

RAPPORT SUR LA GESTION DES RISQUES, LE CONTRÔLE ET L'AUDIT



Sommaire

Éditorial

PAGE 3

**Martial
de Villepin**

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

**La Commission
d'audit et
de préparation
des comptes**

PAGE 6

**La Commission
d'éthique et
de déontologie**

PAGE 7

**Faits
marquants
2025-2026**

PAGE 4

**01 LA GESTION
DES RISQUES**

PAGE 8

Unédic

**Rapport sur la gestion des risques,
le contrôle et l'audit 2025**

Direction de la publication:
Christophe Valentie

Direction éditoriale: Direction de
l'information et de la communication

Rédaction: Martine Jeandot

Conception éditoriale: AndJOY

Conception et réalisation graphique:
BA-BA (www.ba-ba.fr)

Illustration: Clément Thoby/Tiphaine-
Agent (couverture)

Photographies : Nicolas Portais (p. 3),
Cédric Helsly (p. 5, 6, 7, 8, 13, 15, 24, 25, 30),
Augustin Defienne (p. 6), Frantz Bouton/
MAXPPP (p. 20)

Impression: Iropa

Dépôt légal: juillet 2026
ISSN 0997-1351

**02 LES ACTIVITÉS
DE CONTRÔLE**

PAGE 16

**03 LES ACTIVITÉS
D'AUDIT**

PAGE 24



Martial de Villepin

Président de la Commission d'audit et de préparation des comptes (mandat 2024-2025), vice-président après le CA du 4 février 2026

Aller de l'avant... sans continuer comme avant

L'année 2025 aura été une année de renouveau : nouveaux visages, nouvelles responsabilités, nouvelle dynamique au sein de la Commission dédiée aux risques, le contrôle et l'audit. Des changements qui ne sont pas anodins – ils nous invitent collectivement à aller de l'avant, sans continuer comme avant.

La Commission tient d'abord à rendre un vibrant hommage à celles et ceux qui ont servi l'Unédic avec engagement et rigueur : Jean-Michel Pottier (CPME), dont les précieuses contributions resteront une référence, et Marie-Hélène Laimay (personnalité qualifiée), dont les trois mandats – et la cocréation de la Commission d'éthique – ont durablement enrichi l'institution.

Ces départs ouvrent la voie à de nouvelles énergies. Marie-Karine Tibi (CPME) prend la présidence de la Commission – je lui fais entière confiance et l'accompagnerai en tant que vice-président. Christine Lam-Simon et Pauline Gonthier ont pris respectivement la direction de l'audit et des risques et celle des finances et de la comptabilité. Anne-Hélène Monsellato rejoint la Commission d'audit en tant que personnalité qualifiée et devient la nouvelle présidente de la Commission d'éthique et de déontologie.

Ces nominations sont autant d'atouts pour relever les défis à venir. Et ces défis sont réels. La cartographie des risques révisée en mars 2026 pointe un risque majeur : 12 milliards d'euros prélevés par l'État sur les recettes du régime en quatre ans, contraignant l'Unédic à emprunter massivement dans un contexte de taux élevés. Ce risque demeure pour 2027. Des plans de réduction de la dette sont en cours, et la Commission d'audit veille, aux côtés de la direction des finances et de la comptabilité, à ce que les comptes soient certifiés dans les meilleures conditions – ce qui a été le cas pour les comptes 2024, présentés au Conseil d'administration en juin 2025. De même, les comptes 2025 ont été certifiés sans réserve.

La Commission a également soumis au Bureau les résultats de l'audit de fin de mandat 2024-2025, réalisé avec le cabinet PwC, mettant en lumière les avancées accomplies et les chantiers restant à mener. PwC a été reconduit pour deux ans – une continuité qui garantit à la fois qualité et maîtrise des coûts. Enfin, nous continuons de tisser des liens avec les directions d'audit de nos partenaires, dans un esprit de synergie et de partage des meilleures pratiques au service de notre bien commun. Ce rapport en est le reflet fidèle. Bonne lecture !

FAITS MARQUANTS 2025-2026

7 JUILLET 2025

Signature de l'avenant à la convention d'assurance chômage sur le « bonus-malus »

L'avenant « bonus-malus » à la convention du 15 novembre 2024 relative à l'Assurance chômage, signé par les partenaires sociaux le 7 juillet 2025, a été agréé par le Premier ministre par arrêté du 18 février 2026 (JO du 20 février 2026). Les nouvelles règles sont entrées en vigueur depuis le 1^{er} mars 2026.

18 DÉCEMBRE 2025

La sécurité du système d'information de l'Unédic à nouveau certifiée par l'Afnor

Le renouvellement, pour une durée de trois ans, de la certification ISO 27001 délivrée par l'Afnor, atteste de la solidité et de la maturité du système de management de la sécurité de l'information mis en œuvre au service des missions de l'Unédic. C'est un élément clé du traitement d'un de nos risques majeurs.

→ VOIR PAGE 10 LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES.

4 FÉVRIER 2026

Nomination d'une nouvelle personnalité qualifiée et présidente de la Commission d'éthique et de déontologie

Le Conseil d'administration de l'Unédic du 4 février 2026 a été l'occasion de nommer Anne-Hélène Monsellato en tant que personnalité qualifiée de la Commission d'audit et de préparation des comptes et présidente de la Commission d'éthique et de déontologie.

BIO EXPRESS

Administratrice indépendante et présidente de comités d'audit depuis plus de dix ans dans des entreprises cotées, non cotées et des organismes à but non lucratif, Anne-Hélène Monsellato contribue également activement aux travaux de l'Institut français des administrateurs (IFA), après avoir été associée chez EY, spécialisée sur les opérations de financement transfrontaliers, la communication financière, les risques et le contrôle interne.

« Je souhaite contribuer activement à l'effcience et à la résilience de l'Unédic à un moment où elle se trouve au cœur des grandes transitions économiques et sociales. »

Anne-Hélène Monsellato



26 FÉVRIER 2026

Négociation d'un accord sur les ruptures conventionnelles

Au terme d'ultimes échanges, un protocole d'accord a été arrêté qui donnera lieu à l'avenant n° 2 à la Convention d'assurance chômage du 15 novembre 2024. Il comprend notamment des dispositions spécifiques relatives à l'accompagnement et à l'indemnisation du chômage après une rupture conventionnelle individuelle, à la sécurisation du versement des allocations et à l'amélioration de la récupération des trop-perçus.

10 MARS 2026

Révision de la cartographie des risques de l'Unédic

Vingt risques ont été analysés au regard de leur criticité, de leur probabilité d'occurrence et de leur niveau de maîtrise. En mars 2026, le risque résiduel de la cartographie de l'Unédic est plutôt stable. Le risque « Cyber attaques & interruption des activités opérationnelles de l'Unédic » a été revu à la hausse.

→ LIRE PAGE 9 ET SUIVANTES.

7 MAI 2026

Échanges de bonnes pratiques avec la direction de l'audit interne institutionnel de la CCMSA

Les équipes d'audit interne de l'Unédic et de la Caisse centrale de mutualité sociale agricole (CCMSA) se sont rencontrées pour un partage d'expérience et échanger sur leurs bonnes pratiques en matière d'audit et d'approche par les risques, ainsi que sur leurs futures missions.

→ LIRE PAGE 15 L'INTERVIEW DU DIRECTEUR DE L'AUDIT INTERNE INSTITUTIONNEL DE LA CCMSA.

La Commission d'audit et de préparation des comptes

95 %

Le taux de présence en 2025, en tenant compte des administrateurs se faisant représenter.

Faits marquants

Le Conseil d'administration du 4 février 2026 a désigné une nouvelle composition de la Commission (*ci-contre*) pour les deux années à venir.

