dans un délai à définir.**

13.5 En résumé

[1021] L'indicateur n°13 est avant tout un indicateur d'activité interne sur l'intervention de l'Apec aux fins de sécurisation juridique des offres déposées sur apec.fr. Son évolution dépend d'une part du réglage opéré par l'outil d'analyse sémantique qui signale les anomalies et, d'autre part, de l'intensité mise par l'Apec dans la mobilisation des conseillers pour une activité dont le bénéficiaire client n'apparaît que lorsque celui-ci clique sur le logo vert figurant sur l'offre d'emploi. Cette relative discrétion s'explique sans doute par le fait que le volume des offres certifiées est très dépendant du nombre – limité (20 % des effectifs en 2019) bien qu'en croissance (+20 % entre 2016 et 2019) - de conseillers et consultants de l'Apec disponibles et mobilisés.

14 Indicateur n°14 : Audience des études publiées par l'APEC

<p>Définition de l'indicateur (numérateur, et dénominateur s'il y en a un)</p>	<p>L'indicateur est composé de la manière suivante :</p> <p>Jusque Novembre 2019</p> <ul style="list-style-type: none"> - Au numérateur : somme des visites sur au moins une page de l'observatoire de l'emploi sur le site apec.fr (l'observatoire comprenant les études, les fiches emploi, l'outil Data Cadres) durant la période d'observation - Au dénominateur : sommes des visites sur au moins une page du site apec.fr durant la période d'observation <p>A partir de décembre 2019</p> <ul style="list-style-type: none"> - Au numérateur : somme des visites sur les 4 pages du nouveau site : 1ères tendances de l'emploi cadres, nos métiers, simulateurs de salaires, outils-analyse marché) durant la période d'observation - Au dénominateur : somme des visites sur au moins une page du site apec.fr durant la période d'observation
<p>Objectif stratégique visé à travers l'indicateur</p>	<p>Mesurer l'audience des études publiées par l'APEC sur le site apec.fr dans le cadre de mission « 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 »</p>
<p>Public cible</p>	<p>Tous</p>
<p>Date de création de l'indicateur au sein de l'APEC (si connue)</p>	<p>Le point de référence est de 5,88 % en 2017 (t0 de l'indicateur)</p>
<p>Direction produisant l'indicateur</p>	<p>Direction de la Performance - Direction Marketing</p>
<p>Source des données nécessaires au calcul de l'indicateur (nom du système d'information)</p>	<p>L'ensemble des données permettant de construire l'indicateur sont restituées par l'outil de mesure d'audience internet et tracées dans un fichier Excel.</p> <p>disponible également sous AT Internet outil de traçage des données d'apec.fr</p>
<p>Modalités de collecte des données et acteurs entrant en jeu depuis le premier enregistrement informatique jusqu'à l'extraction des données</p>	<p>AT Internet : volume de pages vues sur le site apec.fr, volume d'audience des pages vues (pages des études)</p>

RAPPORT DEFINITIF IGAS N°2020-068R (ANNEXES ET PIECES JOINTES)

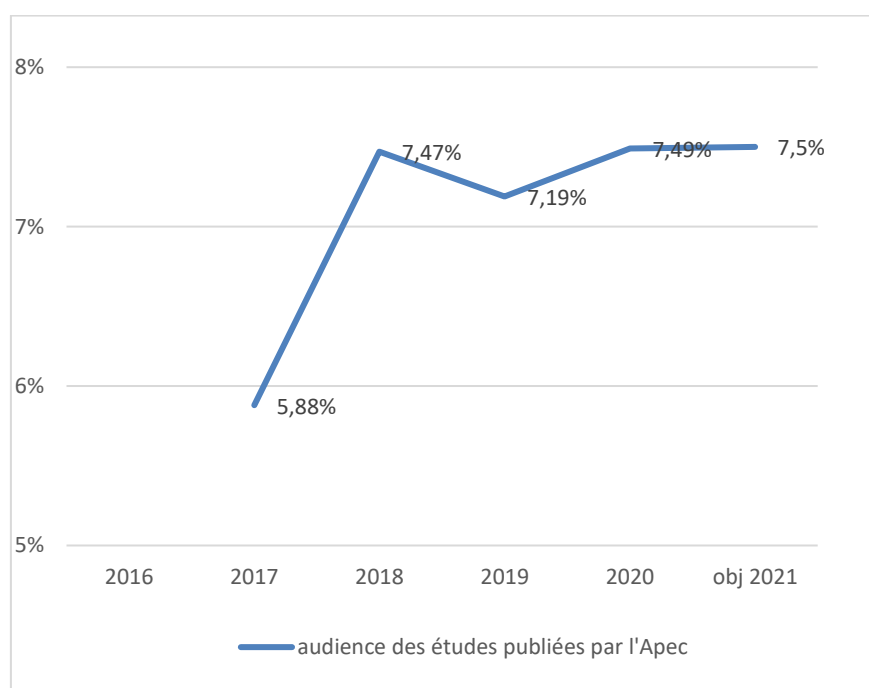
	Acteurs : Pôle Digitale (pilote le tableau de bord)
Périodicité de disponibilité de la mesure (quotidienne, hebdo, mensuelle, trimestrielle, semestrielle, annuelle...)	L'indicateur est produit mensuellement. L'indicateur du mois M est disponible au début du mois M+1. L'indicateur de l'année N est disponible au plus tard début février de l'année N+1.
Ventilations géographiques possibles	Champ : France entière & international
Ventilations socio-économiques possibles (par public, âge, sexe, adresse, taille d'entreprise...)	Jusque fin 2019 L'indicateur est déclinable sur les différentes sections de l'observatoire (études, fiches, outil data cadres) et il est possible de connaître le nombre de visiteurs et le nombre de clics sur les études en format PDF. À partir de décembre 2019 l'indicateur est disponible sur les 4 pages en format PDF d'AT internet.
Limites et biais éventuels de l'indicateur	L'indicateur dépasse la notion d'études mais couvre bien le périmètre de la mission de l'APEC d'observatoire du marché cadres Le nombre de visites ne donne pas d'indication sur l'évolution du nombre de visiteurs uniques et sur le nombre de pages vues par ces visiteurs L'indicateur peut évoluer à la hausse si la partie hors observatoire du site fait l'objet d'une baisse de fréquentation
Indicateur(s) opérationnel(s) déclinant cet indicateur stratégique auprès des équipes	Non
Interprétation des résultats de l'indicateur	Mise en avant de nos études sur le site
Réalisé 2016	-
Objectif 2017	4,00 %
Réalisé 2017	5,88 %
Objectif 2018	5,0 %
Réalisé 2018	7,47 %
Objectif 2019	7,0 %

Réalisé 2019	7,19 %
Objectif 2020	7,5 %
Réalisé 2020	7,49 %
Objectif 2021	7,5 %
Données et indicateurs d'éclairage de l'indicateur dans le mandat de service public (<i>transmettre à part dans un fichier excel les résultats obtenus chaque année pour les indicateurs d'éclairage en question</i>)	14.1 - Satisfaction globale sur les informations études : note moyenne de satisfaction (entre 0 et 10) et proportion de notes comprises entre 7 et 10
Evolutions éventuelles envisagées par l'APEC sur l'indicateur (définition, périmètre, mode de calcul...)	Prise en compte de l'audience de notre site corporate

14.1 Résultats obtenus sur l'indicateur stratégique

[1022] L'indicateur stratégique n°14 porte sur l'audience des études publiées par l'Apec. Il est assis sur une mesure qui a évolué en novembre 2019 pour tenir compte de la nouvelle configuration du site apec.fr qui a fusionné trois sites (jeunes diplômés, cadres, entreprises). Avant cette date, étaient décomptées les visites sur au moins une page de l'observatoire (études, fiches emploi, datacadres) sur l'un des sites. Après cette date, la mesure porte sur la somme des visites des 4 pages du nouveau site (« Tendances de l'emploi cadre », « nos métiers », « simulateur de salaires », « outils-analyse de marché ») rapportée au total de l'ensemble des visites sur apec.fr.

Graphique 24 : Evolution de l'indicateur stratégique n°14



Source : Apec

[1023] Les résultats issus de l'indicateur mettent en évidence une progression quasi-continue de l'audience sur les pages d'appec.fr sélectionnées. L'inflexion constatée en 2019 s'explique notamment par la fusion des trois anciens sites qui a entraîné une baisse des volumes de visites auparavant cumulés. Elle est également dû au temps d'adaptation nécessaire pour la nouvelle indexation d'appec.fr sur les moteurs de recherche ainsi qu'à la baisse (qui a une incidence compte tenu de la définition de l'indicateur) de la fréquentation du site appec.fr⁴⁸⁸. La reprise en 2020 s'explique très probablement par le besoin accru d'informations et de renseignements sur les évolutions du marché de l'emploi, les mobilités ou les dispositifs d'accompagnement ressenti par tous les publics de l'Apec en particulier durant le premier confinement du printemps.

14.2 Robustesse de l'indicateur stratégique

[1024] Les résultats sont recueillis en dénombrant le nombre de visites sur certaines pages d'appec.fr et en les rapportant à l'ensemble des visites effectuées sur le site. La méthode n'appelle pas en soi de commentaire sauf qu'elle comporte certaines limites soulignées par l'Apec. Elle ne donne pas en effet d'indications sur le nombre de visiteurs uniques ainsi que le nombre de pages vues par ces visiteurs. Les variations du ratio d'audience sont par ailleurs très corrélées à celles enregistrées à la hausse comme à la baisse du fait de la fréquentation globale du site appec.fr. L'indicateur ne prend pas non plus en compte le nombre de visites enregistrées depuis les applications mobiles – tablettes et smartphones – qui représentent, d'après l'Apec, 27 % des visites du site appec.fr en 2020.

14.3 Pertinence de l'indicateur stratégique

[1025] Le titre de l'indicateur n°14 n'est pas en totale adéquation avec son contenu puisqu'il ne mesure pas l'audience des études en général mais seulement celle d'une partie des pages du site appec.fr certes dédiées aux études par rapport aux autres pages du site appec.fr. Tel que défini, l'indicateur ne tenait pas compte en effet avant 2019 des visites sur le site corporate.appec.fr qui contient l'intégralité des études. En termes d'audience, la différence est de 0,18 point⁴⁸⁹, ce qui n'est pas considérable mais en termes de contenu, les éléments qui figurent sur le site appec.fr sont beaucoup moins détaillés⁴⁹⁰. Le ciblage de l'indicateur sur ces pages reflétait le choix éditorial opéré par l'Apec en matière d'exposition et de valorisation des études⁴⁹¹ qui privilégiait l'exposition grand public sur le site appec.fr à la présentation académique sur le site corporate.appec.fr. Ce ciblage permettait en outre de maintenir le ratio d'audience à un niveau acceptable, la prise en compte des pages du site corporate obligeant sinon à revoir la formule de calcul en ajoutant au dénominateur l'ensemble des visites du site corporate ce qui aurait eu pour effet de diluer le nombre de visites consacrées aux études.

[1026] De façon plus générale, la mission s'interroge sur le sens de l'indicateur qui, d'une part, dépend du nombre de visites sur appec.fr et, d'autre part, conduit à comparer la performance de certaines pages du site appec.fr en nombre de vues par rapport à celle d'autres. Il apparaît plus logique à la mission de mesurer le nombre de clics enregistrés par études ou de visiteurs uniques sur les pages correspondant aux différentes publications en distinguant les visiteurs externes et les visiteurs internes.

⁴⁸⁸ La baisse est de 31 % entre 2016 et 2019 passant d'un peu moins de 49 millions de visites à un peu plus de 37 millions

⁴⁸⁹ 7,49 % d'audience pour le seul site appec.fr et 7,67 % pour le site appec.fr et corporate.appec.fr.

⁴⁹⁰ A partir de 2019, l'audience est globale s'agissant de l'observatoire de l'emploi cadre qui réunit les études sur corporate.appec.fr ainsi que les auto-consommables, les animations graphiques et les contenus éditoriaux des deux sites corporate.appec.fr et appec.fr.

