



SYNTHÈSE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'UNÉDIC

4 février 2026

CONSEIL D'ADMINISTRATION SORTANT

Bilans des commissions de l'Unédic

Les administrateurs ont pris connaissance du bilan des travaux menés dans le cadre des commissions de l'Unédic lors du mandat 2024-2025.

Le bilan de la commission d'audit et de préparation des comptes fait état d'un fonctionnement positif : réunie à **11 reprises** sur deux ans, elle s'est prononcée sur les principaux dossiers relatifs au budget, aux comptes annuels, à la cartographie des risques et au plan d'audit. Ses travaux, nourris par des échanges approfondis et des interventions extérieures – notamment sur le risque cyber – ont également conduit à la sélection du cabinet PwC pour **l'audit de fin de mandat**, tout en assurant la continuité des activités dans un contexte de fort renouvellement des équipes. Des pistes d'amélioration ont été identifiées pour le prochain mandat, notamment en matière de mixité et d'ouverture à des représentants des opérateurs.

La commission immobilière et des marchés (CIM) souligne une activité soutenue en matière de cessions et de suivi du portefeuille immobilier : au 11 juillet 2025, celui-ci comprenait :

- **13 sites** en portefeuille,
- **1 site loué**,
- **5 sous promesse de vente**,
- **3 cessions autorisées** en attente de promesse,
- **16 cessions** réalisées en 2025,
- **3 sites libres** à la vente.

La commission de suivi des conventions et de la performance a accompagné en 2025 la refonte de la convention bipartite Unédic-France Travail, assuré le suivi des principales conventions (notamment avec la CNAV et dans le champ de l'activité partielle) et examiné les indicateurs de performance de l'opérateur France Travail liés à

l'indemnisation, à l'accompagnement et au recouvrement, tout en identifiant des axes d'amélioration pour renforcer la régularité et l'efficacité de ses travaux.

La **commission d'éthique et de déontologie** confirme son rôle actif de garante des bonnes pratiques : réunie à 5 reprises sur le mandat 2024-2025, elle a notamment décidé d'aligner la périodicité des déclarations de conflits d'intérêts sur la durée des mandats (une campagne tous les deux ans) et a actualisé la charte de déontologie, afin d'encadrer l'usage des réseaux sociaux et de préserver l'image et la réputation de l'Unédic.

Présentation de l'audit externe de fin de mandat

En application de l'accord national interprofessionnel de 2012, l'Unédic fait réaliser un audit externe de son fonctionnement à l'issue de chaque mandat. **Les conclusions de l'audit externe du mandat 2024-2025, réalisé par le cabinet PwC, ont été présentées aux administrateurs.**

Les analyses conduites ont permis de constater :

- une satisfaction globale et réciproque quant à la qualité des travaux réalisés de la mandature ainsi que l'appui apporté par les commissions ;
- une forte capacité de production d'études et d'analyses avec une expertise reconnue ;
- une pleine application d'une majorité des dispositions relatives aux ANI ;
- une capacité d'innovation qui constitue un levier de dynamisme à travers de nombreuses initiatives.

L'audit formule également six recommandations majeures déclinées en plusieurs actions qui devront être mises en œuvre dans le courant du nouveau mandat. Ces recommandations visent notamment : à renforcer la visibilité de l'Unédic dans le débat public, consolider la structuration et le pilotage de la feuille de route, renforcer l'évaluation et le développement des formations proposées aux administrateurs, réhausser le niveau de complétude des déclarations de conflits d'intérêts des mandataires, optimiser le fonctionnement des instances de gouvernance et renforcer les échanges avec les parties prenantes de l'Unédic.

Le 4 février 2026, le Conseil d'administration a délégué au Bureau la mission de définir les suites à donner aux recommandations de l'audit de fin de mandat 2024-2025.

Rapport moral du président de l'Unédic sur le mandat 2024-2025

Dans son rapport moral, Jean-Eudes Tesson, est revenu sur un mandat marqué par la capacité des partenaires sociaux à piloter le régime d'assurance chômage dans un contexte économique, politique et réglementaire instable.

Il a souligné le rôle central du paritarisme, illustré notamment par la conclusion d'accords majoritaires en 2024, témoignant d'un paritarisme « en action » capable de trouver des équilibres dans un cadre contraint. Malgré une trajectoire financière sous tension, fragilisée par certaines décisions de l'État, le régime est demeuré solide grâce à une gestion transparente et rigoureuse.