La Commission est présidée par Marie-Karine Tibi (CPME), du collège employeurs, avec France Henry-Labordère (Medef) comme second membre. Le collège salariés est représenté par Martial de Villepin (CFTC) et Bertrand Mahé (CFE-CGC). Deux personnalités qualifiées apportent leur expertise : Anne-Hélène Monsellato et Nicolas Vandevyver. Enfin, Thomas Deroche, du Contrôle général économique et financier, assiste à cette Commission au même titre que pour les autres instances de gouvernance de l'Unédic.

Comme l'Unédic s'est fixée la limite de trois mandats de deux ans pour les personnalités qualifiées, Anne-Hélène Monsellato succède à Marie-Hélène Laimay. Cette bonne pratique de gouvernance permet un renouvellement progressif, tout en assurant la continuité des activités.

Travaux de la Commission

La Commission a couvert son domaine de compétence et a assuré sa mission au sein de la gouvernance en se réunissant à cinq reprises en 2025 et à trois reprises au premier semestre 2026.

Sur l'exercice comptable clos au 31 décembre 2025, la Commission a été informée et saisie sur :

- la présentation des comptes annuels de l'Assurance chômage et le rapport des commissaires aux comptes pour l'exercice 2025 ;
- la situation de la cartographie des risques et l'avancement du plan de traitement des risques ;
- l'avancement du plan d'audit et le suivi de la mise en œuvre des recommandations ;
- la présentation du budget annuel de fonctionnement et d'investissement de l'Unédic pour 2026 ;
- l'examen du présent rapport annuel sur la gestion des risques, le contrôle et l'audit ;
- le rapport d'audit de fin de mandat 2024-2025 (*lire page 28*).

Composition de la Commission



Marie-Karine Tibi
CPME - Présidente
(mandat 2026-2027)



Martial de Villepin
CFTC - Président
(mandat 2024-2025)



France Henry-Labordère
Medef



Bertrand Mahé
CFE-CGC



Anne-Hélène Monsellato
Personnalité qualifiée



Nicolas Vandevyver
Personnalité qualifiée

LES RÉUNIONS DE LA COMMISSION

En 2025 : 8 janvier, 26 mars, 28 mai, 9 septembre et 16 décembre.
Au premier semestre 2026 : 13 janvier, 10 mars et 3 juin.

La Commission d'éthique et de déontologie

Faits marquants

Les dix membres avaient été désignés lors du Conseil d'administration du 4 février 2026. La personnalité qualifiée Anne-Hélène Monsellato succède à Marie-Hélène Laimay à la présidence.

Cette instance est composée des six membres de la Commission d'audit et de préparation des comptes et d'un administrateur de chaque organisation n'y disposant pas de représentant.

Thomas Deroche, du Contrôle général économique et financier, assiste à cette Commission au même titre que pour les autres instances de gouvernance de l'Unédic.

Travaux de la Commission

La Commission s'est réunie à deux reprises en 2025.

La troisième campagne de collecte des déclarations d'intérêts des mandataires a été réalisée en janvier 2026. Le taux de réponse s'est nettement amélioré, passant de 82 % en 2025 à 99 % en 2026. Dorénavant, cette déclaration d'intérêts est valable pour les deux années de mandat 2026-2027 du CA entrant.

Lors du CA du 4 février 2026, la Commission d'éthique et de déontologie a présenté son bilan 2025 concernant le respect de la Charte de déontologie des mandataires de l'Unédic, qui garantit l'impartialité des processus de décisions au sein des instances de gouvernance.



Les Membres de la Commission d'éthique et de déontologie pour la mandature 2026-2027

DE GAUCHE À DROITE :

Simon Métayer (Medef), **Nicolas Vandevyver** (personnalité qualifiée), **Christine Lam-Simon** (sous-directrice Audit & Risques), **Martial de Villepin** (CFTC), **Anne-Hélène Monsellato** (Présidente de la Commission, personnalité qualifiée), **Bertrand Mahé** (CFE-CGC), **Emmanuelle Moissonnier** (CGT) et **Thomas Deroche** (CGefi).

ABSENTES DE LA PHOTO :

Marie-Karine Tibi (CPME), **France Henry-Labordère** (Medef), **Laure Doucin** (FO), **Chantal Richard** (CFDT) et **Isabelle Bricard** (U2P).

LES RÉUNIONS DE LA COMMISSION

En 2025 : 28 mai et 3 décembre.
Au premier semestre 2026 : 20 mai.

86 %

Le taux de présence en 2025.

01

LA GESTION DES RISQUES



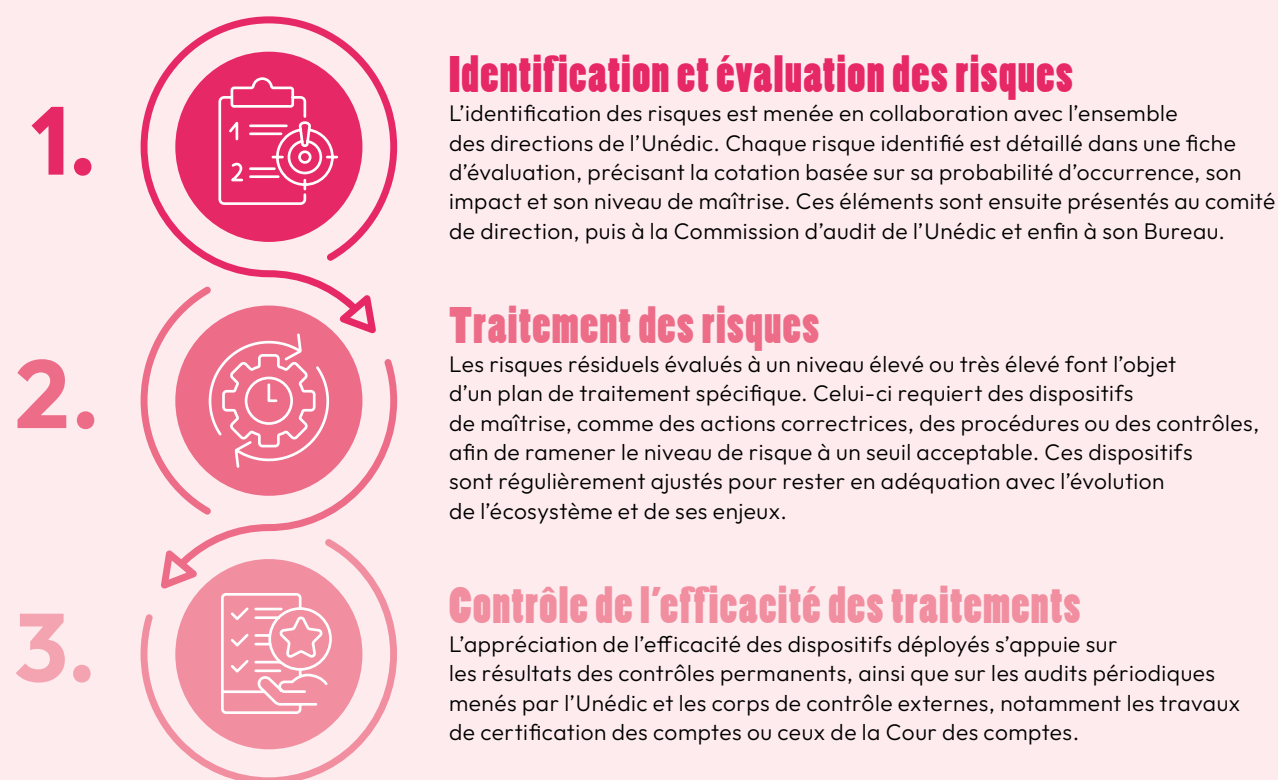
La gestion des risques est un pilier majeur de la stratégie de l'Unédic, contribuant à la sécurisation de son cœur d'activité : la gestion de l'Assurance chômage.

Elle repose principalement sur une cartographie des risques alignée avec les enjeux opérationnels et les objectifs stratégiques de la feuille de route 2026-2027, ainsi que sur une solide méthodologie.

Revue deux fois par an, cette cartographie offre une vision globale des risques susceptibles d'affecter le bon déroulement des activités.

