

# Rapport financier 2024



**L'**Apec est une association paritaire. Son conseil d'administration (CA) est composé à parité des représentants des entreprises : Medef, CPME, U2P et des cinq centrales syndicales représentant les cadres salariés du secteur privé : CFDT, CFTC, CFE-CGC, CGT et FO.

Les principales modalités de fonctionnement régies par les statuts de l'Apec s'articulent autour de son conseil d'administration, qui fixe les orientations politiques. Celles-ci sont déclinées en régions avec l'appui des comités paritaires régionaux. La présidence du conseil d'administration de l'Apec est assurée alternativement, tous les deux ans, par un membre du collège patronal et par un membre du collège syndical. Pierre Damiani (CFE-CGC) a été élu président de l'Apec en décembre 2023, Marie-Laure Collet (Medef) est première vice-présidente.

Le bureau assure la mise en œuvre des orientations fixées par le CA. Dix personnes, nommées parmi les membres du CA, le constituent : trois pour le Medef, un pour l'U2P, un pour le CPME, et un par syndicat de salariés.

L'Apec s'est vu confier par l'État, à l'été 2021, un troisième mandat de service public. Ce nouveau mandat, qui porte sur la période 2022-2026, conforte et réaffirme les missions de l'Apec, tout en marquant une ambition nouvelle dans certains domaines essentiels. Acteur du Conseil en évolution professionnelle (CEP), l'Apec accompagne les cadres à toutes les étapes-clés de leur parcours professionnel et les jeunes diplômé.es à partir de bac + 3, avec une attention particulière pour les publics les plus fragiles sur le marché de l'emploi cadre.

Face aux difficultés de recrutement, l'Apec aide les entreprises, notamment les TPE-PME, à trouver les compétences cadres dont elles ont besoin pour se développer et cultiver leur attractivité.

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

Avec plus de 1 200 collaborateurs et collaboratrices, à travers 12 délégations régionales et plus de 70 implantations, y compris en Corse, en Guadeloupe, en Guyane, en Martinique, à La Réunion, et à Mayotte, l'Apec est présente sur l'ensemble du territoire.

## Cadre du contrôle financier et respect des procédures

La commission de contrôle, d'audit et des risques\*, composée de 6 membres du conseil d'administration et présidée par Céline Bourhis (Medef), vérifie la régularité des opérations comptables et financières de l'Apec, ainsi que les procédures d'engagement des dépenses.

Le rapport de la commission sur les comptes 2024 a été présenté au conseil d'administration préalablement à l'approbation des comptes.

David Derré (Medef), trésorier, et Olivier Dupuis (CGT), trésorier adjoint, assurent, pour leur part, la bonne gestion financière et comptable de l'Association ainsi que la régularité des comptes.



*« L'année 2024 a été particulièrement dynamique, avec la mise en œuvre du plan « Amplifier l'Elan », le renforcement des équipes opérationnelles de l'Apec et le déploiement d'une stratégie immobilière ambitieuse, afin de mieux répondre aux clients entreprises et cadres. La santé financière de l'Apec est solide et donne les moyens à notre politique et stratégie paritaire. En tant que trésorier, le vote du budget, sa réalisation conforme et la certification des comptes sont essentiels pour garantir la pérennité de l'Apec et son offre de services. »*

**David Derré (Medef),** trésorier



*« L'année a été portée par des objectifs ambitieux avec notamment le développement du maillage territorial des centres Apec. Cet exercice 2024 confirme, une nouvelle fois, la bonne réalisation des suivis financiers et budgétaires. »*

**Olivier Dupuis (Ugict-CGT),**  
trésorier-adjoint

### \*Composition de la commission de contrôle, d'audit et des risques

Céline Bourhis - Medef (présidente)  
Christian Clémencelle - CPME  
Laurent Dumanche - CFDT Cadres

Pierre-Matthieu Jourdan - Medef  
Eric Pérès - FO-Cadres  
Isabelle Sancerni - CFTC Cadres

## Sommaire

1.

Rapport  
de gestion de  
l'exercice 2024.

05-16

2.

États financiers  
2024.

17-35

3.

Affectation  
des résultats.

36-37

4.

Rapports  
du commissaire  
aux comptes.

38-42

# 1. **Rapport** de gestion de l'exercice **2024**

# 01.

## Une dynamique du marché de l'emploi cadre fléchissante, dans un contexte économique morose

### Une croissance économique modeste, des acteurs attentistes

Depuis le début de l'été 2024, le contexte économique est fortement corrélé au contexte politique. Celui-ci a eu des effets sur les comportements des acteurs économiques, en générant une forme d'attentisme des ménages comme des entreprises.

La confiance des entreprises dessine en effet un paysage maussade : le climat des affaires a chuté à l'été, une fois connue la dissolution de l'Assemblée nationale, et il se maintient en deçà de sa moyenne de long terme depuis.

Côté demande, si la croissance française résiste, elle n'en reste pas moins très modeste (+1,1 % comme en 2023), et demeure dépendante de la forte expansion des dépenses publiques et de la contribution record du commerce extérieur, liée au recul des importations. A contrario<sup>1</sup>, l'investissement connaîtrait une baisse sur l'ensemble de l'année (-1,6 % en 2024 après +0,7 % en 2023), et la consommation ne montrerait aucun signe d'accélération (+0,9 % après +0,9 %), malgré des augmentations significatives du pouvoir d'achat pour les ménages (+2,1 % après +0,9 %). Si la consommation des ménages a connu une embellie cet été, certainement grâce à un effet lié aux Jeux Olympiques et Paralympiques, la confiance s'est de nouveau dégradée en octobre puis novembre, retrouvant son niveau de juin, assez loin de la moyenne historique.

### Des intentions d'embauche ralenties

Le climat de l'emploi, s'est, quant à lui, stabilisé au cours de l'année écoulée. En novembre 2024, il se situe légèrement en dessous de sa moyenne de long terme, révélant un ralentissement dans le dynamisme des créations d'emplois. Globalement, la croissance de l'emploi salarié dans le secteur privé est en nette diminution sur un an : la hausse est de +0,5 % contre +0,7 % fin 2023 et +1,4 % fin 2022<sup>2</sup>.

Plus particulièrement concernant le marché de l'emploi cadre, les entreprises ont été moins nombreuses qu'en 2023 à recruter des cadres, et les intentions de recrutement fléchissent (9 % au second trimestre 2024 ;

-3 pts par rapport aux intentions du 2<sup>e</sup> trimestre 2023). C'est le niveau le plus bas depuis le début de la mesure fin 2020. Au total en 2024, la part d'entreprises ayant recruté des cadres au cours de l'année a baissé (20 % ; -1 point par rapport à 2023). Elle confirme la baisse progressive depuis le pic des années post-covid, en particulier dans les grandes structures (74 % ; -9 pts / 2023 et -13 pts / 2022). Les tensions de recrutements constatées se maintiennent (47 % des entreprises en 2024 et en 2023 ; -11 pts / 2022).

Si la santé financière de l'Apec est dépendante de l'activité française et de la dynamique des recrutements cadres, sa stratégie et le mode d'organisation interne qui en découle est aussi lié au contexte réglementaire, notamment quand il concerne la transformation du champ de l'emploi.

### Un renouvellement du contexte réglementaire : mise en place de France Travail

Le 18 décembre 2023, la loi pour le plein emploi est promulguée, portant ses premiers effets sur l'année 2024. Cette loi a l'ambition d'un emploi pour tous à travers un accompagnement socioprofessionnel renforcé des personnes qui en ont le plus besoin, et une transformation du service public de l'emploi. Ceci passe notamment par la mise en place de l'opérateur France Travail, en remplacement de Pôle emploi, dès le 1<sup>er</sup> janvier 2024. France Travail se voit confier des missions élargies et un accompagnement renforcé pour les demandeurs d'emploi.

L'Apec, au sein du service public de l'emploi, a conservé son positionnement initial dans l'écosystème avec les missions fixées par son mandat de service public 2022-2026. Elle maintient la nature de ses relations avec France Travail, dans le cadre d'un partenariat renforcé, renouvelé pour trois ans le 1<sup>er</sup> juillet 2024.

Le nouvel accord-cadre Apec-France Travail s'inscrit dans le prolongement du précédent tout en intégrant les évolutions liées à la mise en œuvre de France Travail et du Réseau pour l'emploi, à la convention tripartite Etat-Unedic-France Travail 2024-2027 ainsi qu'au mandat de service public 2022-2026 entre l'Etat et l'Apec. Tout en restant vigilante au maintien des grands équilibres entre cadres actifs, cadres demandeurs d'emploi et jeunes diplômé.es, à l'aide d'un pilotage national et régional renforcé mensuel, l'Apec s'engage, aux côtés de France Travail, à amplifier son action en direction des publics à facteurs de risque. L'objectif de prescriptions est désormais chiffré : les deux tiers des personnes orientées par France Travail devront être des demandeurs d'emploi cadres présentant des facteurs de risque. A titre indicatif, on peut citer des actions communes menées par l'Apec et France Travail, tels « Du stade vers l'emploi » pour les publics cadres les plus éloignés du marché du travail ou encore « Révèle ton talent », un job dating 100 % digital coorganisé Apec-France Travail-NQT pour les jeunes diplômé.es

<sup>1</sup> - INSEE, Note de conjoncture, *L'activité suspendue à un regain de confiance*, 17 décembre 2024

<sup>2</sup> - Ibid.

à partir de bac+3. L'amélioration et l'accélération de la prise en charge des demandeurs d'emploi orientés par France Travail font aussi partie des grands enjeux du partenariat, notamment en réduisant les délais de primo rendez-vous.

Côté entreprises, le renforcement des synergies entre l'Apec et France Travail est un nouvel élément notable du partenariat qui souligne notamment l'importance de mieux répondre aux besoins en recrutement de cadres des TPE-PME.

Les engagements de ce partenariat répondent aux évolutions 2024 qui ont marqué l'Apec, et sont clairement repris dans sa feuille de route interne.

## 02.

### **Mi-mandat de service public 2022 – 2026 : entre continuité stratégique et ajustements réguliers des actions à mener**

#### **Introduction : orientations stratégiques générales de l'Apec**

Le 6 septembre 2021, le 3<sup>e</sup> mandat de service public de l'Apec (MSP) a été signé avec l'État, représenté par Elisabeth Borne, alors ministre du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion. Il conforte et réaffirme les missions de l'Apec tout en portant de nouvelles ambitions. Avec ce mandat de 5 ans débuté en 2022, l'action de l'Apec s'articule autour de trois missions :

- Accompagner l'évolution professionnelle des cadres et jeunes diplômé.es de l'enseignement supérieur (à partir de bac+3) pour sécuriser durablement leurs parcours, partout sur le territoire et à toutes les étapes de leur vie professionnelle, par une démarche de services personnalisés et proportionnés à leurs besoins et à leurs facteurs de risque sur le marché de l'emploi.

- Aider à la réussite des recrutements cadres, en particulier des TPE-PME, en apportant outils et méthodes adaptés, en agissant pour la transparence du marché par la diffusion d'offres d'emploi et de profils de candidats et de candidates, et en favorisant la mise en relation avec des profils diversifiés.

- Eclairer, y compris de manière prospective, l'action des acteurs de l'emploi cadre en leur apportant des clés

de compréhension du marché et des mutations du travail, issues de données, études et analyses nationales et territoriales, comme des retours d'expérience du terrain.

Les orientations stratégiques de l'Apec définies par le CA ont trouvé des traductions concrètes dès le début du mandat et aussi au cours de l'année :

- L'Apec reste centrée sur son activité d'intérêt général et la cotisation doit demeurer le financement essentiel. De nouveaux financements complémentaires seront recherchés pour des actions ponctuelles identifiées, exécutées avec des moyens non pérennes, d'intérêt général.

- L'Apec, ouverte à tous les cadres et jeunes diplômé.es à partir de bac+3 et à toutes les entreprises, doit aussi cibler et personnaliser ses services afin d'accompagner prioritairement les populations qui en ont le plus besoin. Cette plus grande intensité vise notamment les jeunes diplômé.es résident.es des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV), les cadres seniors et ceux en fin de carrière ; les publics éloignés du marché de l'emploi, notamment les personnes en situation de handicap ou les demandeurs d'emploi de longue durée.

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

- L'Apec doit inscrire la relation avec ses clients cadres et jeunes diplômé.es dans une logique de parcours tout au long de la vie professionnelle.

- L'Apec doit continuer à créer de véritables communautés où se développent les échanges entre pairs parmi ses clients, en inscrivant son action dans une logique de proximité et de territorialisation afin de maintenir le contact et le lien avec le marché de l'emploi cadre.

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

- L'Apec est la référente en termes d'expertise du marché du travail cadre via une approche davantage territorialisée et organisée par famille de métiers, avec l'agrégation de données de l'Apec et d'autres, provenant de sources externes dans un outil disponible sur [apec.fr](https://apec.fr)

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

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

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

- L'Apec réaffirme sa culture de l'innovation, créatrice de valeur, au service du recrutement dans une démarche de coconstruction interne comme externe.

