



Unédic

Audit externe de fin de mandat

(mandat 2024-2025)

A large, stylized orange graphic composed of two parallel slanted lines, one above the other, creating a sense of movement or a stylized 'Z' shape.

Rapport présenté au Conseil d'administration
le 04 février 2026

Unédic

Sommaire

- 1 Environnement de l'Unédic
- 2 Objectifs de l'audit et démarche appliquée
- 3 Synthèse de l'audit de fin de mandat 2024-2025
- 4 Atouts et leviers de performance pour la nouvelle mandature
- 5 Constats d'audit
- 6 Revue des dispositions des ANI 2012 et 2022
- 7 Suivi des recommandations des précédents audits
- 8 Résultats du questionnaire des membres du Bureau



Environnement de l'Unédic

1. Environnement de l'Unédic

Présentation de l'Unédic

L'Unédic est une association paritaire, de statut privé, regroupant des représentants des salariés (CFDT, CFTC, CFE-CGC, CGT et FO) et des représentants des employeurs (Medef, CPME et U2P). Elle pilote et gère l'Assurance chômage en veillant à protéger les parcours professionnels au plus près des réalités de l'emploi, tout en étant attentive aux besoins des employeurs. Sa connaissance du marché du travail et sa faculté d'anticipation de la conjoncture économique lui permettent de garantir la solidité de ce régime à la fois assurantiel et solidaire. Ancrée sur tout le territoire grâce à son réseau d'instances paritaires régionales/territoriales (IPR/IPT) et en interaction avec un écosystème large de partenaires institutionnels en France et à l'international, l'Unédic est un rouage essentiel au dynamisme de l'emploi. Sans cesse en mouvement, depuis plus de 60 ans, elle consolide et renouvelle l'Assurance chômage au service de la cohésion sociale et en soutien de l'économie française.

La gouvernance de l'Unédic

La gouvernance de l'Unédic est organisée autour d'un Conseil d'administration qui se réunit en janvier et juin de chaque année et d'un Bureau qui se réunit tous les mois. Les 10 membres du Bureau sont désignés par et au sein du Conseil d'administration.

La-le président.e du Bureau est élu.e par le Conseil d'administration pour 2 ans, un poste attribué tour à tour au collège salariés et au collège employeurs ; la.le vice-président.e est issu.e de l'autre collège.

Les partenaires sociaux pilotent et les services de l'Unédic gèrent l'Assurance chômage en veillant à protéger les parcours professionnels au plus près des réalités de l'emploi, tout en étant attentive aux besoins des employeurs. L'Unédic a pour vocation de permettre une gestion responsable de l'Assurance chômage par les partenaires sociaux. Elle doit s'assurer que les décisions des partenaires sociaux sont bien appliquées. Pour ce faire, l'Unédic travaille en étroite coopération avec l'Urssaf Caisse nationale (l'Urssaf Caisse nationale qui prélève les cotisations des entreprises et la part de CSG activité) et France Travail (qui calcule et verse les allocations aux demandeurs d'emploi, les accompagne dans leur recherche d'emploi).

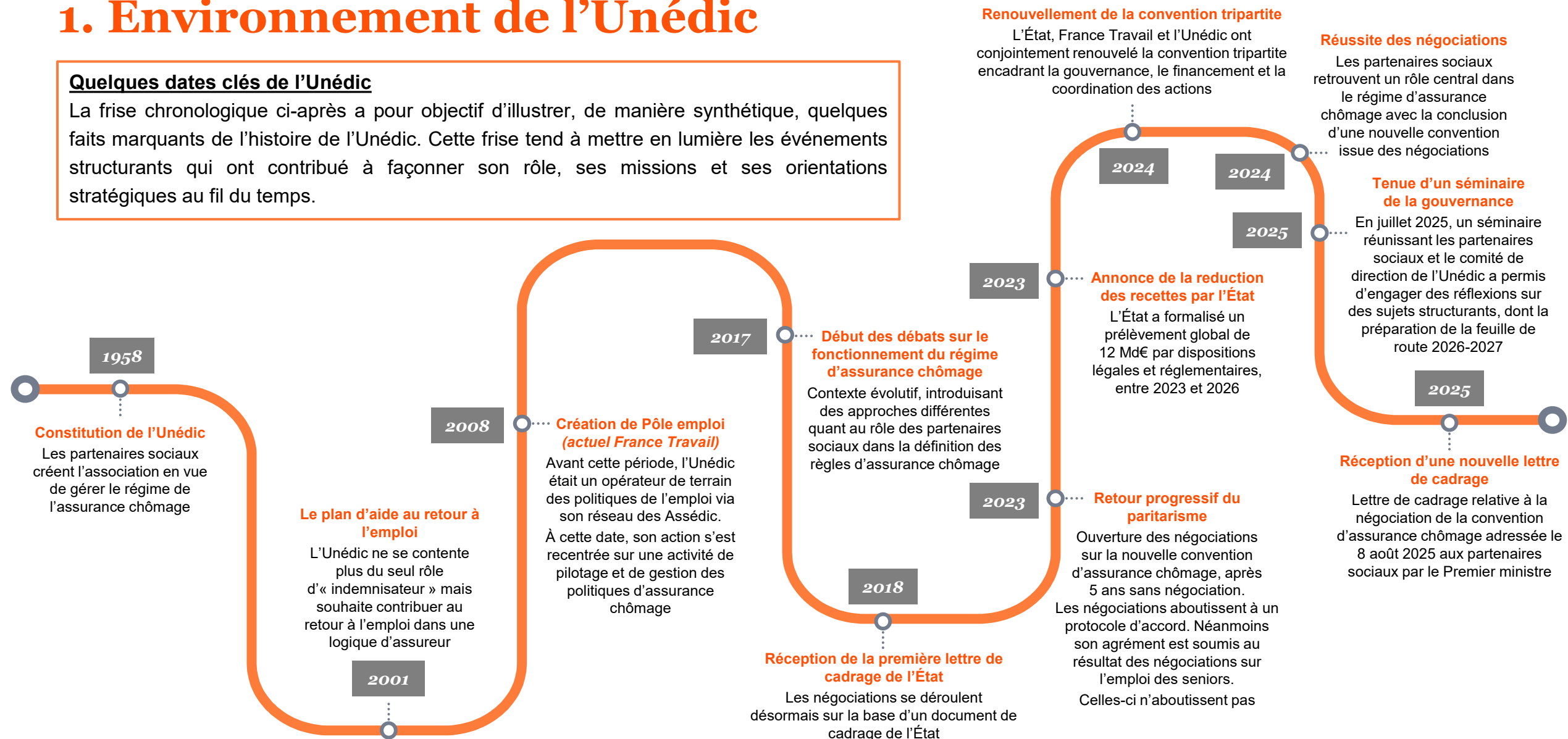
Les missions de l'Unédic

L'Unédic est le centre d'expertise sur le chômage qui fournit l'ensemble des instruments de bord aux partenaires sociaux pour le pilotage du régime, en s'appuyant sur une approche pluridisciplinaire : des analystes et statisticiens, des financiers, des auditeurs, des juristes, des trésoriers, des experts des circuits opérationnels et des flux de données avec les opérateurs, etc.

1. Environnement de l'Unédic

Quelques dates clés de l'Unédic

La frise chronologique ci-après a pour objectif d'illustrer, de manière synthétique, quelques faits marquants de l'histoire de l'Unédic. Cette frise tend à mettre en lumière les événements structurants qui ont contribué à façonner son rôle, ses missions et ses orientations stratégiques au fil du temps.



2

Objectifs de l'audit et démarche appliquée

2. Objectifs de l'audit et démarche appliquée

Objectifs de l'audit de fin de mandat 2024-2025



Rappel du rôle de l'Unédic

Missions de l'Unédic

Depuis 1958, l'Unédic, association paritaire, joue un rôle central dans la gouvernance du système d'Assurance Chômage.

Les missions principales de l'Unédic sont :

- Prescrire et de garantir les conditions de mise en œuvre de l'Assurance chômage ;
- Assurer la gestion financière de l'Assurance chômage ;
- Produire les études, les analyses et les éléments d'information et d'aide à la décision nécessaires aux Partenaires sociaux et aux instances de l'Unédic ;
- Contrôler et d'auditer les conditions de mise en œuvre de l'Assurance chômage.



Rappel des objectifs de la mandature 2024-2025

Feuille de route 2024-2025

En synthèse, la feuille de route de la mandature auditée est composée des sept axes stratégiques suivants :

- Conseiller et aider à la décision ;
- Prescrire la règle et suivre sa mise en œuvre ;
- Piloter le financement du régime ;
- Garantir la performance du régime ;
- Communication (adapter la stratégie de communication et valoriser l'expertise de l'Unédic) ;
- Responsabilité sociale et environnementale (développer une stratégie RSE ambitieuse et inclusive) ;
- Données et intelligence artificielle (améliorer l'exploitation des données et expérimenter l'IA).



Objectifs de l'audit de fin de mandat 2024-2025

Audit de fin de mandat 2024-2025

Sur la base des dispositions prévues par l'Accord National Interprofessionnel (ANI) du 14 avril 2022, l'audit de fin de mandat 2024-2025 a permis d'évaluer :

- Suivi des recommandations du précédent audit de fin de mandat ;
- Bilan du fonctionnement de l'Unédic en termes d'organisation, développement de l'offre de services et d'adaptation des ressources à la réalisation des missions ;
- Bilan des instances de gouvernance ;
- Bilan du fonctionnement du cadre conventionnel avec les opérateurs et l'Etat.

Cette mission a formulé des recommandations visant à remédier aux faiblesses identifiées.

Ces travaux ont vocation à aider la gouvernance à définir ses ambitions pour la mandature (2026-2027).

2. Objectifs de l'audit et démarche appliquée

Démarche d'audit appliquée

L'audit de fin de mandat 2024-2025 a mobilisé un ensemble structuré de diligences, conçues pour répondre aux quatre axes de travail de la mission d'audit (cf. page 7).

Cet audit a été réalisé dans le cadre des dispositions de l'Accord National Interprofessionnel (ANI). Il ne s'agit en aucun cas d'un audit financier réalisé conformément aux normes internationales d'audit, ni d'un audit interne reposant sur les normes internationales de l'audit interne, telles que définies par l'Institute of Internal Auditors (IIA).

Cette mission d'audit externe de fin de mandat s'apparente à un diagnostic visant à évaluer les axes de travail définis et à formuler les recommandations associées.

Pour rappel, les axes de travail de la mission sont les suivants :

- Suivi des recommandations du précédent audit de fin de mandat ;
- Bilan du fonctionnement de l'Unédic en termes d'organisation, développement de l'offre de services et d'adaptation des ressources à la réalisation des missions : les travaux ont principalement couvert l'évaluation du degré d'atteinte des axes de la feuille de route 2024-2025, ainsi que l'adéquation des ressources mobilisées pour leur mise en œuvre ;
- Bilan des instances de gouvernance : les travaux ont principalement permis d'examiner des modalités de fonctionnement du Conseil d'administration, du Bureau, des commissions ainsi que des Conseillers techniques, et ce, essentiellement en lien avec les attendus de l'ANI ;
- Bilan du fonctionnement du cadre conventionnel avec les opérateurs et l'Etat : les travaux ont permis d'apprécier le degré de mise en œuvre de dispositions conventionnelles.

24

entretiens réalisés

Parmi les interlocuteurs rencontrés figurent notamment les membres du Bureau, les personnalités qualifiées ainsi que les membres du Comité de Direction (CODIR)

18

**recommandations
suivies des audits
antérieurs**

Les recommandations non-clôturées des audits antérieurs sont revues

1

questionnaire déployé

L'équipe de la mission a élaboré un questionnaire anonyme destiné aux 10 membres du Bureau, afin de recueillir leurs positions sur divers sujets liés à la mandature 2024-2025

21

**points de conformité
aux ANI testés**

Divers points de conformité ont été examinés dans le cadre de la revue de l'application des ANI 2012 et 2022

2. Objectifs de l'audit et démarche appliquée

Liste des interlocuteurs rencontrés dans le cadre des entretiens d'audit



Les membres du Bureau :

10
audités

- Jean-Eudes Tesson – Président
- Patricia Ferrand – Vice-présidente
- Jean-Michel Pottier – 2^{ème} Vice-président
- Martial de Villepin – 3^{ème} Vice-président
- Bertrand Mahé – Trésorier
- Christophe Sans – Trésorier adjoint
- Denis Gravouil – Assesseur
- France Henry-Labordère – Assesseur
- Hubert Mongon – Assesseur
- Michel Beaugas – Assesseur



Les membres de la Direction :

9
audités

- Christophe Valentie – Directeur Général
- Clémence Taillan – Directrice de Cabinet
- Céline Jaeggy – Directrice des Affaires Juridiques et Institutionnelles
- Lara Muller – Directrice des Études et des Analyses
- Pauline Gonthier – Directrice des Finances et de la Comptabilité
- Julie Ramos – Directrice des Ressources Humaines et Services Généraux
- Vanessa Hendou – Directrice de l'Information et de la Communication
- Vincent Roberti – Directeur des Services Numériques et de la Stratégie de la Donnée
- Christine Lam-Simon – Sous-directrice de l'Audit Interne et des Risques



Les personnalités qualifiées :

2
audités

- Marie-Hélène Laimay – Personnalité qualifiée de la Commission d'audit et de préparation des comptes et de la Commission d'éthique et de déontologie
- Nicolas Vandevyver – Personnalité qualifiée de la Commission d'Audit et de Préparation des Comptes et de la Commission d'Éthique et de Déontologie



Les parties prenantes externes :

3
audités

- Thalia Breton – Directrice Générale Adjointe en charge de la Direction de la Stratégie et des Affaires Institutionnelles – France Travail
- Xavier Bonnet – Directeur de l'audit, du pilotage de la performance et de la stratégie – Urssaf Caisse nationale
- Thomas Deroche – Contrôleur général économique et financier



Synthèse de l'audit de fin de mandat 2024-2025

3. Synthèse de l'audit de fin de mandat 2024-2025

Principales conclusions de l'audit (1/2)

À l'issue de la mandature 2024-2025, l'Unédic a fait l'objet d'un audit externe visant à apprécier la qualité de sa gouvernance, la performance de ses dispositifs et la conformité de ses pratiques aux exigences réglementaires. Ce travail d'évaluation a mis en lumière les atouts majeurs de l'Unédic, ainsi que les axes d'amélioration identifiés pour renforcer son action au service de l'Assurance chômage.