La cartographie des risques : un outil stratégique de pilotage

Outil clé du pilotage des activités, la cartographie des risques aide à sécuriser les missions de l'Unédic. Elle a pour objectif de présenter de façon claire et pédagogique aux différentes parties prenantes (gouvernance, collaborateurs, opérateurs, État, investisseurs, grand public, etc.) les principaux événements susceptibles de porter atteinte à la capacité de l'Unédic à exercer ses missions. Inscrite dans une démarche continue et structurée de gestion des risques, la méthodologie de la cartographie s'articule autour de trois étapes complémentaires.



Quatre familles de risques, basées sur les missions stratégiques de l'Unédic :

→ Évaluation et conseil
→ Prescription et mise en œuvre des règles d'indemnisation et de contribution

→ Financement du régime
→ Fonctionnement de l'Unédic

La cartographie des risques à mars 2026

Chaque risque est évalué suivant deux axes : sa criticité brute en ordonnée, et le niveau de maîtrise actuel en abscisse. La méthode et les échelles de cotation sont présentées sur la page suivante.

Évaluation & conseil

L'Unédic a-t-elle la capacité d'évaluer les dispositifs d'assurance chômage, de conseiller les négociateurs et d'apporter un éclairage aux services de l'État et au débat public ?

- ❶ Difficulté d'accès aux données nécessaires pour évaluer/conseiller sur le régime.
- ❷ Difficulté pour l'Unédic à conseiller sur les hypothèses d'évolution du système.
- ❸ Difficulté à éclairer le débat public en matière d'Assurance chômage.

Contribution & indemnisation

Le cadre réglementaire et conventionnel est-il maîtrisé ? Ses évolutions sont-elles sécurisées ? Les dispositifs sont-ils mis en œuvre efficacement par les opérateurs (France Travail, Urssaf Caisse nationale, MSA, etc.) ?

- ❹ Règle et/ou prescription incomplètes ou non conformes.
- ❺ Inadéquation du cadre conventionnel avec les opérateurs et les services de l'État.
- ❻ Mauvaise mise en œuvre des règles et/ou prescriptions par France Travail (déploiement en cours ou terminé depuis moins d'un an).
- ❼ Maîtrise insatisfaisante des opérations d'indemnisation.
- ❽ Maîtrise insatisfaisante de la collecte des contributions employeurs.

Financement

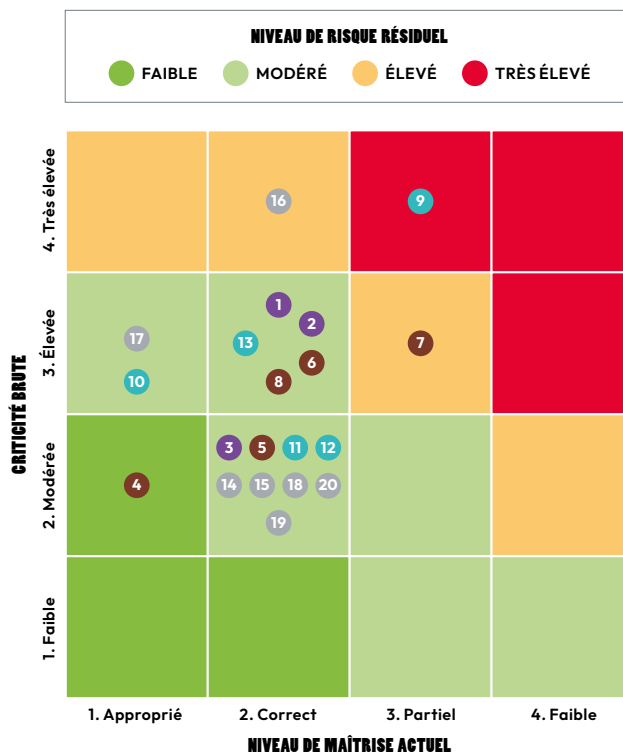
Les trajectoires financières sont-elles bien pilotées ? Les flux financiers engagés avec les tiers respectent-ils le cadre conventionnel ? Les comptes sont-ils correctement tenus ? L'équilibre du système assurantiel est-il assuré ?

- ❾ Facteurs exogènes impactant défavorablement les finances et insoutenabilité de la dette.
- ❿ Défauts dans le traitement des flux financiers convenus avec des tiers.
- ⓫ Défaillance du pilotage financier opérationnel du système d'Assurance chômage.
- ⓬ Difficultés/défaillances de financement sur les marchés.
- ⓭ Sincérité, régularité et fidélité des comptes non satisfaisantes.

Fonctionnement de l'Unédic

L'Unédic peut-elle assurer correctement l'ensemble de ses missions, respecte-t-elle ses obligations légales et l'état de l'art des pratiques professionnelles ?

- ⓬ Organisation et ressources de l'Unédic inadéquates à ses missions.
- ⓮ Non-conformité des pratiques de l'Unédic aux lois et réglementations applicables.
- ⓯ Cyber attaques et interruption des activités opérationnelles de l'Unédic.
- ⓰ Diffusion d'informations confidentielles et sensibles.
- ⓱ Fraude impactant directement l'Unédic.
- ⓲ Défaillances de l'AGS pouvant nuire à l'Unédic ou défaillance des services délivrés par l'Unédic à l'AGS.
- ⓳ Incapacité à mettre en œuvre et développer une stratégie RSE Unédic.



Décrypter la méthodologie de cotation des risques

- 1** Dans un premier temps, la méthode consiste à évaluer la criticité brute d'un risque. Le niveau de criticité brute correspond au niveau de risque en l'absence de moyens de maîtrise. Il résulte du croisement entre l'impact et l'occurrence de la situation à risque.

IMPACT	OCCURRENCE
● CRITIQUE Événement très important, voire catastrophique. L'image de l'Unédic est fortement dégradée auprès des parties prenantes, avec une couverture médiatique significative ayant un impact négatif et durable. Les missions, voire la pérennité de l'Unédic sont remises en cause.	● TRÈS SOUVENT La situation à risque se présente plusieurs fois par an.
● MAJEUR Événement important pouvant provoquer des pertes financières significatives ou des contentieux (actions de groupe). L'image de l'Unédic est dégradée durablement auprès des parties prenantes, avec une couverture médiatique ayant un impact négatif.	● SOUVENT La situation à risque se présente sur un horizon de 1 à 3 ans.
● MODÉRÉ Événement pouvant provoquer des pertes financières ou des contentieux limités et impacter l'image de l'Unédic auprès des parties prenantes.	● OCCASIONNELLE La situation à risque se présente sur un horizon de 3 à 10 ans.
● FAIBLE Événement pouvant provoquer des perturbations ayant des conséquences marginales en termes d'image, juridiques ou financiers.	● RARE La situation à risque se présente sur un horizon de 10 ans ou plus.

1 MATRICE DE LA CRITICITÉ BRUTE

IMPACT	1. Rare	2. Occasionnelle	3. Souvent	4. Très souvent
4. Critique				CRITICITÉ TRÈS ÉLEVÉE
3. Majeur			CRITICITÉ ÉLEVÉE	
2. Modéré		CRITICITÉ MODÉRÉE		
1. Faible	CRITICITÉ FAIBLE			

OCCURRENCE DE LA SITUATION À RISQUE

- 2** Dans un second temps, le niveau de « maîtrise actuel » de chaque risque est évalué en fonction des moyens de maîtrise existants. Quatre niveaux de maîtrise sont identifiés : **Approprié**, **Correct**, **Modéré** et **Faible**.

NIVEAU DE MAÎTRISE ACTUEL
● APPROPRIÉ Des mesures formalisées et testées permettent de traiter le risque de manière appropriée. Le traitement du risque est intégré dans la conduite des activités.
● CORRECT Des mesures jugées efficaces sont mises en œuvre. Cependant, des mesures supplémentaires pourraient être envisagées pour permettre un traitement du risque approprié.
● PARTIEL Le risque est identifié et pris en compte dans la conduite des activités. Des mesures existent et sont mises en œuvre sans toutefois permettre de le traiter de manière appropriée et/ou pertinente.
● FAIBLE Risque émergent encore mal connu. Les mesures à prendre pour le traiter sont à initier.