- L'Apec, plus efficiente, transforme et simplifie son organisation et ses modes de fonctionnement, en associant l'ensemble des managers et leurs équipes.

Pour mener à bien ses missions, l'Apec met œuvre et consolide son activité courante dans le champ de l'intérêt général, en complémentarité avec le service public de l'emploi. Elle effectue notamment le pilotage budgétaire de la cotisation, qui doit demeurer le financement essentiel de l'Association, et celui des indicateurs du mandat.

Plus précisément concernant le pilotage budgétaire de la cotisation, il est à noter en 2024 le renouvellement de la convention qui lie la Fédération Agirc-Arrco à l'Apec. Cet accord fait l'objet d'un nouveau protocole de versement de la cotisation Apec, désormais mensuel à compter d'avril 2024 (alors qu'il était trimestriel). Il renforce également la fiabilité du bon niveau de versements des acomptes tout au long de l'année, avec une actualisation possible du montant, à la demande d'une des parties et au vu des informations connues.

Tout en conservant cette continuité stratégique et opérationnelle, l'Apec répond de façon réactive aux évolutions contextuelles et réglementaires du marché de l'emploi cadre, en adaptant son offre de services et son organisation interne, à l'aide de plans d'actions complémentaires, que sont « Elan 2026 » et « Amplifier l'Elan ».

### **Afflux record de la demande clients, nécessitant une efficacité interne en amélioration continue**

L'année 2024 est marquée par un phénomène d'ampleur inédite : un niveau historique de demandes de services de conseil adressées à l'Apec sur [apec.fr](https://apec.fr), en croissance – tous publics confondus, de 19,2 %, par rapport à fin décembre 2023. Comme vu précédem-

ment, la dynamique économique française et celle de l'emploi cadre montrant des signes de faiblesse, elles ne peuvent que très moyennement expliquer l'envolée des demandes clients Apec. Il faut alors s'attacher à comprendre le phénomène à l'aune de facteurs internes, révélateurs de l'efficacité de l'Association. Ils sont le fruit de la mise en place du plan d'action « Elan 2026 ».

Ce plan d'action a fait suite aux réflexions stratégiques menées avec la gouvernance paritaire de l'Apec et l'État autour du MSP, et avec l'apport de très nombreux collaborateurs et collaboratrices. Faisant écho à la nouvelle signature de l'Apec « Donner de l'élan à votre avenir », ce plan porte 9 ambitions :

- inscrire les services de l'Apec dans un accompagnement tout au long de la vie ;
- aider à la réussite des recrutements par une action de mise en relation plus forte et plus complète ;
- concilier l'accès universel aux services de l'Apec avec une mobilisation particulière pour les publics présentant des « facteurs de risques » ;
- enrichir l'offre digitale l'Apec et l'intégrer davantage dans la production et les parcours clients ;
- développer l'innovation ;
- repenser et déployer le centre Apec de demain ;
- manager autrement ;
- vivre une expérience collab' de qualité ;
- devenir un acteur de la transition énergétique et écologique.

Trois actions en particulier expliquent cette augmentation de la demande clients, la première constituant le partenariat historique avec France Travail qui a permis une augmentation des flux d'orientation des cadres demandeurs d'emploi.

Dans un second temps, l'Apec gagne en visibilité, en développant sa présence physique, numérique et publicitaire. L'amélioration de la couverture territoriale de l'Apec favorise en effet les entrées de nouveaux clients. Avec 10 nouveaux centres (Bourges, Bourg-en-Bresse, Chalon-sur-Saône, Chambéry, Dunkerque, Massy, Roanne, Saint-Ouen et Versailles), les objectifs du plan stratégique « Elan 2026 » sont respectés.

Puis la culture de la communication, toujours prégnante à l'Apec, est un levier non négligeable que la structure continue d'activer en ciblant désormais certains publics accompagnés. Le plan de communication d'envergure 360 pour faire connaître l'Apec auprès des jeunes diplômées résidentes des QPV en est un exemple concret (collaboration avec trois influenceurs, campagne d'affichage sur écrans digitaux, campagne de notoriété en intégrant la marque dans des jeux vidéo et campagne publicitaire hyper ciblée). La nouvelle campagne publicitaire sur les « super pouvoirs » des seniors inspirée de l'univers manga, les événements « Elan pour l'égalité professionnelle », le lancement de la marque employeur de l'Apec : « L'avenir est un métier d'avenir », ou encore les rencontres « Emploi et Formation des métiers de la transition écologique » organisées en région, sont autant d'actions à citer.



Au vu de la hausse de la demande, notons toutefois que l'Apec a porté une attention particulière à ses clients, notamment avec la prise en charge rapide des demandes, et qu'elle réinterroge en continu son action, dans un souci d'ajustement réactif. C'est pourquoi elle met en place, en 2024, un plan d'action : « Amplifier l'Elan ».

### **« Amplifier l'Elan » : mise en place d'un plan d'action complémentaire**

Le plan d'action « Amplifier l'Elan » est voté au Conseil d'administration, le 10 avril 2024. Il a pour objectif de répondre aux évolutions 2024 impactantes pour l'Apec, et notamment celle de l'augmentation inédite des demandes clients. Il s'articule autour de trois axes complémentaires que sont l'adaptation de l'offre de services, l'établissement d'un partenariat renforcé avec France Travail, et le développement des moyens humains en termes de conseil, illustrant ainsi une approche stratégique multidimensionnelle et complémentaire à l'action courante de l'Apec.

L'année 2024 a donc vu les effectifs en CDI de l'Apec augmenter de 12 %, avec notamment le recrutement de près de 100 consultants et consultantes en développement professionnel, majoritairement fléchés sur l'accompagnement des cadres.

### **Continuité stratégique : poursuite du déploiement des grands projets**

En parallèle des actions mises en œuvre dans le cadre du plan d'action complémentaire, les versements des régularisations des cotisations perçues sur les premières années du mandat permettent l'autofinancement des grands projets de l'Apec, dont la réalisation se poursuit en 2024, et qui constitue pour la plupart une source d'innovation interne.

- Le maintien des ressources complémentaires permettant de réaliser le volume de services attendus sur Nouveaux Horizons, permet de pérenniser ce service d'accompagnement qui apporte une réponse spécifique aux cadres demandeurs d'emploi de longue durée (DELD) avec des problématiques accrues d'éloignement du marché de l'emploi et des difficultés particulières de réinsertion professionnelle. En 2024, 3 511 clients ont été accompagnés dans ce dispositif soit 418 de plus (+13,5 %) qu'en 2023. Par ailleurs, les résultats de l'enquête de satisfaction des bénéficiaires du dispositif publiés en juin montrent que le service est jugé très utile par les cadres DELD.

- Des ressources fléchées sur le recrutement de chargés de mission QPV, notamment en régions Auvergne-Rhône-Alpes, PACA, Hauts-de-France, Grand Est, Île-de-France et Occitanie. L'affectation totale de ces chargés de mission sur la question de l'emploi dans les QPV souligne la volonté de l'Apec de s'emparer pleinement du sujet, en suivant les lignes directrices du MSP et du plan « Elan 2026 » sur le développement des actions en direction des publics à facteurs de risques. L'objectif est de renforcer de nouvelles approches sur les terri-

toires, celles de « l'aller vers », notamment en direction des publics jeunes diplômés, à compter de bac+3, et résidant dans les quartiers prioritaires de la ville. L'un des principaux enjeux repose sur la volonté d'inscrire au sein même des quartiers, des équipes dédiées, développant des pratiques de repérage hors les murs, au bénéfice des publics qui échappent aujourd'hui aux nombreux dispositifs d'insertion, d'accompagnement et de formation déployés sur le territoire national. C'est 4 757 jeunes diplômés résidents des QPV accompagnés en 2024, soit +22 % par rapport à 2023.

- Les délégations régionales ont mis en œuvre des projets locaux, au moyen d'un budget décentralisé qui leur a été dédié. Rappelons que chaque délégation est en charge des actions opérationnelles, adaptées et en adéquation à chaque territoire. Ce budget décentralisé a permis l'organisation de différents événements, au sujet de l'économie sociale et solidaire, du handicap, de l'inclusion ou en encore de l'égalité femmes - hommes. Des ateliers de sensibilisation à la transition écologique ont également été organisés. Ces événements sont l'occasion de nouer des partenariats avec les acteurs locaux de l'écosystème de l'emploi. Ils font l'objet d'un sourcing actif des clients potentiels de l'Apec, ou alors permettent l'appariement de l'offre et la demande d'emploi, lors d'opérations de « job dating » par exemple.

- L'année 2024 est aussi marquée par le déploiement régional et la consolidation du programme Novapec, notamment grâce au lancement de l'appel à projets. Ce programme vise à soutenir financièrement les projets d'innovation sociale portés par des structures agissant dans le champ de l'économie sociale et solidaire, et qui s'inscrivent dans les missions de l'Apec. Pour répondre aux enjeux toujours grandissants de la transformation du monde du travail des cadres, c'est une nouvelle façon pour l'Apec de démultiplier ses actions sur le territoire, non plus par elle-même, mais en soutenant les actions propres à d'autres porteurs de projets s'inscrivant dans la continuité des missions de service public du mandat de service public. Les projets financés s'adressent notamment aux publics accompagnés par l'Apec (cadres, jeunes diplômés, entreprises en particulier TPE-PME), de façon à soutenir des actions complémentaires à celles de l'Apec. Ils s'inscrivent dans les trois domaines d'action définis par le Conseil d'administration : solidarité et inclusion, développement des territoires, accompagnement à la transition écologique. Les projets soutenus par Novapec se développent sur tous les territoires, au niveau régional ou national. En 2024, ce sont 39 projets, sur un total de 320 projets reçus, qui ont été soutenus, dont 20 au national et 19 en régions, pour un engagement financier de 3,8 millions d'euros. Cela représente 13 000 bénéficiaires accompagnés, dont 47 % de cadres, jeunes diplômés bac + 3 et plus et TPE-PME.

- Le déploiement des centres de demain se poursuit, avec Paris-La Défense, Lille, Lyon Gorge de Loup, Lyon Part Dieu, Nantes, Tours, Paris-Vanves-Montparnasse ainsi qu'en Guadeloupe.

- Poursuite également du projet « SI métier de demain ». Le plan de transformation Elan 2026 a fait émerger la nécessité, pour atteindre les objectifs ambitieux fixés, de faire évoluer la relation client (cadres & jeunes diplômés comme entreprises) et par conséquent, de repenser le système d'informations métier actuel et son articulation avec apec.fr. Cela doit permettre de répondre à des premiers besoins identifiés liés à de nouvelles orientations du mandat de service public, notamment en termes de continuité de la relation client, de proactivité et de personnalisation de l'accès aux services. Au-delà de cet enjeu principal de travailler autrement avec les clients, c'est en fait la transformation digitale de la relation client dont il est question. Ce qui implique de repenser l'expérience client en proposant une relation physique et digitale complète et performante. Et d'améliorer l'expérience collaborateur via la digitalisation des interactions clients, facilitant ainsi leur travail au quotidien dans l'exercice de leurs métiers et permettant de développer l'efficacité de l'Apec. Une phase exploratoire intégrant un état des lieux a démarré fin 2023 et s'est poursuivie en 2024, en lien avec les utilisateurs. Elle a abouti à la définition d'une vision cible du SI métier de demain pour 2026.

## 03.

### Activités courantes

En ce qui concerne l'objectif de ses activités principales, il s'agit pour l'Apec de répondre au plus grand nombre de clients et en priorité à ceux qui en ont le plus besoin. Les activités et les points saillants 2024 sont repris ci-dessous, et s'inscrivent dans les grandes orientations stratégiques générales décrites précédemment :

#### Aider la réussite des recrutements cadres

Le volume des entreprises clientes ayant bénéficié d'un service représente 105,2 % de l'objectif annuel fixé pour 2024. Ainsi, 24 202 établissements ont bénéficié d'un service de conseil à fin décembre, soit une progression de 7,0 % par rapport à 22 655 en 2023.

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

Le second type de service est axé sur le sourcing destiné à aider les entreprises à exprimer leurs besoins

de recrutement au plus près des candidates et des candidats visés. Il comprend des services de conseil ciblés ainsi que des services d'appui au recrutement pour les TPE-PME de moins de 250 personnes et la validation juridique des offres d'emploi.

Le taux de recrutement réalisé par les entreprises ayant abouti à un recrutement dans les douze mois, à la suite des prestations de Sourcing Plus faites par l'Apec, est de 71 %. Les TPE-PME représentent 81,6 % des clients entreprises, ce qui est conforme à la cible visée de 80 % ; 18,4 % ont un effectif supérieur à 250 salarié.es, 27,1 % ont un effectif entre 50 et 250 salarié.es et 54,5 % ont un effectif de moins de 50 salarié.es.