Points forts observés :

- Les membres du Bureau et de la Direction ont exprimé au cours de la mission, une satisfaction globale et réciproque quant à la qualité des travaux réalisés de la mandature. L'appui apporté par les commissions a également été salué, illustrant la solidité du dispositif de gouvernance ;
- L'Unédic a fait preuve d'une forte capacité de production d'études et d'analyses selon les membres du Bureau, malgré des contraintes externes limitant l'accès à certaines données clés, telles que les données sociales nominatives (DSN) exhaustives ou les informations du répertoire de gestion des carrières unique (RGCU). Cette situation souligne la résilience et l'adaptabilité de l'organisation dans l'évaluation et le conseil sur le régime d'assurance chômage ;
- Le séminaire de la gouvernance, organisé en juillet 2025, a été très apprécié de la majorité des personnes interrogées lors de la mission. Consacré à la réflexion sur la stratégie de l'Unédic, ce séminaire a offert un cadre propice à la définition de cette dernière au titre de la mandature 2026-2027 ;
- L'Unédic s'est saisie du risque que représentent les facteurs exogènes, susceptibles de fragiliser ses finances et d'impacter le régime d'assurance chômage. Ce sujet, identifié comme prioritaire dans la cartographie des risques, a suscité une mobilisation des personnes interrogées lors de la mission d'audit, notamment en lien avec les prélèvements étatiques annoncés en 2023, à hauteur de 12 milliards d'euros. Cela a été attesté par les réponses au questionnaire des membres du Bureau, par des échanges réguliers en réunion de Bureau dont nous avons pu prendre connaissance, ainsi que par la médiatisation du sujet ;
- L'accessibilité aux documents clés relatifs à la gouvernance, ainsi que la transparence des échanges, constituent également des points forts de la mandature audité, renforçant la confiance des parties prenantes ;
- Parmi les 21 dispositions examinées relatives aux ANI, 17 (soit 81%) sont pleinement appliquées par l'Unédic et 4 autres présentent un niveau de conformité partiel ;
- L'innovation a également constitué un levier de dynamisme à travers des initiatives telles que le laboratoire d'idées U'Lab, favorisant l'émergence de solutions nouvelles et l'engagement des collaborateurs sur des thématiques stratégiques.

3. Synthèse de l'audit de fin de mandat 2024-2025

Principales conclusions de l'audit (2/2)

Axes de progrès constatés :

- La visibilité de l'Unédic dans le débat public demeure perfectible : bien que centrale dans l'assurance chômage, sa reconnaissance reste limitée, ce qui peut restreindre son influence. Il convient donc de poursuivre les efforts de valorisation et de communication auprès des parties prenantes ;
- La structuration de la feuille de route gagnerait à être approfondie, notamment par la définition d'indicateurs de performance objectifs et des ressources allouées à chaque axe stratégique. À défaut, le pilotage de ces axes stratégiques pourrait s'appuyer sur des critères subjectifs et limiter l'efficacité de ce dernier ;
- Le développement des compétences des membres des instances de gouvernance et organes connexes, nécessite l'établissement d'un référentiel des compétences attendues, ainsi qu'un dispositif d'identification des besoins en formation pour ces mêmes populations. Sur la base de ces éléments, un plan de formation adapté pourrait leur être proposé, en vue de favoriser la maîtrise des principes techniques attendus ;
- Le dispositif de déclaration des conflits d'intérêts présente des limites : malgré un taux de complétude élevé chez les mandataires (90 % en 2024, 82 % en 2025), la couverture reste incomplète et aucun mécanisme de déclaration n'existe pour les salariés. Il conviendra de sensibiliser les mandataires à l'importance de la complétude des déclarations de conflits d'intérêts et d'étendre le dispositif aux salariés, en définissant un cadre adapté pour une couverture homogène des risques ;
- La durée des réunions du Bureau ne permet pas d'assurer systématiquement l'examen approfondi des sujets inscrits à l'ordre du jour. Il conviendra d'ajuster la durée de ces séances ;
- La tenue des instances prévues par les conventions tripartite (État-Unédic-France Travail) et bipartite (Unédic-France Travail), n'ont pas pleinement été assurées au cours de la mandature, limitant ainsi, le pilotage régulier des actions prévues. Il a été précisé à l'équipe d'audit que l'absence de tenue de ces instances résultait de circonstances externes échappant du champ de maîtrise de l'Unédic ;
- Enfin, il convient de faire état que l'Unédic n'est actuellement pas représentée au sein de la gouvernance de France Travail. Cette situation peut limiter la contribution de l'Unédic à la mission commune : être au service les demandeurs d'emploi indemnisés.

4

Atouts et leviers de performance pour la nouvelle mandature

4. Atouts et leviers de performance pour la nouvelle mandature

1 - Reconnaissance de la qualité des travaux

Les membres du Bureau et de la Direction de l'Unédic témoignent d'une satisfaction réciproque quant à l'engagement manifesté et à la qualité des actions menées dans le cadre de leurs missions respectives. Par ailleurs, les résultats du questionnaire témoignent d'un niveau de satisfaction global des membres du Bureau vis-à-vis des commissions.

2 - Suivi des enjeux financiers

L'analyse des documents et entretiens démontre l'attention particulière portée par l'Unédic à ses enjeux financiers. De plus, via le questionnaire d'audit, 7 membres du Bureau sur 10 considèrent que l'Unédic a assuré un pilotage efficace du financement du régime d'assurance chômage.

3 - Innovation et réflexion collective

L'Unédic met en œuvre des initiatives internes innovantes, telles que U'Lab, un laboratoire d'idées favorisant l'engagement des collaborateurs autour de thématiques variées, notamment l'emploi et le dérèglement climatique.



4 - Structuration et accessibilité des informations liées à la gouvernance

Les documents tels que les relevés de décisions du Bureau, les conventions ou encore, les notes des commissions, sont mis à disposition sur l'extranet de l'Unédic, garantissant ainsi la transparence et l'accès permanent aux informations relatives à la gouvernance et aux organes connexes.

7 - Renforcement des compétences

L'Unédic a poursuivi ses actions de formation par rapport à la mandature précédente. Des formations ont été proposées sur thématiques stratégiques telles que l'assurance chômage, la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), l'intelligence artificielle (IA) et la finance, afin de soutenir l'expertise collective de ses acteurs.

6 - Vision stratégique renforcée

Un séminaire consacré à la réflexion sur la stratégie de l'Unédic s'est tenu en juillet 2025. Son objectif était d'offrir à la gouvernance un cadre propice visant à définir la stratégie de l'Unédic pour les années 2026-2027. Les échanges ont permis de faire émerger des propositions structurantes pour le futur de l'Assurance Chômage.

5 - Conformité aux exigences de l'ANI

Sur la base des points de conformité examinés par la mission et des travaux de transposition de l'ANI dans les dispositions statutaires et réglementaires, il ressort un taux de conformité supérieur à 80 %.



Constats d'audit

5. Constats d'audit

Cotation des constats de l'audit

Dans le cadre de cet audit de fin de mandat, la définition d'une gradation des constats répond à un double objectif : assurer la lisibilité des conclusions et prioriser les actions correctives. Cette approche permet de distinguer les écarts selon leur niveau d'impact sur la conformité, la gouvernance et la performance de l'organisation.

La gradation des constats vise à :

- Clarifier la portée des constats : en attribuant un niveau de criticité, elle facilite la compréhension des enjeux encourus ;
- Orienter les recommandations : les constats les plus significatifs appellent une attention prioritaire, tandis que les écarts mineurs relèvent d'une logique d'amélioration continue ;
- Garantir la cohérence des évaluations : en s'appuyant sur des critères homogènes (impact potentiel, probabilité d'occurrence), elle assure la comparabilité entre audits et renforce la transparence du processus.

Cotation des constats	Description de la cotation des constats
Constat majeur	Écart présentant un risque important pour la conformité ou la gouvernance, susceptible d'avoir des conséquences significatives. Une attention prioritaire est recommandée.
Constat modéré	Écart présentant un risque notable mais maîtrisable, avec des effets limités. Une action corrective est souhaitable dans un délai raisonnable.
Constat mineur	Écart à faible impact, généralement lié à des améliorations de processus ou de documentation. Une correction est recommandée à titre d'optimisation.

5. Constats d'audit

La mission a identifié six constats, présentés de manière synthétique dans le tableau ci-dessous :

Références des constats	Descriptions succinctes des constats d'audit	Recommandations proposées
<u>Constat 1</u>	<u>Le rôle de l'Unédic demeure insuffisamment reconnu dans le débat public</u> Malgré sa position centrale dans l'assurance chômage, l'Unédic reste peu identifiée dans le débat public, réduisant son influence stratégique. Cette situation s'explique en partie par des missions techniques, peu visibles et mal comprises.	Renforcer la visibilité de l'Unédic dans le débat public (cf. page 18 - détail des actions proposées)
<u>Constat 2</u>	<u>Les modalités de constitution et de suivi de la feuille de route 2024-2025 présentent des lacunes</u> La feuille de route 2024-2025 ne prévoit ni indicateurs de performance pour mesurer l'atteinte des axes stratégiques, ni précisions sur les ressources allouées. Cette double absence limite ainsi, la capacité à évaluer objectivement les résultats et à hiérarchiser les priorités, rendant la planification et le pilotage moins robustes.	Consolider la structuration et le pilotage de la feuille de route de la prochaine mandature (2026-2027) (cf. page 19 - détail des actions proposées)
<u>Constat 3</u>	<u>Absence de processus d'identification des besoins en formation des membres des instances de gouvernance et organes connexes</u> Les compétences des membres des instances de gouvernance et des organes connexes présentent une certaine hétérogénéité. Aucun mécanisme structuré ne permet d'évaluer de manière systématique, le niveau de maîtrise des thématiques de l'Unédic. Cette absence limite la capacité à identifier les besoins de formation, pourtant essentiels pour le renforcement des compétences.	Structurer l'évaluation et le développement des compétences des membres des instances de gouvernance et organes connexes (cf. page 20 - détail des actions proposées)
<u>Constat 4</u>	<u>Le recensement des déclarations des conflits d'intérêts n'est pas exhaustif</u> Les campagnes de déclaration menées auprès des mandataires présentent un taux de participation élevé, bien qu'elles ne permettent pas une couverture intégrale. Par ailleurs, aucun dispositif comparable n'est actuellement prévu pour les salariés, ce qui limite la visibilité globale sur les situations potentielles de conflits d'intérêts.	Réhausser le niveau de complétude des déclarations de conflits d'intérêts des mandataires et étendre le dispositif de déclarations de conflits d'intérêts aux salariés (cf. page 21 - détail des actions proposées)
<u>Constat 5</u>	<u>Une instance de gouvernance et des organes connexes de l'Unédic présentent des faiblesses structurelles</u> Trois faiblesses ont été relevées sur une instance de gouvernance et des organes connexes : - La durée des réunions du Bureau ne permet pas toujours un examen complet des ordres du jour ; - La CSCP disposait une fréquence de réunion biannuelle à la date de lancement de l'audit, jugée insuffisante ; - La contribution des CT, bien que définie par les statuts, demeure parfois peu visible dans les travaux.	Améliorer la gouvernance par le biais d'une organisation davantage optimisée et visible (cf. page 22 - détail des actions proposées)
<u>Constat 6</u>	<u>La collaboration entre l'Unédic et France Travail présente des insuffisances</u> Certaines instances prévues par les conventions tripartite et bipartite n'ont pas été respecté la fréquence de tenue sur 2025, ce qui peut réduire la fluidité de la coordination entre parties prenantes. Par ailleurs, l'Unédic n'est pas représentée au sein de la gouvernance de France Travail, ce qui limite sa contribution directe aux orientations stratégiques, malgré une volonté partagée de renforcer la collaboration.	Affermir la coordination et la représentation dans la gouvernance partenariale (cf. page 23 - détail des actions proposées)

Constat 1 Le rôle de l'Unédic demeure insuffisamment reconnu dans le débat public[Lien vers
tableau des
constats](#)Description du constat

Éléments contextuels : Au sein de la feuille de route 2024-2025, l'Unédic a retenu sept axes stratégiques, dont un dédié à la « Communication ». Cet axe stratégique tendait à renforcer les relations institutionnelles, produire des contenus pédagogiques et développer des partenariats. Par ailleurs, un séminaire de gouvernance du 10 juillet 2025 a approfondi la réflexion sur les valeurs et l'ambition de l'Unédic, débouchant sur des actions telles que la publication de tribunes, la réalisation d'études sociétales et l'organisation d'événements visant à accroître sa visibilité.

Constat 1 – Le rôle de l'Unédic demeure insuffisamment reconnu dans le débat public

L'Unédic occupe une position centrale dans le dispositif d'assurance chômage, en assumant des responsabilités essentielles pour garantir la stabilité et la pérennité du système. Néanmoins, son rôle demeure insuffisamment identifié dans le débat public, ce qui limite sa capacité à peser sur les orientations stratégiques.

Ce constat de faible visibilité a également été indiqué au cours des entretiens réalisés dans le cadre de la mission, mais également dans des réponses apportées par les membres du Bureau au questionnaire de la mission, ainsi qu'au sein d'une note interne relative au séminaire de la gouvernance du 10 juillet 2025.

La visibilité des missions de l'Unédic demeure limitée, en partie en raison de la répartition des responsabilités entre plusieurs acteurs : l'Urssaf Caisse nationale assure la collecte des contributions, tandis que France Travail gère le versement des allocations. Cette configuration entretient une certaine confusion sur le périmètre d'intervention de l'Unédic et réduit sa présence dans l'espace public. À titre illustratif, la page LinkedIn officielle de l'Unédic compte environ 15 000 abonnés contre près de 1 000 000 pour France Travail ; sur la plateforme YouTube, l'Unédic dispose d'environ 6 000 abonnés contre 120 000 pour France Travail.

Par ailleurs, l'intégration d'un objectif « Communication » dans la feuille de route 2024-2025 constitue une évolution notable, bien que son niveau de réalisation soit perçu de manière nuancée par les membres du Bureau. Sur les dix membres du Bureau interrogés, 5 estiment que l'axe stratégique a été partiellement atteint, 1 membre le juge peu atteint et 4 membres considèrent qu'il a été atteint de manière satisfaisante.