- 3** Enfin, le croisement du niveau de criticité brut avec le niveau de maîtrise actuel permet de déterminer le risque résiduel de chaque risque selon quatre niveaux : ● **Très élevé** (rouge), ● **Élevé** (jaune-orangé), ● **Modéré** (vert clair), ● **Faible** (vert foncé). La cotation de certains macro-risques s'appuie sur la cotation des risques sous-jacents.

NIVEAU DE RISQUE RÉSIDUEL
● TRÈS ÉLEVÉ Des moyens de maîtrise (supplémentaires) sont impératifs et doivent être mis en place.
● ÉLEVÉ Des moyens de maîtrise (supplémentaires) sont nécessaires et doivent être mis en place, sauf si le risque est accepté.
● MODÉRÉ Des moyens de maîtrise supplémentaires ne sont pas nécessaires. Toutefois, selon les cas, les moyens de maîtrise existants peuvent faire l'objet d'améliorations.
● FAIBLE Aucun moyen de maîtrise supplémentaire n'est nécessaire. Selon les cas, les moyens de traitement existants peuvent être allégés (cas de surcontrôle).

3 RISQUE RÉSIDUEL

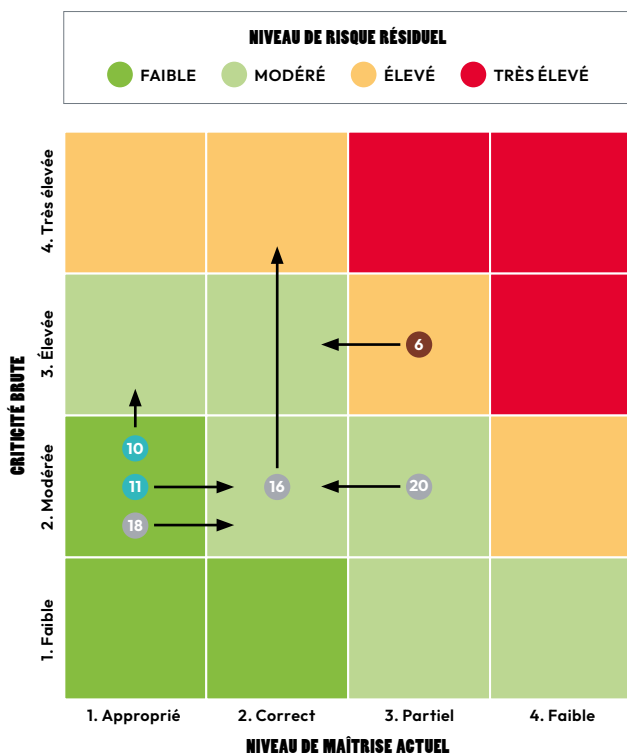
CRITICITÉ BRUTE	1. Approprié	2. Correct	3. Partiel	4. Faible
4. Très élevée				RISQUE RÉSIDUEL TRÈS ÉLEVÉ
3. Élevée			RISQUE RÉSIDUEL ÉLEVÉ	
2. Modérée		RISQUE RÉSIDUEL MODÉRÉ		
1. Faible	RISQUE RÉSIDUEL FAIBLE			

NIVEAU DE MAÎTRISE ACTUEL

2

Principales évolutions des risques

La révision confirme la stabilité globale du risque résiduel par rapport à mars 2025 (70 % de niveau inchangé). Quatre risques voient leur niveau résiduel augmenter à la suite de la réévaluation soit de la criticité brute, soit des attentes en termes de niveau de maîtrise. Deux risques présentent une amélioration de leur dispositif de maîtrise de partiel à correct. Par ailleurs, deux risques ont été renommés et deux ont été réattribués à une autre direction. Enfin, la colorimétrie de la cartographie a été ajustée pour être en cohérence avec l'échelle de criticité (dégradé du vert au rouge).



Quatre risques réévalués à la hausse

RISQUE N° 10 « Défauts dans le traitement des flux financiers convenus avec des tiers »

La réévaluation s'appuie sur l'échelle de cotation de la cartographie, le niveau « élevé » de criticité correspondant mieux aux situations susceptibles d'affecter la gestion de la trésorerie (pouvant représenter plusieurs milliards d'euros). Le niveau de maîtrise demeure toutefois jugé « approprié », les flux financiers reposant sur une architecture opérationnelle éprouvée.

RISQUE N° 16 « Cyber attaques & interruption des activités opérationnelles de l'Unédic »

L'occurrence des tentatives de cyber attaques étant très fréquente, la criticité brute a été rehaussée à « très élevée », en cohérence avec l'échelle de la cartographie. En conséquence, le risque résiduel progresse de « modéré » à « élevé ». La certification norme ISO 27001 a été renouvelée en 2025, justifiant le maintien du niveau de maîtrise à « correct ». Par ailleurs, l'intitulé du risque a été ajusté afin de mettre explicitement en avant la dimension de cybersécurité (le titre était auparavant « Interruption des activités opérationnelles de l'Unédic »).

RISQUE N° 11 « Défaillance du pilotage financier opérationnel du système d'assurance chômage »

Cette réévaluation du niveau de maîtrise d'« approprié » à « correct » fait progresser le risque résiduel de « faible » à « modéré ». L'évolution s'explique par la hausse des attentes en matière de pilotage pluriannuel : un besoin a été identifié concernant le développement d'outils d'analyse (stress test) et de pilotage pluriannuel.

RISQUE N° 18 « Fraude impactant directement l'Unédic »

Le niveau d'exigence a été révisé à la hausse dans la perspective des chantiers prévus pour 2026 : le déploiement d'un processus de déclarations d'intérêts pour les collaborateurs ainsi que la diffusion d'une culture de contrôle interne auprès de l'ensemble des équipes contribueront à renforcer le dispositif de maîtrise. Le niveau de maîtrise du risque est ainsi réévalué d'« approprié » à « correct ».

Deux risques présentent une amélioration de leur niveau de maîtrise

RISQUE N° 6 « Mauvaise mise en œuvre des règles et/ou prescriptions par France Travail (déploiement en cours ou terminé depuis moins d'un an) »

Cette amélioration du risque résiduel de « modéré » à « élevé » se justifie par plusieurs éléments. En effet, aucun dysfonctionnement n'a été rapporté par l'opérateur lors du déploiement de la dernière convention d'assurance chômage. En outre, un audit sur l'indemnisation des seniors a confirmé une mise en œuvre satisfaisante (*lire page 27*). Enfin, un audit sur la mensualisation permettra de compléter cette analyse.

RISQUE N° 20 « Incapacité à mettre en œuvre et développer une stratégie RSE Unédic »

Le niveau de maîtrise de ce risque, récemment intégré à cette cartographie, s'améliore de « partiel » à « correct ». Cette évolution s'explique par la seconde année de production du rapport RSE incluant un bilan carbone : le processus est désormais en place. La criticité brute reste toutefois modérée, compte tenu des enjeux financiers, d'image et juridiques associés à ce domaine. La feuille de route 2026-2027 de l'Unédic prévoit d'approfondir sa stratégie extra financière pour mieux apprécier la maîtrise des risques sociaux, environnementaux et de gouvernance.



Plan de traitement des risques

Les 20 risques identifiés font l'objet de plans d'action et de dispositifs de maîtrise visant à garantir un niveau de risque acceptable. Cette page met en avant les mesures spécifiques mises en œuvre pour les trois risques qui présentent un niveau résiduel élevé ou très élevé.

RISQUE N° 7 « Maîtrise insatisfaisante des opérations d'indemnisation »

Le niveau de maîtrise des opérations d'indemnisation est globalement satisfaisant. Le comité de performance, dans le cadre de la nouvelle convention tripartite 2024-2027, s'est bien installé dans la gouvernance, et son efficacité devrait être renforcée par l'élaboration d'un programme de travail en 2026. Cependant, le risque résiduel demeure élevé, en raison de deux risques sous-jacents faisant l'objet d'un plan de traitement.

