



Jean-Eudes Tesson, président de l'Unédic
Janvier 2024 - Février 2026

RAPPORT MORAL

À l'heure où s'achève cette mandature, prendre du recul sur ces deux années apparaît indispensable. Nous avons traversé une période dense, exigeante, marquée par de profonds bouleversements qui ont redéfini l'environnement dans lequel nous – représentants des organisations syndicales et patronales – faisons vivre la démocratie sociale.

S'il fallait retenir un seul mot pour caractériser ce moment, ce serait sans hésiter l'incertitude. Incertitude sur la situation économique et politique du pays, rendant chaque projection plus délicate. Incertitude sur la trajectoire financière du régime d'assurance chômage, fragilisé sous l'effet de facteurs exogènes. Incertitude sur la réglementation d'assurance chômage, entre un accord non agréé, un avenant à l'accord agréé, l'entrée en vigueur de la convention, une lettre de cadrage – finalement retirée – et l'ouverture de nouvelles négociations.

Malgré cette instabilité permanente, nous avons continué à dialoguer, ajuster, décider, en exerçant avec responsabilité le pilotage et la gestion du régime, afin d'en assurer l'efficacité et la solidité.

La fin de la période de carence

Les deux années écoulées ont été synonymes d'une activité de négociation intensifiée. Un tournant majeur : la conclusion d'un accord majoritaire, en 2023 puis en 2024, a mis fin à la carence, pendant laquelle l'État décidait seul des règles par décret. Avec un succès qui est allé au-delà de nos espérances, la série documentaire *Au cœur des négociations d'assurance chômage* a illustré concrètement ce qu'est la force du paritarisme « en action » : une capacité à trouver des voies de passage dans un contexte particulièrement contraint. Elle a également mis en lumière le travail des équipes de l'Unédic qui ont été fortement sollicitées. Analyses juridiques, chiffrages, accueil des séances de négociation... autant d'éléments indispensables pour contribuer au bon déroulement et nourrir les discussions.

« LA FORCE DU PARITARISME « EN ACTION » :
UNE CAPACITÉ À TROUVER DES VOIES DE PASSAGE
DANS UN CONTEXTE PARTICULIÈREMENT CONTRAINT. »

Une trajectoire financière sous tension mais maîtrisée

Dans cette nouvelle séquence institutionnelle où les partenaires sociaux ont repris leur rôle de pilotes, les décisions de l'État ont pesé et pèsent encore lourdement sur les finances : le remboursement de la dette de l'Assurance chômage, creusée par les dernières crises, a été privé de 13 Md€. Cette situation cache le fonctionnement vertueux de notre régime et de la gouvernance portée par les partenaires sociaux. Elle fragilise surtout le rôle d'amortisseur économique et social de l'Assurance chômage, alors que le marché de l'emploi se contracte et que les premières échéances de remboursement de la « dette Covid » approchent.

Néanmoins, la gestion maîtrisée et transparente du régime par les organisations patronales et syndicales a permis d'en maintenir la trajectoire financière. C'est dans ce cadre que les émissions au format *Social Bonds* réalisées par l'Unédic – 1 Md€ en 2024 fléchés vers la reconversion et la formation, puis 4 Md€ en 2025 — confirment la vocation de l'Assurance chômage : être un levier de sécurisation des parcours professionnels et d'accompagnement des transitions.

La clarification nécessaire des responsabilités

Dans le même temps, la progression de la contribution de l'Unédic au financement de France Travail, au-delà du taux initialement fixé, dessine une situation qui ne peut perdurer. Cette évolution appelle désormais des choix structurants pour lesquels il nous faudra répondre collectivement. L'Unédic, en tant que principal financeur, doit occuper sa juste place.

En vigueur jusqu'en 2027, la convention tripartite État-Unédic-France Travail précise les engagements de chacun. Elle fixe les objectifs assignés à l'opérateur et les indicateurs de performance associés, traduisant ainsi les ambitions portées par les partenaires sociaux. L'un des enjeux est l'articulation avec le Comité national pour l'emploi, afin de réellement influencer sur la stratégie avec un impact sur le marché du travail et non de valider une mise en œuvre déjà arrêtée. Cette articulation reste à établir.