#### Accompagner les évolutions professionnelles

Le nombre de clients cadres et jeunes diplômés distincts bénéficiaires d'un service de conseil en 2024 a considérablement augmenté : il s'établit à 197 587. Le volume des clients ayant bénéficié d'un service représente 122 % de l'objectif fixé en 2024, soit une progression de +21,3 % (+25 543) par rapport à 2023. La proportion des clients cadres (en poste et demandeurs d'emploi), ayant plus de 55 ans, représente 16,8 %. La population de cadres en activité représente, en nombre, les premiers clients de l'Apec. En effet, 39,3 % des clients sont des cadres en poste dont 42 % ont connu une mobilité à 12 mois.

Les cadres demandeurs d'emploi représentent 38 % des clients. Ils sont 70,4 % à avoir connu un retour à l'emploi à 12 mois après avoir bénéficié des conseils de l'Apec. A noter que 21 % d'entre eux sont des demandeurs d'emploi de longue durée (DELD) au chômage depuis plus de 12 mois.

La part des bénéficiaires jeunes diplômés de l'enseignement supérieur est de 22,7 %. Parmi ceux-ci, 10,6 % (soit 4 757 jeunes diplômés) résident dans des quartiers prioritaires de la politique de la ville. 84,6 % des jeunes diplômés ont connu une insertion à 12 mois.

#### Conseil en évolution professionnelle

Le Conseil en évolution professionnelle (CEP) est un dispositif d'accompagnement personnalisé et gratuit. Il a été créé par l'accord national interprofessionnel (ANI) du 14 décembre 2013 et introduit dans la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale. Il permet à chacun de faire le point sur sa situation et, si nécessaire, d'établir un projet d'évolution professionnelle. L'Apec est l'opérateur du CEP pour les cadres. Parmi le nombre de clients distincts de l'Apec en 2024, 107 664 cadres distincts ont achevé un parcours complet de CEP, ce qui représente 109,9 % de l'objectif annuel.

#### Aider à la réussite des recrutements cadres, activité du site apec.fr

L'Apec s'engage aux côtés des entreprises et des recruteurs afin d'améliorer la qualité des offres d'emploi et leur performance dans le sourcing de cadres. Le nombre des offres (y compris les offres agrégées) en 2024 est de 2 487 053 offres.

L'Apec dispose d'un dispositif de traitement des doublons de diffusion des offres afin d'en améliorer la

lisibilité. Par ailleurs, l'Association propose de distinguer les offres les plus informatives publiées sur [apec.fr](http://apec.fr), par la présence d'un pictogramme « Offre Qualifiée Apec » (OQA) lorsque l'offre propose un poste qui affiche clairement, entre autres, la rémunération (en valeur ou en fourchette).

Le site [apec.fr](http://apec.fr) offre une proposition digitale adaptée aux besoins des clients, elle met à disposition un premier niveau de conseil en ligne. Sont proposés sur le site, des outils autoconsommables, un annuaire des métiers cadres avec plus de 440 fiches métiers, la Candidapec, une base de plus de 600 000 profils de candidats et candidates. En 2024, 978 450 cadres et jeunes diplômés ainsi que 44 980 établissements ont eu recours aux services en ligne d'[apec.fr](http://apec.fr).

L'audience d'[apec.fr](http://apec.fr), en 2024, représente près de 30,8 millions de visites sur l'année, soit une variation de +7,8 % par rapport à 2023. En plus d'une audience plus forte que l'année précédente, la création de comptes cadres progresse en 2024 avec 536 927, +6,8 % par rapport à 2023, et celle des 18 447 nouveaux comptes recruteurs baisse de 3,7 %.

Le site [apec.fr](http://apec.fr) reste le premier vecteur de promotion des services de conseil de l'Apec.

### Travaux conduits par l'observatoire de l'emploi cadre

En 2024, les productions de la direction Données et Études (DDE) ont donné lieu à la mise en ligne de 70 publications sur les sites [corporate.apec.fr](http://corporate.apec.fr) et [apec.fr](http://apec.fr) (vs 60 en 2023), sans compter les 445 fiches métiers d'emploi cadre. Par ailleurs, les outils opérationnels Data Cadres et Simulateur Salaires en ligne sur [apec.fr](http://apec.fr) ont été actualisés à partir des dernières données disponibles.

Parmi les publications de travaux de 2024, 7 consistaient en des baromètres annuels. Les 63 autres portaient sur des sujets en lien avec les thématiques du marché de l'emploi cadre (recrutements, trajectoires et compétences). L'audience cumulée sur les sites [corporate.apec.fr](http://corporate.apec.fr) et [apec.fr](http://apec.fr) des contenus de l'observatoire de l'emploi cadre (études et outils opérationnels) s'élève à plus de 3 millions de visites en 2024 (contre 2,931 millions de visites en 2023).

La valorisation des enseignements des divers travaux (études, outils opérationnels, etc.) s'est traduite en 2024 par 140 interventions, dont 100 en externe (vs respectivement 106 en 2023 et 48 en 2022) et 40 en interne, toutes conduites par des collaboratrices et collaborateurs de la DDE, afin de favoriser leur appropriation. La démultiplication des interventions a été facilitée par l'organisation de webinaires, sessions en distanciel, etc., notamment via les partenaires de l'Apec (ANDRH, Réseau Onemev, Opco, France Travail, etc.).

### Les activités marchandes

Les activités marchandes réalisées par l'Apec sont très faibles et représentent principalement des études ad hoc ciblées sur des travaux en lien avec l'égalité homme-femme. Ces activités représentent largement moins de 1 % des produits de l'Apec.

Les moyens internes des activités facturées sont resserrés. Ces activités sont mesurées et s'adossent à un calibrage économique qui, en préalable, priorise l'équilibre et la rentabilité.

### La commission paritaire rattachée à l'Apec

Conformément à l'accord national interprofessionnel (ANI) du 30 octobre 2015, relatif aux retraites complémentaires procédant à la fusion des régimes Agirc et Arrco, une commission paritaire est mise en place depuis le 1er janvier 2019 par le conseil d'administration de l'Apec qui, selon l'ANI du 17 novembre 2017 relatif à la prévoyance des cadres, est chargée de déterminer le niveau des classifications (qui résultent de conventions ou d'accords conclus au plan national ou régional) et des emplois, afin d'identifier les bénéficiaires du régime de prévoyance des cadres et assimilés.

Depuis le 1er janvier 2022, la Commission paritaire est également chargée de valider l'assimilation de certaines catégories de salariés, définies par accord interprofessionnel ou professionnel ou convention de branche, à la catégorie des cadres, en vue de la constitution des catégories objectives bénéficiaires d'une couverture de protection sociale complémentaire ouvrant droit à des exonérations sociales pour l'employeur (R242-1-1 du code de la Sécurité sociale modifié par le décret 2021-1002 du 30 juillet 2021).

Une période transitoire prenant fin au 31 décembre 2024 avait été introduite par l'Administration pour les contributions patronales finançant des régimes de protection sociale complémentaire intégrant des bénéficiaires affiliés à l'ex-article 36 annexe I de la CCN du 14 mars 1947 à des régimes réservés aux cadres. L'année 2024 a donc été marquée par l'augmentation massive de saisines auprès de la commission paritaire par des branches souhaitant que leurs entreprises rattachées continuent à bénéficier des avantages sociaux susmentionnés à compter du 1er janvier 2025. On compte 120 saisines en 2024 contre 13 en 2023, et 64 agréments rendus contre 12 l'année précédente. L'année 2025 sera encore marquée par l'accomplissement de cette mission qui continue au-delà de la fin de la période transitoire.

### Comité de suivi du mandat de service public

Le comité de suivi de l'exécution de la convention de mandat de service public réunit les partenaires sociaux ainsi que les représentants de l'État.

Au cours de l'année 2024, dans le cadre de l'exécution de la convention de mandat de service public 2022-2026, en cours, deux réunions du comité de suivi se sont tenues.

Le comité de suivi a fait le point sur le déploiement du mandat et sur la situation des indicateurs stratégiques (résultats et méthodologie) ainsi que sur les évolutions du service public de l'emploi avec la création de France Travail. Le comité a ainsi fixé les cibles des indicateurs pour l'année 2025. Les objectifs ont été actés en maintenant un niveau d'ambition élevé pour l'Apec, tout en tenant compte du contexte du marché de l'emploi.

# 04.

## Actions RSE (responsabilité sociale des entreprises)

Les activités décrites précédemment et réalisées par l'Apec s'inscrivent dans le cadre d'une politique volontariste en faveur de l'inclusion et de la diversité. Ces grands enjeux sont au cœur de la raison d'être de l'Apec, comme le montrent les actions en faveur de l'inclusion réalisées pour le compte des clients.

En miroir du travail effectué à l'externe, l'Apec s'inscrit également dans une démarche interne de gestion de ses ressources humaines, construite sur l'égalité femmes - hommes et sur le principe de non-discrimination.

Concernant l'égalité femmes - hommes, l'Apec s'assure à l'interne du bon résultat des 5 indicateurs permettant le calcul de l'index égalité femmes-hommes, à savoir l'écart de rémunération, l'écart dans les augmentations annuelles, l'écart dans les promotions, les augmentations au retour de congé maternité, et la présence de femmes parmi les plus gros salaires de l'entreprise. En conséquence, l'index augmente en 2024, passant de 97/100 à 98/100, ce qui affiche cet engagement continu en faveur de l'égalité professionnelle. Notons aussi pour la deuxième année consécutive, la poursuite des ateliers « #NégoTraining » (partenariat Apec avec Audencia), proposée aux collaboratrices et aux clientes, et destiné à accompagner des femmes sur la thématique de la négociation salariale.

Concernant la politique de l'inclusion, l'Apec a dépassé pour la seconde année consécutive l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés avec un taux de 7,55 %, contre 6,28 % l'année précédente. Par ailleurs, l'Apec et l'Agefiph ont publié en 2024 une étude inédite : « Révéler et faire reconnaître son handicap en entreprise » ; elle remet en perspective les enjeux liés à la révélation et la reconnaissance du handicap en entreprise chez les cadres. S'agissant de l'emploi des seniors, la proportion des salariés de 50 ans et plus dans la structure s'établit à 46,7 %. Toujours à travers ses partenariats, l'Oréal en l'occurrence, avec une convention sur l'« engagement pour les seniors », l'Apec exprime clairement sa volonté d'œuvrer pour les 50 ans et plus.

Enfin, le volet environnement des engagements RSE est porté par l'Apec, en tant qu'acteur de la transition écologique. Là aussi, l'engagement est aussi bien sou-

tenu à l'externe qu'en interne. En 2024, les consultantes et consultants en développement professionnel ont été formés à l'intégration de la TR2E (transition écologique et énergétique) dans leurs gestes métier et peuvent désormais sensibiliser leurs clients aux impacts sur leur métier (métiers verts et verdissants) et mettre à disposition des ressources adéquates. De façon cohérente, le contenu de l'offre de services s'adapte aux enjeux écologiques, quand l'Apec s'engage elle-même depuis plusieurs années dans une démarche de diminution de son impact de production de gaz à effet de serre, comme en témoigne le partenariat avec Ecodair, qui permet la revalorisation du matériel informatique.

# 05.

## Perspectives

### Perspectives nationales 2025 du marché de l'emploi

D'ici la mi-2025, les deux principaux moteurs de 2024 perdraient de leur impulsion : le budget de l'Etat 2025 adopté le 17 février enclenche une forte dynamique de réduction des dépenses publiques, et les échanges extérieurs tendraient vers une normalisation. La demande privée n'assurerait que très faiblement la relève.

Sur le marché de l'emploi, le nombre de postes salariés dans le secteur privé commencerait à diminuer, notamment ceux des apprentis, tandis que l'embauche dans le secteur public ralentirait sensiblement. Au total, l'économie française créerait 40 000 emplois sur trois trimestres, principalement non-salariés. Ce rythme s'avérerait insuffisant pour absorber l'augmentation de la population active, stimulée notamment par la mise en œuvre progressive de la réforme des retraites, et le taux de chômage continuerait sa lente progression pour atteindre 7,6 % d'ici mi-2025.

Cette prévision est entachée d'une incertitude portant sur les effets potentiels de la mise en œuvre début 2025 de la loi sur le plein emploi : celle-ci prévoit début 2025 une inscription automatisée auprès de France Travail de « l'ensemble des personnes sans emploi », en particulier les bénéficiaires du RSA. La réforme vise, à terme, à augmenter le taux d'activité de ces personnes, une grande partie étant aujourd'hui inactifs. Toutefois, les effets de cette réforme à court terme sur les indicateurs au sens du BIT (Bureau international du Travail) sont incertains et dépendent étroitement des conditions de mise en œuvre.