⁴⁹¹ Voir l'annexe sur les études

14.4 Résultats obtenus sur les indicateurs d'éclairage de l'indicateur stratégique

[1027] Un indicateur d'éclairage complète l'indicateur n°14 et apporte des informations sur le taux de satisfaction lié aux études. Il s'appuie sur une enquête menée en 2018 auprès de plus de 517 répondants sur les études représentatifs des trois cibles (étudiants, cadres en activité et entreprises⁴⁹²) non issus des fichiers Apec. Les résultats recueillis sont les suivants :

Tableau 12 : Résultats de l'indicateur d'éclairage 14.1

	2017	2018	2019	2020
14.1 - Satisfaction globale sur les informations études : note moyenne de satisfaction (entre 0 et 10) et proportion de notes comprises entre 7 et 10	- note moyenne de satisfaction (entre 0 et 10) : 7,0 (cadres 7,0 ; JD 7,1 ; entreprises 7,1) - proportion de notes comprises entre 7 et 10 : 69 % (cadres 69 % ; JD 64 % ; entreprises 74 %)	- note moyenne de satisfaction (entre 0 et 10) : 7,1 (cadres 7,1 ; JD 7,1 ; entreprises 7,1) - proportion de notes comprises entre 7 et 10 (hors NSP) : 67 % (cadres 64 % ; JD 68 % ; entreprises 69 %)	<i>pas d'étude en 2019</i>	<i>pas d'étude en 2020</i>

Source : Apec

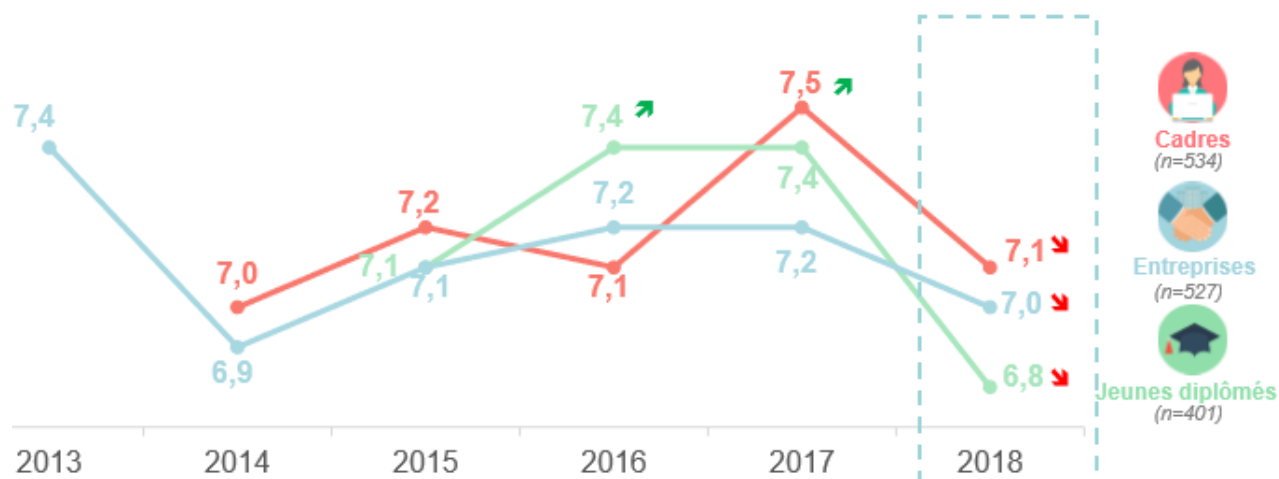
[1028] Les résultats recueillis dans le cadre de l'indicateur d'éclairage ne sont pas actualisés. La raison en est que toutes les études dites marketing (au rang desquelles figurent celles sur la satisfaction clients) ont été gelées début 2019, pour ne privilégier que les seuls travaux inscrits dans le cadre de la mesure de l'impact économique et social de l'Apec. La mission déplore le choix s'agissant d'éléments utiles à l'alimentation des indicateurs d'éclairage du mandat de service public. Le nombre de répondants apparaît de surcroît réduit compte tenu de la sous-segmentation opérée (cadres en activité, étudiants, entreprises). Il n'en reste pas moins que les données sont très stables, la satisfaction des entreprises étant légèrement supérieure à celle des cadres et des jeunes diplômés.

[1029] Sur une plus longue période, l'Apec a recueilli d'autres éléments éclairants qui portent sur la satisfaction globale des différents publics à l'égard d'apec.fr au-delà des seules études⁴⁹³.

⁴⁹² Les questions posées sont adaptées à chacun des publics visés.

⁴⁹³ L'enquête qui est la même que celles conduites pour les études porte sur les offres d'emploi, la Candidapec, les outils en ligne, l'ergonomie du site, etc.

Graphique 25 : Evolution de la satisfaction globale des différents publics sur le site apec.fr



Source : La place des études et outils de la DDEA, janvier 2019

[1030] Recueillis à la même période, les résultats révèlent des différences significatives dans la satisfaction exprimée en particulier par les jeunes diplômés. Sur le plan qualitatif, il apparaissait en 2018 que :

- davantage d'entreprises indiquaient que les profils des postulants n'étaient pas adaptés et que le volume de candidatures leur semblait insuffisant (le marché étant en tension).
- moins de cadres trouvaient que les offres d'emploi étaient bien actualisées
- davantage de jeunes diplômés étaient insatisfaits du fait que les recruteurs ne leur répondaient pas à la suite de leur candidature. Si, comme le fait remarquer l'Apec, le reproche était destiné à un tiers, le site était associé à cette insatisfaction.

[1031] Durant cette période, LinkedIn poursuivait son développement avec un positionnement et des services certes différents mais une place centrale sur le marché des jobboards. Tout comme Indeed vis-à-vis des cadres et des jeunes diplômés. D'où les résultats constatés en 2018, les cadres et les entreprises plaçant apec.fr en deuxième position derrière LinkedIn tandis que les jeunes diplômés plaçaient, quant à eux, le site en troisième position derrière LinkedIn et Indeed.

[1032] Parmi les services les plus appréciés au sein d'Apec.fr figurent le simulateur de salaires, la présentation de ses services par l'Apec, le référentiel métier puis le datacadres (simulateur du marché potentiel de chaque cadre).

14.5 Proposition de la mission sur l'indicateur stratégique et les indicateurs d'éclairage

[1033] Compte tenu des observations faites sur l'indicateur actuel, il est proposé par la mission

- **de supprimer l'indicateur stratégique actuel et de le remplacer par une mesure de l'ensemble des visiteurs uniques (ou des chargements)⁴⁹⁴ des pages correspondant aux différentes études sur les sites apec.fr et corporate.apec.fr en prenant en compte les visites depuis les applications mobiles (tablettes, smartphone) et en distinguant l'audience externe de l'audience interne.**

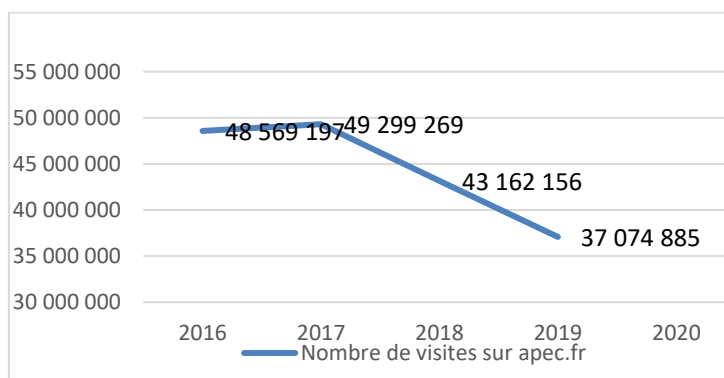
⁴⁹⁴ Une étude de faisabilité devrait être engagée sur la cible la plus pertinente.

- **de supprimer l'indicateur d'éclairage actuel et de le remplacer par une mesure cumulée de l'audience en téléchargement du site mais aussi en retombées presse, réseaux sociaux, etc.**

14.6 En résumé

[1034] L'indicateur n°14 donne des éléments sur la perception qu'a le public de l'Apec sur des pages du site apec.fr liées aux études. Mais cet indicateur est en hausse depuis 2016 avec un taux d'audience constaté en 2020 de 7,49 %, ne mesurait pas l'audience cumulée avec le site corporate, ni celle découlant de l'utilisation des applications mobiles. Au final, l'indicateur ne mesure pas véritablement l'audience des études mais celle d'extraits issus des études présentés sur apec.fr. On ne saurait tirer une appréciation globale des éléments recueillis, sauf à constater que les résultats varient relativement peu – sauf en 2018 – au regard de l'évolution globale de l'audience d'apec.fr. Il est donc nécessaire de remplacer l'indicateur stratégique actuel par une mesure de l'ensemble des visiteurs uniques (ou des chargements) des pages correspondant aux différentes études sur les sites apec.fr et corporate.apec.fr en prenant en compte les visites depuis les applications mobiles (tablettes, smartphone) et en distinguant l'audience externe de l'audience interne.

Graphique 26 : Evolution globale de l'audience d'apec.fr



Source : Apec

15 Indicateur n°15 : 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 régularisation sur les années antérieures)

<p>Définition de l'indicateur (numérateur, et dénominateur s'il y en a un)</p>	<p>L'indicateur est un ratio, comprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Au numérateur, la somme : Des heures de production de services de l'année N des collaborateurs APEC pour des services SPP, SRE et collecte et diffusion des offres et 75 % des heures totales travaillées par les collaborateurs sur la mission « Etudes » et dans l'équipe « web » - Au dénominateur, la somme : Les cotisations perçues par l'APEC lors de l'année N hors régularisations éventuelles des années antérieures et les subventions perçues par l'APEC au titre des missions de service public
<p>Objectif stratégique visé à travers l'indicateur</p>	<p>Mesurer un ratio d'heures de production de service effectivement réalisées rapportées au montant de la cotisation obligatoire et des subventions perçues par l'APEC afin de mesurer une productivité et son évolution</p>
<p>Public cible</p>	<p>Tous</p>
<p>Date de création de l'indicateur au sein de l'APEC (si connue)</p>	<p>Le point de référence est de 4,51‰ en réalisation 2016 (mention du MSP)</p>
<p>Direction produisant l'indicateur</p>	<p>Direction de la Performance</p>
<p>Source des données nécessaires au calcul de l'indicateur (nom du système d'information)</p>	<p>Les données sur les heures de production de service sont tracées dans le SI Métier de l'APEC pour les services liés à la sécurisation des parcours professionnels, à la sécurisation des recrutements des entreprises et à la collecte et diffusion des offres. Celles liées aux producteurs de l'équipe « web » ou liées à la mission « Etudes » sont tracées dans le SIRH de l'APEC (quote-part des heures totales travaillées par les collaborateurs concernés).</p> <p>Les données sur les cotisations et subventions perçues sont celles de la clôture comptable et sont tracées dans le SI financier de l'APEC</p>

RAPPORT DEFINITIF IGAS N°2020-068R (ANNEXES ET PIÈCES JOINTES)

Modalités de collecte des données et acteurs entrant en jeu depuis le premier enregistrement informatique jusqu'à l'extraction des données	<p>Pour la cotisation : AGIRC informations transmises par le DAF</p> <p>Pour les heures : ensemble des heures de production opérationnelles saisies sur notre SI par les collaborateurs dits « producteurs » (OPERA et PDS pour les ateliers)</p> <p>> SOCLE puis > STAD</p> <p>Les heures liées aux producteurs de l'équipe « web » ou liées à la mission « Etudes » sont tracées dans le SIRH de l'APEC (extraction de Pléiades jusque fin 2019 puis CEGID en 2020).</p>
Périodicité de disponibilité de la mesure (quotidienne, hebdo, mensuelle, trimestrielle, semestrielle, annuelle...)	L'indicateur est produit annuellement sur le périmètre national après la clôture comptable de l'année N, durant le premier semestre de l'année N+1
Ventilations géographiques possibles	Champ : France entière
Ventilations socio-économiques possibles (par public, âge, sexe, adresse, taille d'entreprise...)	Aucune
Limites et biais éventuels de l'indicateur	Les cotisations perçues évoluent chaque année et en cours d'année en fonction des estimations faites par l'AGIRC. Cette donnée n'est pas maîtrisable par l'APEC et peut fortement influencer sur l'indicateur, à la hausse comme à la baisse. En cas de hausse substantielle des cotisations perçues, un temps d'ajustement éventuel des moyens de l'APEC est nécessaire et donc l'impact n'est pas immédiat sur les heures de production de services.
Indicateur(s) opérationnel(s) déclinant cet indicateur stratégique auprès des équipes	Non
Interprétation des résultats de l'indicateur	Pour 1000 € de cotisation, combien d'heures sont dédiées aux missions du mandat de service public
Réalisé 2016	4,51‰
Objectif 2017	4,45‰
Réalisé 2017	4,71‰
Objectif 2018	4,45‰

Réalisé 2018	4,64‰
Objectif 2019	4,46‰
Réalisé 2019	4,62‰
Objectif 2020	4,50‰
Réalisé 2020 (projection)	4,45‰
Objectif 2021	Incertitude sur le niveau de cotisation, à finaliser fin 2020
Données et indicateurs d'éclairage de l'indicateur dans le mandat de service public (<i>transmettre à part dans un fichier excel les résultats obtenus chaque année pour les indicateurs d'éclairage en question</i>)	<p>15.1 - Part et volume des heures de production dédiées à la mission de sécurisation des parcours professionnels</p> <p>15.2 - Part et volume des heures de production dédiées à la mission de sécurisation des recrutements</p> <p>15.3 - Part et volume des heures de production dédiées aux missions "Etudes" & "Collecte et diffusion des offres"</p>

15.1 Résultats obtenus sur l'indicateur stratégique

[1035] L'indicateur stratégique n°15 est un indicateur suivi de très près par l'Apec et ses administrateurs. Il est le résultat d'un rapport entre le volume global d'heures de production de services dédiés aux clients de l'Apec (cadres, jeunes diplômés, entreprises) et le montant des recettes de service public composées du produit de la cotisation et des subventions publiques (hors régularisations des années antérieures). Il est sensé exprimer « l'efficacité productive » de l'Apec, c'est-à-dire le nombre d'heures de production contribuant directement aux 4 missions (SPP, SRE, collecte et diffusion des offres, observatoire du marché) que permettent de financer 1 000 euros de cotisations et de subventions reçues. Il s'agit en quelque sorte d'un calcul du « retour sur investissement » des contributeurs à l'Apec.

