



QUATRE MISSIONS DE L'IGAS ONT ACCOMPAGNÉ L'ÉVOLUTION STRATÉGIQUE DE L'APEC DE 2010 A 2016

Frédéric LALOUE, Didier NOURY, Anne AUBURTIN, Delphine CORLAY,
Sabine FOURCADE, François SCHECHTER

L'Apec est une institution paritaire chargée, depuis sa création en 1966, de promouvoir l'emploi des cadres. Financée par une cotisation obligatoire représentant 0,06% des salaires des cadres recouvrée par l'AGIRC, elle était subventionnée par Pôle emploi dans le cadre d'une « co-traitance » de l'accompagnement des cadres chômeurs, dont l'arrêt a été décidé par les deux organismes en 2008, en même temps que l'Apec développait des activités dans le secteur concurrentiel. Une période d'incertitude s'est alors ouverte, donnant lieu à quatre missions IGAS en 6 ans.

- **Un contrôle de l'Apec en juillet 2010** qui, au-delà d'un examen d'ensemble de la gestion de l'établissement, a accompagné la réflexion ouverte par le conseil d'administration sur sa stratégie d'ensemble.
Deux mutations de grande ampleur avaient fragilisé l'Apec :
 - un mandat de service public établi dans l'urgence avec l'État fin 2008 pour répondre aux demandes d'information de la Commission européenne, à la suite de plaintes de concurrents des activités marchandes de l'Apec ;
 - le basculement en 2010 d'une activité de co-traitance avec Pôle emploi vers un régime de sous-traitance respectant le droit de la commande publique, qui réclame des adaptations rapides de l'offre de services, des pratiques et du réseau.Pour faire face à ces mutations, les administrateurs envisagent, soit de distinguer au sein de l'Apec une association sommitale paritaire et une société anonyme commerciale concourant avec d'autres opérateurs aux appels d'offres lancés par l'association sommitale ; soit au contraire de renforcer l'articulation avec le service public de l'emploi.
- Après l'ANI de juillet 2011 qui opère une clarification stratégique en privilégiant les activités de service public de l'Apec, **l'IGAS est chargée en septembre 2011 d'une mission d'appui à l'élaboration d'un mandat de service public** conforme à l'ANI, via une assistance méthodologique et rédactionnelle à un groupe de travail composé de représentants de l'État et de l'Apec. Le texte du mandat a été adopté par le groupe de travail en février 2012, et signé par l'État et l'Apec le 19 mars 2012.
- **Le mandat prévoyait une évaluation à mi-parcours, réalisée en 2014-2015.** La mission a constaté que l'Apec s'est dotée d'un plan stratégique déclinant les objectifs du mandat, et s'est mobilisée pour mettre en œuvre une stricte séparation entre les activités du secteur public et les activités concurrentielles. Elle a développé son offre de service et a optimisé ses moyens en conformité avec les exigences du mandat.
- **L'évaluation finale du mandat réalisée en 2016** montre que le mandat a été exécuté : l'Apec a recentré ses missions sur les activités de service public, assaini sa situation financière et développé une offre de qualité tout en multipliant son nombre de bénéficiaires par quatre. L'association est aujourd'hui sortie de crise, sa gouvernance soutient à l'unanimité une stratégie centrée sur la sécurisation du parcours professionnels des cadres, actifs salariés, demandeurs d'emploi et jeunes diplômés, ainsi que sur les entreprises recrutant des cadres, et notamment les TPE/PME. La mission préconise que le prochain mandat de service public s'appuie sur ce socle pour développer la qualité et le suivi de la qualité des prestations offertes aux différents publics, et notamment aux seniors..