« L'UNÉDIC, EN TANT QUE
PRINCIPAL FINANCEUR, DOIT
OCCUPER SA JUSTE PLACE. »

Un début de mandature marqué par un recentrage de l'Unédic

En se penchant plus spécifiquement sur le début de la mandature, cette période a vu se concrétiser un processus engagé de longue date : le transfert réussi de la gestion du régime de garantie des salaires à l'AGS. Le travail, parfaitement anticipé et suivi, a permis à l'Unédic de renforcer la lisibilité de son action et de recentrer ses efforts sur les enjeux propres à l'Assurance chômage. Désormais, le déploiement de la convention de gestion AGS-Unédic relève du comité paritaire de pilotage, garant de sa bonne application et de la répartition précise des responsabilités entre les acteurs.

Une gouvernance en mouvement

Une autre avancée majeure au cours de ce mandat réside dans l'évolution des pratiques. Pour la première fois, la gouvernance s'est engagée en amont dans la définition des grandes orientations de la feuille de route de l'Unédic, dans une dynamique d'intelligence collective. Cette approche, qui a mobilisé à la fois la gouvernance et les services a permis la construction d'une stratégie partagée et ancrée, posant les jalons pour affirmer la raison d'être et les valeurs de l'Unédic.

Par ailleurs, le fonctionnement de l'Unédic a été consolidé avec la création d'une commission de suivi des conventions et de la performance. Son objet : rendre compte de la mise en œuvre des conventions et assurer un suivi régulier de la performance des opérateurs et partenaires, notamment envers les bénéficiaires finaux du régime que sont les salariés et les employeurs.

Des partenariats renforcés

En parallèle, les liens au sein de l'écosystème ont été approfondis. D'abord avec les opérateurs. Les interventions des directeurs généraux devant les membres du Bureau de l'Unédic ont constitué un symbole fort : ces institutions ne sont pas des acteurs extérieurs, ce sont des opérateurs, prestataires de l'Unédic, totalement impliqués dans l'action. Plus globalement, les collaborations avec l'ensemble des partenaires ont renforcé la capacité de l'Unédic à jouer pleinement son rôle pivot de donneur d'ordre, en tant que gestionnaire responsable du régime.

L'Unédic a également densifié les échanges avec les parlementaires, eux aussi confrontés à des repères instables. Un dialogue franc et continu s'est installé, nourri par une lucidité partagée sur les défis à affronter. Ces liens, tissés au fil de la mandature, comptent parmi ses acquis les plus précieux : ils renforcent la qualité du débat public et affirment la place des acteurs paritaires comme interlocuteurs légitimes et incontournables.

« LES COLLABORATIONS
AVEC L'ENSEMBLE DES
PARTENAIRES ONT RENFORCÉ
LA CAPACITÉ DE L'UNÉDIC
À JOUER PLEINEMENT
SON RÔLE PIVOT
DE DONNEUR D'ORDRE. »

Ensemble – gouvernance et services – nous avons tenu le cap et écrit un chapitre structurant de l'histoire de l'Unédic.

Je suis honoré d'avoir accompagné ce collectif engagé, d'avoir été témoin de votre sens de l'intérêt général et de votre capacité à faire vivre, jour après jour, l'exigence du paritarisme. Soyons fiers ensemble du travail accompli : il dit beaucoup de la force de notre institution.

Toutes ces avancées constituent le socle d'un mandat à venir plus stratégique encore. Il pourra s'appuyer, pour cela, sur la feuille de route, afin de consolider la capacité de l'Unédic à anticiper les transformations du marché du travail et à sécuriser durablement les parcours professionnels.

Dans ce monde en mutation accélérée, le paritarisme demeure une boussole. Fondé sur la responsabilité partagée et la confiance mutuelle, il figure parmi les rares forces capables d'avoir une vision et de se projeter à long terme dans les moments d'incertitude. Continuons à lui donner l'élan et la clarté dont dépend l'avenir de l'Assurance chômage.

À titre personnel, après avoir expérimenté et apprécié pendant deux ans la présidence partagée en tant que vice-président aux côtés de Patricia Ferrand, alors présidente, j'ai pris le même plaisir dans le cadre de l'alternance de gouvernance entre organisations salariales et patronales. Merci à elle, mais également aux membres du Bureau pour le travail que nous avons réalisé ensemble.

Enfin, je souhaite remercier les services de l'Unédic, en particulier Christophe Valentie, directeur général, et Clémence Taillan, directrice de cabinet, interlocuteurs au quotidien de la présidence, pour leur contribution à une collaboration agréable, passionnante et, j'ose le dire, efficace.