Dans ce contexte, les intentions d'embauche de cadres à trois mois sont moins élevées qu'elles ne l'étaient à la veille de l'année 2024 (9 % ; -1 pt), en particulier dans les

grandes structures (48 % ; -6 pts). Ainsi, la baisse de la dynamique des embauches de cadres observée depuis 2023 se poursuivrait en 2025.

Certains acteurs resteront fragilisés, principalement les TPE-PME, les cadres seniors et les demandeurs d'emploi cadres. Les entreprises de petite taille continueront à rencontrer des difficultés pour attirer et fidéliser les compétences nécessaires à leur développement si elles ont la possibilité de recruter. Le retour à l'emploi de certains demandeurs d'emploi, en particulier de longue durée et seniors, restera difficile.

Ces perspectives sont entourées de nombreux imprévus. En priorité, la situation politique et ses implications budgétaires demeurent une source d'incertitude. L'orientation de la politique budgétaire pourrait s'avérer plus restrictive, freinant encore davantage la demande intérieure. Par ailleurs, la manière dont les acteurs économiques réagiront à cette incertitude reste difficile à prévoir : un niveau accru d'attentisme, déjà observé en 2024, pourrait encore s'accroître en 2025.

### **Orientations générales pour l'Apec**

À l'image des deux premières années du mandat de service public 2022-2026, les réalisations de 2024 ont contribué au succès global de l'atteinte des objectifs. Les objectifs de services auprès des bénéficiaires ont été atteints sans sacrifier la dimension qualitative des actions menées. L'année 2024, à mi-parcours du mandat, a permis de montrer la capacité de l'Apec à se transformer, à agir vite pour s'adapter, mais aussi à mener à bien ses missions, en lien avec sa raison d'être dans un contexte de renouvellement réglementaire dans le champ de l'emploi. Forte des orientations du mandat de service public 2022-2026, l'Apec va renforcer son action pour répondre aux besoins de ses bénéficiaires cadres, jeunes diplômés et des entreprises. 2025 sera la dernière année pleine « évaluable » du mandat en cours par l'Igas, qui devrait conduire début 2026 à une mission d'évaluation et de recommandations en vue de la négociation avec l'Etat du futur mandat. En amont de cette négociation, la gouvernance paritaire de l'Apec sera mobilisée pour définir le positionnement stratégique de l'Apec pour le futur mandat de service public 2027-2031. L'année 2025 fera donc l'objet d'un exercice stratégique et prospectif, pour préparer le futur mandat.

Dans un contexte de marché de l'emploi cadre moins porteur, en proie à l'incertitude politique, l'Apec restera agile pour répondre aux éventuelles évolutions économiques et politiques.

Avec des moyens significativement accrus, grâce aux recrutements 2024 et ceux à venir en 2025, l'Apec continuera d'affirmer son rôle et sa valeur ajoutée à travers la réalisation et l'atteinte des objectifs de son mandat de service public. Aussi, elle veillera à maintenir ses grands équilibres entre cadres actifs, cadres demandeurs d'emploi et jeunes diplômés, tout en poursuivant ses actions spécifiques en direction des publics

à facteurs de risques (cadres demandeurs de longue durée, cadres seniors, jeunes diplômés résidant dans les quartiers prioritaires de la ville ...). Elle compte investir en 2025, côté entreprises, en augmentant le nombre de consultants entreprises.

L'Apec continuera, comme en 2024, de développer des actions et des liens forts avec les acteurs de l'emploi et de la formation professionnelle. Le partenariat renouvelé avec France Travail renforcera les interactions entre les deux parties prenantes, facteur de réussite structurant dans la réalisation des missions de l'Apec.

Le déploiement de l'innovation restera un axe fort de l'année 2025, avec la poursuite de l'intégration de l'intelligence artificielle dans l'offre de service de l'Apec, et des actions innovantes déjà mises en place, tel le programme Novapec ou encore le réaménagement largement entamé des lieux de travail et des espaces communs des centres Apec. À partir de février 2025, 50 % des clients de l'Apec seront accueillis dans des centres Apec de demain.

L'Apec nourrit l'ambition de remplir ses missions de service public, œuvrant au bénéfice de chacun tout en s'adaptant aux défis sociétaux et environnementaux. Elle se promet de répondre avec soin aux attentes de ses clients : les entreprises, les cadres et les jeunes diplômés.



# Résultat et bilan au 31 décembre 2024

La construction du budget de l'exercice 2024, qui correspond à la troisième année du mandat de service public 2022-2026, avait fait l'objet de prévisions dans un contexte de croissance. La réalisation en 2024 du résultat net comptable est différente de la projection budgétaire initiale, déficitaire. Elle est largement au-dessus du budget avec un résultat net de 4,18 millions d'euros. Cependant, les réalisations des dépenses sont conformes aux estimations budgétaires adoptées par le conseil d'administration. Le résultat net comptable de l'exercice 2024 présente un excédent de 4 176 108 d'euros dû notamment à la régularisation des cotisations des années précédentes et à l'ajustement à la hausse du reversement des cotisations perçues en 2024 par l'Agirc-Arrco.

L'amplitude des régularisations des cotisations de l'Apec faites par l'Agirc-Arrco, constatée chaque année, devrait être maîtrisée pour les années à venir. Même si le mécanisme induit un solde régulier entre les versements des acomptes et le recouvrement réalisé en décalé dans le temps, les montants des acomptes s'appuie depuis quatre années sur les estimations des déclarations des cotisations faites par les entreprises. Cependant, les excédents consécutifs des années 2022, 2023 et 2024 permettront de financer les opérations nécessaires à la réalisation du plan stratégique « Élan 2026 » et de mener des actions complémentaires au bénéfice des clients de l'Apec pour les deux prochaines années.

## Evolution bilantielle

L'actif net immobilisé augmente de 21,47 millions d'euros. Cette hausse est principalement due d'une part, à l'acquisition de locaux à Paris 14e destinés à devenir, à terme, un nouveau site accessible aux clients pour une valeur de 13,2 millions d'euros et d'autre part, à la poursuite des aménagements dans les nouveaux centres de demain.

Les dettes augmentent de 7,50 millions d'euros soit une hausse de 21,6 % par rapport à l'exercice précédent. Cette variation s'explique principalement par l'augmentation des dettes sociales en lien avec l'augmentation des effectifs, l'augmentation des dettes fournisseurs liée à la hausse de l'activité et la hausse des autres dettes liées au programme de soutien financier à des projets d'innovation sociale, Novapec.

La trésorerie baisse de 6,29 millions d'euros en 2024 en raison des investissements réalisés.

## Décomposition du résultat net comptable

Le résultat net comptable de l'année diminue de 14,51 millions d'euros comparé à celui de l'année précédente. Le résultat des activités courantes 2024 comprend un résultat des activités courantes de service public négatif et un résultat des activités marchandes positif. En détail, la décomposition du résultat net comptable de 4 176 108 d'euros présente un résultat des activités

courantes de service public négatif de 7 394 925 d'euros, un résultat des activités courantes marchandes positif de 30 032 euros, une régularisation des versements par l'Agirc-Arrco des cotisations des années antérieures positive de 11 541 001 d'euros.

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

- une diminution du résultat des activités courantes de service public de 9,98 millions d'euros et une baisse de 0,16 million d'euros des activités marchandes.
- une baisse du montant des régularisations des cotisations Apec recouvrées par l'Agirc-Arrco sur les années antérieures de 4,37 millions d'euros. Les régularisations en 2024 ont été de 11,54 millions d'euros, la régularisation était de 15,91 millions d'euros l'année précédente.

## Évolution des résultats comptables

Le résultat d'exploitation positif de 0,90 million d'euros inclut les éléments des activités courantes de service public inscrites dans les plans stratégiques de l'Apec et les activités marchandes. Les versements des régularisations des soldes des acomptes de 2022 et de 2021 ainsi que l'ajustement à la hausse de l'acompte des cotisations Apec au titre de l'année 2024 intervenu en fin d'année, forment principalement le résultat d'exploitation en 2024 tout comme l'année précédente.

Le résultat financier positif de 3,47 millions d'euros représente les intérêts des placements et les plus-values sur les OPCVM monétaires.

La forte hausse en 2024 des produits de l'année des placements résulte de l'augmentation de la moyenne des montants placés, 90,77 millions d'euros contre 64,25 millions d'euros pour l'année 2023. Cette variation provient de l'impact du changement de rythme dans l'encaissement des cotisations passé de trimestriel à mensuel au 1<sup>er</sup> avril 2024, du versement en juin du solde des cotisations issus des états comptables de l'Agirc-Arrco 2023 pour 11,54 millions d'euros et de l'effet en année pleine du solde des états comptables de l'Agirc-Arrco 2022 de 15,91 millions d'euros versé en décembre 2023.

Par ailleurs, le taux moyen de rendement en 2024 est de 3,85 %, soit +0,88 % de plus qu'en 2023.

En 2024, les placements réalisés ont respecté le cadre fixé par le règlement financier de l'Apec.

Le résultat exceptionnel, peu significatif, est faiblement négatif en 2024.

## Évolution des produits

Le total des produits de l'exercice s'élève à 189,04 millions d'euros, en augmentation de 6,3 % par rapport à l'exercice précédent.

L'évolution positive des produits d'exploitation de 9,73 millions d'euros se décompose en variations positives et négatives :

- la variation positive des cotisations de 12,63 millions d'euros,
- la variation négative des subventions de 2,50 millions d'euros représentant la fin du versement de la subvention du FSE (Fonds social européen) pour l'opération « Nouveaux Horizons »,
- la variation positive des productions immobilisées de 0,08 million d'euros,
- la variation négative des reprises de provisions de 0,24 million d'euros,
- la variation négative des autres produits de 0,08 millions d'euros,
- la baisse du chiffre d'affaires des activités facturées de l'Apec de 0,16 million d'euros.

Les cotisations dans les comptes 2024 augmentent de 7,3 %. Les versements des cotisations recouvrées par l'Agirc-Arrco au titre de l'année 2024 de 173,00 millions d'euros sont en augmentation de 10,9 % par rapport aux 156,00 millions d'euros versés au titre de l'année 2023. En fin d'année, les produits des cotisations ont pu être revus à la hausse du fait de plusieurs éléments : une information de la part de l'Agirc-Arrco d'encaissements de cotisations supérieurs aux prévisions et, comme chaque année, le versement du solde des acomptes des cotisations de l'année précédente représentant une régularisation positive de 11,54 millions d'euros. En 2024, avec les régularisations positives des années antérieures de 11,54 millions d'euros, les cotisations s'élèvent à 184,62 millions d'euros. Elles s'élevaient à 171,99 millions d'euros en 2023, y compris les régularisations des années antérieures de 15,91 millions d'euros. La variation des régularisations de 4,37 millions d'euros des cotisations des années antérieures entre 2024 et 2023 est négative.

Le taux des frais de gestion de la collecte des cotisations Apec, réalisée par l'Agirc-Arrco de 1 % des sommes recouvrées, est resté au même niveau que l'année précédente.

Le chiffre d'affaires diminue fortement à 0,03 million d'euros, il était de 0,20 million d'euros l'année précédente. La part du chiffre d'affaires des activités marchandes sur le total des produits est non significative. L'équilibre économique des activités marchandes de l'Apec reste une condition nécessaire pour le maintien de ces activités.

Les reprises sur amortissements, provisions et transferts de charges d'un total de 0,03 million d'euros, sont inférieures à celles de l'année précédente qui étaient de 0,27 million d'euros. Elles sont constituées des reprises pour risques et charges d'exploitation sur litiges avec le personnel et des reprises pour dépréciation des créances clients.

Les produits financiers de 3,47 millions d'euros représentent essentiellement des produits des intérêts et des produits financiers assimilés.

### Évolution des charges

Le total des charges de l'exercice s'est élevé à 184,86 millions d'euros. Il est en augmentation de 16,2 % par rapport à l'exercice précédent.

Les charges d'exploitation augmentent de 16,1 % soit 25,64 millions d'euros. La progression correspond essentiellement à l'augmentation des charges de personnel (salaires et charges sociales) de 12,61 millions d'euros, des autres achats et charges externes de 9,68 millions d'euros, et des autres charges de 1,98 million d'euros. Les impôts et taxes augmentent de 1,03 millions d'euros soit une hausse de 12,9 % par rapport à l'exercice précédent. Les dotations d'exploitation augmentent mais avec des impacts plus faibles (0,35 million d'euros). Les charges d'exploitation incluent, en plus des charges courantes, celles de la mise en œuvre du plan stratégique de l'Apec, Élan 2026.

Les autres achats et charges externes de 60,64 millions d'euros (contre 50,96 millions d'euros en 2023) augmentent de 19,0 %.