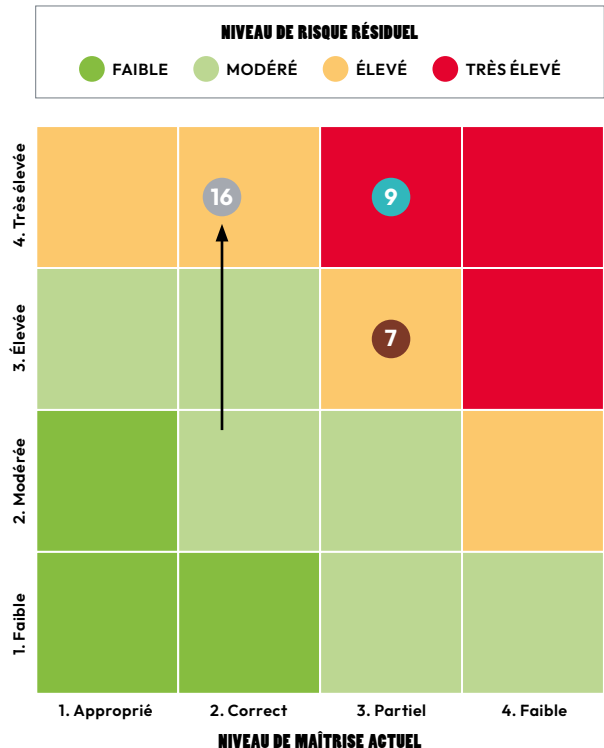
Le premier concerne la qualité des données entrantes : un chantier conjoint avec France Travail est en cours pour mobiliser les parties prenantes (éditeurs de logiciel de paie, flux DSN, etc.) pour progresser sur la sécurisation des données (séminaire DSN en janvier 2026). Enfin, un audit mené en 2025 a conclu que les indicateurs de l'indemnisation sont globalement représentatifs de la qualité de l'activité (*lire page 26*).

Le second point concerne les trop-perçus versés aux allocataires. Des travaux se poursuivront afin d'améliorer leur prévention et, à défaut, leur recouvrement.

RISQUE N° 9 « Facteurs exogènes impactant défavorablement les finances et insoutenabilité de la dette »

Le risque résiduel reste très élevé du fait de l'incertitude persistante liée à de possibles décisions exogènes. Les ponctions opérées par l'État (3,35 Md€ en 2025) continuent de peser fortement sur les comptes, avec une hausse de la dette sur la période 2024-2026 et obère sa capacité à la rembourser afin de sécuriser le financement du régime et d'assurer la continuité de sa mission d'utilité publique.

Le plan d'action est principalement porté par les partenaires sociaux. Dès lors qu'un projet est identifié, la gouvernance de l'Unédic agit pour limiter les effets négatifs sur les finances du régime. Par exemple, l'accent est mis sur l'importance d'entretenir des relations avec les services de l'État (DGEFP, Bercy,



DSS, Haut-commissaire à l'emploi et à l'engagement des entreprises, etc.), ainsi qu'avec les parlementaires, pour les sensibiliser aux enjeux liés aux sujets d'assurance chômage.

RISQUE N° 16 « Cyber attaques & interruption des activités opérationnelles de l'Unédic »

Le risque, modéré depuis 2018, a été réévalué à la hausse, du fait de la fréquence des tentatives de cyber attaques (*lire page 12*). Le plan de traitement supplémentaire va s'appuyer sur le déploiement en 2026 d'un exercice de gestion de crise impliquant l'ensemble des membres du comité de direction.



TROIS QUESTIONS À

Cédric Boulanger

Directeur de l'audit interne institutionnel de la Caisse centrale de la Mutualité sociale agricole (CCMSA)

En tant que nouveau directeur de la Direction de l'audit interne institutionnel (DAII) de la CCMSA, quelle est votre ambition pour votre équipe ?

Mon ambition, c'est de faire de la DAII une équipe à la fois solide sur ses fondamentaux et utile à la décision. Je veux une direction reconnue pour sa rigueur, son indépendance et la qualité de ses analyses, mais aussi pour sa capacité à se situer au bon niveau sur les enjeux réels de la MSA. Je m'inscris aussi dans une continuité. La direction existe depuis 2008, elle a construit, au fil du temps, une histoire, des acquis et une vraie crédibilité. L'enjeu n'est donc pas de repartir de zéro, mais de prolonger ce qui a été bâti et de l'adapter aux défis d'aujourd'hui. Pour moi, l'audit interne ne doit pas être perçu comme un simple contrôle de conformité. Il doit éclairer les risques, objectiver les fragilités, sécuriser l'action et accompagner les transformations. Il y a aussi une dimension humaine essentielle : faire progresser l'équipe, développer

les compétences et produire des recommandations utiles, concrètes et suivies dans le temps.

Quelles sont vos interactions avec l'équipe d'audit de l'Unédic ?

Elles sont régulières, simples et très ouvertes. Nous sommes dans une vraie logique de confiance et de collaboration. Nous partageons nos plans d'audit et les conclusions de nos travaux, ce qui nous permet de mieux coordonner nos interventions et de croiser nos analyses. Nous intégrons également les travaux de l'Unédic dans notre cartographie des producteurs d'assurance, ce qui renforce la cohérence de notre dispositif de maîtrise des risques. Nous organisons aussi un rendez-vous annuel entre nos deux équipes, pour échanger sur nos pratiques, confronter nos approches et enrichir nos méthodes. À cela s'ajoutent des échanges plus ponctuels, lorsqu'un sujet d'actualité ou un élément de contexte le justifie. C'est une relation précieuse, qui nous permet à la fois de mieux nous

coordonner et, lorsque c'est utile, de nous inspirer mutuellement.

Quel est le thème de votre prochain plan d'audit ?

Le prochain thème portera sur la « Probité », parce que c'est un sujet profondément stratégique pour la MSA. Nous gérons des fonds publics, des droits sociaux essentiels et, au fond, tout cela repose sur la confiance. Dès qu'un doute existe sur l'intégrité, les conflits d'intérêts, le favoritisme ou l'exemplarité, c'est la légitimité même de l'institution qui peut être fragilisée. C'est aussi un enjeu majeur de gouvernance. La probité, ce n'est pas seulement respecter une règle ou prévenir un risque pénal. C'est garantir une décision publique crédible, transparente et robuste. L'audit visera donc à apprécier la maturité du dispositif : règles déontologiques, prévention des conflits d'intérêts, mécanismes d'alerte, sécurisation des achats, formation et, plus largement, capacité de l'organisation à faire vivre une véritable culture d'intégrité.



02

LES ACTIVITÉS DE CONTRÔLE



Les activités de contrôle relevant de l'Assurance chômage sont assurées par l'Unédic et par les opérateurs délégués. Dans ce cadre, France Travail, l'Urssaf Caisse nationale et la Mutualité sociale agricole transmettent chaque année à l'Unédic un bilan de leur dispositif de maîtrise des activités.

Ces dispositifs font l'objet d'évaluations régulières menées par les équipes d'audit de l'Unédic et les commissaires aux comptes, garantissant ainsi la fiabilité des opérations et la certification des comptes de l'Unédic.

Cette partie rend compte du contrôle interne à l'Unédic, des principaux résultats relatifs à la collecte des contributions et à la gestion de l'indemnisation pour l'exercice 2025. S'en suit une analyse du bilan du contrôle interne de l'indemnisation et de la lutte contre la fraude.

Une présentation des résultats des indicateurs de la convention tripartite observés en 2025 ainsi que des cibles associées pour 2026 et 2027 conclut cette section.

Le contrôle interne à l'Unédic

Dans un contexte où la maîtrise des risques et l'exigence de transparence constituent des attentes croissantes de ses parties prenantes, l'Unédic poursuit le renforcement de son dispositif de contrôle interne en s'appuyant sur un socle déjà solide, notamment au niveau de ses directions financières et ressources humaines.