Risques

- Faible niveau d'influence sur les parties prenantes externes.
- Accroissement de la vulnérabilité face aux facteurs exogènes.

RecommandationsRenforcer la visibilité de l'Unédic dans le débat public :

- Poursuivre l'élargissement de la portée des études et analyses, en mobilisant des canaux de communication diversifiés ;
- Examiner l'opportunité d'actions conjointes de communication avec des partenaires tels que France Travail, disposant d'une audience significative ;
- Envisager le recours à des experts en communication, pour bénéficier d'un accompagnement adapté au contexte et aux enjeux stratégiques de l'Unédic.

Constat 2

Les modalités de constitution et de suivi de la feuille de route 2024-2025 présentent des lacunes

[Lien vers
tableau des
constats](#)

Description du constat

Éléments contextuels : À compter de la mandature 2022-2023, l'Unédic a mis en œuvre une feuille de route, visant à formaliser ses objectifs stratégiques. Par ailleurs, un séminaire dédié à la stratégie de l'Unédic s'est tenu le 10 juillet 2025. Cet événement a réuni notamment, les membres des instances de gouvernance, ainsi que ceux du Comité de Direction. Au cours de ce séminaire, plusieurs thématiques ont été abordées, parmi lesquelles, la formulation de propositions relatives aux axes stratégiques de la feuille route de la prochaine mandature (2026-2027).

Il convient de préciser que la feuille de route 2026-2027 était en cours de production à la date de la mission.

Constat 2.1 – Indicateurs de mesure de l'atteinte des axes stratégiques non-définis au sein de la feuille de route 2024-2025 :

La feuille de route 2024-2025 ne comporte pas d'indicateurs de suivi permettant d'évaluer de manière objective l'atteinte des sept axes stratégiques qu'elle définit. Cette absence d'outils de mesure rend difficile l'appréciation précise des écarts entre les résultats attendus et ceux effectivement réalisés, limitant ainsi, la capacité à disposer d'une vision consolidée de la performance globale.

Il convient toutefois de souligner que la Direction Générale élabore, à une fréquence trimestrielle, un état de suivi destiné aux membres du Bureau. Ces documents présentent l'avancement des travaux engagés sur chacun des axes stratégiques de la feuille de route 2024-2025, offrant ainsi une visibilité qualitative sur les actions menées.

Bien que ces états constituent un instrument d'information régulier, ils s'inscrivent davantage dans une logique descriptive que dans une approche fondée sur des indicateurs quantitatifs ou des critères de performance standardisés.

Constat 2.2 – Manque de définition des besoins en termes de ressources au sein de la feuille de route 2024-2025 :

La feuille de route ne comporte pas d'indications relatives aux ressources affectées à chacun des objectifs stratégiques. Cette absence de précision crée un déficit de visibilité sur les moyens disponibles, ce qui peut rendre délicate la hiérarchisation des priorités au cours de la mandature.

En effet, la capacité à arbitrer entre différents axes stratégiques repose largement sur une connaissance claire des ressources mobilisées et mobilisables, qu'il s'agisse de moyens humains, financiers ou techniques. Sans cette information, l'exercice de priorisation pourrait s'appuyer principalement sur des critères subjectifs, pouvant introduire des incertitudes dans la mise en œuvre et la planification des actions.

Risques

- Manque de visibilité sur le degré d'atteinte des axes stratégiques, en l'absence d'indicateurs de suivi de ces derniers.
- Limitation de la capacité à réallouer des ressources d'un objectif stratégique en posture favorable, vers un axe stratégique en situation défavorable (situation de sous-dimensionnement ou surdimensionnement des ressources sur les objectifs stratégiques).

Recommandations

Consolider la structuration et le pilotage de la feuille de route de la prochaine mandature (2026-2027) :

- Définir des indicateurs de performance standardisés, quantitatifs et qualitatifs, pour mesurer l'atteinte des axes stratégiques et apprécier les écarts entre résultats attendus et réalisés ;
- Intégrer la planification des ressources dans la feuille de route, en précisant les moyens humains, financiers et techniques mobilisés ou à mobiliser pour chaque axe stratégique ;
- Maintenir les points de suivi trimestriels, en y intégrant l'analyse d'indicateurs, ainsi que la visibilité sur l'allocation des ressources, afin d'assurer un pilotage transparent et performant.

Constat 3

Absence de processus d'identification des besoins en formation des membres des instances de gouvernance et organes connexes

[Lien vers tableau des constats](#)

Description du constat
<i>Éléments contextuels : Des formations facultatives sont dispensées aux membres des instances de gouvernance (membres du Conseil d'Administration et du Bureau), sous forme de webinaires principalement. Ces formations sont également accessibles aux membres des organes connexes (quatre commissions et Conseillers Techniques).</i> <i>L'audit externe de la fin de mandat 2022-2023 a mis en exergue le besoin de poursuite des efforts de formation à destination des nouveaux administrateurs, et de développement de la formation continue des administrateurs au cours de leur mandat. En réponse à cela, les services de l'Unédic ont proposé des formations variées au cours du mandat 2024-2025.</i> <i>Par ailleurs, il convient de préciser qu'aucun plan de formations obligatoires n'est établi pour les populations précitées.</i> Constat 3 – Absence de processus d'identification des besoins en formation des membres des instances de gouvernance et organes connexes : Le degré de compétence des administrateurs nommés, des membres du Bureau et des commissions, ainsi que des Conseillers Techniques, concernant les thématiques de l'Unédic, est hétérogène. Malgré cette situation, il n'existe pas à la date de la mission, de dispositif structuré permettant d'évaluer le niveau de maîtrise des compétences thématiques par les membres siégeant au sein des instances de gouvernance et des organes connexes. Or, l'exercice des responsabilités inhérentes à ces fonctions requiert une diversité de compétences spécialisées. Parmi celles-ci figurent notamment la compréhension des modalités d'application de la convention d'assurance chômage, la connaissance du cadre conventionnel et juridique régissant l'Unédic, ainsi que la maîtrise des enjeux liés à la gestion financière et à l'équilibre du système. D'autre part, les réponses au questionnaire adressé aux membres du Bureau révèlent des perceptions contrastées : 4 membres sur 10 estiment que les administrateurs, membres du Bureau, des commissions et conseillers techniques présentent des besoins de formation complémentaire, position confirmée lors des entretiens de la mission. Par ailleurs, 4 autres membres considèrent qu'aucun besoin n'existe pour les populations précitées, tandis que 2 n'ont pas souhaité se prononcer. Ces divergences traduisent des appréciations fondées sur la perception individuelle des répondants. En somme, l'absence de mécanisme formalisé de mesure des compétences obère l'appréhension homogène du degré d'expertise des membres, alors même que ces savoirs constituent un levier essentiel pour la qualité des décisions stratégiques et la pertinence des orientations adoptées. Le manque d'appréciation individualisé des compétences limite en partie, la prise de conscience des besoins en formation par ces populations.

Risques
- Manque de compréhension des thématiques centrales de l'Unédic (<u>exemples</u> : cadre conventionnel et juridique). - Apports insuffisamment éclairés des populations concernées.
Recommandations
<u>Structurer l'évaluation et le développement des compétences des membres des instances de gouvernance et organes connexes :</u> - Mettre en place un dispositif formalisé d'évaluation des compétences, fondé sur un référentiel des savoirs clés et incluant une auto-évaluation des populations concernées ; - Définir un plan de formation ciblé et évolutif, adapté aux besoins identifiés, combinant sessions en présentiel, webinaires et ressources numériques différées (replays) pour garantir une expertise homogène ; - Maintenir le suivi régulier des actions de développement, afin d'assurer la traçabilité et la progression continue des compétences.

Constat 4 Le recensement des déclarations des conflits d'intérêts n'est pas exhaustif

[Lien vers
tableau des
constats](#)

Description du constat

Éléments contextuels : À partir de l'année 2024, l'Unédic a instauré un dispositif formalisé de déclaration des conflits d'intérêts applicable aux mandataires, comprenant les administrateurs, les conseillers techniques et les personnes qualifiées. Ce dispositif prévoit la production annuelle d'une déclaration par chaque mandataire, afin de garantir la transparence et la conformité aux principes de gouvernance. Pour ce faire, un formulaire dédié est mis à disposition des intéressés, qui sont invités à le compléter et à le transmettre dans le cadre des campagnes organisées à cet effet.

Il convient de rappeler que le nombre de mandataires concernés s'élevait à 85 en 2024 et à 88 en 2025, ce qui illustre la stabilité et l'ampleur du périmètre couvert par ce dispositif.

Ce dispositif de déclaration des conflits d'intérêts est supervisé par la Commission d'éthique et de déontologie (CED). La Commission d'éthique et de déontologie apporte son expertise sur le périmètre de la charte de déontologie qui a vocation à définir les bonnes pratiques en matière de déontologie applicables aux administrateurs, personnes qualifiées, conseillers techniques, dans l'exercice de leurs mandats au sein des instances de gouvernance de l'Unédic.

Les diligences d'audit ont mis en exergue le constat suivant :

Constat 4.1 – Le recensement des déclarations des conflits d'intérêts des mandataires n'est pas exhaustif :

Dans le cadre de la campagne 2024 de déclaration des conflits d'intérêts, 77 mandataires sur 85 ont transmis leur déclaration, soit un taux de complétude de 90 %. Pour la campagne 2025, 72 déclarations ont été reçues sur un total de 88 mandataires, ce qui représente un taux de complétude de 82 %. Ces chiffres témoignent d'une participation globalement élevée, bien que non exhaustive, aux obligations déclaratives.

Cette situation implique que la couverture des déclarations demeure partielle, ce qui ne permet pas d'établir une assurance complète quant à l'absence de situations de conflits d'intérêts des populations concernées.

Constat 4.2 – Le recensement des déclarations des conflits d'intérêts n'est pas appliqué aux salariés de l'Unédic :

Bien que des campagnes de déclaration des conflits d'intérêts aient été mises en place pour les administrateurs, aucun dispositif similaire n'existe actuellement pour les salariés. Cette situation reflète une approche différenciée des obligations déclaratives au sein de l'organisation. Elle met en évidence que la couverture des risques repose à la date de la mission, principalement sur les instances dirigeantes, sans offrir une visibilité comparable pour les salariés.

Risques

- Perte de confiance des parties prenantes.
- Décisions influencées par des intérêts personnels non-déclarés.

Recommandations

Réhausser le niveau de complétude des déclarations de conflits d'intérêts des mandataires et étendre le dispositif de déclarations de conflits d'intérêts aux salariés :

- Instaurer un suivi renforcé pour les mandataires, incluant des relances systématiques et, le cas échéant, des mesures incitatives pour atteindre un taux de complétude de 100% ;
- Élargir le périmètre des déclarations aux salariés, en définissant un cadre adapté (périmètre, fréquence, modalités) afin d'assurer une couverture homogène des risques de conflits d'intérêts ;
- Diffuser périodiquement auprès des populations concernées, sous différents formats, des contenus explicitant les objectifs, enjeux, risques et impacts liés à l'absence de complétude des déclarations de conflits d'intérêts.

Constat 5

Une instance de gouvernance et des organes connexes de l'Unédic présentent des faiblesses structurelles

[Lien vers
tableau des
constats](#)

Description du constat

Éléments contextuels : La gouvernance de l'Unédic, elle est constituée d'un Conseil d'administration (CA) de 80 administrateurs d'un et un Bureau composé de 10 personnes (eux-mêmes administrateurs). Le Bureau se réunit chaque mois pour des séances de 2h30 théoriquement et s'appuie sur quatre commissions spécialisées ainsi que sur des conseillers techniques pour éclairer ses travaux. Par ailleurs, l'Unédic dispose de huit directions qui assure le fonctionnement quotidien de l'association.

Constat 5.1 – La durée des réunions du Bureau ne permet pas l'examen approfondi de l'ensemble des points prévus aux ordres du jour :

Bien que 8 membres du Bureau sur 10 considèrent la charge de travail comme raisonnable, l'analyse des comptes rendus des réunions de février 2024 et février 2025, à titre illustratif, met en évidence des ordres du jour particulièrement denses. Ce constat est corroboré par les entretiens de la mission, qui relèvent des dépassements répétés du temps initialement prévu, révélant une inadéquation entre la durée programmée et le temps effectivement nécessaire à l'examen des points inscrits. Cette situation se justifie par la complexité des travaux du Bureau, conjuguée à la diversité des sujets traités, facteurs susceptibles d'allonger la durée des échanges au-delà des prévisions initiales.

Constat 5.2 – La Commission de suivi des conventions et de la performance présente une fréquence de réunion qui demeure insuffisante au regard de ses attributions :

La Commission de suivi et de conventions et de la performance (CSCP) a été instituée en 2024 et sa première réunion s'est tenue en septembre de la même année. La mission a constaté que cette commission est appelée à se réunir deux fois par an. Au regard de ses attributions en matière de suivi des conventions et de la performance, cette fréquence apparaît limitée. Au cours de la mission, il a toutefois été indiqué qu'une évolution est intervenue en novembre 2025, portant la périodicité des réunions de la CSCP à un rythme trimestriel, afin de renforcer l'exercice de ses prérogatives.

Constat 5.3 – La contribution des Conseillers Techniques apparaît insuffisamment visible dans les travaux de gouvernance :

Les statuts définissent le rôle général des Conseillers Techniques (CT). Néanmoins, leurs contributions opérationnelles apparaissent peu visibles pour certains interlocuteurs, perception partagée par une minorité de répondants au questionnaire (membres du Bureau), évoquant un manque d'appui. Sur 10 répondants, 5 se déclarent « hautement satisfaits », 3 jugent l'apport des Conseillers Techniques comme étant « raisonnable » et deux n'ont pas souhaité se prononcer. Enfin, certaines personnes rencontrées lors des entretiens d'audit estiment que le niveau de compétence technique des conseillers sur les sujets Unédic et assurance chômage, ainsi que leur contribution globale, demeure hétérogène.

Risques

- Décisions incomplètes ou imprécises, en raison d'un temps insuffisant pour les réunions de Bureau.
- Détection tardive d'écarts ou de dysfonctionnements, due à une fréquence de réunion insuffisante de la CSCP.
- Limitation des recours aux Conseillers Techniques lié au manque de visibilité.