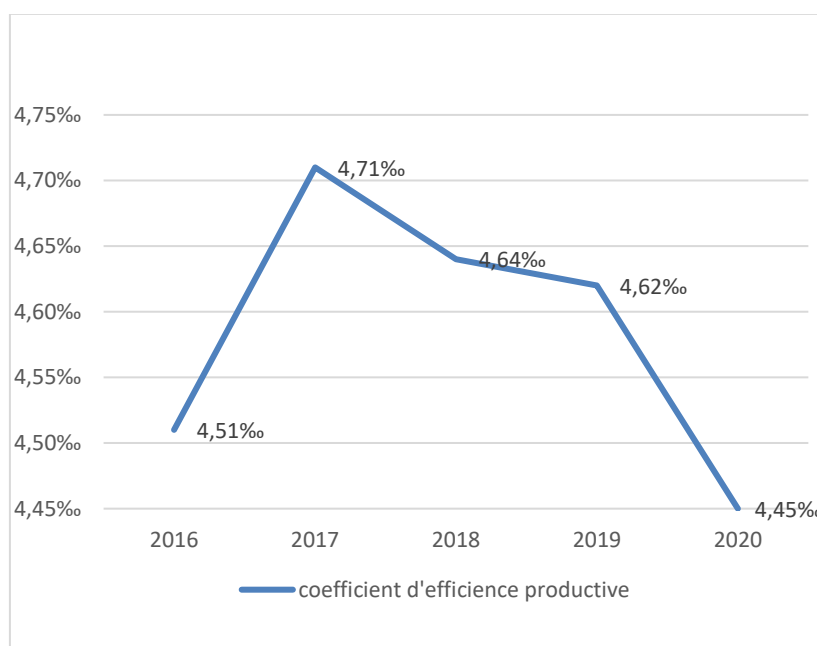
[1036] Au numérateur, le ratio prend en compte les heures de production⁴⁹⁵ d'une année N pour les services SPP, SRE, collecte et diffusion des offres et une quote-part des heures travaillées par les collaborateurs sur la mission « Etudes » et dans les équipes web⁴⁹⁶.

⁴⁹⁵ Par heures de production, il faut entendre les heures décomptées et saisies durant l'année par les emplois dits producteurs (CDP, CRE, CC) que les services délivrés soient achevés ou non (cf. annexe sur la SRE et la différence entre l'assiette de calcul du panier moyen par client qui repose sur les services clos dans l'année et celle du coefficient d'efficacité productive qui s'appuie sur les temps saisis dans l'année quelle que soit la date de clôture). N'en font pas partie en région les délégués régionaux, les managers de centres pour la quasi-totalité de leur activité ainsi que les chargé(e)s de coordination et d'information, soit au total 76 collaborateurs. Pour la collecte et la diffusion des offres d'emploi, c'est l'activité des chefs de produit du pôle digital de la direction du marketing qui est prise en compte. En ce qui concerne les études, c'est l'activité des chargés d'études et des chefs de projets études qui est comptabilisées. La contribution des missions collecte des offres et études est réduite (10,8 % en 2019) dans le volume total de la production.

⁴⁹⁶ Un changement de méthode de calcul a été opéré en 2019 qui a conduit à réactualiser les chiffres obtenus.

[1037] Au dénominateur, figure l'ensemble des versements opérés en année N au titre du financement des missions de service public, hors régularisations de cotisation pour années antérieures⁴⁹⁷. Ce choix de construction a été fait pour ne pas subir le caractère imprévisible à la hausse ou à la baisse des régularisations, pour éviter d'avoir à constituer ex-post un coefficient pour une voire plusieurs années précédentes (les régularisations pouvant s'étaler sur plusieurs années) et pour s'inscrire dans la logique communautaire d'un montant de compensation des coûts relatifs à l'exécution d'activités de services d'intérêt économique général fixé à l'avance.

Graphique 27 : Evolution de l'indicateur stratégique n°15



Source : Apec

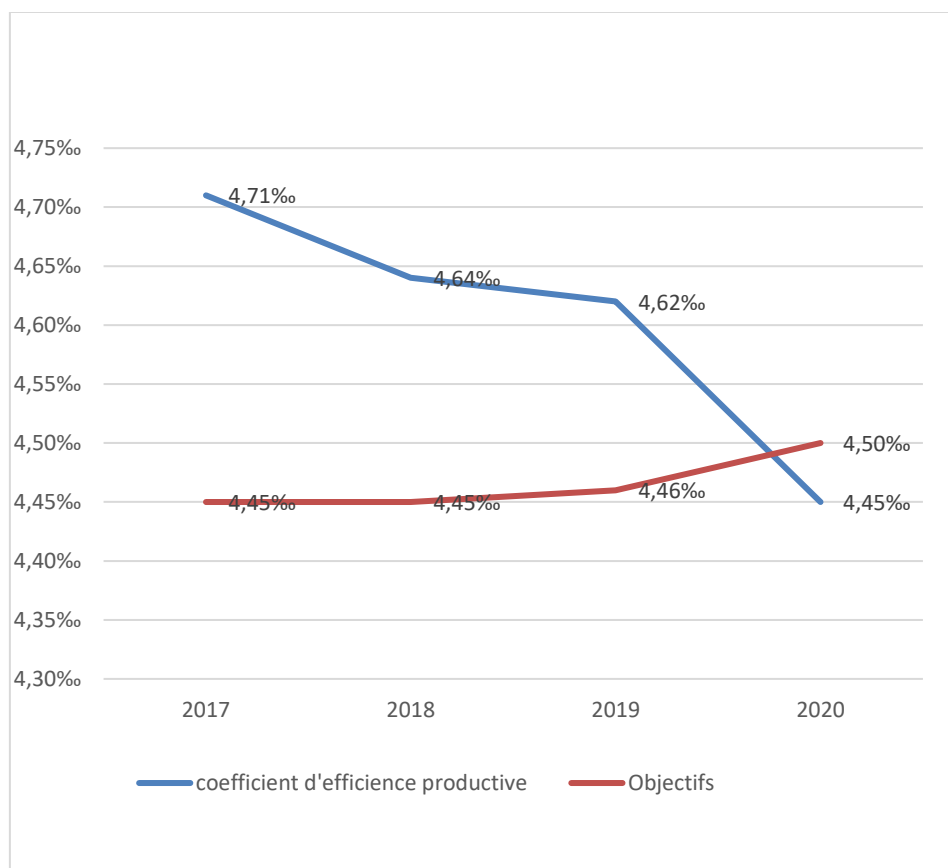
[1038] L'évolution de l'indicateur est très marquée aussi bien à la hausse entre 2016 et 2017 (+4,43 %) qu'à la baisse, en continu, depuis 2017. En 2020, le ratio se situe en dessous du niveau de celui de 2016. Le recul est de -1,33 % sur la période 2016-2020. Si l'on met entre parenthèses l'année 2020 qui est atypique sur bien des points, le coefficient progresse de +2,44 % entre 2016 et 2019 mais en accusant une baisse prononcée entre 2017 et 2019 (-1,91 %).

[1039] À noter toutefois qu'hormis en 2020, la valeur constatée du coefficient a toujours été supérieure à celle de l'objectif fixé ex ante⁴⁹⁸.

⁴⁹⁷ En conséquence, le numérateur ne tient pas compte de l'activité réalisée par les ETP financés par des mesures exceptionnelles.

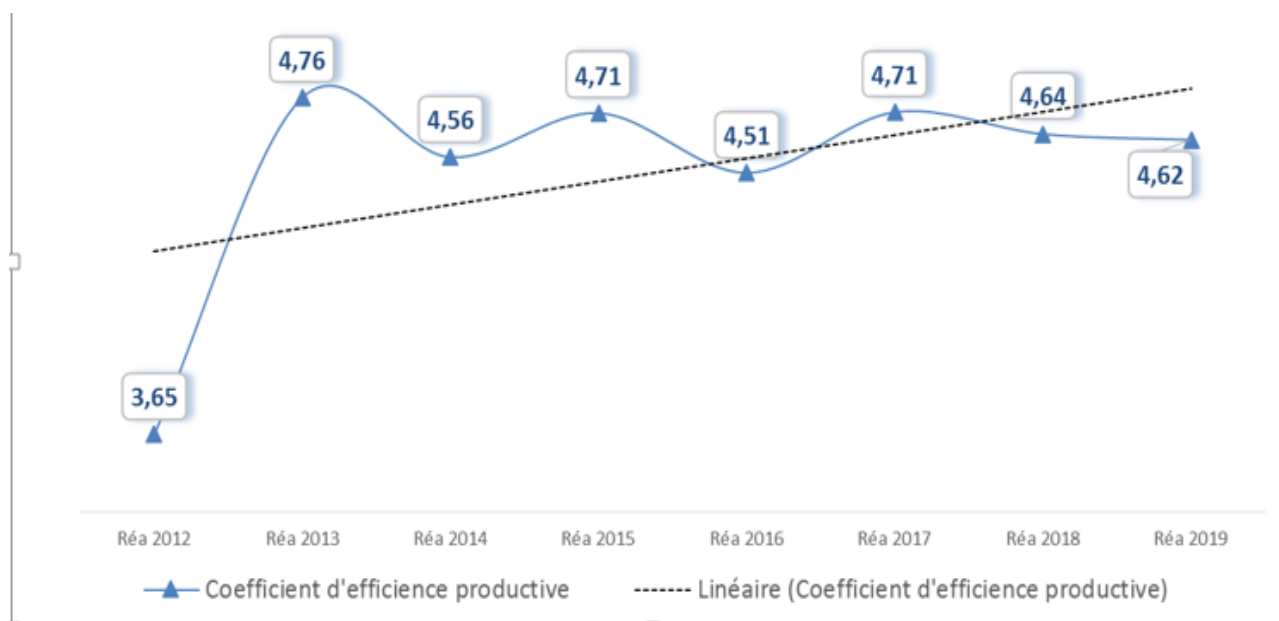
⁴⁹⁸ Pour rappel, les objectifs étaient de 4,45‰ en 2017, 4,45‰ en 2018, 4,46‰ en 2019 et 4,50‰ en 2020. La mission relève toutefois une certaine prudence dans la fixation de ceux-ci au fil des années compte tenu des résultats constatés chaque année.

Graphique 28 : Coefficient d'efficacité productif constaté et fixé en objectif annuel



[1040] Sur une période plus longue, le coefficient a connu des fluctuations importantes mais jamais trois années d'affilée.

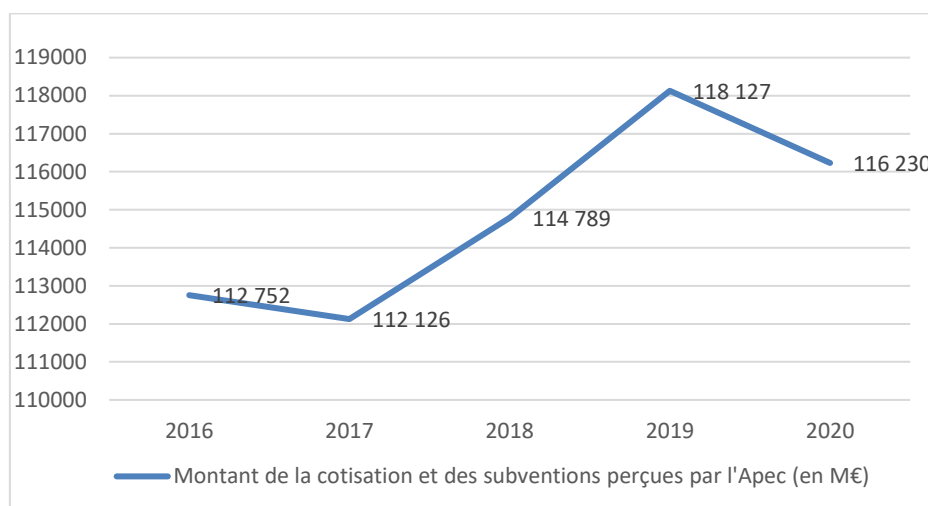
Graphique 29 : Evolution du coefficient d'efficacité productive entre 2012 et 2019



Source : Apec

[1041] Les variations du coefficient constatées depuis 2017 ne sont pas sans lien avec l'évolution du produit de la cotisation et des subventions qui, lui, augmente considérablement entre cette date et 2019 (+5 %) du fait du dynamisme de la base de population sur laquelle les cotisations sont assises.