Les éléments les plus importants de ce poste sont les honoraires pour 14,78 millions d'euros (13,62 millions d'euros en 2023) et notamment ceux concernant l'informatique ; les locations et charges immobilières pour 11,49 millions d'euros (9,77 millions d'euros en 2023) ; la communication pour 9,54 millions d'euros (7,05 millions d'euros en 2023) ; les assurances qui comprennent les primes de versement au fonds externalisé pour les remboursements d'indemnité de fin de carrière (IFC) pour 5,21 millions d'euros (5,08 millions d'euros en 2023) ; les autres locations pour 4,22 millions d'euros (3,09 millions d'euros en 2023) ; les frais d'entretien et de réparation pour 3,78 millions d'euros (3,08 millions d'euros en 2023) ; les frais de déplacements pour 3,69 million d'euros (2,50 million d'euros en 2023) ; les études pour 1,67 million d'euros (1,41 million d'euros en 2023) et les frais de télécommunication pour 1,08 million d'euros (1,16 million d'euros en 2023).

Les impôts et taxes de 8,97 millions d'euros (7,95 millions d'euros en 2023) augmentent de 12,9 %. L'augmentation du poste est principalement due à la progression de la taxe sur salaire de 0,90 million d'euros soit 13,0 %. La taxe sur les salaires représente 86,9 % du montant des impôts et taxes. Viennent ensuite la Contribution unique à la formation professionnelle à l'alternance (CUFPA), la taxe sur les bureaux, la taxe foncière et la contribution économique territoriale (CET).

Les charges de personnel comprennent les salaires et les charges sociales. Aucune rémunération n'est allouée aux membres du conseil d'administration ou de ses comités. Le poste charges de personnel, le plus important, représente 55,4 % des charges du compte de résultat contre 56,5 % en 2023.

Les salaires s'élèvent à 67,44 millions d'euros, (59,78 millions d'euros l'année précédente), et les charges sociales afférentes à 35,02 millions d'euros contre 30,07 millions d'euros.

Ces deux postes, pour un total de 102,46 millions d'euros contre 89,85 millions d'euros en 2023, progressent de 14,0 % par rapport à l'exercice précédent soit 12,61 millions d'euros.

La politique salariale de l'Apec est constituée de trois éléments : les augmentations générales ; les augmen-

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

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

L'évolution du poste des salaires et traitements s'explique par la conjugaison de plusieurs éléments : la croissance des effectifs qui passent d'un total en équivalent temps plein (ETP) moyen de 1 046 en 2023 à 1 146 en 2024 mais aussi, le maintien d'une augmentation générale et du versement de primes comme l'année précédente.

Concernant les charges patronales, le taux moyen retenu pour le calcul des provisions passe de 50 % en 2023 à 51 % en 2024. Le plafond mensuel de la Sécurité sociale a été augmenté de 5,4 % au 1<sup>er</sup> janvier 2024.

Les dotations aux amortissements des immobilisations de 6,32 millions d'euros progressent de 0,45 million d'euros. Elles représentent 3,4 % des charges du résultat. Les dotations aux amortissements incluent des dotations complémentaires passées dans le cadre de relocalisations de sites qui peuvent conduire à la modification de la durée d'utilité de biens et d'agencements de ces sites.

Les autres charges augmentent de 1,98 million d'euros soit une hausse de 54,3 %. Cette hausse s'explique principalement par l'augmentation des subventions versées aux porteurs de projets d'innovation sociale (39 projets en 2024 vs 21 projets en 2023), dans le cadre du programme de soutien financier Novapec.

### Situation financière

Au vu du niveau de l'excédent de l'exercice des trois premières années du mandat de service public 2022-2026, l'Apec bénéficie donc de marges financières. Le budget courant, dimensionné sur la ressource des cotisations perçues au titre de l'année, financera sur la période du mandat, les investissements nécessaires pour la réalisation de son plan stratégique « Élan 2026 » et les dépenses de fonctionnement.

Sur la période du mandat de service public 2022-2026, l'Apec disposera dans ses fonds propres des ressources disponibles issues des excédents des trois premières années de l'exécution du mandat de service public. L'Apec est en mesure d'assurer le financement de ses activités et de ses investissements.

Le pilotage des équilibres financiers permet à la structure financière de l'Apec de rester saine. L'analyse de sa structure financière permet de constater que l'Apec dispose d'un fonds de roulement positif, d'une ressource

en fonds de roulement et d'une trésorerie nette positive, cependant en légère baisse sur 2024.

La projection de la trésorerie de l'Apec, réalisée fin 2024, restera à un niveau nécessaire permettant à l'Association de financer ses activités et ses investissements.

La trajectoire économique du mandat de service public 2022-2026, projetée sur sa durée restante, établit pour les deux prochaines années des dépenses supplémentaires et supérieures aux cotisations à venir pour l'exécution d'activités et de services complémentaires à destination de nos clients. Les deux derniers exercices du mandat seront donc déficitaires après les trois premières années du mandat excédentaires. Cette projection ne remet pas en cause les bons équilibres financiers de l'Apec. La trajectoire économique du mandat de service public 2022-2026 traduit une exécution sans surcompensation des cotisations.

Les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024 ont été arrêtés sur ces bases le 10 janvier 2025.

Depuis cette date, aucun événement postérieur à la clôture n'est identifié qui nécessite la modification de la valeur des actifs et passifs. Les états financiers ont été présentés au bureau du conseil d'administration dès début février et soumis à l'approbation de la première réunion du conseil d'administration de l'année début mars.

Fait à Paris, le 28 février 2024.

Gilles Gateau  
Directeur général de l'Apec





# 2. Etats financiers 2024

## BILAN ACTIF EN EUROS

	Montant brut	Amortissements et provisions	31/12/2024	31/12/2023
<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>				
Concessions, brevets et droits similaires	36 814 588	30 002 706	6 811 882	2 371 225
Autres immobilisations incorporelles	1 506 474		1 506 474	2 055 216
Avances, acomptes sur immobilisations incorporelles	888		888	7 558
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>				
Terrains	7 153 389		7 153 389	1 272 727
Constructions, installations générales, agencements, aménagements	40 124 805	23 442 497	16 682 308	10 021 451
Installations techniques, matériel, outillage				
Autres immobilisations corporelles	34 110 247	20 014 878	14 095 370	11 104 390
Immobilisations en cours				
Avances et acomptes	2 634 707		2 634 707	1 177 579
<b>IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES</b>				
Prêts	4 010 830		4 010 830	3 895 852
Autres immobilisations financières	2 302 483		2 302 483	1 823 591
<b>ACTIF IMMOBILISÉ</b>	<b>128 658 412</b>	<b>73 460 081</b>	<b>55 198 331</b>	<b>33 729 589</b>
Avances et acomptes versés sur commandes	7 170		7 170	15 042
<b>CRÉANCES</b>				
Créances clients et comptes rattachés	21 315	2 729	18 586	162 438
Autres créances	1 116 457		1 116 457	5 557 224
<b>DIVERS</b>				
Valeurs mobilières de placement	58 337 549		58 337 549	74 578 744
Disponibilités	30 191 792		30 191 792	20 237 033
<b>COMPTES DE RÉGULARISATION</b>				
Charges constatées d'avance	5 288 518		5 288 518	3 569 254
<b>ACTIF CIRCULANT</b>	<b>94 962 801</b>	<b>2 729</b>	<b>94 960 072</b>	<b>104 119 735</b>
Charges à répartir sur plusieurs exercices				
Écarts de conversion actif				
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>223 621 213</b>	<b>73 462 810</b>	<b>150 158 403</b>	<b>137 849 324</b>

## BILAN PASSIF EN EUROS

	31/12/2024	31/12/2023
Fonds propres sans droit de reprise	4 391 473	4 391 473
Fonds propres avec droit de reprise		
<b>RÉSERVES</b>		
Réserves réglementées		
Réserves de pérennité et de continuité des services rendus	97 637 693	78 955 430
Réserves pour projets associatifs de grande ampleur		
Autres réserves		
Report à nouveau		
<b>RÉSULTAT DE L'EXERCICE (EXCÉDENT OU PERTE)</b>	<b>4 176 108</b>	<b>18 682 263</b>
<b>FONDS PROPRES</b>	<b>106 205 274</b>	<b>102 029 166</b>
Provisions pour risques	1 727 267	1 091 357
Provisions pour charges		
<b>PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES</b>	<b>1 727 267</b>	<b>1 091 357</b>
<b>DETTES FINANCIÈRES</b>		
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	669	14 738
Emprunts et dettes financières divers		
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours		
<b>DETTES D'EXPLOITATION</b>		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	7 923 626	6 848 212
Dettes fiscales et sociales	27 659 412	23 918 908
<b>DETTES DIVERSES</b>		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	2 119 274	1 146 359
Autres dettes	4 522 880	2 800 584
<b>COMPTES DE RÉGULARISATION</b>		
Produits constatés d'avance		
<b>DETTES</b>	<b>42 225 862</b>	<b>34 728 801</b>
Écarts de conversion passif		
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>150 158 403</b>	<b>137 849 324</b>

## COMPTE DE RÉSULTAT EN EUROS

	31/12/2024	31/12/2023
Cotisations au titre de l'exercice	173 080 909	156 080 300
Cotisations, régularisations Agirc sur années antérieures	11 541 001	15 910 319
<b>COTISATIONS APEC</b>	<b>184 621 910</b>	<b>171 990 619</b>
Chiffres d'affaires nets	30 533	195 118
Autres produits	152 043	227 213
Production immobilisée	418 571	343 074
Subventions	301 420	2 798 143
Reprises sur amortissements et provisions, transfert de charges	28 825	266 264
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	<b>185 553 303</b>	<b>175 820 431</b>
Autres achats et charges externes	60 639 040	50 963 565
Impôts, taxes et versements assimilés	8 972 535	7 947 400
Salaires et traitements	67 437 716	59 778 691
Charges sociales	35 022 293	30 069 825
<b>DOTATIONS D'EXPLOITATION</b>		
Sur immobilisations : dotations aux amortissements	6 319 232	5 865 518
Sur immobilisations : dotations aux provisions		
Sur actif circulant : dotations aux provisions		60
Pour risques et charges : dotations aux provisions	640 410	745 034
Autres charges	5 617 792	3 640 895
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>184 649 018</b>	<b>159 010 987</b>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>904 286</b>	<b>16 809 444</b>

## COMPTE DE RÉSULTAT EN EUROS (SUITE)

	31/12/2024	31/12/2023
Autres intérêts et produits assimilés	1 284 054	616 159
Reprises sur provisions et transferts de charges		16 743
Différences positives de change	826	591
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	2 184 557	1 343 012
<b>PRODUITS FINANCIERS</b>	<b>3 469 436</b>	<b>1 976 506</b>
Dotations financières aux amortissements et provisions		
Intérêts et charges assimilées	987	578
Différences négatives de change	922	587
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement		
<b>CHARGES FINANCIÈRES</b>	<b>1 909</b>	<b>1 165</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>3 467 527</b>	<b>1 975 342</b>
<b>RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS</b>	<b>4 371 813</b>	<b>18 784 785</b>
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	8 081	7 194
Produits exceptionnels sur opérations en capital	9 032	2 090
Reprises sur provisions et transferts de charges		
<b>PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>	<b>17 113</b>	<b>9 284</b>
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion		17 131
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	83 946	12 745
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions		
<b>CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>	<b>83 946</b>	<b>29 876</b>
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>(66 833)</b>	<b>(20 592)</b>
Impôts	128 872	81 930
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	<b>189 039 852</b>	<b>177 806 221</b>
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>184 863 744</b>	<b>159 123 958</b>
<b>EXCÉDENT OU PERTE</b>	<b>4 176 108</b>	<b>18 682 263</b>

# 01.

## Principes, règles et méthodes comptables

### Référentiel appliqué

L'Association pour l'emploi des cadres régie par la loi du 1er juillet 1901, respecte les dispositions du règlement de l'Autorité des normes comptables n°2014-03 du 5 juin 2014 relatif au plan comptable général, aux prescriptions du code de commerce et au règlement n° 2018-06 du 5 décembre 2018 relatif aux modalités d'établissements des comptes annuels des associations et fondations, énoncés par le comité et la réglementation comptable.

### Principes comptables appliqués

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

- image fidèle
- comparabilité
- continuité d'activité
- régularité
- sincérité
- prudence
- permanence des méthodes

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

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

### Changement de méthodes et de réglementation

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

### Immobilisations incorporelles et corporelles

Les immobilisations incorporelles et corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition ou de production. Aucune valeur résiduelle n'a été considérée, indépendamment de la valeur historique de l'emprise foncière des immeubles reconnue à sa valeur historique.