Recommandations

Améliorer la gouvernance par le biais d'une organisation davantage optimisée et visible :

- Bureau : Optimiser la planification des réunions du Bureau en ajustant leur durée en fonction de la complexité des sujets inscrits à l'ordre du jour. Cette mesure pourrait inclure la prévision de plages supplémentaires, afin d'éviter les dépassements et de garantir un examen approfondi des dossiers ;
- Bureau : Évaluer l'opportunité de créer de nouvelles commissions alignées sur les thématiques récurrentes des réunions du Bureau, afin de contribuer à l'allègement de sa charge de travail ;
- Commission de suivi des conventions et de la performance (CSCP) : Veiller à la tenue effective des réunions trimestrielles de la CSCP ;
- Conseillers Techniques (CT) : Valoriser le rôle des Conseillers Techniques en définissant clairement leurs domaines d'expertise.

Constat 6 La collaboration entre l'Unédic et France Travail présente des insuffisances (1/2)

[Lien vers
tableau des
constats](#)

Description du constat

Éléments contextuels : France Travail a pour mission la mise œuvre les règles d'indemnisation définies par l'Unédic, dans le cadre d'un partenariat où l'Unédic assure le financement du dispositif et en garantit la cohérence.

Les relations entre France Travail et l'Unédic sont régies par des conventions. La convention tripartite, conclue entre l'État, l'Unédic et France Travail, fixe le cadre stratégique, financier et opérationnel du service public de l'emploi. La convention bipartite, établie entre l'Unédic et France Travail, encadre quant à elle la gestion de l'assurance chômage, notamment en ce qui concerne le financement et la mise en œuvre des règles d'indemnisation.

Constat 6.1 – Des instances prévues par les conventions tripartite et bipartite ne sont pas systématiquement effectives :

Convention tripartite

La convention tripartite prévoit la mise en place de deux instances :

- **Comité de suivi (COSUI)** : chargé d'assurer la mise en œuvre de la convention en définissant les indicateurs et les cibles pluriannuelles. Sa fréquence théorique est fixée à deux réunions par an au minimum ;
- **Comité de performance (COPERF)** : dédié à l'analyse des indicateurs, à la réalisation de travaux d'éclairage, ainsi qu'à la mobilisation des ressources des signataires pour approfondir certaines thématiques. Il est prévu que ce comité se réunisse entre quatre et cinq fois par an.

En pratique, il ressort des entretiens menés par l'équipe de la mission que le COSUI s'est réuni à deux reprises en 2024, et une seule fois en 2025, soit un écart d'une occurrence sur 2025 par rapport à la fréquence attendue.

Le COPERF, quant à lui, s'est tenu quatre fois en 2024, et seulement deux fois en 2025, soit un écart de deux occurrences sur 2025.

Convention bipartite

Par ailleurs, la convention bipartite prévoit l'organisation de réunions bilatérales entre les directions générales de l'Unédic et de France Travail, avec une fréquence minimale fixée à deux rencontres par an.

Il a toutefois été indiqué à l'équipe d'audit qu'aucune réunion n'a été tenue entre la date de signature de la convention en mai 2025 et le mois de décembre 2025.

Conséquences communes

Ce nombre de limité de rencontres obère la visibilité sur les actions conduites dans le cadre des conventions tripartite et bipartite. Aussi, cela impact mécaniquement la capacité des parties prenantes à renforcer leur coordination et leur collaboration. Il est à noter que toutefois, que l'Unédic a précisé que la non-tenue de ces réunions résulte de facteurs externes à son organisation.

Risques

- Non-atteinte des objectifs fixés dans les conventions.
- Détection tardive des écarts ou dysfonctionnements, due à des fréquences de tenue des instances non-respectées.

Recommandations

Affermir la coordination et la représentation dans la gouvernance partenariale :

- Mettre en place un dispositif de suivi formalisé (calendrier partagé, alertes, reporting) pour assurer la régularité des réunions du COSUI, du COPERF et des rencontres bilatérales Unédic–France Travail, conformément aux fréquences définies par les conventions. Cette mesure renforcera la visibilité des actions et la coordination entre parties prenantes ;
- Évaluer l'opportunité d'intégrer, au sein des futures conventions tripartites et bipartites, un indicateur de performance relatif au nombre de séances tenues par rapport aux dispositions conventionnelles, en vue de favoriser la tenue des séances.

Constat 6 La collaboration entre l'Unédic et France Travail présente des insuffisances (2/2)[Lien vers
tableau des
constats](#)Description du constat**Constat 6.2** – Non-représentation de l'Unédic aux instances de France Travail :

À la date de la mission, l'Unédic ne dispose pas représentation en tant que telle, au sein de la gouvernance de France Travail. À titre d'illustratif, l'Unédic n'est présente, ni au Conseil d'administration, ni au Comité stratégique de France Travail. Cette absence de représentation peut limiter la capacité de l'Unédic à contribuer pleinement à la mission collective de ces deux acteurs, visant à accompagner les demandeurs d'emploi indemnisés et les employeurs affiliés.

Toutefois, il convient de souligner que les entretiens d'audit ainsi que l'analyse documentaire, ont mis en évidence la volonté des deux organismes de renforcer leur collaboration. En ce sens, il ressort des entretiens réalisés que les directions générales de l'Unédic et de France Travail entretiennent des échanges, visant à développer une articulation efficace entre les missions respectives des deux organismes.

Enfin, il convient de souligner que l'équipe d'audit interne de l'Unédic procède périodiquement à des missions d'audit auprès de France Travail, contribuant ainsi à renforcer les liens entre les deux entités et à consolider une dynamique de coopération constructive

Risques

- Manque de visibilité dans les décisions stratégiques de France Travail.

RecommandationsAffermir la coordination et la représentation dans la gouvernance partenariale :

- Étudier l'opportunité d'une présence de l'Unédic au sein des instances stratégiques de France Travail, afin de favoriser une meilleure articulation des missions communes.



Revue des dispositions des ANI 2012 et 2022

6. Revue des dispositions des ANI 2012 et 2022

Synthèse des résultats de la revue de dispositions des ANI

Rappel sur les ANI 2012 et 2022

Les Accords Nationaux Interprofessionnels (ANI) constituent le cadre de référence pour le fonctionnement du paritarisme :

- ANI 2012 : Accord relatif à la modernisation et au fonctionnement du paritarisme. Il définit les principes de gouvernance, la transparence des instances, les règles de financement et la formation des administrateurs ;
- ANI 2022 : Accord visant à actualiser et renforcer ces dispositions. Il précise les modalités de financement, la parité dans les instances, les conditions d'exercice des mandats et introduit des indicateurs de suivi pour évaluer le service rendu.

Ces accords structurent l'action des organismes paritaires et garantissent la conformité aux principes de gouvernance partagée.

Diligences de la mission

La mission d'audit a veillé à conduire une revue du respect des ANI 2012 et 2022, en analysant des dispositions de ces derniers. Au total, 21 dispositions ont été examinées : 12 issus de l'ANI 2012 et 9 issus de l'ANI 2022.

Certaines de ces dispositions correspondent à des articles entiers des ANI, tandis que d'autres ne représentent des parties d'articles. *L'analyse détaillée figure au sein des pages suivantes du rapport.* Il convient de préciser que la direction de l'Unédic dispose par ailleurs, d'un état de suivi de l'application de l'ANI.

81 %



des 21 dispositions des ANI 2012 et 2022
examinées par la mission sont
correctement appliquées, soit 17 sur 21

- ✓ Article 2 (ANI 2012) : Principe général de transparence
- ✓ Article 3.a (ANI 2012) : Composition du Conseil d'administration
- ✓ Article 3.c (ANI 2012) : Mode de prise de décision par le Conseil d'administration
- ✓ Article 3.d (ANI 2012) : Règle de « reporting »
- ✓ Article 3.e (ANI 2012) : Comités du Conseil d'administration
- ✓ Article 6 (ANI 2012) : Gestion financière
- ✓ Article 10 (ANI 2012) : Formation au moment de l'entrée en fonction
- ✓ Article 11 (ANI 2012) : Formation pendant l'exercice du mandat
- ✓ Article 16 (ANI 2012) : Contrôle du financement
- ✓ Article 17 (ANI 2012) : Comité de suivi
- ✓ Article 9.4 (ANI 2022) : Principe de transparence de l'évaluation du service rendu
- ✓ Article 10.1 (ANI 2022) : Les équilibres de gestion financière et leur traitement par le conseil d'administration
- ✓ Article 10.2 (ANI 2022) : Contrôle de la gestion par les partenaires sociaux
- ✓ Article 11.1 (ANI 2022) : Articulation instances paritaires de gouvernance/direction générale au sein de l'organisme paritaire
- ✓ Article 11.2 (ANI 2022) : Règle d'exercice du mandat et règle d'assiduité et de déchéance du mandat
- ✓ Article 11.3 (ANI 2022) : Formation technique des administrateurs
- ✓ Article 11.5 (ANI 2022) : Règle de fonctionnement des instances en distanciel

19%



des 21 dispositions des ANI 2012 et 2022
examinées par la mission sont
partiellement appliquées, soit 4 sur 21

- ✓ Article 3.b (ANI 2012) : Fonctionnement du Conseil d'administration
- ✓ Article 8 (ANI 2012) : Mise en place d'indicateurs liés au service rendu
- ✓ Article 10.3 (ANI 2022) : Financement du paritarisme de gestion par les organismes paritaires nationaux interprofessionnels
- ✓ Article 11.2 (ANI 2022) : Règles de parité femmes/hommes

6. Revue des dispositions des ANI 2012 et 2022

Ci-dessous sont présentées les dispositions de l'ANI ayant fait l'objet de revue, et qui sont correctement appliquées (1/8) :

Dispositions analysées par la mission (extraits de l'ANI 2012 et 2022)	Conclusions et commentaires de la mission	Sources
Article 2 (ANI 2012) : Principe général de transparence Le principe général de transparence doit présider à la gestion et à la gouvernance des organismes paritaires. [...] Un service dédié d'audit interne devra être mis en place dans chaque organisme, adapté à la nature et au volume de son activité, à sa taille et aux risques de différentes natures auxquels il est exposé. Ce service devra procéder notamment à un audit financier et un contrôle de respect des procédures arrêtées par le conseil d'administration. [...] A l'occasion de chaque renouvellement du conseil d'administration, le conseil sortant fait réaliser un audit extérieur portant sur la durée de son mandat, à l'attention du conseil entrant.	<u>Disposition appliquée</u> Un plan d'audit couvrant les exercices 2024/2025 et 2026/2027 a été établi. Une cartographie des risques est en place afin d'identifier et de suivre les principaux risques auxquels l'organisation est exposée. Par ailleurs, l'audit de fin de mandat a obtenu le rapport des commissaires aux comptes (CAC) 2024. Aussi, les rapports des audits de fin de mandat précédents ont été mis à la disposition de l'audit actuel.	- Statuts 2023 : Article 15.2 - Règlement intérieur 2023 : Articles 1.8 et 4 - Rapport annuel 2024 sur la gestion des risques, le contrôle et l'audit - Rapport CAC 2024
Article 3.a (ANI 2012) : Composition du Conseil d'administration L'accord qui crée l'organisme paritaire précise la composition des instances, ainsi que le nombre et les modalités de désignation des administrateurs [...]. Afin d'atteindre un objectif de parité dans les conseils d'administration à l'horizon du deuxième renouvellement d'un mandat suivant la conclusion du présent accord et de parvenir à une représentation équilibrée des femmes et des hommes, chaque organisation syndicale et patronale veillera à nommer une proportion d'administrateurs de chaque sexe qui ne peut être inférieure à 30 % lors du premier renouvellement [...]. Les membres du conseil d'administration sont nommés pour la durée de la mandature par les organisations nationales d'employeurs représentatives au plan national interprofessionnel et par les organisations nationales syndicales de salariés représentatives au plan national interprofessionnel [...]. Le nombre d'administrateurs titulaires doit permettre une gouvernance efficace et être adaptée à la taille de l'organisme. Leur nombre ne doit pas avoir pour effet d'alourdir l'organisation des réunions du conseil ni de peser sur les charges financières de l'organisme [...]. Afin d'éviter tous conflits d'intérêts, de quelque nature que ce soit, le règlement intérieur ou les statuts de l'organisme doivent prévoir les cas d'incompatibilité, et/ou d'exigence de déclaration. [...].	<u>Disposition appliquée</u> Le nombre de femme s'élève à 40 % parmi les titulaires du collège des salariés (10 sur 25) et à 32 % parmi les titulaires du collège employeur (8 sur 25), respectant ainsi les exigences de l'article 3.a de l'ANI 2012. Par ailleurs, les statuts et les pratiques de l'Unédic respectent les exigences de l'Accord National Interprofessionnel (ANI) concernant la nomination et la durée des mandats. Les obligations de déclaration sont clairement précisées dans la charte de déontologie et les conditions afférentes ont été appliquées avec l'instauration de la nouvelle commission d'éthique et de déontologie.	- Statuts 2023 : Article 7

6. Revue des dispositions des ANI 2012 et 2022

Ci-dessous sont présentées les dispositions de l'ANI ayant fait l'objet de revue, et qui sont correctement appliquées (2/8) :

Dispositions analysées par la mission (extraits de l'ANI 2012 et 2022)	Conclusions et commentaires de la mission	Sources
Article 3.c (ANI 2012) : Mode de prise de décision par le Conseil d'administration Les conditions de prise de décisions au sein du conseil d'administration doivent être fixées par les signataires de l'accord mettant en place l'organisme paritaire dans le respect des règles ci-après : – les administrateurs participent aux délibérations dans le respect du mandat qui leur est donné par leurs organisations ; – en cas de nécessité de vote : – celui-ci intervient systématiquement à main levée ; – il se fait par tête afin de respecter le pluralisme de la représentation. Le règlement intérieur fixe les règles relatives aux délégations de pouvoir.	<u>Disposition appliquée</u> La mission constate que les règles d'exercice du droit de vote, ainsi que les règles relatives aux délégations de pouvoir, sont dûment précisées dans les statuts, le règlement intérieur et le règlement financier de l'organisme.	- Statuts 2023 : Articles 8 et 9 - Règlement intérieur 2023 : Articles 1.7.2 et 1.8 - Règlement financier 2013 : Article 2
Article 3.d (ANI 2012) : Règle de « reporting » [...] Le directeur doit ainsi rendre compte de ses activités et de ses prises de parole publiques auprès du conseil d'administration et du bureau. Il doit notamment présenter le bilan régulier de la mise en œuvre des missions qui lui sont confiées.	<u>Disposition appliquée</u> L'équipe de la mission a obtenu les procès-verbaux du Bureau, attestant des interventions du Directeur Général ainsi que des membres du Comité de Direction, venus présenter les résultats de leurs travaux respectifs.	- Règlement intérieur 2023 : Article 8.1