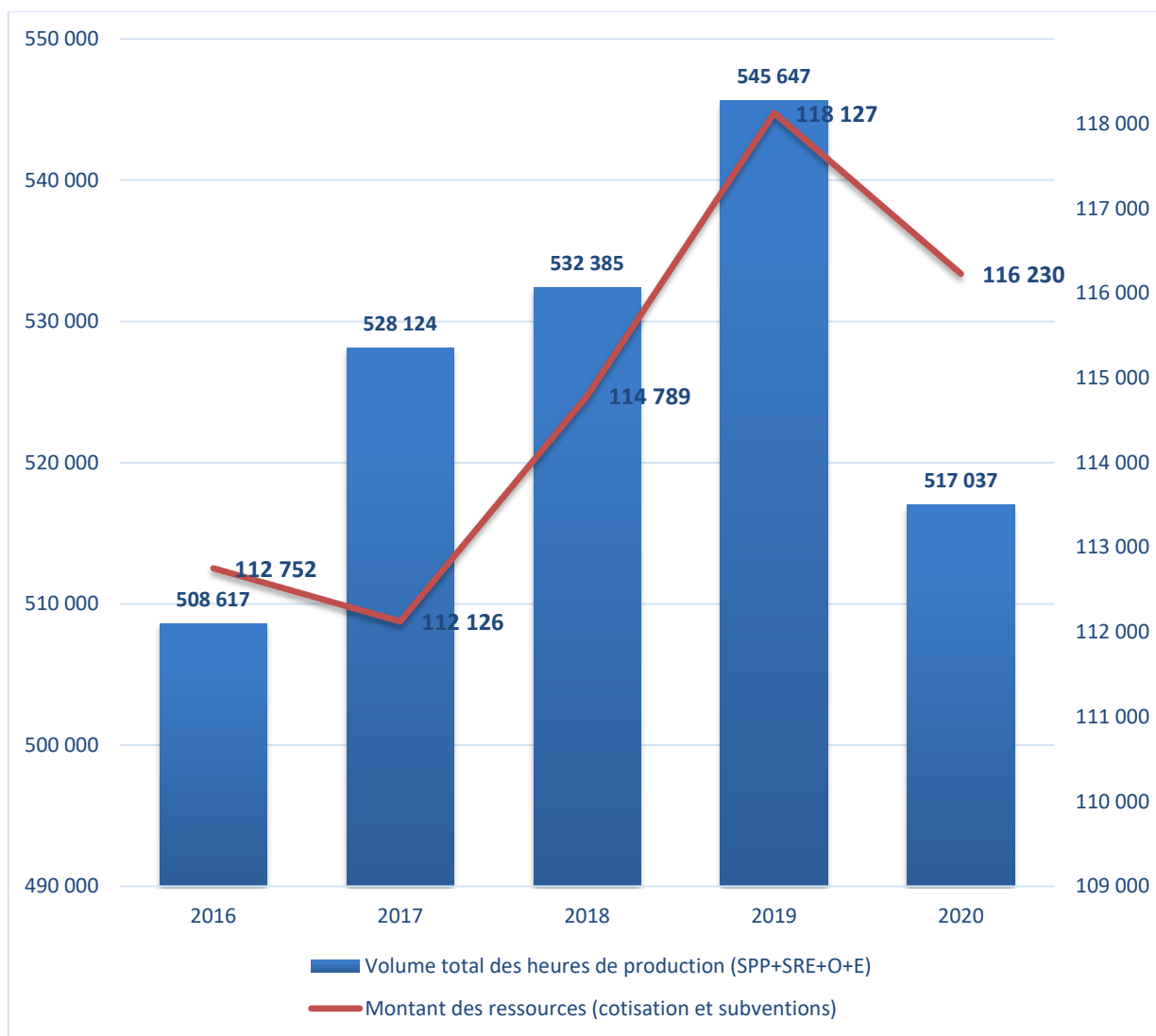
Graphique 30 : Evolution du montant de la cotisation et des subventions perçues par l'Apec



Source : Apec

[1042] La différence entre le taux de croissance des heures de production (+3,3 %) et celui des ressources (+5,4 %) dans une période de quasi-plein emploi pour les cadres explique la baisse marquée du coefficient d'efficacité productive entre 2017 et 2019. En d'autres termes, l'appareil productif Apec ne croît pas aussi vite que la cotisation (qui est la ressource principale de l'Apec).

Graphique 31 : Evolution des heures de production et des ressources non marchandes de l'Apec



Source : Mission. Lecture : en 2016, 508 617 heures ont été consacrées à la sécurisation des parcours professionnels, à la sécurisation des recrutements des entreprises, à la collecte et à la diffusion des offres d'emploi et aux études. Cette même année, l'Apec se voyait affecter 112 752 M€ issus des cotisations et des subventions publiques.

[1043] Autant l'évolution du numérateur peut être pilotée par l'Apec, autant celle du dénominateur échappe à sa maîtrise. Cela étant, si ce dernier tenait compte des régularisations opérées ex post sur les subventions, son rythme de croissance serait probablement plus important encore. Or, en l'état, la règle de calcul retenue prévoit la neutralisation de ces régularisations.

[1044] En l'état, la mission appelle l'attention du comité de suivi sur l'évolution du coefficient d'efficience productive car elle est révélatrice d'une productivité qui se dégrade au regard de la progression de la cotisation, nonobstant l'impact de l'année 2020 et le fait que les objectifs des années précédentes (fixés à un an) ont été dépassés. Cette évolution doit conduire en envisager des mesures de redressement.

15.2 Robustesse de l'indicateur stratégique

[1045] Les résultats de l'indicateur n°15 sont recueillis à partir de trois sources distinctes : l'ensemble des heures de production SPP / SRE issues d'extractions de PDS et d'OPERA, les heures de production des équipes web et de la mission « études » issues du SIRH et, enfin, les données de versements effectués par l'AGIR-ARCCO. L'importance de ces informations pour la comptabilité analytique et les états financiers conduit à considérer, après vérifications par la mission et au regard des contrôles qui sont faits par l'Apec, qu'elles sont fiables.

15.3 Pertinence de l'indicateur stratégique

[1046] L'indicateur n°15 est un élément clé tant pour l'Apec (gouvernance et direction) que pour l'État. C'est une référence partagée qui constitue un repère pour le bon emploi de la ressource perçue mais aussi un outil de management interne. Sous sa forme actuelle, il est en effet construit autour de la production de services par les consultants et les conseillers de l'Apec.

[1047] En l'état, il contient certaines limites puisqu'il ne prend pas en compte par exemple les heures dédiées aux activités non directement liées à la production de services (ex : formations, veille, réunions d'équipes, séminaires, etc.) qui peuvent être significatives en volume (14,3 % des heures de production en 2020) et en contribution aux différentes missions.

[1048] Dans la logique de valorisation de l'apport de l'Apec auprès de ses clients qui sous-tend les travaux sur l'intérêt économique et social, il pourrait être envisagé une approche complémentaire partant du constat que, dans sa forme actuelle, l'indicateur actuel ne mesure pas le bénéfice retiré par les clients de la production des services de l'Apec.

[1049] Pour en attester, il convient de prendre l'exemple d'un service comme « Nouveaux Horizons » qui s'adresse aux cadres privés d'emploi depuis un an qui se trouvent dans une situation d'impasse. Mêlant ateliers collectifs⁴⁹⁹ et entretiens individuels (aux moments de la sélection puis du suivi post-atelier pour la mise en œuvre du plan d'actions), ce service est dispensé par un consultant. Dans l'hypothèse où ce service réunit 8 participants, le décompte des heures peut être différent selon que l'on se place du point de vue du consultant ou du point de vue des clients.

Tableau 13 : Comparaison entre le nombre d'heures de production et le nombre d'heures pour un service « Nouveaux horizons »

	Heures de production consultant	Heures de prestation dont bénéficie un client	Heures de prestation dont bénéficient les 8 clients
Entretien de pré-sélection	1 h x 8 participants = 8 heures	1h	8 heures
Préparation de l'atelier	4 heures	0	0
Atelier	6 jours x 6 heures	6 heures	48 heures

⁴⁹⁹ L'atelier dure six jours, répartis en deux jours par semaine sur 3 semaines. Chaque session de deux jours répond à une thématique distincte permettant d'afficher une progression dans le parcours du participant : « comprendre », « entreprendre », « réussir ».

	= 36 heures		
Entretien de suivi	1h30 x 8 participants = 12 heures	1h30	12 heures
TOTAL	60 heures	8h30	68 heures

Source : Mission

[1050] L'exemple choisi illustre la différence qui peut exister selon l'angle sous lequel on se place. Dans sa construction actuelle, le coefficient d'efficacité productive ne tient compte que des heures produites par les collaborateurs de l'Apec (ici : 60 heures d'intervention). Il ne tient pas compte de ce que l'ensemble des clients de l'Apec a retiré de leur intervention (ici : 68 heures d'intervention).

[1051] En élargissant la réflexion sur la création de valeur par l'Apec, il pourrait être envisagé d'apprécier quantitativement sa contribution en mesurant :

- sa capacité à agir avec des partenaires : un décompte du nombre d'entreprises orientées vers des partenaires de l'Apec pourrait être opéré, pour faire écho à la préconisation de la mission d'un recentrage sur la mise en relation PEC (cf. recentrage de l'APEC sur la mise en relation)
- la capacité de l'Apec à innover : un 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) pourrait être réalisé
- l'impact des études de l'Apec dans l'ensemble de l'écosystème : l'audience en volume des études consultées est un indicateur certes perfectible mais qui est simple et qui mérite en conséquence d'être examiné.

15.4 Résultats obtenus sur les indicateurs d'éclairage de l'indicateur stratégique

[1052] Trois indicateurs d'éclairage complètent l'indicateur n°15 et apportent des informations importantes sur la compréhension des évolutions du numérateur du coefficient d'efficacité productive.

Tableau 14 : Résultats des indicateurs d'éclairage 15.1, 15.2 et 15.3

Nombre d'heures	2016	2017	2018	2019	2020	2016-2020
Volume de production SPP	373 281,21	389 333,84	394 292,67	391 939,54	375 761,79	1 %
Volume de production SRE	73 775,62	75 391,95	80 316,82	94 898,10	93 069,10	26 %
Volume de production collecte des offres et études	61 559,71	63 398,03	57 775,32	58 809,50	48 205,79	-22 %
total	508 616,54	528 123,82	532 384,81	545 647,14	517 036,68	2 %

	2016	2017	2018	2019	2020	2016-2020
<i>Part des heures de production SPP</i>	73,4 %	73,7 %	74,1 %	71,8 %	72,7 %	-1 %
<i>Part des heures de production SRE</i>	14,5 %	14,3 %	15,1 %	17,4 %	18,0 %	24 %
<i>Part des heures de production collecte des offres et études</i>	12,1 %	12,0 %	10,9 %	10,8 %	9,3 %	-23 %
<i>total</i>	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	

[1053] Au vu des indicateurs, il apparaît qu'un nombre de plus en plus important d'ETP a été consacré à la sécurisation des recrutements des entreprises⁵⁰⁰. Le calcul du panier moyen (heures de production consacrées à chaque client) donne une indication de la productivité.

Graphique 32 : Comparaison du volume d'heures, des effectifs et du panier moyen d'heures par bénéficiaire entre la sécurisation des parcours professionnels et la sécurisation des recrutements des entreprises

		2017	2018	2019	2017-2019
SPP	<i>Volume d'heures de production</i>	389 334	394 293	391 940	0,7 %
	<i>Equivalents temps plein (CDI)</i>	490,1	503,3	500,2	2,1 %
	<i>Panier moyen en heures par bénéficiaire</i>	3,14	3,08	3,12	-0,6 %
SRE	<i>Volume d'heures de production</i>	63 127	69 666	84 326	33,6 %
	<i>Equivalents temps plein (CDI)</i>	109,7	115,3	137,8	25,6 %
	<i>Panier moyen en heures par bénéficiaire</i>	3,95	4,23	5,08	28,8 %

Source : Apec. Pour la SRE, les calculs sont opérés à partir du volume d'heures de production correspondant aux services clos dans l'année. Le panier moyen en heures par bénéficiaire est le résultat du quotient du nombre d'heures de production par le nombre de bénéficiaires, cadres ou entreprises. Il indique le nombre d'heures de production que les consultants ont consacrées à chacun de leur client. Une augmentation de la valeur du panier signifie que la productivité s'est dégradée puisqu'il faut davantage d'heures de production pour chaque client.

[1054] Au vu des résultats constatés, il apparaît que l'augmentation des moyens consacrés à la SRE ne s'est pas accompagnée par une hausse de la productivité entre 2017 et 2019 puisque celle-ci s'est dégradée de près de 30% en passant de près de 4 heures de production par entreprise bénéficiaire en 2017 à plus de 5 heures en 2019. Les moyens engagés en SRE apparaissent donc avoir été surdimensionnés par rapport au nombre d'entreprises bénéficiaires.

⁵⁰⁰ On notera de manière incidente le recul des heures de production consacrées aux offres d'emploi et aux études en 2018, constat qui corrobore également certaines observations formulées plus haut.

15.5 Proposition de la mission sur l'indicateur stratégique et les indicateurs d'éclairage

[1055] Compte tenu des observations faites sur l'indicateur actuel, il est proposé par la mission :

- **de conserver l'indicateur actuel et ses indicateurs d'éclairage**
- **d'introduire un autre indicateur d'éclairage qui permette de mettre au regard des effectifs de chaque mission (SPP, SRE, collecte des offres, études) les heures de production et, au moins pour SPP et SRE, le panier moyen en heures par bénéficiaire.**
- **de le compléter par un autre indicateur stratégique centré sur le bénéfice retiré par le client des prestations de l'Apec. Il se présenterait sous la forme d'un ratio comprenant au dénominateur le nombre d'heures de services consommés par les clients (cadres, jeunes diplômés, entreprises) et au numérateur le montant des ressources reçues par l'Apec (cotisations et subventions). Il pourrait se lire comme le nombre d'heures de prestations dont ont pu bénéficier les clients de l'Apec grâce à 1000 euros de ressources perçues. Pour être totalement exhaustive, la mesure devrait prendre en compte les heures passées par les clients sur les autoconsommables⁵⁰¹ qui correspondent également à un service délivré par l'Apec (cf. indicateur n°7) et ce en estimant un temps moyen lié à l'usage de ces autoconsommables.**

15.6 En résumé

[1056] L'indicateur n°15 est un indicateur-clé. Aujourd'hui construit autour de la production interne, il mesure l'efficacité productive de l'Apec, c'est-à-dire le nombre d'heures de production de services (SPP, SRE, offres et études) que permet le versement de la cotisation et des subventions.

[1057] Ce taux s'établit à 4,45‰ en 2020. Il a fortement augmenté entre 2016 et 2017 où il atteignait 4,71‰ pour chuter ensuite. La différence entre le taux de croissance des heures de production (+3,3 %) et celui des ressources (+5,4 %) dans une période de quasi-plein emploi pour les cadres explique la baisse marquée du coefficient d'efficacité productive entre 2017 et 2019. En d'autres termes, l'appareil productif Apec ne croît pas aussi vite que la cotisation (qui est la ressource principale de l'Apec).