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

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

Immobilisations corporelles	Durée	Taux d'amortissement
Constructions	40 ans	2,5 %
Façades	30 ans	3,33 %
Installations générales techniques	20 ans	5 %
Installations générales agencements, aménagements	10 ans	10 %
Matériel de transport	5 ans	20 %
Mobilier	10 ans	10 %
Matériel de bureau	5 ans	20 %
Matériel informatique		
Ordinateur de bureau fixe	4 ans	25 %
Ordinateur de bureau portable	3 ans	33,33 %
Ordiphone	2 ans	50 %
Unité serveur	5 ans	20 %
Autre matériel informatique	5 ans	20 %

Conformément à la réglementation, l'Association applique la méthode par composant : les immeubles ont fait l'objet d'une décomposition. Les éléments des immeubles qui ont une utilisation différente, nécessitant un taux ou un mode d'amortissement propre, font l'objet d'un suivi distinct dès l'origine et lors de leurs remplacements. Les composants retenus sont les constructions, les façades, les installations générales. L'amortissement est calculé selon la méthode linéaire sur la durée d'utilisation estimée des différentes catégories d'immobilisations.

### Créances

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

La dépréciation des créances clients est basée sur la probabilité de recouvrement établie à partir de la date d'échéance de chaque facture. Les montants échus sont respectivement provisionnés à hauteur de 20 % pour les factures échues de 1 à 90 jours, 40 % de 91 à 180 jours et à 100 % pour celles de plus de 181 jours.

### Valeurs mobilières de placement

La valeur brute est constituée par le coût d'achat, la valeur d'acquisition ou de souscription hors frais accessoires. Lorsque la valeur de marché publiée par les gestionnaires à la clôture de chaque exercice sans compensation entre plus et moins-values latentes est inférieure à la valeur brute, seules les moins-values latentes font l'objet d'une dépréciation constituée du montant de la différence entre la valeur brute et la valeur de marché.

### Provisions pour risques et charges

Ces provisions comptabilisées sont destinées à couvrir les risques et les charges, que des événements survenus ou en cours rendent probables, nettement précisés quant à leur objet, mais dont la réalisation, l'échéance ou le montant sont incertains. Le montant de ces provisions est calculé en fonction de l'appréciation des risques existants à la clôture.

### Cotisations

Les cotisations comptabilisées dans les comptes de l'exercice correspondent aux encaissements des cotisations nettes estimées de l'année en cours, auxquelles s'ajoutent les régularisations des cotisations des exercices antérieurs versées par l'Agirc-Arrco.

De par la construction du mécanisme de la collecte des cotisations et de l'arrêté des comptes de l'Agirc-Arrco, le montant des cotisations réelles encaissées d'un exercice est connu avec un décalage d'un an.

Seules les cotisations estimées et versées au titre de l'année sont prises en compte lors du traitement analytique des produits. Ce traitement est réalisé conformément à la convention de mandat de service public de l'Apec.

Ces cotisations ainsi que les régularisations versées sur les années antérieures sont portées dans le résultat des activités de service public.

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

Les projections des dépenses de fonctionnement et d'investissement établies par l'Apec dessinent une trajectoire qui ne conduit pas à constater une surcompensation.

### Engagements de retraite

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

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

## 02. Faits caractéristiques de l'exercice

### Mise en œuvre de la réalisation du plan stratégique de l'Apec

Le conseil d'administration de l'Apec a adopté, fin 2021, un nouveau plan stratégique. Il traduit opérationnellement l'ANI du 12 Juillet 2011 et le mandat de service public 2022-2026. Ce plan stratégique se déploie à travers un plan de transformation pour cinq ans « Elan 2026 » qui fixe précisément les engagements et les objectifs de l'entreprise dans un cadre pluriannuel. Le conseil d'administration a souhaité en février 2023 définir une stratégie d'implantation de l'Apec sur le territoire visant à renforcer son maillage territorial dans l'Hexagone et en Outremer, au service des besoins des cadres, des jeunes diplômé.es et des entreprises.

Les implantations actuelles basées exclusivement sur la location (immeuble du siège excepté), les modalités de prise de locaux sont élargies avec la possibilité d'acquisition immobilière pour certains centres afin de favoriser les implantations.

En octobre 2024, l'Apec a acquis des locaux situés à Paris 14<sup>e</sup> portés dans les immobilisations à hauteur de 13 197 k€.

Ces locaux sont destinés à devenir à terme un nouveau site accessible aux clients.

### Amplifier l'élan

Afin de répondre aux demandes plus importantes de la part de nos clients de rendez-vous de conseil, l'Apec

a mis en place dès le début de l'année un plan baptisé « Amplifier l'Elan ».

Ce plan d'action repose sur 4 leviers d'actions complémentaires et indissociables :

- adapter l'offre de services de conseil ,
- adapter l'accès à l'offre de services de conseil via [apec.fr](http://apec.fr),
- organiser différemment les flux d'orientation en provenance de France Travail,
- renforcer les moyens de production par le recrutement immédiat de 80 consultant.es en développement professionnel (CDP) supplémentaires.

## 03.

### Notes sur le bilan

#### Immobilisations

##### Immobilisations incorporelles

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

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

##### Immobilisations corporelles

L'Apec est propriétaire d'un immeuble à Paris où est localisé le siège social de l'Association ainsi qu'un centre à Dijon.

En 2024, l'Apec a acquis des locaux situés à Paris 14<sup>e</sup> destinés à terme à la création d'un nouveau site accessible aux clients.

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

Les durées d'utilité des agencements de sites ont été raccourcies et ont donné lieu à des dotations aux amortissements plus importantes. Les agencements concernés sont ceux de quelques sites qui ont été déplacés dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie d'implantation immobilière de l'Apec.

##### Immobilisations financières

Les immobilisations financières sont composées des prêts et des autres immobilisations financières. La rubrique « prêts » concerne en majorité des prêts consentis à des organismes dans le cadre obligatoire de la participation des employeurs à l'effort de construction. Les autres immobilisations financières sont constituées

des dépôts et des cautionnements versés principalement aux bailleurs des locaux pris en location dans lesquels sont implantés les centres.

#### Avances et acomptes versés

Les avances et acomptes versés sur commandes représentent les sommes versées à des fournisseurs, préalablement à l'exécution de la commande ou d'acomptes en règlement de l'exécution partielle d'une prestation convenue lors d'une commande.

#### Créances

Les créances clients et comptes rattachés sont liés à la vente des prestations de services inscrites dans le chiffre d'affaires.

Les autres créances comportent les fournisseurs débiteurs, les avances au personnel, les comptes de TVA déductible, les débiteurs divers et les produits à recevoir.

Les produits à recevoir incluent des indemnités journalières de la Sécurité sociale, des remboursements au titre des indemnités de fin de carrière, des cotisations volontaires versées à l'Apec, des régularisations de charges locatives.

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

#### Valeurs mobilières de placement

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

Pour les Sicav et les fonds communs de placement, la valeur inscrite dans les comptes correspond à la valeur d'achat selon la méthode FIFO. La plus-value latente sur les Sicav et les fonds communs de placement au 31 décembre 2024 est évaluée à 125 k€.

Cette rubrique comporte des intérêts courus et des plus-values latentes des comptes à terme et des contrats de capitalisation.

#### Disponibilités

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

#### Charges constatées d'avance

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

#### Fonds propres

Les fonds propres comprennent des fonds propres sans droit de reprise, des fonds propres dédiés à la pérennité et continuité des services rendus et le résultat de l'exercice. Les fonds propres sans droit de reprise proviennent de la dévolution des biens de l'Association pour la gestion



des bilans de compétences pour les cadres (AGBCC), conformément à la convention dans laquelle l'AGBCC avait désigné l'Apec bénéficiaire de la dévolution de l'ensemble de ses biens. Les transferts d'actifs de l'AGBCC à l'Apec ont été réalisés en janvier 2009 pour 4 391 473 €.

Les réserves constituées ont pour objet la pérennité du fonctionnement et la continuité des services rendus par l'Association. Cette réserve forme la base des fonds propres de l'entreprise. Ces fonds propres constitués au cours des années ont permis de financer les implantations et les outils de l'Apec au bénéfice de ses clients. Les fonds propres disponibles sont utilisés selon les décisions du conseil d'administration dans la limite où ils représentent la source de financement des investissements nécessaires aux activités de l'Association, notamment l'installation de ses sites et de ses infrastructures (réseau et supports) essentiels à la mise en œuvre des services. Ces fonds propres participent aussi à constituer une trésorerie suffisante afin de faire face à son besoin de fonds de roulement et aux décalages d'exploitation, les cotisations Apec étant perçues à la fin de chaque mois. Le résultat 2023 positif de 18 682 k€ a été dans sa totalité affecté à la réserve de pérennité et de continuité des services rendus.

### Provisions pour risques et charges

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

### Dettes

#### Dettes financières

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

#### Dettes d'exploitation

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

- des dettes au personnel avec les droits acquis à congés payés et compte épargne temps,
- des soldes des organismes sociaux (Urssaf, France Travail, caisses de retraite, mutuel, etc.) et les charges sociales calculées des dettes au personnel,
- des dettes envers l'État, notamment la taxe sur les salaires et les soldes de la TVA collectée.

#### Dettes diverses

Les dettes diverses sont constituées des dettes fournisseurs d'immobilisations pour des logiciels, du matériel, du mobilier et des travaux.

Elles comportent également les autres dettes qui regroupent des soldes à verser aux organisations syndicales ainsi que les montants dus au titre du pro-

gramme de soutien à des projets d'innovation sociale Novapec.

### Produits à recevoir

Détail en euros	
Clients et comptes rattachés	
Factures à établir	17 160
Autres créances	
Remises, rabais, ristournes et avoirs à obtenir	138 421
Organismes sociaux	775 214
Produits à recevoir	143 324
Valeurs mobilières de placement	
Intérêts courus	1 268 069
<b>TOTAL</b>	<b>2 342 188</b>

### Charges à payer

Détail en euros	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	
Factures non parvenues	6 487 623
Dettes sur immobilisations	
Factures non parvenues	1 880 376
Dettes fiscales et sociales	
Congés payés, CET, primes d'objectifs, etc.	20 798 810
État	161 502
Autres dettes	
Charges à payer	2 197 000
<b>TOTAL</b>	<b>31 525 310</b>

### Position fiscale

L'Apec est redevable de l'impôt sur les sociétés au titre de ses activités marchandes et lucratives sectorisées.

A ce titre, l'entreprise dispose de déficits fiscaux reportables sur les prochains exercices.

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

## IMMOBILISATIONS EN EUROS

	Valeur brute au début de l'exercice	Acquisitions, créations, apports, virements	Cessions, mises hors service, virements	Valeur brute à la fin de l'exercice
Concessions, brevets et droits similaires	30 258 208	6 556 380		36 814 588
Autres immobilisations incorporelles	2 055 216	5 938 981	6 487 723	1 506 474
Avances, acomptes sur immobilisations incorporelles	7 558	888	7 558	888
<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>	<b>32 320 983</b>	<b>12 496 249</b>	<b>6 495 281</b>	<b>38 321 950</b>
Terrains	1 272 727	5 880 662		7 153 389
Constructions, installations générales, agencements, aménagements	32 558 608	7 566 197		40 124 805
Installations techniques, matériel, outillage	16 648 055	4 043 115	2 690 056	18 001 113
Autres immobilisations corporelles	18 692 584	2 320 667	4 904 118	16 109 134
Immobilisations en cours				
Avances et acomptes	1 177 579	2 634 707	1 177 579	2 634 707
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>	<b>70 349 554</b>	<b>22 445 348</b>	<b>8 771 753</b>	<b>84 023 149</b>
Prêts	3 895 852	255 521	140 543	4 010 830
Autres immobilisations financières	1 823 591	947 245	468 353	2 302 483
<b>IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES</b>	<b>5 719 443</b>	<b>1 202 766</b>	<b>608 896</b>	<b>6 313 313</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>108 389 979</b>	<b>36 144 363</b>	<b>15 875 931</b>	<b>128 658 412</b>

## AMORTISSEMENTS EN EUROS

	Début d'exercice	Dotations	Reprises	31/12/2024
<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>				
Concessions, brevets et droits similaires	27 886 984	2 115 723		30 002 706
Autres immobilisations incorporelles				
Avances, acomptes sur immobilisations incorporelles				
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>				
Constructions	13 015 433	403 400		13 418 833
Constructions, installations générales, agencements, aménagements	9 521 725	501 939		10 023 664
Installations techniques, matériel, outillage				
Installations générales, agencements	12 164 164	1 214 828	2 690 056	10 688 935
Matériel de bureau, informatique, mobilier	12 072 085	2 083 343	4 829 485	9 325 943
Immobilisations en cours				
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>74 660 390</b>	<b>6 319 232</b>	<b>7 519 541</b>	<b>73 460 081</b>

## PROVISIONS EN EUROS

	Début d'exercice	Dotations	Reprises	Fin d'exercice
Provisions pour litiges	1 068 428	640 410	4 500	1 704 338
Autres provisions pour risques et charges	22 929			22 929
<b>PROVISIONS RISQUES ET CHARGES</b>	<b>1 091 357</b>	<b>640 410</b>	<b>4 500</b>	<b>1 727 267</b>
Provisions sur autres immobilisation financières				
Provisions sur comptes clients	15 235		12 505	2 729
<b>PROVISIONS POUR DÉPRÉCIATION</b>	<b>15 235</b>		<b>12 505</b>	<b>2 729</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>1 106 592</b>	<b>640 410</b>	<b>17 005</b>	<b>1 729 996</b>
Dotations et reprises d'exploitation		640 410	17 005	
dont reprises sur provisions parce qu'utilisées			4 500	
Dotations et reprises financières				
Dotations et reprises exceptionnelles				