6. Revue des dispositions des ANI 2012 et 2022

Ci-dessous sont présentées les dispositions de l'ANI ayant fait l'objet de revue, et qui sont correctement appliquées (3/8) :

Dispositions analysées par la mission (extraits de l'ANI 2012 et 2022)	Conclusions et commentaires de la mission	Sources
Article 3.e (ANI 2012) : Comités du Conseil d'administration Le conseil d'administration se dote de comités ou de commissions paritaires spécialisés qui préparent ses décisions, sans jamais le dessaisir de ses pouvoirs, le conseil ayant seul pouvoir de décision. Les membres de ces comités ou commissions sont choisis parmi les membres du conseil d'administration. Chaque comité ou commission doit transmettre au conseil un compte rendu détaillé de ses activités pour lui permettre de prendre ses décisions. Deux comités sont obligatoirement créés : le comité de nomination et le comité des rémunérations. [...] D'autres comités ou commissions peuvent également être créés en fonction de la taille de l'organisme paritaire et/ou du montant des fonds gérés, telles que la commission de contrôle interne et des risques, la commission des systèmes d'information, la commission études, etc.	<u>Disposition appliquée</u> La mission a obtenu les éléments suivants permettant de confirmer l'application de l'article, notamment : - Les notes de présentations des différentes commissions ; - Les ordres du jour des différentes commissions ; - L'information selon laquelle, un comité de rémunération est en place pour décider de la rémunération du Directeur Général de l'Unédic.	- Statuts 2023 : Article 15 - Règlement intérieur 2023 : Chapitre 2 - Notes de présentation et ordres du jours des commissions
Article 6 (ANI 2012) : Gestion financière Lorsqu'il gère des fonds, l'organisme paritaire met en place, sous le contrôle du conseil d'administration (par l'intermédiaire, le cas échéant, d'un comité spécialisé ou d'une commission spécialisée), un règlement financier (y compris des règles prudentielles). A cet effet, il met en place un contrôle interne adéquat adapté à la nature et au volume de son activité, à sa taille et aux risques de différentes natures auxquels il est exposé. L'organisme paritaire doit disposer d'agents dédiés réalisant les contrôles, permanents ou périodiques (audit, inspection) [...]. Le Conseil d'administration est informé régulièrement de l'application du règlement financier [...].	<u>Disposition appliquée</u> Un règlement financier daté du 24 janvier 2013 a été communiqué à l'équipe de la mission. Aussi, la Commission d'audit et de préparation des comptes joue un rôle central dans la gouvernance de l'Unédic, veillant au respect du règlement financier et à la maîtrise des risques. Outre les travaux d'audit interne et de contrôle interne menés par la Sous-direction de l'audit interne et des risques, la Direction des finances et de la comptabilité nous a indiqué mettre en œuvre des contrôles visant à garantir la conformité au règlement financier.	- Statuts 2023 : Articles 15.2 - Règlement financier 2013 : Article 7

6. Revue des dispositions des ANI 2012 et 2022

Ci-dessous sont présentées les dispositions de l'ANI ayant fait l'objet de revue, et qui sont correctement appliquées (4/8) :

Dispositions analysées par la mission (extraits de l'ANI 2012 et 2022)	Conclusions et commentaires de la mission	Sources
Article 10 (ANI 2012) : Formation au moment de l'entrée en fonction Une description précise du mandat doit être fournie au mandataire avant qu'il occupe ses fonctions. Indépendamment de celle qui lui est faite par l'organisation qui le mandate [...]. La formation initiale à la prise de mandat ainsi que les formations d'adaptation à l'évolution du mandat font l'objet d'une attestation des compétences acquises délivrée par l'organisme dispensateur. Il appartient aux signataires de l'accord créant l'organisme d'apprécier la technicité des compétences nécessaires pour exercer le mandat et d'exiger ou non que cette attestation s'appuie sur un dispositif d'évaluation, dont les critères devront le cas échéant être décrits dans le cahier des charges.	<u>Disposition appliquée</u> Dans le cadre de la prise de fonction de nouveaux mandataires, une formation initiale est dispensée, présentant les rôles et responsabilités de ces derniers. Le support utilisé dans le cadre de cette formation initiale a été transmis à l'équipe de la mission. Aussi, un kit d'accueil est remis aux nouveaux mandataires lors de leur prise de fonction, visant à faciliter cette dernière.	Extranet de l'Unédic Entretiens d'audit
Article 11 (ANI 2012) : Formation pendant l'exercice du mandat Une formation continue est assurée par les organisations gestionnaires. C'est une formation politique, qui précise les objectifs de ces dernières quant à l'exercice du mandat, tout au long de la durée de celui-ci en prenant en compte les évolutions liées à l'actualité. Le mandataire doit également bénéficier d'une information régulière sur l'organisme concerné, son environnement économique et social, pour être en mesure d'appréhender sa mission et son Cette information est assurée par les organisations gestionnaires. La préparation des réunions et le reporting auprès de l'organisation mandante permettent un meilleur suivi de l'exercice du mandat et un renforcement de la cohérence des positions prises par les mandataires. L'animation est assurée par les organisations gestionnaires, qui assurent un suivi de l'exercice de chaque mandataire.	<u>Disposition appliquée</u> La mission a eu accès à l'extranet de l'Unédic afin de consulter, les formations proposées aux mandataires. Ces formations bien que facultatives, sont proposées tout au long de la mandature. Ces informations ont été également, confirmés lors des entretiens de la mission.	Extranet de l'Unédic Entretiens d'audit

6. Revue des dispositions des ANI 2012 et 2022

Ci-dessous sont présentées les dispositions de l'ANI ayant fait l'objet de revue, et qui sont correctement appliquées (5/8) :

Dispositions analysées par la mission (extraits de l'ANI 2012 et 2022)	Conclusions et commentaires de la mission	Sources
Article 16 (ANI 2012) : Contrôle du financement Le contrôle du financement des organisations gestionnaires doit obéir au principe de transparence rappelé à l'article 1er, qui impose un double niveau de contrôle des organismes paritaires, interne et externe, lequel trouve bien évidemment à s'appliquer dans le cadre du financement. Le contrôle interne, confié à un service d'audit, pourra être préparé, le cas échéant, par un comité spécialisé du conseil d'administration. Il appartient également au commissaire aux comptes désigné par le conseil d'administration de s'assurer du respect des termes de la convention financière [...].	<u>Disposition appliquée</u> Le dispositif de contrôle interne est porté par la sous-direction de l'audit interne et des risques. La Commission d'audit et de préparation des comptes participe également, à l'animation de ce dispositif. Les missions d'audit interne quant à elles, visent entre autres, à apprécier l'efficacité du dispositif de contrôle interne.	- Rapport annuel 2024 sur la gestion des risques, le contrôle et l'audit - Rapport CAC 2024
Article 17 (ANI 2012) : Comité de suivi Un comité de suivi, composé des signataires du présent accord, sera mis en place afin de veiller à la bonne application des règles prévues ci-dessus, dans les organismes nationaux interprofessionnels. Il s'assurera du caractère opérationnel de ces règles et proposera toute modification qu'il jugerait utile à l'amélioration de ce caractère. Il s'attachera également à suivre la mise en place effective de ces principes dans les organismes paritaires de branche et interprofessionnels territoriaux. A cet effet, il se réunira régulièrement.	<u>Disposition appliquée</u> La mission a obtenu le document intitulé : « Plan d'actions visant à répondre aux recommandations de l'audit de fin de mandat 2022-2023, aux dispositions de l'ANI du 14 avril 2022 et à certains axes de la feuille de route de l'Unédic 2024-2025 – suivi semestriel », transmis par la Direction Générale, aux membres du Bureau. Ce document comporte notamment le suivi de la mise en œuvre des dispositions de l'ANI.	- Document de suivi des recommandations des audits précédents - Document de suivi des dispositions de l'ANI

6. Revue des dispositions des ANI 2012 et 2022

Ci-dessous sont présentées les dispositions de l'ANI ayant fait l'objet de revue, et qui sont correctement appliquées (6/8) :

Dispositions analysées par la mission (extraits de l'ANI 2012 et 2022)	Conclusions et commentaires de la mission	Sources
Article 9.4 (ANI 2022) : Principe de transparence de l'évaluation du service rendu Chaque conseil d'administration prévoit le principe d'une communication sur le service rendu, la nature des prestations auxquelles ont droit les bénéficiaires, en valorisant l'apport de la gestion paritaire. Cette communication sera adressée chaque année aux organisations syndicales et aux organisations patronales, au grand public et aux pouvoirs publics. Elle a également vocation à alimenter le suivi de l'agenda économique et social autonome.	<u>Disposition appliquée</u> Un rapport d'activité de l'Unédic, relatif à l'année 2024, a été élaboré et publié le 28 mars 2025. Sur 36 pages, ce rapport retrace les faits marquants de l'Unédic, concernant diverses thématiques (incluant le service rendu).	- Rapport d'activité 2024
Article 10.1 (ANI 2022) : Les équilibres de gestion financière et leur traitement par le conseil d'administration La pérennité des dispositifs paritaires est conditionnée à leur équilibre financier, sur un horizon temporel défini en fonction des missions des organismes paritaires. Les principes budgétaires devant être respectés par les organisations gestionnaires sont déterminés par la négociation nationale interprofessionnelle. Il appartient aux négociateurs : – de définir les modalités d'un dispositif d'alerte des partenaires sociaux, par l'instance décisionnaire de l'organisme paritaire, en cas de risque de déséquilibre financier, structurel ou conjoncturel, important ; – dès lors qu'un organisme paritaire assure des prestations et joue un rôle dans la construction de la protection sociale des bénéficiaires, de définir par accord les règles d'appréciation de cet équilibre financier ; – de préciser les conditions de recours à la garantie de l'État si elle s'avère nécessaire, dans le respect du cadre légal [...].	<u>Disposition appliquée</u> Le règlement financier indique que : « Les prévisions d'équilibre financier sont déclinées mensuellement et quotidiennement, en relation avec les délégataires de l'Unédic, afin d'effectuer un suivi en temps réel de la situation financière de l'assurance chômage. La situation financière, mentionnant les écarts de dépenses et de recettes mensuels [...], fait l'objet d'un reporting mensuel auprès du Bureau de l'Unédic et des conseillers techniques. ». Plus largement, le règlement financier démontre que d'autres diligences sont entreprises, visant à sécuriser l'équilibre financier de l'organisme.	- Règlement financier 2013

6. Revue des dispositions des ANI 2012 et 2022

Ci-dessous sont présentées les dispositions de l'ANI ayant fait l'objet de revue, et qui sont correctement appliquées (7/8) :

Dispositions analysées par la mission (extraits de l'ANI 2012 et 2022)	Conclusions et commentaires de la mission	Sources
Article 10.2 (ANI 2022) : Contrôle de la gestion par les partenaires sociaux Les résultats du bilan de fin de mandat seront adressés à chaque organisation siégeant au conseil d'administration de cet organisme selon les modalités qu'il a définies. Ce bilan pourra être examiné dans le cadre du suivi de l'agenda social paritaire autonome tel que précisé à l'article III-4.3 du présent accord [...]. Le principe d'un comité d'audit et des risques doit être généralisé à l'ensemble des organismes paritaires.	Disposition appliquée Il a été communiqué à l'équipe de la mission que sur la base des suivis trimestriels de la feuille de route 2024-2025, un bilan exhaustif de la mandature sera produit. Il est à noter que l'ensemble des suivis de la feuille de route 2024-2025 ont été transmis à la mission d'audit. Par ailleurs, le présent audit de fin de mandat, sera également présenté au Conseil d'administration.	- Document de suivi de la feuille de route 2024-2025 - Présent rapport d'audit de fin de mandat 2024-2025
Article 11.1 (ANI 2022) : Articulation instances paritaires de gouvernance/direction générale au sein de l'organisme paritaire Il est rappelé que la lettre de mission du directeur général comprend un certain nombre de dispositions de nature à clarifier les responsabilités respectives du directeur général et de la gouvernance paritaire [...]. Les organismes paritaires et notamment les directions générales veillent à préparer les dossiers portés à la décision du conseil d'administration. À cet effet, les conseillers techniques apportent une expertise éclairée à l'administrateur dans la préparation de ses dossiers.	Disposition appliquée Les statuts et règlement intérieur prévoit en effet, les éléments répondant aux dispositions de l'ANI sur l'article en question. Au sein de ces deux textes, les prérogatives du directeur général sont explicitées. En complément, les comptes rendus des Conseillers Techniques (CT) ont été recueillis. Pour rappel, leur mission consiste à fournir aux membres du Bureau une expertise approfondie et éclairée, contribuant à la qualité des décisions prises.	- Statuts 2023 : Article 13 - Règlement intérieur 2023 : Chapitre 3 - Comptes rendus des réunions des Conseillers Techniques
Article 11.2 (ANI 2022) : Règle d'exercice du mandat La désignation des mandataires est de la responsabilité de l'organisation qui mandate [...]. Article 11.2 (ANI 2022) : Règle d'assiduité et de déchéance du mandat La règle de déchéance du mandat après trois absences injustifiées pose des difficultés concrètes d'application. Il appartient à chaque organisation de s'assurer de l'assiduité de ses administrateurs et de l'application du principe de suppléance [...].	Disposition appliquée Les statuts et le règlement intérieur en réponse aux exigences de l'ANI, définissent les règles d'exercice du mandat, les dispositions relatives à l'assiduité et à la cessation des fonctions.	- Statuts 2023 : Articles 7 et 10 - Règlement intérieur 2023 : Articles 1.4 et 1.5

6. Revue des dispositions des ANI 2012 et 2022

Ci-dessous sont présentées les dispositions de l'ANI ayant fait l'objet de revue, et qui sont correctement appliquées (8/8) :