[1058] En l'état, la mission appelle l'attention du comité de suivi sur l'évolution du coefficient d'efficacité productive car elle est révélatrice d'une productivité qui se dégrade eu égard à la progression de la cotisation, nonobstant l'impact de l'année 2020. Cette évolution doit conduire à envisager des mesures de redressement

[1059] Les indicateurs d'éclairage permettent de constater qu'un nombre de plus en plus important d'ETP a été consacré à la sécurisation des recrutements des entreprises par rapport à ceux de la sécurisation des parcours professionnels alors que la productivité des premiers en heures de production par bénéficiaire est moitié moindre que celle des seconds.

[1060] Pour ces raisons, il est proposé d'introduire un autre indicateur d'éclairage qui mette au regard des effectifs de chaque mission (SPP, SRE, collecte des offres, études) les heures de production et, au moins pour SPP et SRE, le panier moyen en heures par bénéficiaire.

⁵⁰¹ Cela suppose une fiabilisation technique du comptage.

[1061] Il est également proposé de créer un autre indicateur stratégique centré sur le bénéfice retiré par le client des prestations de l'Apec. Il se présenterait sous la forme d'un ratio comprenant au dénominateur le nombre d'heures de services consommés par les clients (cadres, jeunes diplômés, entreprises) et au numérateur le montant des ressources reçues par l'Apec (cotisations et subventions).

[1062] Dans une perspective élargie sur la mesure de la création de valeur par l'Apec, il pourrait être envisagé de mesurer sa capacité à agir avec ses partenaires, à innover ou l'impact de ses études dans l'ensemble de l'écosystème.

Synthèse des cibles et résultats sur 2016-2021 des indicateurs stratégiques du mandat de service public de l'Apec

N°	Mission	Public	Indicateur Stratégique	Réalisations 2016 (T0)	Objectif 2017 initial	Objectif 2017 final	Réalisations 2017	Objectifs 2018 **	Réalisations 2018	Objectifs 2019 ***	Réalisations 2019	Objectifs 2020 ****	Réalisation 2020	Cibles 2021 fixées en milieu de mandat	Objectifs 2021 proposés *****	Objectifs 2021 retenus *****	
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	112 703	116 000	117 000	123 883	120 000	128 159	128 000	125 448	129 000	131 968	A	135 000	135 500	135 500
2		Cadres en activité	Part de cadres en activité parmi l'ensemble des bénéficiaires de services APEC	49,2%	45,0%	45,0%	49,0%	45,0%	47,9%	45,0%	50,2%	45,0%	44,9%	A		42,0%	42,0%
3		Cadres en activité	Taux de mobilité des cadres actifs salariés bénéficiaires des services de conseil de l'APEC	-	*	40,0%	46,2%	43,0%	47,8%	47,0%	47,6%	48,0%	43,2%		40,0%	40,0%	
4		Cadres demandeurs d'emploi	Taux de retour à l'emploi des cadres demandeurs d'emploi bénéficiaires des services de conseil de l'APEC	-	*	70,0%	73,6%	73,0%	80,1%	76,0%	77,6%	77,0%	75,6%		72,0%	-	
5		Jeunes diplômés	Taux d'insertion des jeunes diplômés bénéficiaires des services de conseil de l'APEC	-	*	85,0%	93,6%	90,0%	93,6%	93,0%	92,6%	94,0%	89,4%		83,0%	-	
6		Tous publics cadres & jeunes diplômés	Part des clients APEC ayant bénéficié d'un service SPP du référentiel CEP	50,0%	50,0%	50,0%	57,2%	50,0%	57,7%	50,0%	61,4%	50,0%	67,0%		60,0%	60,0%	
7		Tous publics cadres & jeunes diplômés	Nombre de cadres et jeunes diplômés bénéficiaires des services en ligne de l'APEC	331 891	350 000	350 000	309 158	350 000	256 256	300 000	308 858	300 000	314 030		400 000	330 000	330 000
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	9 432	10 000	10 200	12 938	10 500	13 343	14 000	14 979	14 500	16 551		15 000	18 000	18 000
9		TPE/PME	Part des TPE/PME parmi l'ensemble des entreprises bénéficiaires des prestations de conseil de l'APEC	83,6%	80,0%	80,0%	80,1%	80,0%	82,1%	80,0%	84,0%	81,0%	84,0%		80,0%	80,0%	
10		Toutes entreprises	Part des offres en "sourcing +" ayant été satisfaites	-	*	68,0%	74,0%	70,0%	75,0%	72,0%	76,0%	75,0%	68,0%		77,0%	77,0%	
11	Toutes entreprises	Nombre d'entreprises bénéficiaires des services en ligne de l'APEC	31 344	29 000	29 000	32 873	29 000	32 337	34 000	31 045	34 500	26 954		35 000	26 000	26 000	
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	47,0%	47,0%	47,0%	45,0%	47,0%	48,0%	45,0%	48,0%	45,0%	1ER SEM 21 ?		47,0%	47,0%	
13		Tous	Part des offres qualifiées APEC parmi l'ensemble des offres d'emploi cadres publiées sur le site www.apec.fr	38,6%	40,0%	40,0%	36,4%	40,0%	38,2%	38,0%	41,0%	39,0%	39,8%		42,0%	42,0%	
14	Etudes	Tous	Audience des études publiées par l'APEC	-	*	4,0%	5,88%	5,0%	7,47%	7,0%	7,19%	7,5%	7,49%	B	7,5%	7,5%	
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 régularisation sur les années antérieures)	4,51%	4,40%	4,45%	4,71%	4,45%	4,64%	4,46%	4,62%	4,50%	4,45%		Incertitude sur niveau de cotisation	-	

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

** Valeurs retenues pour 2018 lors du Comité de Suivi du 14/06/2017

*** Valeurs retenues pour 2019 lors du Comité de Suivi du 11/07/2018

**** Valeurs retenues pour 2020 lors du Comité de Suivi du 26/06/2019

***** Valeurs retenues pour 2021 lors du Comité de Suivi du 10/09/2020. Les objectifs non fixés, en raison des incertitudes liées au contexte, le seront lors d'un Comité de Suivi ad hoc à planifier.

A y compris Jeunes Objectif premier emploi

B hors audience du site Corporate : le taux est de 7,67% avec l'audience du site corporate

Source : Apec, février 2021.

PIÈCES JOINTES

PIÈCE JOINTE N°1 : L'OFFRE DE SERVICES DE L'APEC À DESTINATION DES CADRES EN MAI 2020



LES SERVICES DE L'APEC DÉDIÉS AUX CADRES

POUR QUI ?

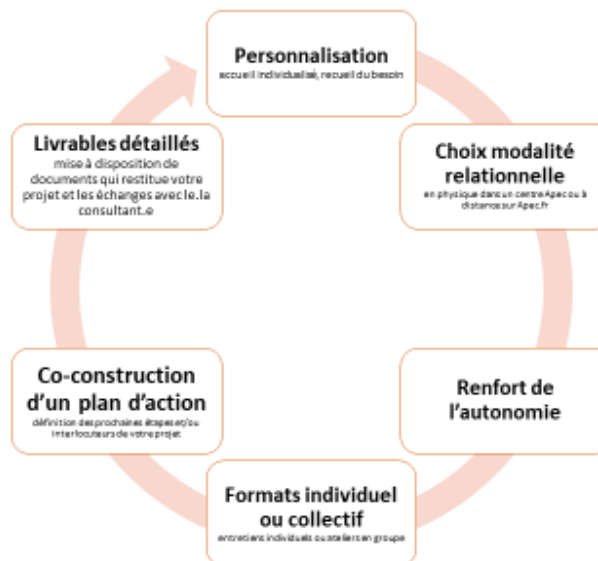
LES CADRES,
LES JEUNES DIPLOMÉS DES BAC + 3

POUR QUOI ?

ACCÉDER AUX OFFRES,
FAIRE LE POINT SUR SES PROJETS,
ÉVOLUER AVEC METHODE,
ÊTRE INFORMÉ DU MARCHÉ
ET DES TENDANCES.



6 PILLIERS DE L'OFFRE DE SERVICES



**DES SOLUTIONS QUI RÉPONDENT AUX
PROBLÉMATIQUES CLÉS DES CADRES**

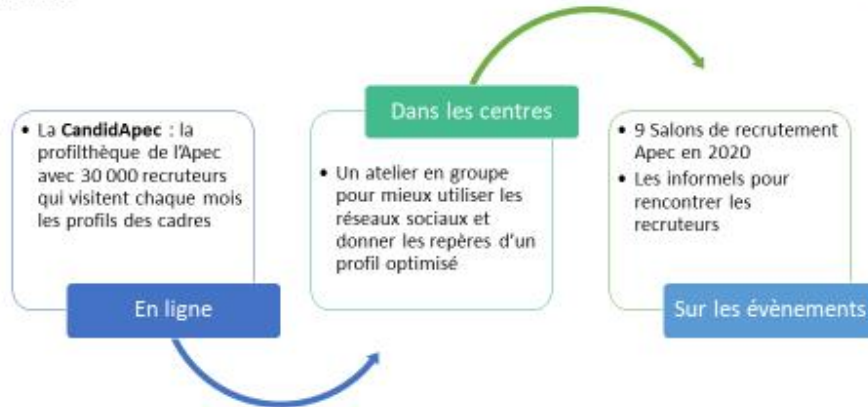
- 1 Optimiser sa candidature** pour être visible des recruteurs
- 2 Être accompagné** dans sa recherche d'emploi
- 3 Faire le point et changer de voie** pour tous vos projets d'évolution professionnelle



**OPTIMISER SA
CANDIDATURE**

Être visible des recruteurs

« Avec une consultante Apec, on a optimisé mon Profil en utilisant les mots clés utilisés par les recruteurs. L'après-midi, j'ai reçu trois appels pour des entretiens de recrutement et, depuis, j'ai été recruté dans une entreprise de services du numérique. »
Julien – Ingénieur d'affaires



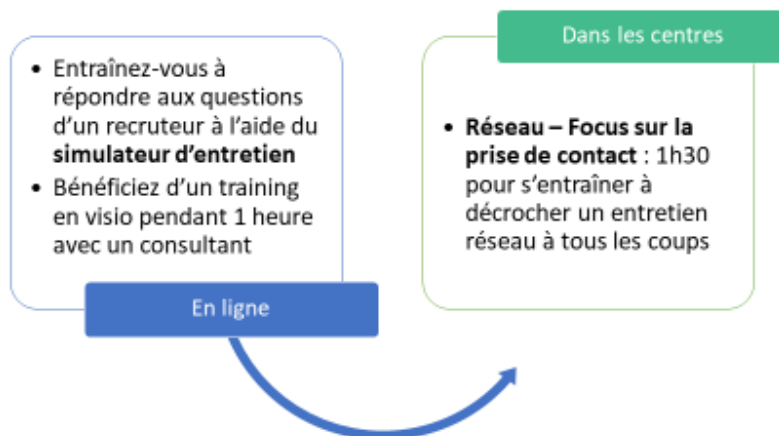
Optimiser son CV

« J'ai utilisé ce service pour valider une lettre de motivation, le temps d'attente au téléphone a été tout à fait acceptable, la conseillère a fait preuve d'un grand professionnalisme. Mes attentes ont donc été parfaitement remplies. »
Barbara – ingénieur réseaux



S'entraîner à l'entretien

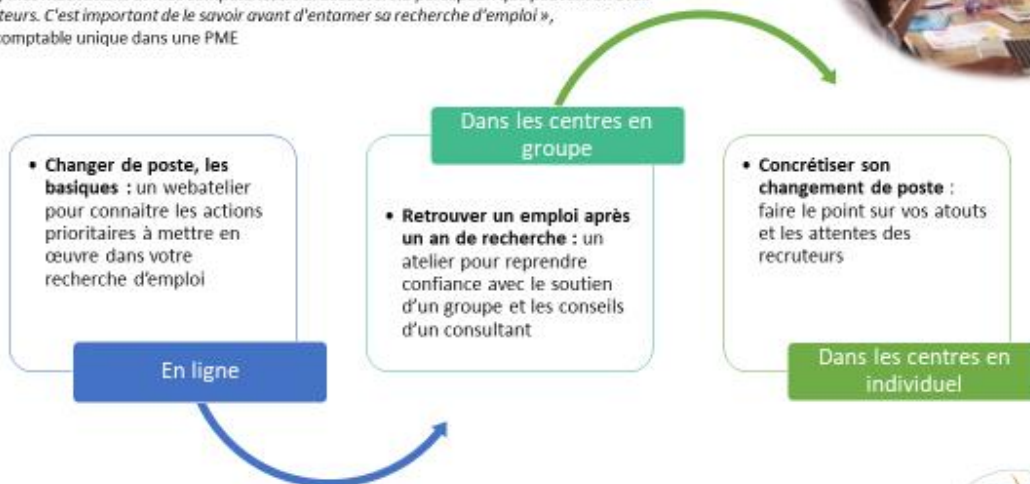
« Je me sens plus serein. N'ayant plus passé d'entretiens d'embauche depuis quelques années et sans aucune expérience de la vidéoconférence, je ne me sentais vraiment pas très à l'aise. Ce service m'a permis d'avoir un retour sur ma façon de me présenter, mes erreurs et mes points forts. C'est un excellent entraînement. »
Frank