Jean-Eudes Tesson a enfin insisté sur le recentrage de l'Unédic sur ses missions cœur, l'évolution de sa gouvernance et le renforcement des partenariats institutionnels, qu'il considère comme des acquis majeurs constituant un socle solide pour un mandat à venir plus stratégique, dans lequel le paritarisme reste une « boussole » essentielle.

CONSEIL D'ADMINISTRATION ENTRANT

Élection des membres du Bureau 2026-2027

Tous les deux ans, **la présidence du Conseil d'administration alterne entre le collège salariés et le collège employeurs.**

Patricia Ferrand (CFDT) a été élue Présidente de l'Unédic. Jean-Eudes Tesson (Medef) a été élu Vice-président.

Patricia Ferrand a indiqué aux administrateurs que *« les années à venir seront déterminantes pour l'Assurance chômage »*. Elle a poursuivi en mettant l'accent sur l'importance de *« garantir la pérennité financière du régime, accompagner les transformations du travail et du marché de l'emploi, faire pleinement valoir la force du paritarisme de gestion et de négociation »*. *« Nous continuerons de faire vivre ensemble la démocratie sociale »* a-t-elle conclu.

Jean-Eudes Tesson a, quant à lui, tenu à saluer le dialogue, l'ajustement et la prise de décision des partenaires sociaux, de manière à *« exercer avec responsabilité le pilotage et la gestion du régime d'assurance chômage afin d'en assurer l'efficacité et la solidité »*.

Le Conseil d'administration a ensuite élu **les membres du Bureau de l'Unédic pour la mandature 2026-2027 :**

- Présidente : Patricia Ferrand, CFDT
- Premier vice-président : Jean-Eudes Tesson, Medef
- Deuxième vice-président : Martial de Villepin, CFTC
- Troisième vice-présidente : Marie-Karine Tibi, CPME
- Trésorier : Christophe Sans, U2P
- Trésorier adjoint : Bertrand Mahé, CFE-CGC
- Assesseurs : France Henry-Labordère (Medef), Hubert Mongon (Medef), Denis Gravouil (CGT), Michel Beaugas (FO)

Constitution de la Commission d'audit et de préparation des comptes

La Commission d'audit et de préparation des comptes prépare pour le Bureau et le Conseil d'administration l'examen des comptes de l'Unédic, du dispositif de gestion des risques, du contrôle interne et de l'audit interne. Le Conseil d'administration a élu les membres de **la Commission d'audit et de préparation des comptes** pour deux ans. La Commission est composée paritairément de **quatre membres du Bureau** et de **deux personnalités qualifiées**.

À la suite du vote, **la Commission d'audit 2026-2027 est composée de :**

- Martial de Villepin, CFTC
- France Henry-Labordère, Medef
- Bertrand Mahé, CFE-CGC
- Marie-Karine Tibi, CPME

Deux personnalités qualifiées extérieures à l'Unédic complètent la liste des membres de la Commission :

- Anne-Hélène Monsellato
- Nicolas Vandevyver

Marie-Karine Tibi a été élue Présidente de la Commission d'audit et de préparation des comptes.

Constitution de la Commission d'éthique et de déontologie

La Commission d'éthique et de déontologie a pour objectif de **permettre à l'Unédic d'établir des règles en matière de déontologie, tout en s'assurant de leur respect**. Lors de la réunion du Conseil d'administration de juin 2023, les administrateurs de l'Unédic ont validé la charte de déontologie des mandataires et le règlement intérieur de la Commission d'éthique et de déontologie

À la suite du vote, **la Commission d'éthique et de déontologie 2026-2027** est composée de :

- Isabelle Bricard, U2P
- Martial de Villepin, CFTC
- Laure Doucin, FO
- France Henry-Labordère, Medef
- Bertrand Mahé, CFE-CGC
- Emmanuelle Moissonnier, CGT
- Chantal Richard, CFDT
- Marie-Karine Tibi, CPME

Deux personnalités qualifiées extérieures à l'Unédic complètent la liste des membres de la commission :

- Anne-Hélène Monsellato
- Nicolas Vandevyver

Anne-Hélène Monsellato, personnalité qualifiée, a été élue Présidente de la Commission d'éthique et de déontologie.

Constitution de la Commission immobilière et des marchés

La Commission Immobilière et des Marchés (CIM) est une instance statutaire paritaire qui permet de faciliter les prises de décisions relatives à la gestion du patrimoine en matière de cession, à la gestion des investissements immobiliers et à l'attribution des marchés.