Dispositions analysées par la mission (extraits de l'ANI 2012 et 2022)	Conclusions et commentaires de la mission	Sources
<u>Article 11.3 (ANI 2022) : Formation technique des administrateurs</u> Les formations à caractère politique (aspects politiques du mandat, attentes vis à vis du mandataire durant l'exercice du mandat) sont de la responsabilité de l'organisation qui le mandate. Il est nécessaire de renforcer la formation technique des administrateurs, au regard notamment de l'impact des services rendus par les organismes, des enjeux financiers ou encore plus généralement de l'implication que nécessite un mandat d'administrateur.	<u>Disposition appliquée</u> La mission a eu accès à l'extranet de l'Unédic afin de consulter, les formations proposées aux mandataires. Ces formations bien que facultatives, sont proposées tout au long de la mandature. Ces informations ont été également, confirmés lors des entretiens de la mission.	- Extranet de l'Unédic
<u>Article 11.5 (ANI 2022) : Règle de fonctionnement des instances en distanciel</u> Il est rappelé que les réunions des instances se tiennent en présentiel. Cependant, compte-tenu des enseignements résultant de la crise sanitaire, le conseil d'administration des organismes paritaires définit des règles de fonctionnement des instances en distanciel, s'il le juge justifié ou si les circonstances l'exigent.	<u>Disposition appliquée</u> Les statuts et le règlement intérieur prévoient la possible tenue des instances en distanciel, répondant ainsi aux attendus de l'ANI sur ce point.	- Statuts 2023 : Article 8 - Règlement intérieur 2023 : Article 1.7.1

6. Revue des dispositions des ANI 2012 et 2022

Ci-dessous sont présentées les dispositions de l'ANI ayant fait l'objet de revue, et qui ne sont que **partiellement appliquées (1/2)** :

Dispositions analysées par la mission (extraits de l'ANI 2012 et 2022)	Conclusions et commentaires de la mission	Recommandations de la mission
<u>Article 3.b (ANI 2012) : Fonctionnement du Conseil d'administration</u> Les statuts de l'organisme doivent fixer les règles que les administrateurs s'engagent à respecter en matière : – d'assiduité (3 absences non justifiées dans l'année entraînent la perte du mandat et le remplacement du mandataire par l'organisation qui l'a désigné) ; – de confidentialité à l'égard de toute personne ou organisme autre que celui dont ils détiennent leur mandat ; – de formation ; – de secret des délibérations à l'égard de toute personne ou organisme autre que celui dont ils détiennent leur mandat, etc. Par ailleurs, il convient de fixer les modalités de nomination et de remplacement du président, du vice-président, du trésorier, etc., dans le respect du principe du paritarisme et de l'alternance [...].	<u>Disposition partiellement appliquée</u> Certaines exigences de l'ANI liées aux administrateurs (confidentialité, assiduité, formation, etc.) ne sont pas mentionnées dans les statuts de l'Unédic, comme prévu par l'ANI. Cependant, il convient de préciser que ces exigences sont précisées au sein du règlement intérieur.	La mission recommande de transposer les éléments précités (<u>exemple</u> : principes liés à l'assiduité des administrateurs) dans les statuts, afin d'être conforme aux dispositions de l'ANI.
<u>Article 8 (ANI 2012) : Mise en place d'indicateurs liés au service rendu</u> Au-delà des éléments de principe qui fondent la légitimité des organismes paritaires, les partenaires sociaux doivent être garants de l'efficacité sociale et économique des organismes qu'ils gèrent, c'est-à-dire la mise en œuvre de services adaptés et pertinents pour leurs bénéficiaires. Afin de s'assurer que les services proposés par les organismes paritaires nationaux interprofessionnels répondent à leurs missions, chaque organisme doit se doter des indicateurs lui permettant de mettre en œuvre une évaluation régulière des résultats de sa gestion qui devra satisfaire aux exigences suivantes : – respect des règles issues de la négociation que l'organisme est chargé de mettre en œuvre ; – efficacité des processus ; – égalité d'accès aux services/prestations ; [...]. Cette liste non exhaustive peut être complétée en fonction de la spécificité de certains organismes [...].	<u>Disposition partiellement appliquée</u> Bien qu'une feuille de route soit définie, cette dernière ne présente pas d'indicateurs permettant la mesurabilité de l'atteinte des axes stratégiques.	La mission recommande de mettre en place des indicateurs de suivi des objectifs au titre de la prochaine feuille de route, soit celle relative à la mandature 2026-2027.

6. Revue des dispositions des ANI 2012 et 2022

Ci-dessous sont présentées les dispositions de l'ANI ayant fait l'objet de revue, et qui ne sont que **partiellement appliquées (2/2)** :

Dispositions analysées par la mission (extraits de l'ANI 2012 et 2022)	Conclusions et commentaires de la mission	Recommandations de la mission
Article 10.3 (ANI 2022) : Financement du paritarisme de gestion par les organismes paritaires nationaux interprofessionnels La loi du 5 mars 2014 régit le financement mutualisé des organisations syndicales de salariés et des organisations professionnelles d'employeurs, par la création d'un fonds géré par une association paritaire, l'AGFPN (Association de Gestion du Fonds Paritaire National). Ce fonds paritaire est habilité à recevoir notamment toute ressource prévue par un accord collectif national interprofessionnel. À ce titre, les organisations signataires du présent accord demanderont aux négociateurs, à la prochaine négociation afférente à chacun des organismes paritaires nationaux interprofessionnels, de confier à l'AGFPN, au plus tard le 1^{er} janvier 2026, la gestion des dotations aux organisations prévues au sein de chacun de ces organismes. Ces ressources ainsi affectées le seront au titre du 4^o de l'article L. 2135-10 du code du travail. La répartition de ces ressources par l'AGFPN et leur utilisation par les organisations bénéficiaires se réalisent dans le respect des règles définies au sein de chaque organisme. À cet effet, les organisations signataires du présent accord engageront des discussions avec l'AGFPN afin de définir les modalités techniques lui permettant d'assumer pleinement cette mission.	Disposition partiellement appliquée Un courrier du Président de l'AGFPN à destination du Président de l'Unédic a été communiqué à l'équipe de la mission. Celui-ci fait état des échanges et négociations entre les deux parties. En conclusion, le Président de l'AGFPN précise que le dispositif de gestion des ressources ne pourra être effectif qu'au 1^{er} janvier 2027, au lieu du 1^{er} janvier 2026.	La mission recommande de s'assurer que le dispositif de transfert de gestion soit effectif au 1^{er} janvier 2027, comme précisé par le Président de l'AGFPN (n'ayant pas été en mesure de respecter la date limite du 1^{er} janvier 2026).
Article 11.2 (ANI 2022) : Règles de parité femmes/hommes Les partenaires sociaux rappellent que les règles en vigueur en matière de représentation équilibrée femmes/hommes dans les conseils d'administration portent une très forte ambition. Afin de la poursuivre, chaque organisation syndicale et patronale devra atteindre la parité des délégations à chaque renouvellement, tant au niveau des titulaires que des suppléants, avec un écart maximal de 1 personne entre chaque genre en cas de désignation d'un nombre impair de représentants.	Disposition partiellement appliquée Le nombre de femmes titulaires pour le collège des salariés est de 10, soit 40 % des titulaires (femmes et hommes confondus). Le nombre de femmes titulaires pour le collège employeur est de 8, soit 32 % (femmes et hommes confondus).	La mission recommande de renforcer la sensibilisation des partenaires sociaux aux enjeux de parité femmes-hommes, en s'appuyant sur les données de parité faisant apparaître des écarts au regard des attendus de l'ANI.



Suivi des recommandations des précédents audits

7. Suivi des recommandations des précédents audits

Synthèse des résultats du suivi des recommandations des audits antérieurs

L'ensemble des recommandations issues des précédents audits de mandature ont fait l'objet d'une revue critique, visant à apprécier le degré de mise en œuvre. À la date de l'audit de fin de mandat 2024-2025, 18 recommandations étaient suivies par l'Unédic, découlant des missions précédentes.



Les résultats issus de la revue individualisée des recommandations des audits antérieurs sont les suivants :

- **10 recommandations sur 18 (soit 56%)** ont été pleinement mises en œuvre au cours de la mandature 2024-2025 ;
- **6 recommandations sur 18 (soit 33%)** sont reprises et adaptées au sein du rapport d'audit 2024-2025, à la lumière de nouveaux constats et du contexte de ces derniers ;
- **2 recommandations sur 18 (soit 11%)** ne seront pas reconduites à l'issue de l'audit de fin de mandature 2024-2025, leur pertinence n'étant plus avérée dans le contexte actuel de l'Unédic.

La mise en œuvre majoritaire des recommandations et l'adaptation des autres témoignent d'un suivi rigoureux et d'une volonté d'ajuster les pratiques aux évolutions du contexte.

7. Suivi des recommandations des précédents audits

Ci-dessous sont présentés les résultats du suivi des recommandations des audits antérieurs (1/4) :

#	Mandats	Recommandations	Commentaires de l'audit	Conclusions
1	2018 – 2019	Réaliser un suivi, en concertation avec les organisations, du profil des administrateurs désignés afin de s'assurer du respect des éléments inscrits dans le règlement intérieur	L'audit s'est assuré, en procédant à la collecte et à l'examen d'un document interne daté d'avril 2025, que le suivi des profils des administrateurs avait été effectué conformément aux attendus. Cet élément probant a permis de confirmer la réalisation effective du suivi. Il convient de préciser que le document en question a été validé par la Commission d'Éthique et de Déontologie.	<u>Recommandation mise en place</u>
2	2018 – 2019	Compléter le règlement intérieur de la Commission d'audit et de préparation des comptes afin qu'il précise le processus de nomination des personnalités qualifiées de cette commission, notamment le nombre maximum de renouvellements possible	La révision du règlement intérieur, intégrant les recommandations formulées, a été dûment soumise à la Commission d'audit et de préparation des comptes, puis validée en mai 2025.	<u>Recommandation mise en place</u>
3	2020 – 2021	Revoir les modalités d'exercice de la gouvernance de l'Unédic	La recommandation initiale visait à renforcer l'articulation entre le Bureau et le Conseil d'Administration. L'audit de fin de mandat 2024-2025 a observé que cette articulation s'est révélée satisfaisante et ne présentait pas de fragilités particulières. Dès lors, la mission d'audit opte pour la non-reconduction de cette recommandation.	<u>Non-reconduction de la recommandation</u>
4	2020 – 2021	Conforter la position centrale de l'Unédic dans le dispositif d'assurance chômage	La recommandation indique d'engager une réflexion approfondie sur les leviers permettant de réaffirmer, de sécuriser et de valoriser le rôle ainsi que les missions fondamentales de l'Unédic. Sur la base du constat formulé par l'audit de fin de mandature 2024-2025, selon lequel « le rôle de l'Unédic demeure insuffisamment reconnu dans le débat public », une recommandation de portée équivalente a été élaborée et adaptée au contexte actuel de l'Unédic, à la date de l'audit.	<u>Réadaptation de la recommandation</u>
5	2020 – 2021	Clarifier le dispositif de pilotage de la convention tripartite Unédic-État-Pôle emploi	Au cours du mandat 2024-2025, une convention tripartite (État-Unédic-France Travail) a été signée, définissant le cadre du service public de l'emploi. Aussi, une convention bipartite (Unédic-France Travail) a été conclue, encadrant la gestion de l'assurance chômage. Sur la base du constat formulé par l'audit de fin de mandature 2024-2025, selon lequel « la collaboration entre l'Unédic et France Travail présente des insuffisances », une recommandation de portée équivalente a été élaborée et adaptée au contexte actuel de l'Unédic, à la date de l'audit.	<u>Réadaptation de la recommandation</u>

7. Suivi des recommandations des précédents audits

Ci-dessous sont présentés les résultats du suivi des recommandations des audits antérieurs (2/4) :

#	Mandats	Recommandations	Commentaires de l'audit	Conclusions
6	2020 – 2021	Renforcer le processus de suivi et de pilotage des instances de gouvernance	La recommandation ci à gauche indique dans le détail trois actions, toutes ont été traitées par le passé, exceptée une : celle d'engager des négociations avec les organisations gestionnaires de l'Assurance chômage, afin de sécuriser et faciliter la justification et le versement des dotations aux organismes paritaires. L'adoption d'une procédure via l'AGFPN, déjà préconisée par plusieurs acteurs, a été vu comme pouvant constituer une solution. L'audit actuel a constaté qu'une procédure de versement a été programmée à compter du 1 ^{er} janvier 2027. Sur la base du constat formulé par l'audit de fin de mandature 2024-2025, relatif à l'article de l'ANI « Article 10.3 : Financement du paritarisme de gestion par les organismes paritaires nationaux interprofessionnels (AGFPN) », une recommandation de portée équivalente a été élaborée et adaptée au contexte actuel de l'Unédic, à la date de l'audit.	<u>Réadaptation de la recommandation</u>
7	2022 – 2023	Au regard de la feuille de route 2024-2025 validée, il conviendra de réinterroger la cohérence des ressources de l'Unédic pour la mettre en œuvre et réactualiser, le cas échéant, le budget en conséquence	L'audit a constaté l'absence de formalisation au sein de la feuille de route 2024-2025, d'une allocation des ressources aux bornes des axes stratégiques. Sur la base du constat formulé par l'audit de fin de mandature 2024-2025, selon lequel « Les modalités de constitution et de suivi de la feuille de route 2024-2025 présentent des lacunes », une recommandation de portée équivalente a été élaborée et adaptée au contexte actuel de l'Unédic, à la date de l'audit.	<u>Réadaptation de la recommandation</u>
8	2022 – 2023	À la suite du Conseil d'administration de janvier 2024, recueillir à l'occasion de la campagne de déclaration d'intérêts, l'âge des administrateurs qui siègent au Conseil d'administration de l'Unédic et réaliser un contrôle visant à s'assurer qu'ils sont âgés de moins de 70 ans au moment de leur nomination (renouvellement des mandats en janvier 2024) ou qu'ils exercent une activité professionnelle	Deux campagnes de recensement de déclaration d'intérêts ont été réalisées et les résultats communiqués à l'équipe d'audit. La première campagne de recueil des déclarations d'intérêt des mandataires a été initiée en février 2024, avec un bilan établi en avril de la même année. Les résultats ont été présentés à la Commission d'éthique et de déontologie (CED) le 22 mai 2024. Quant à la seconde campagne, elle s'est tenue au cours du premier semestre de 2025.	<u>Recommandation mise en place</u>
9	2022 – 2023	Dans la mesure où les administrateurs ont indiqué qu'ils jugeaient satisfaisant l'envoi des convocations, ordres du jour et dossiers 7 jours avant la tenue des instances au lieu de 8 jours comme cela est fixé dans les statuts, il conviendrait de mettre à jour les statuts afin de refléter le fonctionnement actuel.	Depuis le Bureau du 20 février 2024, les documents sont adressés 8 jours à l'avance comme prévu par les statuts. Par ailleurs, il convient de préciser que certains documents sont remis sur table lors des réunions de Bureau lorsque cela est jugé nécessaire.	<u>Recommandation mise en place</u>