**ÊTRE ACCOMPAGNÉ
DANS SA RECHERCHE**

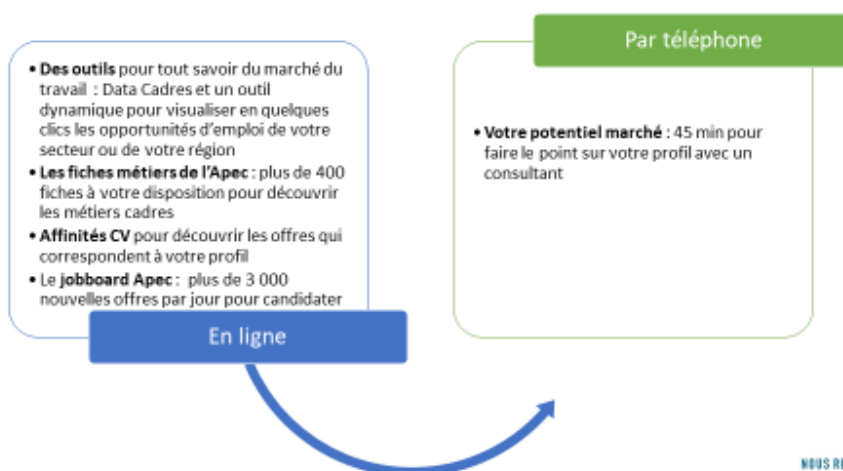
Construire sa stratégie de recherche

« J'ai découvert les stratégies de mobilité professionnelle envisageables compte-tenu de ma situation, mes motivations et mes compétences. J'ai découvert la perception que peuvent en avoir les recruteurs. C'est important de le savoir avant d'entamer sa recherche d'emploi »,
Isaure - comptable unique dans une PME



Évaluer son marché et cibler les opportunités

« C'est la meilleure expérience de recherche d'emploi que je connaisse et notamment grâce aux filtres qui permettent d'avoir les entreprises en direct » -
Samir - Business Developer



Trouver un premier emploi

« J'ai été bluffée par l'esprit ludique, l'interactivité et le dynamisme de cet atelier. Il m'a permis d'identifier mes points d'amélioration et de découvrir les ressources Apec à ma disposition. Je repars avec du concret ! »

Ludivine – Master 2 pro, sciences humaines et sociales



**FAIRE LE POINT ET
CHANGER DE VOIE**

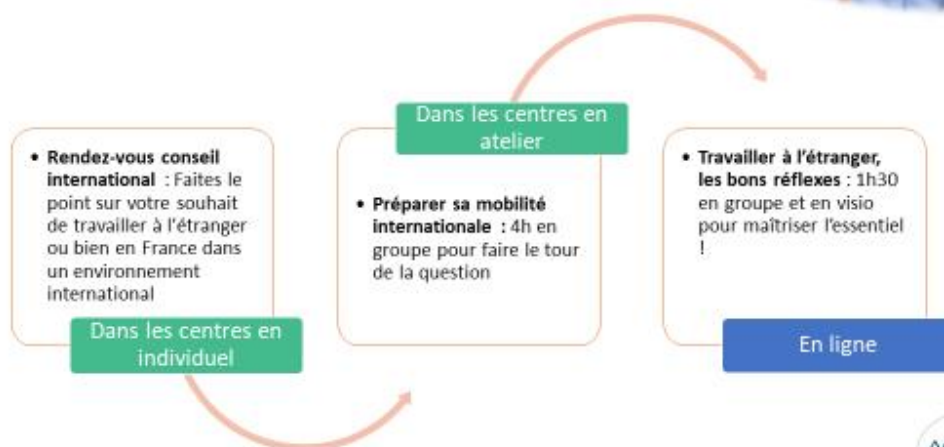
Devenir entrepreneur

«J'ai trouvé un lieu inédit pour tester ma présentation sans risque ni jugement. L'expérience est forte et très apprenante»
Etienne – Créateur d'entreprise



Évoluer à l' international

«Ce rendez-vous m'a permis de bénéficier du regard du consultant sur mon projet d'expatriation. Il m'a permis de prioriser mes actions de recherche d'emploi au Canada.»
Mouna – Master 2 ressources humaines



Focus CEP : le Conseil en évolution professionnelle

LE CEP EST UN **DROIT UNIVERSEL** POUR TOUS LES ACTIFS

(salariés du secteur privé et du secteur public, travailleur indépendants, autoentrepreneurs, professions libérales, artisans et demandeurs d'emploi)

- **L'APEC** est le **partenaire de l'évolution professionnelle de tous les cadres** :
- **Salariés** en poste,
- **Salariés démissionnaires** avec un projet de reconversion professionnelle et/ou de création/reprise d'activité
- **En situation de recherche** d'une nouvelle opportunité professionnelle

(depuis l'entrée en vigueur le 1er novembre 2019 de l'élargissement des conditions d'accès à l'assurance chômage pour les démissionnaires ayant un projet professionnel),



Le CEP pourquoi ?



Focus CEP: Comment ?

- 1 **Un entretien individuel avec un.e consultant.e** pour analyser sa situation professionnelle
- 2 **Un conseil** visant à définir son projet professionnel
- 3 **Et un accompagnement** dans la mise en œuvre de ce projet

Pour les salariés démissionnaires un dossier conforme (livrable CEP) vous sera remis pour transmission à la Commission Paritaire Interprofessionnelle Régionale (CPIR) qui valide le caractère réel et sérieux de votre projet professionnel.

Il restitue le projet professionnel défini avec la.le consultant.e.



PIÈCE JOINTE N°2 : L'OFFRE DE SERVICES DE L'APEC À DESTINATION DES JEUNES DIPLÔMÉS EN JUILLET 2020

Les services Jeunes Diplômés pour...



Optimiser sa candidature



Se rendre visible des recruteurs avec son Profil Apec



**Multipliez vos chances
d'être contacté par des recruteurs**
grâce au Profil Apec

- Je renseigne mes souhaits et compétences
- J'ajoute mon CV
- Les recruteurs trouvent mon Profil dans leur recherche
- J'augmente mes chances d'être contacté et d'être recruté professionnellement



**Profitez d'une visibilité
auprès de 33500 recruteurs**

Chaque mois, 30 000 recruteurs contrôlés consultent la base des Profils Apec.
Augmentez vos chances d'être contacté par les entreprises à la recherche de nouveaux talents !
Analysez ou non, c'est vous qui décidez votre niveau de visibilité.



Sur [appec.fr](https://www.appec.fr)

01/2020

12

Bénéficier en direct de l'appui d'un consultant Apec

Flash Conseil | Service gratuit



Par téléphone, une réponse immédiate à votre question sur votre recherche d'emploi.

- ✓ Posez votre question, un consultant vous répond en direct.
- ✓ Vous échangez avec un consultant sur votre situation et vous obtenez des conseils rapides et personnalisés.

Conseil en Évolution Professionnelle



Un consultant en direct – du lundi au vendredi de 9h à 18h.

0 800 361 236 [Service gratuit en appel](#)

13

Préparer sa candidature

Objectif Candidature | Service gratuit



Faites un CV et une lettre de motivation accrocheurs avec l'aide d'un pro !

- ✓ Bénéficiez du regard neuf et objectif d'un conseiller



Convaincre avec vos CV, lettre et Profil Apec | Atelier gratuit



1 journée d'atelier pour construire une candidature et un Profil Apec efficaces

- ✓ Réviser votre stratégie personnelle
- ✓ Tester l'impact de vos CV, lettre et Profil Apec
- ✓ Apporter des améliorations concrètes
- ✓ Améliorer votre visibilité



Tester vos CV, lettre et Profil Apec | Webatelier gratuit



2h d'atelier en ligne pour construire un CV, une lettre ou un Profil Apec attractifs

- ✓ Tester l'impact de votre candidature
- ✓ Améliorer votre visibilité
- ✓ Apporter des améliorations concrètes



14

Postuler efficacement

Sur apec.fr

Postuler avec apec.fr | Gratuit

Rendez votre recherche d'emploi plus performante et plus pertinente.

- ✓ Donnez-vous tous les moyens d'être réactif pour répondre aux offres d'emploi qui vous correspondent.
- ✓ Faites une candidature qui capte l'attention des recruteurs.
- ✓ Décochez des contacts avec des entreprises.

1 sur 2

Un recrutement sur 2 fait l'objet d'une offre d'emploi publiée sur apec.fr

Avec le matching, trouver les 10 offres qui correspondent le mieux à votre CV | Gratuit

TROUVEZ DES OFFRES IVEC VOTRE CV

3 étapes pour découvrir des offres d'emploi qui vous correspondent

12

Préparer son entretien d'embauche

Sur apec.fr

Simulateur d'entretien de recrutement | Outil gratuit

Entrenez-vous à répondre aux questions d'un recruteur

Vous comprenez les attentes du recruteur derrière chaque question posée et vous adaptez vos réponses pour avoir le meilleur résultat.

Performance du service

210

questions/réponses commentées

16

Préparer son entretien d'embauche



<http://www.apec.com/fr/actualites/2020/06/17>

Entraînez-vous à l'entretien de recrutement **Service gratuit**

Pour être à l'aise le jour J, bénéficiez d'un training en visio avec un consultant.

Durant 1h vous êtes mis dans les conditions réelles d'un entretien de recrutement.

Tout savoir sur le service

Le consultant répond à vos questions pour gagner en confiance lors de vos entretiens et vous apporte toutes les clés pour : pitcher, savoir argumenter, résoudre vos parcours, travailler votre posture...

17

Être accompagné dans sa recherche



Évaluer son marché

Sur-spec 3



Les chiffres clés et les tendances du marché pour 19

Les prévisions de nos experts

Tendance annuelle 21
2 600 à 3 000 recrutements prévus

Les candidats ont aussi peur de

Les données-clés pour comprendre

Les offres d'emploi

Moyenne des salaires dans les offres d'emploi

Top des secteurs qui recrutent le plus

Nature des contrats

Part de CDI
76%

Le profil type des candidats

Degré de formation

Niveau de diplôme

Niveau de salaire

10

Évaluer son marché

Votre Potentiel Marché Service gratuit

Boostez votre stratégie de recherche d'emploi grâce à une meilleure connaissance des tendances de votre marché

45 minutes par téléphone pour faire le point sur vos opportunités, la concurrence, les salaires... et des conseils personnalisés

 Conseil en Évolution Professionnelle



Fatou
Master en Intelligence économique

AVOIR UNE VISION D'ENSEMBLE DU MARCHÉ EN DÉBUT DE CARRIÈRE, C'EST UN AVANTAGE NON NÉGLIGEABLE.*

<http://www.conseilenevolutionprofessionnelle.fr>

11

Accéder à son premier emploi ou à un stage



Module interactif - Quel emploi pour les jeunes diplômés ?
Comparez la situation professionnelle des diplômés licenciés de la promotion 2011 selon le type ou la discipline de diplôme, le secteur d'activité dans lequel ils travaillent, le fonction occupé.

Diplôme		Situation professionnelle		
Ensemble	Discipline	fonction	secteur	public/privé

Comparez les caractéristiques des postes occupés 12 mois après l'obtention du diplôme selon la discipline

Choisissez un domaine d'études :

Exemple : [Texte à compléter] **Compagnie à :** [Texte à compléter]

88% de jeunes diplômés en emploi **85%**



88% de jeunes diplômés licenciés en emploi effectif

85% occupent un poste dans les fonctions générales administratives

Comparez un poste de fonctionnaire

Surveco 3



Toutes les fiches métiers

Webres par fonction :

Commerce, marketing	Informatique
Communication, relations	Recherche scientifique, services et métiers
Direction d'entreprise	Responsabilité humaine
Études, recherche et développement	Sanité, sports, culture
Qualité, finance, administration	Services techniques

21

Accéder à son premier emploi ou à un stage

Premier emploi | Atelier gratuit



Pour mener une recherche d'emploi, de contrat d'apprentissage ou de stage efficace, faites le point en 4h et adoptez tout de suite les bonnes réflexes !

- ✓ Identifiez vos atouts avec l'ami-l'orientation
- ✓ Élaboriez de méthodes éprouvées, de conseils pratiques pour gagner en efficacité
- ✓ Mobilisez les outils, ressources et services Apic qui vous permettront de progresser
- ✓ Préparez avec votre plan d'action personnalisé



Clés d'Emploi | Service gratuit



Un conseiller vous aide à vous organiser, à parfaire votre CV, à comprendre les attentes des recruteurs.

- ✓ Vous étudiez votre CV, vos lettres de motivation et vos entreprises cibles, avec votre conseiller.
- ✓ Vous savez vous organiser pour mener votre recherche d'emploi en toute autonomie et obtenir des entretiens de recrutement.

 Conseil en Évolution Professionnelle

22

Accéder à son premier emploi ou à un stage

Sur prescription

Accompagnement 1^{er} emploi **Service gratuit**



Un accompagnement approfondi et intensif pour faire aboutir votre pro,...

- ✓ Un consultant référent à votre écoute, qui vous conseille et vous encourage.
- ✓ Vous définissez une orientation professionnelle, structurez votre projet et votre stratégie de recherche d'emploi.
- ✓ Vous ajoutez vos outils et techniques de recherche d'emploi ; vous êtes prêts pour vos entretiens de recrutement.

En face à face, sur 3 mois en moyenne.

Une prestation construite avec votre consultant Apec, mêlant conseil individuel et travail collectif.

23

Faire le point et changer de voie



Devenir entrepreneur

Envie d'entreprendre, prêt ? Service gratuit



Par téléphone, des conseils rapides pour y voir plus clair et se préparer.

- ✓ Évaluez où vous en êtes.
- ✓ Repérez les prochaines étapes pour avancer.
- ✓ Vérifiez les actions liées en fonction de votre avancement.