## ÉTAT DES CRÉANCES EN EUROS

	Montant brut	1 an au plus	Plus d'1 an
Prêts	4 010 830	145 757	3 865 073
Autres immobilisations financières	2 302 483	257 693	2 044 790
Clients douteux ou litigieux	3 275	3 275	
Autres créances clients	18 040	18 040	
Personnel et comptes rattachés	41 882	41 882	
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	775 214	775 214	
État, autres collectivités : impôt sur les bénéfices			
État, autres collectivités : taxe sur la valeur ajoutée	749	749	
État, autres collectivités : autres impôts, taxes, versements assimilés			
État, autres collectivités : créances diverses			
Débiteurs divers	298 613	298 613	
Charges constatées d'avance	5 288 518	5 288 518	
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>12 739 603</b>	<b>6 829 740</b>	<b>5 909 863</b>
Montant des prêts accordés en cours d'exercice	255 521		
Montant des remboursements obtenus en cours d'exercice	140 543		

## ÉTAT DES DETTES EN EUROS

	Montant	1 an au plus	Plus d'1 an, - de 5 ans	Plus de 5 ans
Emprunts et dettes à 1 an maximum à l'origine	669	669		
Emprunts et dettes à plus d' 1 an à l'origine				
Emprunts et dettes financières divers				
Fournisseurs et comptes rattachés	7 923 626	7 923 626		
Personnel et comptes rattachés	13 074 168	13 074 168		
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	12 829 315	12 829 315		
État : impôt sur les bénéfices	32 991	32 991		
État : taxe sur la valeur ajoutée	43 232	43 232		
État : autres impôts, taxes et assimilés	1 679 706	1 679 706		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	2 119 274	2 119 274		
Autres dettes	4 522 880	2 973 880	1 549 000	
Produits constatés d'avance				
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>42 225 862</b>	<b>40 676 862</b>	<b>1 549 000</b>	
Emprunts souscrits en cours d'exercice				
Emprunts remboursés en cours d'exercice				

# 04.

## Notes sur le compte de résultat

### Résultats par nature

#### Exploitation

Le résultat d'exploitation positif de 904 286 € inclut des éléments des activités courantes de service public et des activités marchandes.

#### Produits d'exploitation

##### Détail des produits courants

Les produits courants sont formés des produits d'exploitation hors production immobilisée, transfert de charges, reprises sur amortissements et provisions.

#### Cotisations

La cotisation obligatoire versée par les cadres et les entreprises est utilisée exclusivement pour le financement des activités portées dans le mandat de service public de l'Apec.

Conformément à l'article 14 de l'ANI du 12 juillet 2011 relatif à l'Apec, une cotisation est due pour chaque collaboratrice et collaborateur cadre visé aux articles 4 et 4 bis de la convention collective nationale du 14 mars 1947 tels que repris par les articles 2.1 et 2.2 de l'Accord national interprofessionnel relatif à la prévoyance des cadres. Ainsi, pour tout salarié de statut cadre affilié au régime général de retraite de Sécurité sociale et à la retraite complémentaire Agirc-Arrco, le paiement des cotisations Apec est donc requis par les entreprises.

La cotisation Apec est recouvrée par les institutions de retraite complémentaire (IRC) adhérentes à la Fédération en même temps et selon les mêmes modalités, y compris en ce qui concerne les majorations de retard, que les cotisations au régime de retraite Agirc-Arrco, sur la part de la rémunération allant du 1er euro jusqu'à 4 fois le plafond fixé en application de l'article L. 241-3 du code de la Sécurité sociale.

Son taux est fixé à 0,06 %, réparti à raison de 0,036 % à la charge de l'employeur et 0,024 % à la charge du salarié ou de la salariée.

La Fédération se charge de faire recouvrer et vérifier la cotisation Apec par les institutions de retraite complémentaire qui lui sont rattachées à partir des informations renseignées par les entreprises dans les rubriques de la déclaration sociale nominative (DSN) pour les salariés.es cadres visés aux articles 4 et 4 bis de la convention collective du 14 mars 1947, tels que repris par les articles 2.1 et 2.2 de l'accord national interprofessionnel relatif à la prévoyance des cadres.

Afin de contribuer aux frais de gestion liés au recouvrement des cotisations Apec, la Fédération est autorisée à prélever un pourcentage sur le montant des cotisations Apec encaissées. Ce pourcentage est fixé à 1 %. Une nouvelle convention avec la Fédération a été mise en œuvre à partir d'avril 2024 faisant passer le versement des cotisations d'un versement trimestriel à un versement mensuel.

Les cotisations sont versées à l'Apec par l'Agirc-Arrco sous la forme de virements mensuels, fin de mois. La régularisation du montant de la cotisation de l'exercice s'effectue au plus tard quinze jours après l'arrêté des comptes de la Fédération Agirc-Arrco par son conseil d'administration. Les cotisations sont enregistrées nettes de prélèvements de frais de gestion sur la base des informations fournies par l'Agirc-Arrco.

Les versements des cotisations recouvrées par l'Agirc-Arrco au titre de l'année 2024 sont de 173,00 millions € contre 156,00 millions € au titre de 2023.

NATURE DES PRODUITS EN EUROS	2024	2023
<b>Cotisations Apec collectées par l'Agirc-Arrco</b>		
- au titre de l'exercice	173 000 000	156 000 000
- régularisations sur années antérieures	11 541 001	15 910 319
<b>Cotisations Apec volontaires</b>	80 909	80 300
<b>COTISATIONS APEC</b>	<b>184 621 910</b>	<b>171 990 619</b>
<b>Autres prestations de services, études</b>	<b>30 533</b>	<b>195 118</b>
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>30 533</b>	<b>195 118</b>
<b>Subventions</b>	<b>301 420</b>	<b>2 798 143</b>
<b>Autres produits</b>	<b>152 043</b>	<b>227 213</b>
<b>PRODUITS COURANTS</b>	<b>185 105 906</b>	<b>175 211 093</b>
<b>Productions immobilisées</b>	<b>418 571</b>	<b>343 074</b>
<b>Reprises sur amortissements et provisions, transfert de charges</b>	<b>28 825</b>	<b>266 264</b>
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	<b>185 553 303</b>	<b>175 820 431</b>

Le versement du solde de régularisation pour 2022 et années antérieures effectué en décembre 2024 a été de + 11,54 millions €. L'année précédente, il était de + 15,91 millions €. En conséquence, le produit des cotisations recouvrées par l'Agirc-Arrco dans les comptes 2024 s'élèvent à 184,54 millions € contre 171,91 millions € dans les comptes de 2023, soit une hausse globale de 7,3 %. Les montants bruts et nets des cotisations de l'Apec prenant en considération les versements volontaires, les acomptes de l'Agirc-Arrco et ses régularisations se présentent comme suit :

	2024	2023
Cotisations Apec brutes	186 485 960	173 727 086
Frais de gestion	- 1 864 050	- 1 736 467
Cotisations Apec nettes	184 621 910	171 990 619

*Subventions*

Le poste subventions comprend le solde de la subvention du FSE REACT-UE pour le dispositif « Nouveaux Horizons » ainsi que les aides reçues pour le recrutement d'alternantes.

*Reprises sur provisions et transferts de charges*

Les reprises de provisions et transfert de charges comprennent :

- la reprise de provision pour risques et charges.
- En 2024 elle correspond à l'extinction et à la réalisation des risques estimés au cours des précédents exercices pour des litiges avec le personnel,
- la reprise pour dépréciation des créances clients,
  - les transferts de charges.

**Charges d'exploitation**

Les charges d'exploitation d'un total de 184 649 018 € augmentent en 2024 de 25 638 031 €.

Elles englobent l'ensemble des dépenses de l'Association pour réaliser ses activités. Elles incluent, en plus des charges courantes, celles de la mise en œuvre de mesures exceptionnelles inscrites dans le plan stratégique de l'Apec.

Les charges d'exploitation sont composées des autres achats et charges externes, des impôts, taxes et versements assimilés, des charges de personnel (salaires et charges sociales), des dotations d'exploitation (dotations aux amortissements et provisions) et des autres charges d'exploitation.

Les achats et charges externes représentent 32,8 % des charges totales de l'Apec.

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

Les principales variations concernent la publicité, les locations immobilières, les locations diverses, les honoraires et les frais de déplacement.

Les frais de publicité augmentent de 2,49 millions €, ce qui s'explique principalement par des campagnes de communication plus soutenues envers nos publics, de plus d'évènements de relations publiques et de mise en relation en 2024 qu'en 2023 ainsi que des coûts de l'exposition immersive et prospective : " Travail demain : quels futurs se dessinent " .

La hausse des loyers et charges immobilières de 1,72 millions €, s'explique par la création de nouveaux centres et par l'augmentation du coût de l'indice de référence des loyers.

La hausse des locations diverses de 1,13 millions €, s'explique par les locations de logiciels et matériels informatiques.

La progression des honoraires de 1,16 millions € est due au recours plus important à des prestataires externes et notamment des honoraires divers en lien avec le plan de transformation de l'Apec, des honoraires de maîtrise d'ouvrage sur les travaux immobiliers et des honoraires de recherche de nouveaux locaux.

L'évolution des frais de déplacement de 1,19 millions € provient principalement d'une augmentation des événements de mise en relation et de l'évolution des effectifs.

Le poids des impôts, taxes et versements assimilés est de 4.9 % des charges.

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

Les charges de personnel représentent 55,4 % des charges d'exploitation en 2024 contre 56,5 % en 2023. Elles comprennent les salaires et traitements ainsi que les charges sociales.

Les salaires et traitements s'élèvent à 67,44 millions € contre 59,78 millions € l'année précédente, et les charges sociales afférentes à 35,02 millions € contre 30,07 millions €.

Ces deux postes pour un total de 102,46 millions € contre 89,85 millions € en 2023 sont en augmentation de 14,0 % par rapport à l'exercice précédent soit 12,61 millions €.

Cette évolution s'explique principalement par la croissance des effectifs, passant de 1 046 équivalents temps plein moyen en 2023 à 1 146 en 2024.

Le taux moyen des charges patronales augmente de 50 % à 51 %.

Les dotations d'exploitation représentent 3,4 % des charges.

Les dotations aux amortissements sont composées :

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

Les dotations aux provisions sont composées :

- des dotations pour créances clients,
- des dotations pour risques et charges, elles concernent des litiges avec le personnel,
- des dotations pour litige fournisseurs.

Autres charges d'exploitation

Les autres charges sont composées des subventions versées aux porteurs de projets d'innovation sociale (39 projets en 2024), dans le cadre du programme de soutien financier Novapec, des dotations versées aux organisations syndicales et patronales gestionnaires de l'Apec, des charges diverses de gestion courante, et des pertes sur créances des clients des exercices antérieurs.

Financier

Le résultat financier positif de 3 467 527 € est en augmentation de 1 492 186 €.

La hausse des produits financiers provient à la fois du volume des capitaux placés, 19,51 millions € de plus en moyenne qu'en 2023 et des intérêts courus en année pleine des comptes à terme souscrits en 2023.

Les charges financières en 2024 comportent principalement des frais bancaires.

Exceptionnel

Le résultat exceptionnel est négatif au 31 décembre 2024 de 66 833 €.

DÉTAIL DES PRODUITS EXCEPTIONNELS	17 113 €
Subventions aménagement de poste de travail	9 031 €
Dégrèvements d'impôts	8 081 €
Produits de cession des immobilisations	1 €
DÉTAIL DES CHARGES EXCEPTIONNELLES	83 946 €
Valeur résiduelle d'immobilisations sorties	74 633 €
Régularisation de TVA sur immobilisations	9 313 €

Résultats par activités

En 2024, la décomposition du résultat net comptable négatif de 4 716 108 € par activités courantes et des charges financées par les fonds propres présente :

- un résultat des activités courantes de service public négatif de -7 394 925 €,
- un résultat des activités courantes marchandes positif de 30 032 €,
- une régularisation positive des versements par l'Agirc-Arrco des cotisations Apec des années antérieures de 11 541 001 €

EN EUROS	MONTANT
Résultat des activités courantes de service public	-7 394 925
Résultat des activités courantes marchandes	30 032
Cotisations Apec régularisations des années antérieures	11 541 001
Résultat net comptable	4 176 108

05. Autres informations

État des rémunérations

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

- le montant cumulé des trois principales rémunérations et avantages en nature des cadres salariés occupant des postes de direction s'élève à 621 595 € pour l'exercice clos le 31 décembre 2024,
- les membres du conseil d'administration, y compris les membres du bureau, ne perçoivent aucune rémunération et ne bénéficient d'aucun avantage en nature.