7. Suivi des recommandations des précédents audits

Ci-dessous sont présentés les résultats du suivi des recommandations des audits antérieurs (3/4) :

#	Mandats	Recommandations	Commentaires de l'audit	Conclusions
10	2022 – 2023	Poursuivre les travaux de formation des nouveaux administrateurs dès leur prise de mandat [...]. Poursuivre le développement de l'offre de formation proposée aux administrateurs tout au long de leur mandat (parcours de formation)	L'équipe d'audit a eu accès au catalogue de formation, comprenant des webinaires ainsi que des sessions en présentiel, couvrant des thématiques telles que la réglementation de l'assurance chômage, l'intelligence artificielle et l'emploi. Différentes sessions de ces formations ont été dispensées au cours de la mandature.	Recommandation mise en place
11	2022 – 2023	Réinterroger les missions de l'Unédic dans le contexte de France Travail afin de renforcer certaines missions statutaires et valider les éventuels axes de développement de l'Unédic	La mission d'audit a constaté une évolution notable dans la relation entre l'Unédic et France Travail, illustrée notamment par la signature de deux conventions (tripartite et bipartite). Sur la base du constat formulé par l'audit de fin de mandature 2024-2025, selon lequel « la collaboration entre l'Unédic et France Travail présente des insuffisances », une recommandation de portée équivalente a été élaborée et adaptée au contexte actuel de l'Unédic, à la date de l'audit.	Réadaptation de la recommandation
12	2022 – 2023	Mettre en place un séminaire stratégique des membres du Bureau afin de co-construire la feuille de route stratégique de la mandature (2 ans) et prévoir un point de suivi spécifique à mi-mandature en y consacrant un temps dédié en dehors des réunions du Bureau	Un séminaire dédié à la gouvernance s'est tenu le 10 juillet 2025. Cet événement a réuni notamment, les membres des instances de gouvernance, ainsi que ceux du Comité de Direction. Au cours de ce séminaire, plusieurs thématiques ont été abordées, parmi lesquelles, la formulation de propositions relatives aux axes stratégiques de la feuille route de la prochaine mandature (2026-2027).	Recommandation mise en place
13	2022 – 2023	Mettre en place une Commission de suivi des conventions et de la performance des opérateurs	Instituée en 2024, la Commission de suivi des conventions et de la performance (CSCP) a tenu sa première réunion en septembre de la même année. Elle assure le suivi des conventions et l'évaluation des dispositifs afin de garantir la performance et la conformité des engagements.	Recommandation mise en place
14	2022 – 2023	Mieux valoriser les travaux des conseillers techniques en formalisant un compte-rendu ou une synthèse des réunions des conseillers techniques. Plus globalement, il convient de s'interroger sur le rôle et les missions des conseillers techniques [...]	Depuis la réunion du 6 juin 2024, une synthèse des échanges des Conseillers Techniques est systématiquement réalisée et intégrée au dossier de chaque réunion du Bureau. Concernant la seconde partie de la recommandation, il convient de préciser qu'un constat a été formulé en lien avec le positionnement des Conseillers Techniques « une instance de gouvernance et des organes connexes de l'Unédic présentent des faiblesses structurelles ». Une recommandation de portée équivalente a été élaborée et adaptée au contexte actuel de l'Unédic, à la date de l'audit.	Réadaptation de la recommandation

7. Suivi des recommandations des précédents audits

Ci-dessous sont présentés les résultats du suivi des recommandations des audits antérieurs (4/4) :

#	Mandats	Recommandations	Commentaires de l'audit	Conclusions
15	2022 – 2023	Dans le cadre du parcours de formation des nouveaux administrateurs, s'assurer que le « kit de prise de fonction » leur soit systématiquement transmis	La direction générale met à disposition un ensemble de documents essentiels pour accompagner la prise de fonction des nouveaux administrateurs, tels que le livret d'accueil présentant les équipes et les missions de l'Unédic, le dossier de synthèse sur l'assurance chômage ou encore les dernières prévisions financières.	<u>Recommandation mise en place</u>
16	2022 – 2023	Améliorer le tableau de suivi des décisions pour en faire un outil plus simple (type RIDA - Relevé d'Information Décision Action) et commencer les réunions du Bureau par la validation de l'ordre du jour et la revue de ce tableau pour le rendre opérant	L'outil de suivi a été amélioré et est désormais pleinement accessible via l'extranet. S'agissant de la seconde partie de la recommandation, la mission a constaté une satisfaction générale quant au déroulement des séances du Bureau et opte en conséquence, pour la non-reconduction de cette dernière.	<u>Non-reconduction de la recommandation</u>
17	2022 – 2023	Mettre en place un plan de travail annuel au sein de la Commission d'audit (« calendrier général ») afin de figer les thèmes sur l'année et ainsi mieux maîtriser certains thèmes majeurs, en distinguant la partie récurrente (revue des comptes, examen du budget) et le traitement des thèmes spécifiques	Un plan de travail structuré a été élaboré sur la base de cette recommandation. Ce plan, garantissant une approche méthodique et conforme aux objectifs fixés, a été validé par la Commission d'audit et de préparation des comptes.	<u>Recommandation mise en place</u>
18	2022 – 2023	Proposer à l'URSSAF Caisse nationale de présenter une fois par an, lors d'une réunion de la Commission d'audit et/ou du Bureau, la cartographie des risques de la Caisse et les audits qui ont été diligentés sur l'année afin d'améliorer la vision de la maîtrise des activités par l'opérateur	L'Urssaf Caisse nationale est intervenue lors de Commission d'audit et de préparation des comptes d'octobre 2024, en lien avec la recommandation formulée. Des temps d'échange complémentaires ont également eu lieu au cours de la mandature entre l'Unédic et l'Urssaf Caisse nationale.	<u>Recommandation mise en place</u>

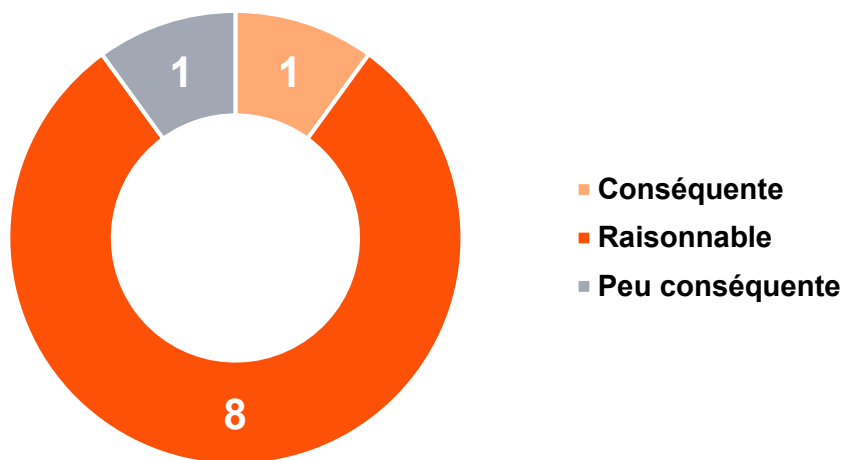


Résultats du questionnaire des membres du Bureau

8. Résultats du questionnaire des membres du Bureau

Ci-dessous sont présentés les résultats du questionnaire de la mission, auquel les membres du Bureau ont répondu (1/7) :

1. Comment décririez-vous, la charge de travail engendrée par les missions du Bureau ?

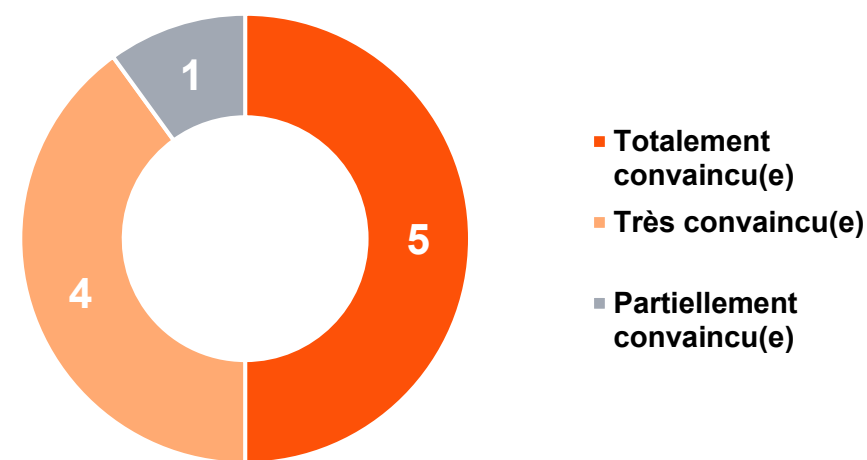


Commentaires :

Les membres du Bureau considèrent que les missions qui leur sont confiées représentent une charge de travail raisonnable.

Les réunions du Bureau se tiennent mensuellement pour une durée prévue de 2h30. Les ordres du jour sont conçus pour être ajustés en fonction du temps disponible. Dans les faits, certaines réunions de Bureau se prolongent au-delà de la durée initialement prévue.

2. Estimez-vous disposer des ressources adéquates pour répondre efficacement aux missions du Bureau ?



Commentaires :

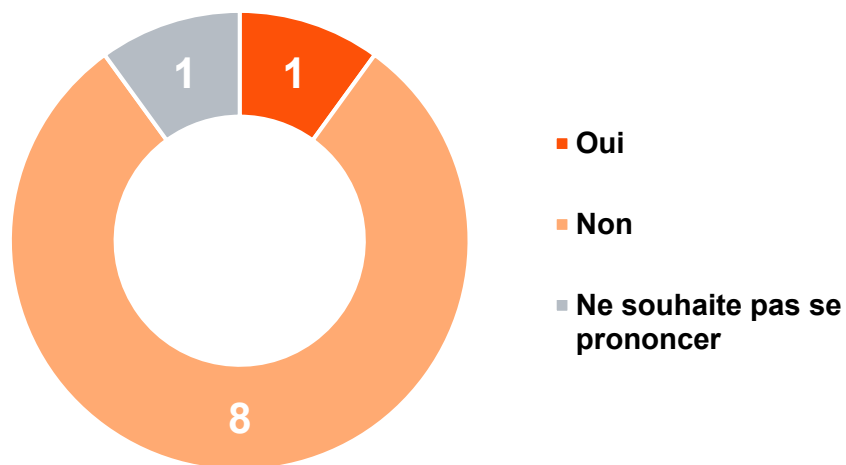
Les membres du Bureau considèrent que les moyens mis à disposition sont adaptés.

Cette appréciation traduit une adhésion au bon fonctionnement d'ensemble du Bureau.

8. Résultats du questionnaire des membres du Bureau

Ci-dessous sont présentés les résultats du questionnaire de la mission, auquel les membres du Bureau ont répondu (2/7) :

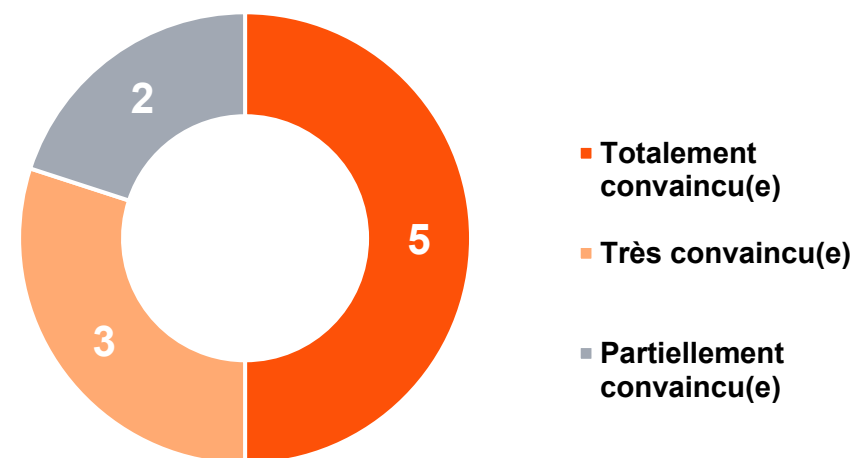
3. Pensez-vous avoir besoin de soutiens supplémentaires pour mener à bien les activités du Bureau ?



Commentaires :

Il est à constater un positionnement global des membres du Bureau, sur l'absence de nécessité de solliciter des soutiens supplémentaires pour mener à bien leurs activités.

4. Selon vous, les dossiers destinés au Bureau sont-ils préparés et transmis avec un niveau de qualité satisfaisant et dans les délais prévus ?



Commentaires :

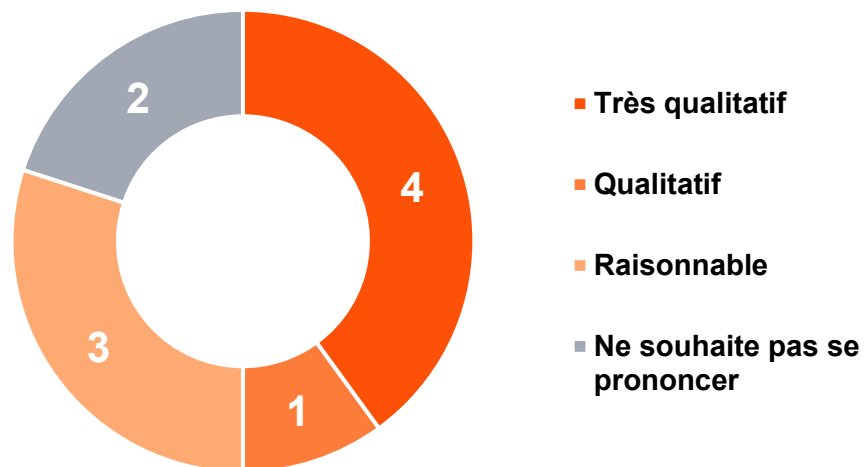
Les membres du Bureau sont majoritairement satisfaits de la qualité des dossiers préparés et de leurs délais de transmission.

Toutefois, la remise sur table de certains dossiers constitue un irritant pour certains membres du Bureau.