Devenir entrepreneur, passez à l'action. Service gratuit



En face à face, un consultant partenaire à vos côtés.

- ✓ Discutez avec lui votre potentiel d'entreprendre et développez une nouvelle posture professionnelle.
- ✓ Anticipez vos besoins à chaque étape.
- ✓ Ajustez en continu votre feuille de route pour entreprendre.



25

Partir à l'étranger

Rendez-vous conseil international Gratuit



Faites le point sur votre souhait de travailler à l'étranger ou en France dans un environnement international.

- ✓ Un consultant vous aide à analyser votre situation et répond à vos questions.
- ✓ Il vous conseille sur les actions à engager en fonction de votre contexte et de vos enjeux.



Préparer votre mobilité internationale Atelier gratuit



Vous recherchez un poste à l'étranger ? En 4h, cet atelier vous permettra de faire le tour de la question !

- ✓ Indiger tous les aspects professionnels, personnels et réglementaires de ce type de projet.
- ✓ Progresser pour travailler à l'étranger.
- ✓ Anticiper son retour.



Repères mobilité - travailler à l'étranger : les bons réflexes Webatelier gratuit



En recherche d'un poste à l'étranger ? En 1h30, en ligne, maîtrisez l'essentiel !

- ✓ Connaître les principaux secteurs de réussite d'une expatriation.
- ✓ Savoir où s'informer pour travailler à l'étranger.



26

Pour rencontrer des entreprises



Nos événements en 2019

Salons Apec des compétences cadres **Gratuit**

13 600

visiteurs ont échangé avec plus de 360 exposants au cours des 9 salons Apec organisés en 2019

<https://salons.apec.fr/actualites>



LES JOURNEES TREMPLIN JEUNES APEC **Gratuit**

La parole aux jeunes diplômés qui ont fait des retours très positifs de ces journées :

- « Dynamisant, je n'ai pas vu la journée passer »
- « Découverte de l'APEC et des services »
- « Rythme super bien rythmé »
- « J'ai eu l'impression d'être pris en considération »
- « J'ai adoré me mettre à la place du recruteur »
- « Ça paraît bête, mais je viens de réaliser que si je suis convoqué en entretien, c'est que mon profil est intéressant »

Les informels **Gratuit**

Participez aux afterworks « Les Informels » et partagez votre expérience avec d'autres cadres sur les questions clés de votre évolution professionnelle.

2 764

participants cadres et jeunes diplômés aux 41 soirées **Les Informels**

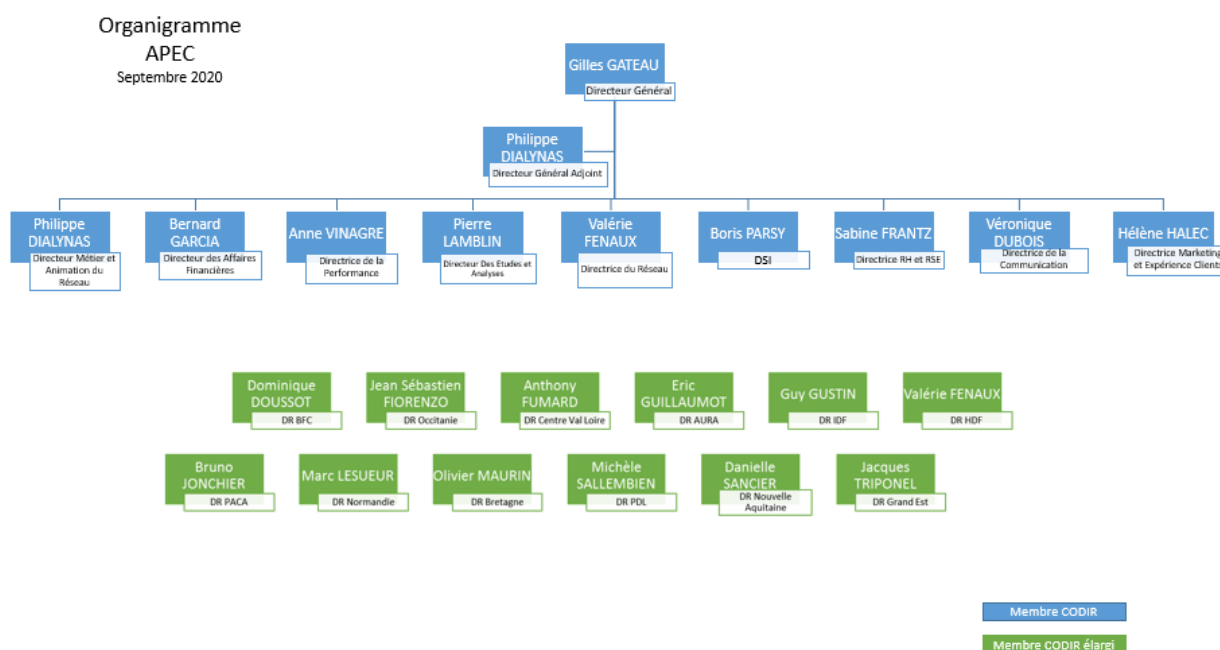
Retrouvez toutes les dates dans l'agenda d'apec.fr

20

PIÈCE JOINTE N°3 : DESCRIPTION DE L’APEC

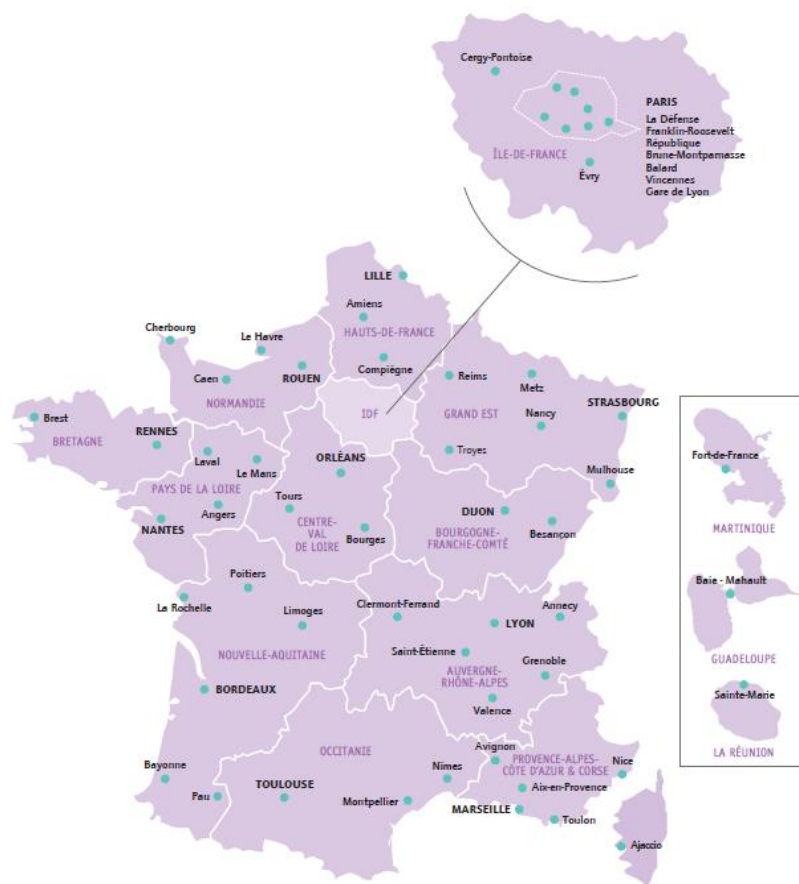
[1063] La présente pièce jointe fournit un certain nombre de documents produits par l’Apec permettant de mieux saisir ce qu’est l’Apec (organigramme, carte d’implantation, caractéristiques des effectifs salariés).

Graphique 1 : Organigramme général de l’Apec



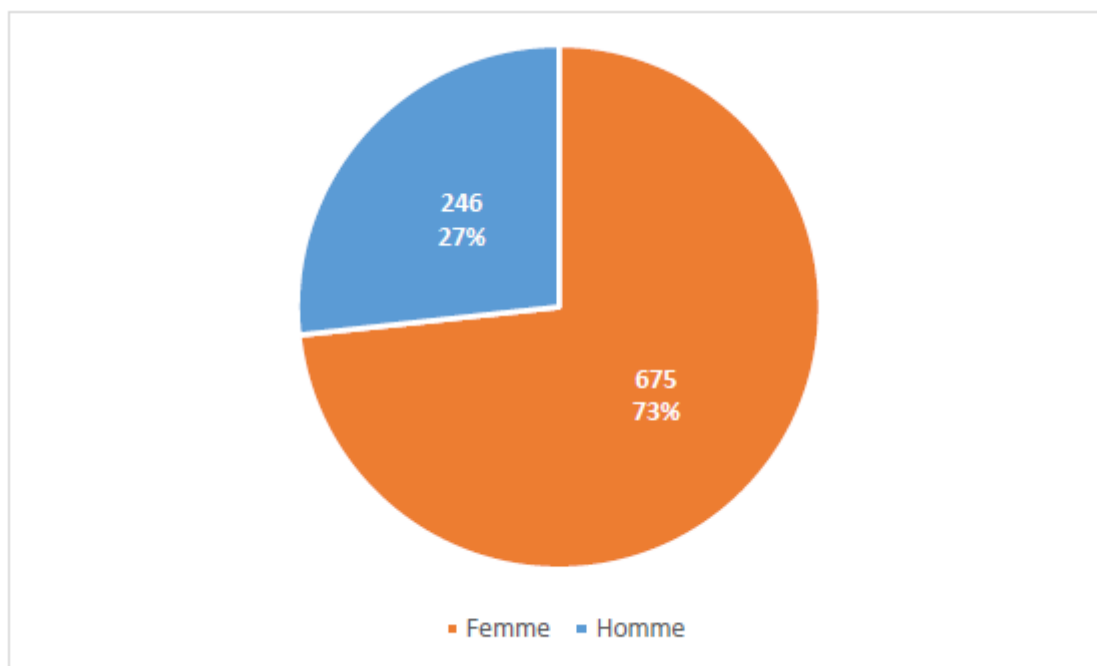
Source : Apec, septembre 2020.

Carte 1 : Carte des centres Apec



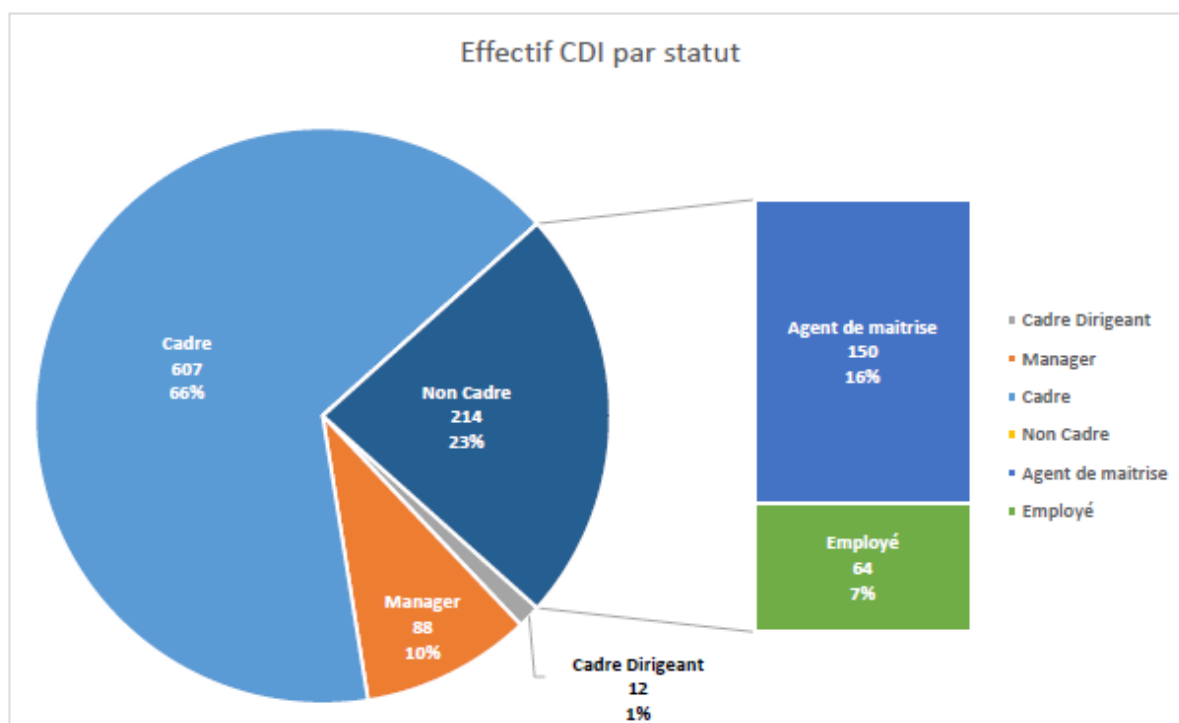
Source : Document présentation de l'offre de services candidats, mai 2020, Apec.

Graphique 2 : Proportion d'hommes et de femmes sur les 921 salariés en CDI au 31 août 2020



Source : Données de préparation : négociation annuelle obligatoire 2020, données au 31 août 2020, Apec.