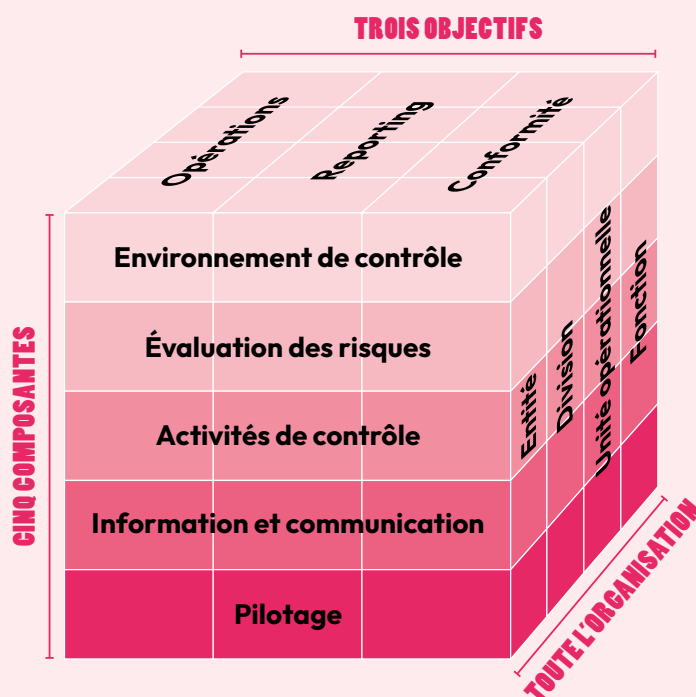
Afin de hisser la fiabilité de ses processus au meilleur niveau des standards, l'Unédic a fait le choix de doter l'ensemble de ses directions d'une démarche homogène d'auto-évaluation des processus clés. L'approche retenue, fondée sur le **référentiel international COSO** (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), permet une évaluation structurée (voir ci-dessous) et partagée avec les

opérateurs. Chaque direction est responsable des activités de contrôle interne au sein de son périmètre et de son évaluation.

En complément, des contrôles de second niveau seront à terme réalisés.

Le contrôle interne est l'affaire de tous !

La démarche d'auto-évaluation des processus clés au sein de l'Unédic



Les indicateurs de recouvrement

Recouvrement des contributions

En 2025, les contributions d'assurance chômage continuent de constituer une part prépondérante des ressources techniques de l'Unédic (45 210 M€), à hauteur d'environ 25 553 M€, soit 57 %.

Les autres ressources proviennent principalement de financements publics, en particulier d'une fraction de CSG sur les revenus d'activité, mise en place en contrepartie de la suppression des cotisations salariales en 2018, ainsi que de la compensation partielle des exonérations de contributions d'assurance chômage patronales.

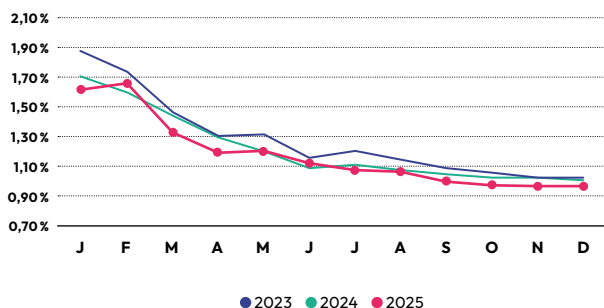
La collecte demeure majoritairement prise en charge par l'Urssaf Caisse nationale (94 %), tandis que le complément est assuré par la CCMSA (2 %), France Travail (2 %) et d'autres organismes habilités (2 %).

→ COLLECTE PAR LES URSSAF

Depuis 2022, les versements à l'Unédic sont effectués, dans le cadre du système de reversement sur la base des sommes dues, après application d'un abattement conventionnel de 1,1 % destiné à couvrir par anticipation les pertes de recouvrement, estimées sur la période 2022-2027. La lecture de cet indicateur doit toutefois tenir compte d'un changement de méthodologie : désormais calculé en cumul annuel, et non plus sur 12 mois glissants, il repose également sur un champ plus large, qui intègre certaines entreprises publiques ne cotisant pas à l'Assurance chômage. Les données 2023 et 2024 ont été corrigées en conséquence, afin de garantir la cohérence du suivi.

Dans ce cadre, le taux de reste à recouvrer Urssaf s'établit à **0,97 %** à fin 2025, contre 1 % en 2024.

Taux de reste à recouvrer Urssaf Caisse nationale



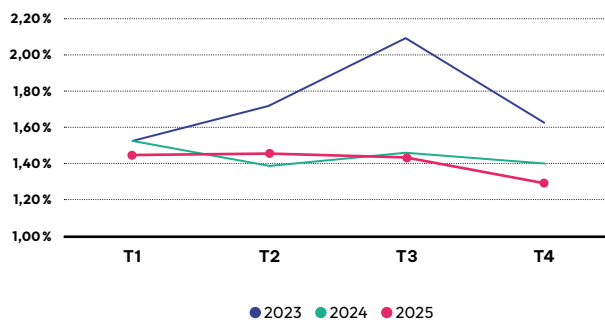
→ COLLECTE PAR LES CAISSES MSA

Les sommes reversées par la MSA correspondent aux cotisations recouvrées par les caisses du régime agricole auprès des employeurs affiliés. Le suivi de cette collecte repose notamment sur l'analyse du taux de reste à recouvrer, calculé sur quatre trimestres glissants.

Après une reprise progressive des actions de recouvrement observée en 2024, dans un contexte marqué précédemment par les effets de la crise sanitaire et de certains aléas climatiques (canicule, tempête, grêle, etc.), la performance du recouvrement s'est stabilisée en 2025, avec une légère amélioration.

Fin 2025, le taux de reste à recouvrer MSA s'élève à **1,29 %**, contre 1,41 % en 2024.

Taux de reste à recouvrer CCMSA



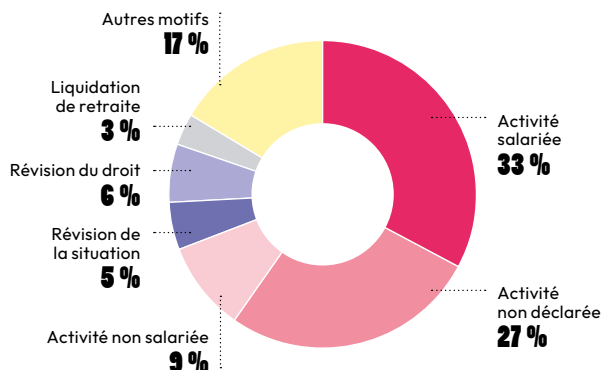
Au 1^{er} janvier 2027, la collecte par les caisses MSA s'appuiera également sur le système de reversement basé sur les sommes dues.

Les indicateurs de l'indemnisation

La qualité de la mise en œuvre est observée au travers des 3 indicateurs

- Le **taux de conformité du traitement de la demande d'allocation (CDAL)** est de 96,5 % à fin décembre 2025. Il vise à évaluer la qualité des traitements réalisés manuellement et automatiquement. Il est à la cible de 96 % et a progressé de 0,6 point par rapport à 2024. Il est détaillé en page 21.
- La **satisfaction des demandeurs d'emploi vis-à-vis des informations sur les sujets liés aux allocations (SATIS Ind)** est de 79,3 % à décembre 2025, pour une cible de 80 %. La nature de la décision induit un biais dans le niveau de satisfaction, puisque les demandeurs d'emploi ayant eu une décision positive ont un taux de satisfaction de 15 points de pourcentage supérieur à ceux ayant eu un rejet (82 % vs 67 %).
- La **part des montants versés en trop-perçus (TP)** par rapport au montant des allocations versées est de 3,1 %, tout juste conforme à la cible et en hausse de 0,2 % par rapport à 2024. Les deux motifs de trop-perçus les plus fréquents sont l'activité salariée et l'activité salariée non déclarée.