À la suite du vote, **la Commission immobilière et des Marchés 2026-2027** est composée de :

- Patricia Ferrand, CFDT
- France Henry-Labordère, Medef
- Jeannick Laderval, CGT
- Christophe Sans, U2P

Constitution de la Commission de suivi des conventions et de la performance

Créée par le Bureau de l'Unédic en avril 2024, cette Commission veille au suivi de la mise en œuvre opérationnelle des conventions qui régissent les relations de l'Unédic avec ses partenaires. Elle assure également le suivi de la performance de ses opérateurs à travers l'examen régulier des indicateurs associés. La Commission se réunit au moins deux fois par an.

A la suite du vote, **la Commission de suivi des conventions et de la performance du mandat 2026-2027** est composée de 8 membres du Conseil d'administration :

- Yanis Aubert, FO
- Frédéric Belouze, CFTC
- Karine Jan, CPME
- Claire Lalanne, CGT
- Bertrand Mahé, CFE-CGC
- François Migayrou, Medef

- Chantal Richard, CFDT
- Christophe Sans, U2P

Stratégie financière 2026

La stratégie financière du régime pour l'année 2026 a été présentée au Conseil d'administration.

Lors du Conseil d'administration de l'Unédic de juin 2025, il avait été décidé d'autoriser une demande de garantie explicite de l'État à hauteur de 10 Md€ au titre de l'année 2026.

Ce besoin de financement, estimé à 10 Md€, vise à couvrir le solde financier prévisionnel négatif de -1,3 Md€ pour l'année 2025, le remboursement d'échéances de dette à moyen et long terme contractées lors de la période du Covid ainsi qu'à assurer la poursuite de la stratégie de réduction de l'encours de dette à court terme (NEU CP). Ce besoin de financement s'inscrit dans un contexte marqué par la persistance des moindres compensations des exonérations de cotisations pour l'Assurance chômage, qui continuent de peser structurellement sur l'équilibre financier du régime et appellent un recours durable à l'endettement de marché.

La stratégie financière pour 2026 vise ainsi à poursuivre le rééquilibrage de la structure de la dette de l'Unédic, en privilégiant le financement de long terme afin de limiter les risques de refinancement et de réduire progressivement l'encours de dette à court terme, avec pour objectif un niveau cible compris entre 4 et 5 Md€.

Le programme de financement envisagé pour 2026 repose sur des émissions obligataires garanties par l'État, pour un montant total pouvant aller jusqu'à 10 Md€, réalisées sur des maturités allant jusqu'à 15 ans, avec une maturité moyenne ciblée autour de 10 ans. Ces émissions seront réalisées en favorisant le format Social Bond, conformément à la stratégie extra-financière de l'Unédic.

Les membres du Conseil d'administration valident la stratégie financière pour 2026.

Stratégie extra-financière 2026

La stratégie extra-financière du régime pour l'année 2026 a été présentée au Conseil d'administration.

Cette stratégie poursuit un triple objectif : **valoriser l'impact social du régime, anticiper les effets des transitions sur ses équilibres de long terme et renforcer l'attractivité de ses émissions auprès d'investisseurs attentifs aux critères ESG.**

Après des avancées significatives (34 Md€ d'émissions sociales depuis 2020, rapports RSE annuels, actualisation du bilan carbone), la feuille de route 2026 vise à structurer et renforcer le reporting ESG afin d'en accroître l'impact et la crédibilité.

Les membres du Conseil d'administration valident la stratégie extra-financière pour 2026.

Présentation de la feuille de route pour 2026

Depuis 2022, à la demande de la Présidence, les services de l'Unédic proposent aux membres du Bureau une feuille de route des directions. Début d'année 2025, ils ont décidé de lui donner une dimension plus stratégique, en alignant les objectifs opérationnels avec une vision à long terme.

A la suite d'un séminaire de la gouvernance, la feuille de route 2026-2027 de l'Unédic a ainsi défini les priorités stratégiques et opérationnelles des directions pour les deux prochaines années.

Elle repose sur 4 axes stratégiques, déclinés en 17 objectifs, visant à renforcer le rôle de l'Unédic dans son écosystème, sa visibilité dans le débat public, ses capacités d'anticipation et d'analyse du marché du travail, la soutenabilité du régime en s'appuyant sur sa performance financière et extra-financière.

Les membres du Conseil d'administration valident la feuille de route de l'Unédic.