Graphique 3 : Effectif CDI par statut au 31 août 2020



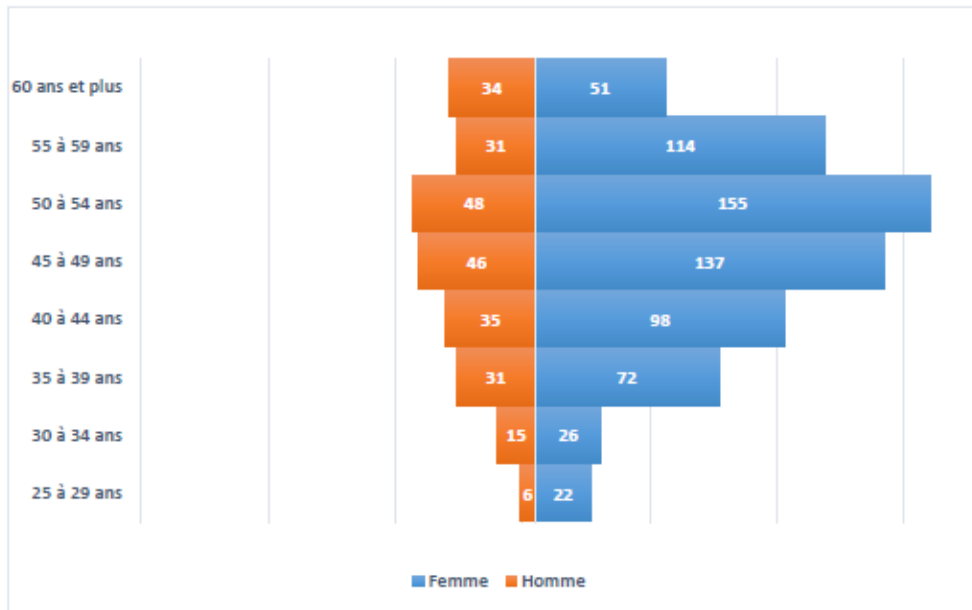
Source : Données de préparation : négociation annuelle obligatoire 2020, données au 31 août 2020, Apec.

Graphique 4 : Pyramide par âge des effectifs CDI au 31 août 2020

Pyramide par Age

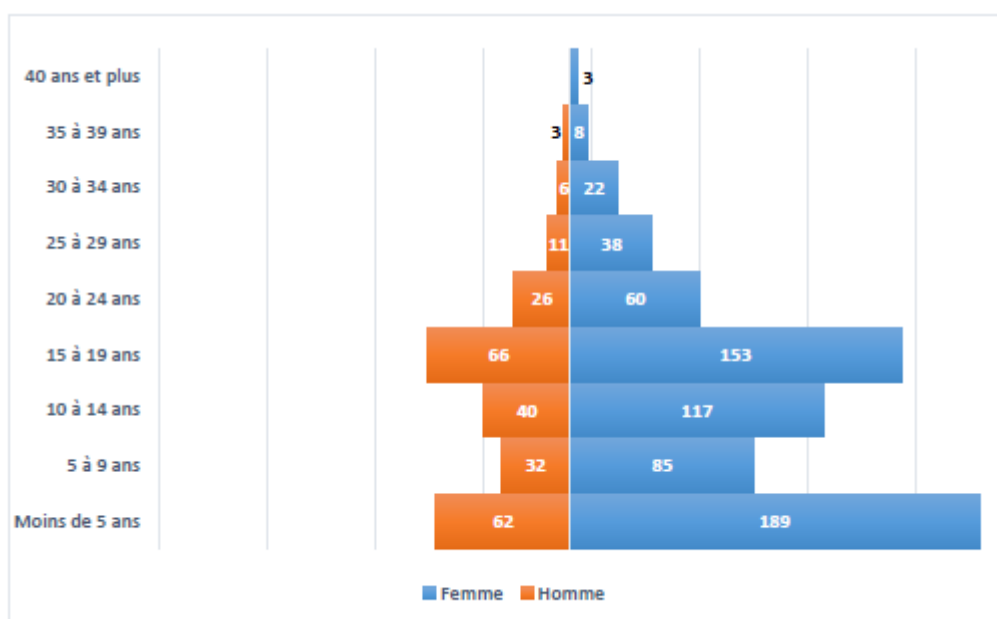
CDI au 31 août
2020

Genre	Âge moyen		Âge médian		Ancienneté moyenne	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Hommes	48 ans	48 ans	48 ans	49 ans	12 ans	13 ans
Femmes	48 ans	48 ans	49 ans	49 ans	13 ans	13 ans



Source : Données de préparation : négociation annuelle obligatoire 2020, données au 31 août 2020, Apec.

Graphique 5 : Pyramide par ancienneté des effectifs CDI au 31 août 2020



Source : Données de préparation : négociation annuelle obligatoire 2020, données au 31 août 2020, Apec.

Tableau 1 : Salaires moyens mensuels en CDI par métier et domaine au 31 août 2020

Salaires moyens mensuels en CDI par métier et domaine au 31 août 2020 (salaires de base + primes d'ancienneté, différentielles et forfaitaires ETP)

Libellé Métier	Libellé Domaine / CSP	Homme		Femme		Nombre total de salariés	Total Moyenne des salaires Brut ETP
		Nombre de salariés	Moyenne des salaires Brut ETP	Nombre de salariés	Moyenne des salaires Brut ETP		
Conseil et Mise en Relation	Manager	25	6 268,62	30	5 699,13	55	5 957,99
	Cadre	98	4 590,50	359	4 404,96	457	4 444,74
	Agent de maîtrise	10	3 020,60	96	3 277,24	106	3 253,03
	Employé	12	2 316,44	47	2 530,46	59	2 486,93
Total Conseil et Mise en Relation		145	4 583,36	532	4 108,83	677	4 210,47
Etudes et Prospectives	Etudes et Prospectives	8	4 395,92	14	3 838,96	22	4 041,49
Management : Métier Etude / Prospective / Métier Support	Management : Métier Etude / Prospective / Métier Support	17	6 146,05	17	6 491,80	34	6 318,93
Support	Appui et Support à la Production	10	5 482,02	14	5 607,21	24	5 555,05
	Assistanat et Administration	1	*	20	3 295,76	21	*
	Gestion et Finance	8	3 716,96	13	4 183,79	21	4 005,95
	Information et Communication	5	4 171,00	16	4 248,38	21	4 229,95
	Innovation, Marketing et Ingénierie de Service	6	4 883,98	11	4 592,20	17	4 695,18
	Moyens Généraux et Environnement	1	*	4	3 482,62	5	*
	Ressources Humaines	5	4 360,50	9	4 142,23	14	4 220,18
	Risques, Audit et Sécurité	2	*	4	5 575,11	6	*
	Systèmes d'Information	31	5 003,31	16	4 816,19	47	4 939,61
Total Support		69	4 769,57	107	4 372,56	176	4 528,21
Total général		239	4 742,00	670	4 205,77	909	4 346,76

Source : Données de préparation : négociation annuelle obligatoire 2020, données au 31 août 2020, Apec.

Notes de lecture : les salaires moyens contiennent les salaires de base, les primes d'ancienneté, différentielles et forfaitaires ETP

**PIÈCE JOINTE N°4 : LE MANDAT DE SERVICE
PUBLIC DE L’APEC 2017-2021**



N° d'enregistrement courrier
A-16-077339

Direction Générale

Madame Carine CHEVRIER

Délégation Générale à l'Emploi et à la
Formation Professionnelle
14, avenue Duquesne
75007 Paris

Paris le 19 décembre 2016

Madame,

Je vous prie de bien vouloir trouver ci-joint l'original de la convention de mandat de service public 2017-2021, signée entre l'Apec et l'Etat, le 1^{er} décembre 2016.

Je vous en souhaite bonne lecture

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

Marie-Françoise Leflon
Présidente de l'Apec

N°	Mission	Public	Indicateur stratégique	Objectif 2017	Données et indicateurs d'éclairage
1	SPP	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	1.1 - Détail du nombre total de bénéficiaires : nombre de cadres en activité, nombre de cadres demandeurs d'emploi et nombre de jeunes diplômés de l'enseignement supérieur 1.2 - Données de connaissance clients : a - Proportion des bénéficiaires "issus des QPV" parmi les bénéficiaires de la cible "jeunes diplômés" b - Proportion des bénéficiaires "demandeurs d'emploi de longue durée" parmi les bénéficiaires de la cible "cadres demandeurs d'emploi" c - Proportion des bénéficiaires "Séniors" parmi les bénéficiaires des cibles "cadres" (en activité et demandeurs d'emploi) d - Proportion "Femmes / Hommes" parmi les bénéficiaires de chacune des 3 cibles et au global 1.3 - Satisfaction globale des services (déclinaison par cible) : note moyenne de satisfaction (entre 0 et 10) et proportion de notes comprises entre 7 et 10 1.4 - Délai de 1er RDV de proximité proposé aux clients (en "jours moyens calendaires" et en "proportion dans les 3 semaines")
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	*	3.1 - Détail du taux de mobilité global entre "mobilité interne" et "mobilité externe" 3.2 - Proportion des cadres en activité ayant connu une mobilité après avoir bénéficié de services de l'APEC parmi l'ensemble des cadres en activité ayant effectué une mobilité (=part de marché)
4		Cadres demandeurs d'emploi	Taux de retour à l'emploi des cadres demandeurs d'emploi bénéficiaires des services de conseil de l'APEC	*	4.1 - Taux de retour à l'emploi durable des cadres demandeurs d'emploi 4.2 - Détail sur les demandeurs d'emploi de longue durée : Taux de retour à l'emploi et Taux de retour à l'emploi durable
5		Jeunes diplômés	Taux d'insertion des jeunes diplômés bénéficiaires des services de conseil de l'APEC	*	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 (=part de marché)
6		Tous publics cadres & jeunes diplômés	Part des clients APEC ayant bénéficié d'un service SPP du référentiel CEP	50%	TdB et données CEP transmises sur la plate forme extranet de la DGEFP (export APEC)
7		Tous publics cadres & jeunes diplômés	Nombre de cadres et jeunes diplômés bénéficiaires des services en ligne de l'APEC	350 000	7.1 - Satisfaction globale des services en ligne : note moyenne de satisfaction (entre 0 et 10) et proportion de notes comprises entre 7 et 10
8	SRE	Toutes entreprises	Nombre total d'entreprises bénéficiaires ayant eu recours aux prestations de conseil (proximité et sourcing) de l'APEC	10 000	8.1 - Détail du nombre total d'entreprises bénéficiaires : nombre d'entreprises bénéficiaires de services de conseil de proximité et nombre d'entreprises bénéficiaires de services de sourcing 8.2 - Répartition des entreprises bénéficiaires en fonction de leur taille, par tranche du nombre de salariés (notamment : moins de 50 salariés, moins de 250 salariés, plus de 250 salariés) 8.3 - Satisfaction globale des services : note moyenne de satisfaction (entre 0 et 10) et proportion de notes comprises entre 7 et 10
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	*	10.1 - Répartition des entreprises bénéficiaires en fonction de leur taille, par tranche du nombre de salariés (notamment : moins de 50 salariés, moins de 250 salariés, plus de 250 salariés) 10.2 - Satisfaction globale du service : note moyenne de satisfaction (entre 0 et 10) et proportion de notes comprises entre 7 et 10
11	Toutes entreprises	Nombre d'entreprises bénéficiaires des services en ligne de l'APEC	29 000	11.1 - Proportion des TPE/PME parmi l'ensemble des entreprises bénéficiaires des services en ligne de l'APEC 11.2 - Satisfaction globale des services en ligne : note moyenne de satisfaction (entre 0 et 10) et proportion de notes comprises entre 7 et 10	
12	Coll et Diff 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%	12.1 - Proportion des offres d'emploi concernant un recrutement de cadre sur un emploi durable parmi l'ensemble des offres d'emploi cadres publiées sur le site www.apec.fr
13		Tous	Part des offres qualifiées APEC parmi l'ensemble des offres d'emploi cadres publiées sur le site www.apec.fr	40%	
14	Obs Marché	Tous	Audience des études publiées par l'APEC	*	14.1 - Satisfaction globale sur les informations études : note moyenne de satisfaction (entre 0 et 10) et proportion de notes comprises entre 7 et 10
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 régularisation sur les années antérieures)	4,40%	15.1 - Part et volume des heures de production dédiées à la mission de sécurisation des parcours professionnels 15.2 - Part et volume des heures de production dédiées à la mission de sécurisation des recrutements 15.3 - Part et volume des heures de production dédiées aux missions "Etudes" & "Collecte et diffusion des offres"

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



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 ;

Handwritten signatures and initials:
A blue signature at the top right.
A blue signature 'h' and initials 'MEK' at the bottom right.

- 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 2 h
MEC

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.

Handwritten notes:
h 3
HBC

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.

h 4
K
HBL

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.

a
H 5 K
1184

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

W 6
NEK

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,

h 7
HEEC

- 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

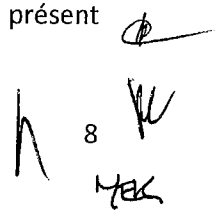
4.1. L'affectation exclusive de la cotisation obligatoire aux missions de service public et principes de compensation

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

 8
MEK

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.


H 9 K
MEK

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.


N¹⁰ K
MEK

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

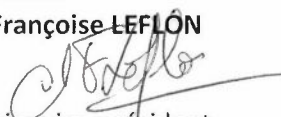
Myriam EL KHOMRI



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
Charges	par natures et par fonctions organisationnelles	Charges directes	Charges directes
			

- 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
					
					

- 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	X	X	X	X
	Subventions				
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 de l'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

Handwritten signatures and initials: a large 'P' at the top right, 'K' below it, and 'MEL' at the bottom right. The page number '14' is written in the bottom right corner.

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 ap ec.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