Honoraires du commissaire aux comptes

Le montant total des honoraires du commissaire aux comptes figurant dans le compte de résultat de l'exercice 2024 est de 102 k€. Ce montant se décompose d'une part de 96 k€ relatifs au contrôle légal des comptes et d'autre part de 6 k€ pour des prestations entrant dans les services autres que la certification des comptes.

Évènements postérieurs à la clôture

L'Apec n'a identifié aucun autre événement postérieur à la date de clôture du 10 janvier 2025 qui nécessite la modification de la valeur des actifs et passifs.

Engagements de retraite

Le montant des indemnités de fin de carrière n'est pas provisionné dans les comptes sociaux.

L'Apec a partiellement externalisé, dans le cadre d'un contrat d'assurance, les indemnités de fin de carrière (IFC) en versant en 2001 une première cotisation dans un fonds collectif. Le gestionnaire actuel du fonds est l'AG2R La Mondiale.

En 2024, l'Apec a versé 5,1 millions € afin de reconstituer le fonds dédié aux remboursements des indemnités de fin de carrière.

La valorisation du fonds externalisé avec les intérêts moins les remboursements pour des départs à la retraite du personnel, a permis de porter le montant du fonds à 19,7 millions € en fin d'année.

Les engagements de retraite actualisés du personnel de l'Apec au 31 décembre 2024 sont évalués à près de 23,4 millions €. Cette évaluation prend principalement en compte :

- les droits acquis par chaque salarié.e à la clôture de l'exercice,



- l'éventualité d'un départ à la retraite à 67 ans pour les cadres et à 64 ans pour les agents de maîtrise et employé.es,
- la probabilité pour chacun d'atteindre l'âge de la retraite,
- un taux de turnover estimé de 4 %,
- le taux retenu d'actualisation correspond au taux d'émission des obligations d'entreprises cotées AA à AAA soit 3,10 %.

### Engagements de paiements futurs envisageables

Les obligations contractuelles au 31 décembre 2024 de paiements futurs s'élèvent à 32,11 millions €. Elles comprennent exclusivement celles envers les bailleurs au titre des préavis dus en cas de dénonciation anticipée des baux.

Aucun engagement n'a été donné ou reçu par l'entreprise.

### Effectifs

VENTILATION DES EFFECTIFS PAR CATÉGORIE AU 31 DÉCEMBRE 2024			
	Permanent	CDD	Total
Cadres	894	59	953
Agents de maîtrise	163	6	169
Employé-es	62	79	141
<b>TOTAL</b>	<b>1 119</b>	<b>144</b>	<b>1 263</b>
Total des effectifs moyens au cours de l'exercice 2024 : 1146			

## CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT EN EUROS

	31/12/2024	31/12/2023	Variation en %
<b>EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>(171 321 059)</b>	<b>(145 423 146)</b>	<b>17,8</b>
+ Transferts de charges d'exploitation	11 820	5 446	117,0
+ Cotisations et autres produits d'exploitation	184 773 953	172 217 832	7,3
- Autres charges d'exploitation	5 617 792	3 640 895	54,3
+ Produits financiers	3 469 436	1 976 506	75,5
- Reprises sur provisions financières		16 743	-100,0
- Charges financières	1 909	1 165	63,9
+ Dotations aux amortissements et provisions financières			
+ Produits exceptionnels	17 113	9 284	84,3
- Produits des cessions d'éléments actif	1	2 090	-100,0
- Subventions d'investissement rapportées au résultat	9 031		
- Reprises sur provisions exceptionnels			
- Charges exceptionnelles	83 946	29 876	181,0
+ Valeur comptable des immobilisations cédées	74 633	3 432	2 074,5
+ Dotations aux amortissements et provisions exceptionnelles			
- Impôts sur les bénéfices	128 872	81 930	57,3
<b>CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT</b>	<b>11 184 346</b>	<b>25 016 656</b>	<b>-55,3</b>

	31/12/2024	31/12/2023	Variation en %
<b>RÉSULTAT NET COMPTABLE</b>	<b>4 176 108</b>	<b>18 682 263</b>	<b>-77,6</b>
+ Dotations aux amortissements et provisions	6 959 642	6 610 612	5,3
- Reprises sur amortissements et provisions	17 005	277 561	-93,9
- Résultat sur cession des éléments actif	(74 632)	(1 342)	5 460,8
- Subventions d'investissement rapportées au résultat	9 031		
<b>CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT</b>	<b>11 184 346</b>	<b>25 016 656</b>	<b>-55,3</b>

TABLEAU DE FINANCEMENT EN EUROS

EMPLOIS	31/12/2024	31/12/2023	RESSOURCES	31/12/2024	31/12/2023
Distributions mises en paiement en cours d'exercice			Capacité d'autofinancement de l'exercice	11 184 346	25 016 656
Acquisitions éléments actif immobilisés			Cessions éléments actifs immobilisés		
- Immobilisations incorporelles	6 000 967	2 744 438	- Immobilisations incorporelles		
- Immobilisations corporelles	21 267 769	6 231 642	- Immobilisations corporelles	9 032	2 090
- Immobilisations financières	1 202 766	576 697	- Immobilisations financières	608 896	185 932
Charges à répartir sur plusieurs exercices			Augmentation fonds propres		
Réduction des fonds propres			- Fonds associatifs ou apports		
			- Autres fonds propres		
Remboursement dettes financières			Augmentation dettes financières		
TOTAL EMPLOIS	28 471 502	9 552 777	TOTAL RESSOURCES	11 802 273	25 204 678
RESSOURCE NETTE	15 651 901		EMPLOI NET	16 669 229	

VARIATION DU FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL EN EUROS	Besoins (B)	Dégagements (D)	Solde N (D-B)	Solde N-1
Variations d'exploitation				
Variations des actifs d'exploitation				
- Avances et acomptes versés sur commandes		7 872	7 872	98 100
- Créances clients, comptes rattachés et autres créances		2 877 859	2 877 859	-1 250 220
Variations des dettes d'exploitation				
- Dettes fournisseurs, comptes rattachés et autres dettes		7 511 130	7 511 130	2 683 717
TOTAUX EXPLOITATION	10 396 862			
A) VARIATION NETTE EXPLOITATION			10 396 862	1 531 597
Variations hors exploitation				
Variations des autres débiteurs				
Variations des autres créditeurs				
TOTAUX HORS EXPLOITATION				
B) VARIATION NETTE HORS EXPLOITATION				
TOTAL [A+ B] DÉGAGEMENT NET DE FONDS DE ROULEMENT			10 396 862	1 531 597
Variations trésorerie				
Variations des disponibilités		6 286 437	6 286 437	-17 186 860
Variations concours bancaires courants, soldes créditeurs de banque	14 070		-14 070	3 362
TOTAUX TRÉSORERIE	14 070	6 286 437		
C) VARIATION NETTE TRÉSORERIE			6 272 367	(17 183 498)
VARIATION FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL [A+ B+ C] : RESSOURCE NETTE			16 669 229	(15 651 901)

# **3.** **Affectation** **des résultats** **2024**

# Affectation des résultats

Le conseil d'administration du 19 mars 2025 a constaté que l'exercice 2024 présente un résultat net comptable positif de 4 176 108,09 € qui se décompose en :

- Résultat des activités courantes de service public	-7 394 925,45
- Résultat des activités courantes marchandes	30 032,54
- Régularisations Agirc-Arrco des cotisations Apec (années antérieures)	11 541 001,00

A décidé d'affecter à la « réserve de pérennité et de continuité des services rendus » l'ensemble des éléments du résultat net comptable de 4 176 108,09 €.

## Réserve de pérennité et de continuité des services rendus

La réserve de pérennité et de continuité des services rendus de 97 637 693,04 € est portée à 101 813 801,13 €.

### Tableau de synthèse

ORIGINE	Montant
Report à nouveau antérieur	0
Prélèvements sur les réserves	0
Résultat net de l'exercice 2024	4 176 108,09
Résultat des activités courantes de service public	-7 394 925,45
Résultat des activités courantes marchandes	30 032,54
Régularisations Agirc-Arrco des cotisations Apec des années antérieures	11 541 001,00
TOTAL	4 176 108,09

AFFECTATION	Montant
Réserves de pérennité et de continuité des services rendus	4 176 108,09
TOTAL	4 176 108,09

# 4.

# Rapports

## du Commissaire

## aux comptes

# Rapport du Commissaire aux comptes sur les comptes annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2024

Au conseil d'administration de l'Association pour l'emploi des cadres (Apec),

## Opinion avec réserve

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre conseil d'administration, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de l'ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES - Apec relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2024, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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

## Fondement de l'opinion avec réserve

### Motivation de la réserve

Sur la base du protocole d'accord du 25 avril 2013, renouvelé le 24 avril 2024, l'Apec. a confié le soin à la Fédération Agirc-Arrco. de recouvrer les cotisations qui lui sont dues.

L'article 5 du protocole signé en 2024 prévoit que les Commissaires aux comptes de l'organisme collecteur émettent un rapport de procédures convenues qui a pour objet de porter une opinion sur la réalité et la correcte évaluation des cotisations recouvrées pour le compte de l'Apec.

Les comptes annuels de l'Association intègrent 11,5 M€ de régularisation de cotisations au titre des exercices précédents.

À la date d'arrêté des comptes 2024 de l'Apec, le rapport de procédures convenues des Commissaires aux comptes de l' Agirc-Arrco, relatif aux cotisations 2024 n'a pas été émis.

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

### Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés

sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie

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

## Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes, sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2024 à la date d'émission de notre rapport.

## Justification des appréciations

En application des dispositions des articles L. 821-53 et R. 821-180 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, outre le point décrit dans la partie « Fondement de l'opinion avec réserve », nous portons à votre connaissance les appréciations suivantes qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importantes pour l'audit des comptes annuels de l'exercice.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément. La trésorerie représente une part significative du bilan de l'Apec. Dans le cadre de nos travaux, nous avons pu nous assurer de la réalité des instruments de trésorerie et de leur correcte évaluation lors de la clôture des comptes. Ces travaux n'ont pas révélé d'éléments significatifs de nature à remettre en cause la réalité des instruments de trésorerie et l'évaluation qui en est faite.

## Vérifications spécifiques

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

À l'exception de l'incidence du point décrit dans la partie « Fondement de l'opinion avec réserve », nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des

informations données dans le rapport de gestion du directeur général et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux membres du conseil d'administration.

### **Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels**

Il appartient à la Direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle, conformément aux règles et principes comptables français, ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs. Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de l'Association à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider l'Association ou de cesser son activité.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le directeur général.

### **Responsabilités du Commissaire aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels**

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci. Comme précisé par l'article L. 821-55 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre Association.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

. Il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en oeuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé

que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne.

. Il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne.

. Il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels.

. Il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de l'Association à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier.

. Il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Fait à Paris et Angers, le 11 mars 2025

Le Commissaire aux Comptes

BECOUBE



S. BERTRAND - Associé



G. SABY- Associé



# Rapport spécial du Commissaire aux comptes sur les conventions réglementées

Réunion de l'organe délibérant relative à l'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024

Au conseil d'administration de l'ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES - Apec,

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

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

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie Nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

## Conventions soumises à l'approbation de l'organe délibérant

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

### 1 - Nature et objet : protocole lié aux modalités de recouvrement de la cotisation Apec.

Entité concernée : Fédération Agirc-Arrco.

Personne concernée : Monsieur André-Guy TUROCHE, administrateur de l'Apec et de la Fédération Agirc-Arrco.

Modalités : actualisation des dispositions du protocole relatif aux modalités de recouvrement de la Cotisation Apec, conclu le 26 juin 2019 (modalités de recouvrement, frais de gestion, paiement des cotisations dues, processus de contrôle et modalités

d'exécution du protocole).

Le montant de la collecte comptabilisée totalise 184,6 M€ et les frais de gestion reversés s'élèvent à 1,8 M€.

### 2 - Nature et objet : contrat de mise à disposition de personnel temporaire

Entité concernée : S.A.S. ACTUAL GROUP

Personne concernée : Monsieur Vincent PUNELLE, administrateur de l'Apec et directeur délégué opérationnel de la S.A.S. ACTUAL GROUP.

Modalités : accord cadre concernant la mise à disposition de personnel temporaire et la prise en charge administrative des alternants. Le montant maximum du contrat est fixé à 2 500 000 €uros H.T. pour toute la durée du marché, reconductions comprises, tous lots confondus. Le montant comptabilisé en charges au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024 s'établit à 689 656 € T.T.C.

Fait à Paris et Angers, le 11 mars 2025  
Le Commissaire aux comptes  
BECOUZE



S. BERTRAND - Associé



G. SABY- Associé





Imprimé sur du papier Nautilus SuperWhite - 100 % recyclé  
Réveil de la Marne