8. Résultats du questionnaire des membres du Bureau

Ci-dessous sont présentés les résultats du questionnaire de la mission, auquel les membres du Bureau ont répondu (3/7) :

5. Comment évalueriez-vous le soutien apporté par les conseillers techniques (CT) dans le cadre des missions de Bureau ?



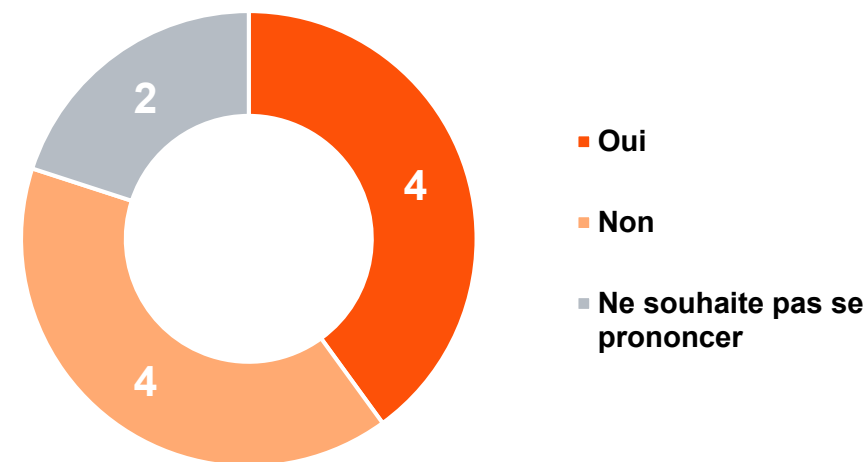
Commentaires :

5 membres du Bureau indiquent que l'apport des CT est hautement qualitatif (4 très qualitatifs et 1 qualitatif).

Par ailleurs, 3 membres indiquent que leur apport est raisonnable. Enfin, 2 membres quant à eux, se sont abstenus.

Une minorité de répondants a indiqué que l'apport des CT manquait de visibilité.

6. Estimez-vous que des membres du CA, du Bureau, des commissions ou des CT auraient besoin de formations complémentaires sur des thématiques spécifiques, afin de favoriser des prises de décisions éclairées ?



Commentaires :

4 membres du Bureau indiquent un besoin en formation pour les membres des instances de gouvernance et organes connexes. 4 autres membres du Bureau, indiquent une absence de besoin en formation pour ces populations.

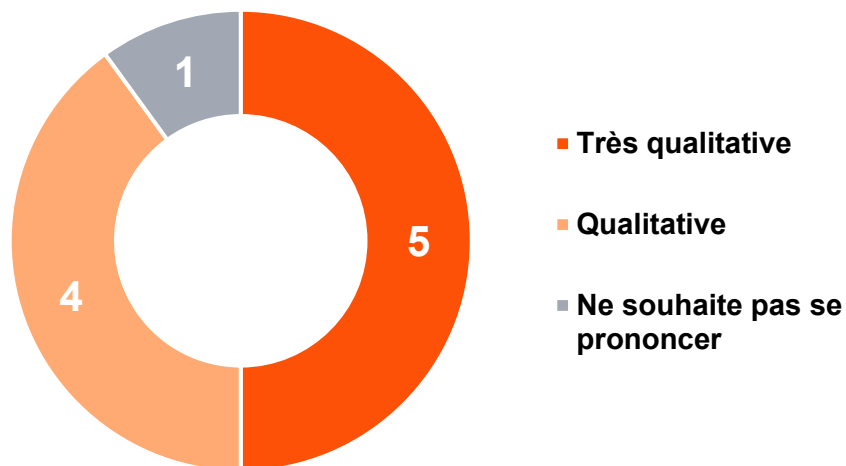
2 membres du Bureau se sont abstenus.

Ces positions illustrent des perceptions divergentes, des membres du Bureau, en lien avec des sensibilités opposées sur la question.

8. Résultats du questionnaire des membres du Bureau

Ci-dessous sont présentés les résultats du questionnaire de la mission, auquel les membres du Bureau ont répondu (4/7) :

7. Quel est votre avis quant à la qualité des formations que vous avez suivies ?

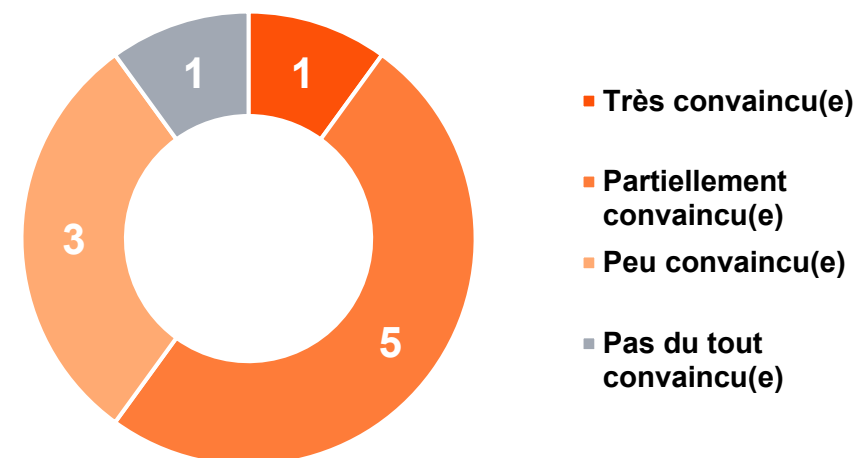


Commentaires :

Les membres du Bureau soutiennent que les formations proposées sont qualitatives, voire très qualitatives.

Cela se justifie selon les répondants, par un niveau de technicité et de pédagogie remarquable des formateurs.

8. Selon vous, les actions engagées par les directions et la gouvernance de l'Unédic permettent-elles de restaurer sa capacité de désendettement ?



Commentaires :

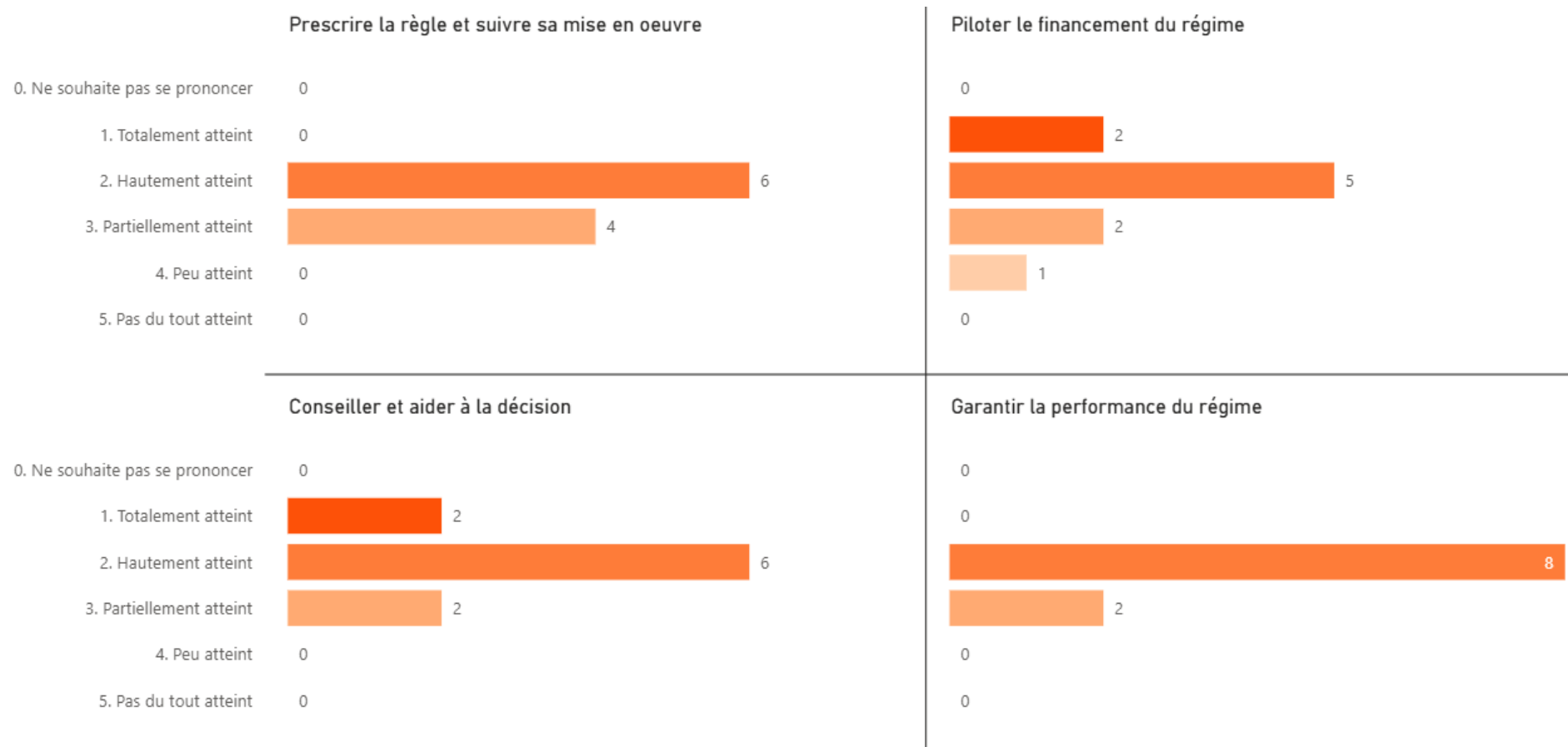
Les réponses démontrent que les membres du Bureau estiment que les leviers activés par l'Unédic sont insuffisants.

Il a également été précisé que face aux facteurs exogènes auxquels fait face l'Unédic, peu de moyens de protection sont existants.

8. Résultats du questionnaire des membres du Bureau

Ci-dessous sont présentés les résultats du questionnaire de la mission, auquel les membres du Bureau ont répondu (5/7) :

9. Selon vous, dans quelle mesure les sept axes stratégiques définis dans la feuille de route 2024-2025 ont-ils été atteints ? (1/2)



Commentaires :

Les axes stratégiques « Conseiller et aider à la décision », « Garantir la performance du régime » et « Piloter le financement du régime » – sont globalement perçus comme atteints.

Toutefois, certains répondants soulignent que le pilotage demeure partiellement contraint par des facteurs externes échappant à la maîtrise de l'Unédic.

L'axe stratégique « Prescrire la règle et suivre sa mise en oeuvre » demeure principalement atteint, malgré 4 répondants indiquant que cet axe n'est que partiellement atteint.

8. Résultats du questionnaire des membres du Bureau

Ci-dessous sont présentés les résultats du questionnaire de la mission, auquel les membres du Bureau ont répondu (6/7) :

9. Selon vous, dans quelle mesure les sept axes stratégiques définis dans la feuille de route 2024-2025 ont-ils été atteints ? (2/2)



Commentaires :

Les trois axes stratégiques présentés dans le graphique à gauche révèlent un enthousiasme limité quant à leur atteinte.

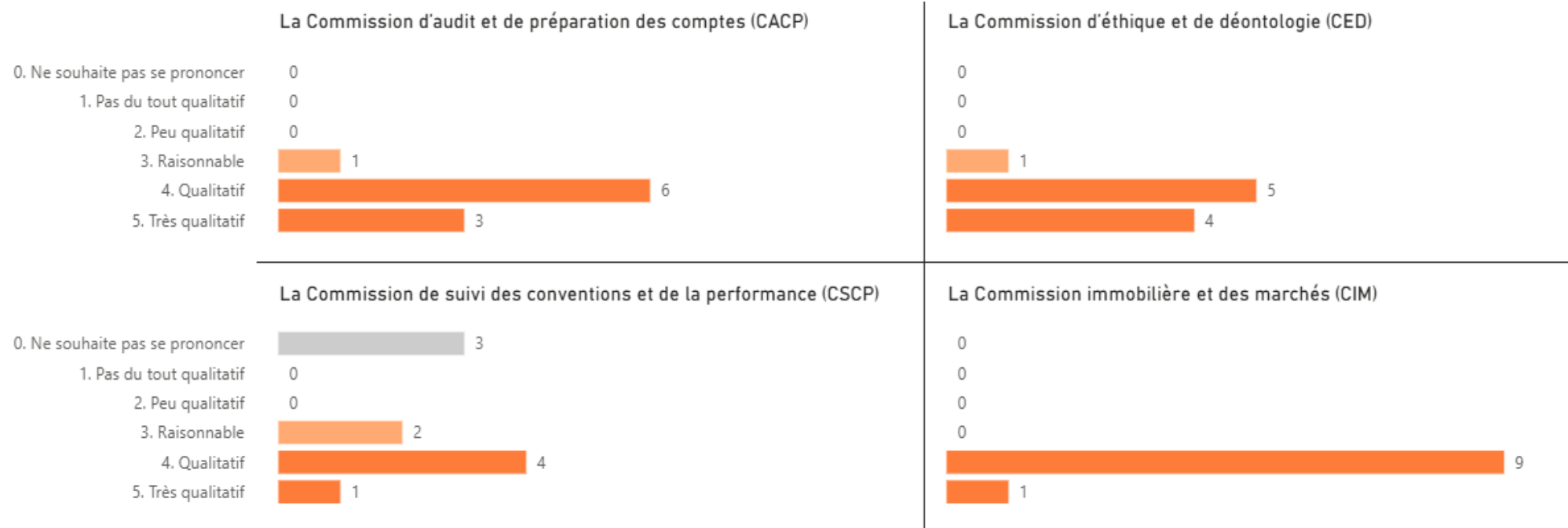
Pour le volet « Données et IA », l'insatisfaction exprimée semble liée à des facteurs externes, comme l'ont indiqué deux répondants.

Un répondant souligne par ailleurs que les thématiques RSE et data mériteraient d'être davantage développées dans les années à venir.

8. Résultats du questionnaire des membres du Bureau

Ci-dessous sont présentés les résultats du questionnaire de la mission, auquel les membres du Bureau ont répondu (7/7) :

10. Comment évalueriez-vous le soutien apporté par chacune des quatre commissions dans le cadre des missions du Bureau ?



Commentaires :

Les répondants expriment une satisfaction générale quant au fonctionnement des commissions.

S'agissant de la Commission de suivi des conventions et de la performance (CSCP), son apport demeure encore peu perceptible à ce stade, ce qui s'explique par son introduction récente en 2024.

Cette instance est appelée à renforcer progressivement sa visibilité et son rôle stratégique dans la gouvernance.

Merci.