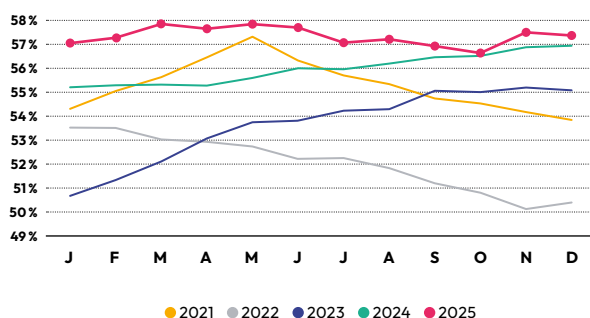
Répartition des trop-perçus par motif à fin décembre 2025



Près des deux tiers des trop-perçus concernent des demandeurs d'emploi ayant repris un emploi salarié. Face à l'enjeu des trop-perçus (1 Md€ en 2025), un groupe de travail tripartite, France Travail-Unédic-État, explore des pistes d'actions avec, pour chacune d'elles, les avantages et inconvénients ainsi qu'un chiffrage de leur impact, soit sur la prévention, soit sur le recouvrement des indus.

Autres indicateurs d'éclairage sur les trop-perçus

Taux de recouvrement sur un an glissant des trop-perçus « hors fraude »



Ce graphique traduit une faible amélioration du recouvrement des trop-perçus. Le taux observé à fin 2025 est **57,4 %**, contre 56,9 % en 2024, tout en restant bien en dessous des ambitions de l'Unédic.

Indicateurs mesurant l'accompagnement par un conseiller des allocataires à certaines étapes clés, appelées « situations à examiner »

SITUATION À EXAMINER	TAUX DE TRAITEMENT 2025
Décision	31%
Fin de droits	40%
Trop perçu	43%
Réception DPAA*	50%
Départ à la retraite	62%

* Déclaration préalable à l'embauche

Le contrôle interne sur l'indemnisation

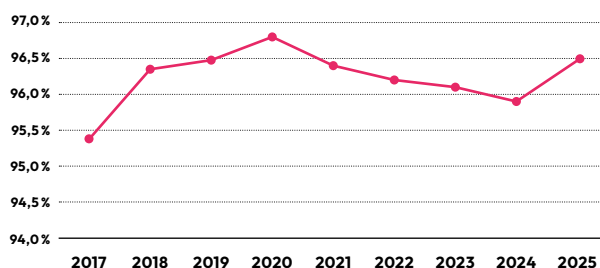
Les principaux résultats du bilan 2025 établi par France Travail

La maîtrise des activités de France Travail repose sur un cadre de référence structuré, des contrôles automatisés, des échanges de données et des modalités de contrôle diversifiées, incluant notamment des revues de moyens de maîtrise, des auto-évaluations, des contrôles *a posteriori* et des contrôles ciblés. En 2025, 1040 collaborateurs de France Travail ont été mobilisés sur l'ensemble du territoire pour réaliser les contrôles *a posteriori* relevant du champ de l'indemnisation.

Les résultats des contrôles *a posteriori* réalisés sur la conformité des demandes d'allocation (DAL) au regard de l'application des règles d'indemnisation sont présentés dans cette partie. Ils reposent sur des échantillons statistiquement représentatifs.

En 2025, un peu plus de 45 239 dossiers relevant du régime général d'assurance chômage ont été contrôlés. Le taux de qualité s'élève à **96,5 %** (CDAL).

Taux de qualité des dossiers sans incidence financière (Assurance chômage & État hors Annexes 8 et 10)



Les anomalies constatées représentent un impact financier équivalant à **0,81 %** de la somme des capitaux des droits contrôlés en valeur absolue (vs 0,89 % en 2024), soit 255 M€ sur 31,4 Md€.

Ces contrôles portent sur des décisions d'admission, de reprise et de rejet. Ils incluent des décisions automatiques (sans l'intervention d'un conseiller) et des décisions manuelles.

En 2025, la part des dossiers traités automatiquement est de **56 %** (34 % pour l'admission, 57 % pour la reprise et 70 % pour le rejet).

La majorité des non-conformités constatées sur les ouvertures de droits (70 %) concernent la détermination du salaire journalier de référence (SJR) et la correcte prise en compte des éléments de paie communiqués par l'employeur et/ou le demandeur d'emploi.

0,81 %

La part de l'impact financier en valeur absolue des anomalies sur la totalité des droits contrôlés.



Zoom sur...

Le contrôle des demandes d'allocations traitées manuellement *versus* automatiquement

Le **CDAL bis** porte uniquement sur les traitements manuels par les conseillers. Cet indicateur est composé de 4 sous-indicateurs pour mesurer la qualité des 3 décisions (les admissions, les rejets et les reprises), ainsi que la qualité de l'allocation d'État.

En 2025, le taux de qualité portant sur les traitements manuels est de **94,2 %** et il se décompose ainsi :

DÉCISION MANUELLE	VOLUME TESTÉ	TAUX DE QUALITÉ
Admission	31 819	89,5 %
Rejet	6 992	99,3 %
Reprise	7 001	98,3 %
Allocation État	3 733	97,2 %

Pour les dossiers traités automatiquement, le taux de qualité est de **98,5 %** en 2025 et il se décompose ainsi :

DÉCISION AUTOMATIQUE	VOLUME TESTÉ	TAUX DE QUALITÉ
Admission	670	92,7 %
Rejet	104	100 %
Reprise	227	100 %
Allocation État	260	99,2 %

Les résultats relatifs à l'admission font l'objet d'une pondération renforcée, ces décisions étant au cœur de l'activité d'indemnisation.

Le contrôle du contrôle des demandes d'allocation Assurance chômage

Le dispositif de contrôle interne de France Travail s'appuie sur une démarche de contrôle de second niveau, qui vise à garantir l'application et l'homogénéité des règles de contrôle de premier niveau et à sécuriser le calcul de l'impact financier des erreurs détectées.

En 2025, **996 dossiers** d'admission, reprise et rejet ont été contrôlés. 92,3 % des dossiers contrôlés confirment les résultats des contrôles de premier niveau, contre 92 % en 2024. Le taux de qualité sans impact financier est de **95,5 %** en 2025, contre 95 % en 2024.

Autres contrôles *a posteriori*

Pour les bulletins de salaire, 9 006 justificatifs ont été contrôlés en 2025, avec un taux qualité sans impact financier de **97,8 %** (98,4 % en 2024). S'agissant des attestations employeur, le taux se situe à **93,3 %** (93,6 % en 2024).

Le versement des allocations du contrat de sécurisation professionnelle représente un volume financier de 1,8 Md€. En 2025, **2 933 contrôles** ont été réalisés, représentant un taux de qualité sans incidence financière de **87 %**.

Le taux de qualité sans impact financier sur les allocations des intermittents du spectacle s'élève à **98,1 %** en 2025 (95,9 % en 2024).

Les résultats de la lutte contre la fraude

Les principaux résultats du bilan 2025 établi par France Travail

Le dispositif de prévention et de lutte contre la fraude de France Travail repose sur un réseau de 143 auditeurs assermentés et de 1 792 conseillers référents fraudes en agence et en plateforme.

146 M€ de fraudes aux allocations chômage ont été identifiées en 2025, soit une hausse 7 % par rapport à 2024 (136 M€). 10 889 demandeurs d'emploi étaient concernés par ces fraudes. Les fraudes détectées correspondent à la fois à des préjudices évités, lorsque la fraude est repérée avant le versement de l'allocation, et à des préjudices subis, lorsqu'elle est détectée après paiement.

En 2025, le montant des préjudices subis s'élève à 83 M€, contre 78 M€ en 2024, tandis que les préjudices évités atteignent 63 M€, contre 58 M€ l'année précédente. Cette évolution ne traduit pas tant une hausse de la fraude, qu'un renforcement des moyens engagés et des capacités de ciblage, grâce à des outils plus performants.

Trois catégories de fraude représentent 74 % du montant total des préjudices :

- **Fraude à la résidence** : 45 % du préjudice total, soit 66 M€ (56 M€ en 2024).
- **Fausse déclaration de situation** (reprise d'activité non déclarée) : 17 % du préjudice total, soit 24 M€ (20 M€ en 2024).
- **Fraude à l'identité** : 12 % du préjudice total, avec 17 M€ (22 M€ en 2024).

Lutte contre les comportements abusifs

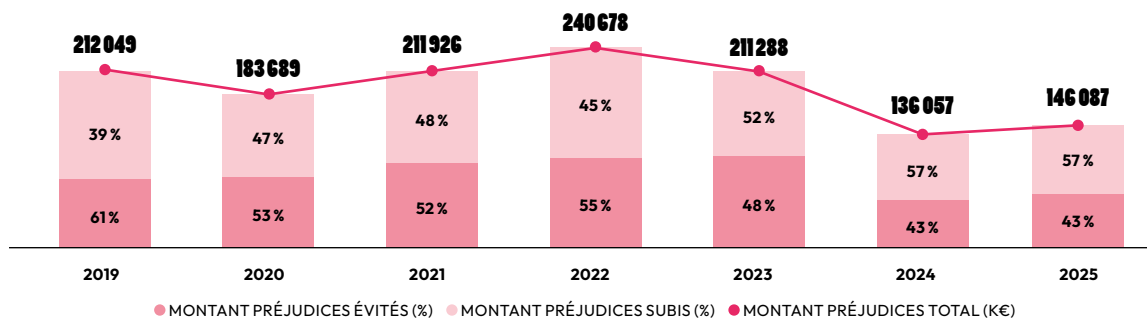
Le plan de lutte contre les comportements abusifs porté par France Travail vise à sécuriser près de 38 Md€ de dépenses d'assurance chômage tout en renforçant la confiance dans le système, grâce à une approche combinant prévention, accompagnement et contrôles ciblés.

Il cible en priorité les situations à risque comme les frontaliers, les ruptures conventionnelles et les créateurs d'entreprise, qui représentent à eux seuls plus de 10 Md€, soit près d'un tiers des dépenses d'indemnisation, avec déjà près de 23 000 contrôles ciblés engagés.

Les premiers résultats sont positifs, avec une meilleure efficacité des contrôles, des taux de sanction élevés, un retour à l'emploi accéléré permettant d'éviter environ 1,6 M€ d'indemnisation, ainsi qu'une détection renforcée des situations irrégulières.

Enfin, le dispositif s'appuie sur une dynamique partenariale solide, avec l'ambition de rendre les contrôles plus pertinents et efficaces.

Évolution du montant des préjudices détectés (en K€)



Résultats 2025 et cibles des indicateurs stratégiques État-Unédic-France Travail

La révision de la convention tripartite a été l'occasion de repenser les indicateurs stratégiques. Trois objectifs stratégiques ont été fixés pour la période 2024-2027, à savoir :

- **Donner à chacun les moyens d'accéder à l'emploi durable ;**
- **Garantir l'accès des usagers à leurs droits à indemnisation au service de leur parcours de retour à l'emploi ;**
- **Aider les employeurs à recruter plus rapidement et plus durablement et à diversifier leurs modes de recrutement.**

À la demande de la gouvernance, la sous-direction audit et risques a conduit en 2025 et 2026 trois missions, respectivement consacrées aux domaines de l'indemnisation, de l'accompagnement des demandeurs d'emploi et de l'entreprise.

Ces travaux ont permis de conclure à la fiabilité des indicateurs examinés dans chacun de ces trois domaines.

DOMAINE	NOM DE L'INDICATEUR	DÉFINITION DE L'INDICATEUR	RÉSULTAT 2025	CIBLE 2026	CIBLE 2027
Retour à l'emploi	TAE	Taux d'accès à l'emploi des DE	37,10 %	37,5 %	+ 5 %*
	TPED	Taux de présence (d'accès) en emploi durable des DE	12,7 %	13,3 %	+ 7 %*
Entreprise	TPO	Taux de pourvoi des offres déposées à France Travail	88,3 %	> 88 %	85 %
	DPO	Délai de pourvoi des offres déposées à France Travail	22,5 jours	< 23 jours	23 jours
	ENT+	Part des entreprises ayant recours à France Travail	22,9 %	25,9 %	35 %
	SATIS Ent	Satisfaction des entreprises	89,1 % Delta sat = 51,8**	90 % Delta sat = 54**	Delta sat = 58**
Formation	F-TAE	Taux d'accès à l'emploi 6 mois après une formation à visée « emploi direct »	65,6 %	67,1 %	+ 10 %*
	F-PRIO	Part des publics « prioritaires » parmi les entrants en formation	67,4 %	> 69 %	70 %-75 %
Accompagnement	SATIS Acco	Satisfaction relative à l'accompagnement	80,9 % Delta sat = 22,2**	82 % Delta sat = 24**	Delta sat = 26**
	DEMAR	Rapidité de démarrage des actions d'accompagnement (y compris formation)	27,9 jours	29 jours	28 jours
	DYN	Dynamisation de l'accompagnement	73,8 %	75 %	80 %
	DELD	Nombre DE de longue durée	999141	-	-
Indemnisation	CDAL	Conformité du traitement de demande d'allocation	96,5 %	> 96 %	96 %
	SATIS Ind	Satisfaction des DE / indemnisation	79,3 % Delta sat = 22,9**	80 % Delta sat = 24**	Delta sat = 26**
	TP	Part des montants versés en trop-perçu par rapport au montant des allocations versées	3,1 %	2,9 %	2,8 %

* par rapport au modèle de conjoncture ** Delta sat = différence entre les très satisfaits et les insatisfaits

03

LES ACTIVITÉS D'AUDIT



La démarche d'audit portée par l'Unédic vise à apporter à la direction générale et aux instances de gouvernance une assurance sur le degré de maîtrise des activités liées à l'Assurance chômage, en particulier celles déléguées aux opérateurs chargés de l'indemnisation et du recouvrement des contributions.

Ce bilan d'activité s'ouvre par une présentation de l'équipe Audit & Risques. Il revient ensuite sur les principaux enseignements issus des audits réalisés depuis le dernier rapport annuel, présente les missions inscrites au plan d'audit 2026-2027 et se termine par le suivi de la mise en œuvre des recommandations.

L'équipe Audit & Risques

Une équipe renouvelée et engagée dans la continuité et l'excellence de ses missions

L'année 2025 a été marquée par un renouvellement important de l'équipe, avec près des deux tiers de l'équipe récemment intégrés à la sous-direction.

Forts de parcours variés dans l'audit interne/externe ou le conseil, les auditeurs mettent leurs expertises complémentaires au service des enjeux de gouvernance de l'Assurance chômage.

Ils veillent au respect des normes professionnelles de l'audit interne et du code de déontologie, garants de la qualité et de l'éthique de leurs interventions.

La dynamique de montée en compétence des équipes se poursuit, notamment à travers un parcours de certification professionnelle : quatre collaborateurs sont engagés dans une démarche de certification en contrôle interne en 2026, et deux l'ont déjà achevée avec succès.

Ses activités et missions

L'équipe Audit & Risques assure principalement la réalisation de missions d'audit interne et le suivi de la mise en œuvre des recommandations. Elle contribue également à la cartographie des risques, ainsi qu'à l'évaluation du contrôle interne de l'Unédic. Enfin, elle intervient sur des travaux d'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques, de contrôle interne et de prévention de la fraude déployés par les opérateurs (France Travail, Urssaf Caisse nationale, Mutualité sociale agricole), notamment dans le cadre d'échanges bilatéraux avec ses homologues.

Les missions sont réalisées par une équipe de sept auditeurs et supervisées par sa responsable, rattachée hiérarchiquement au directeur général et fonctionnellement à la Commission d'audit et de préparation des comptes.

Dans le cadre de la démarche d'audit, une attention particulière est portée à la satisfaction des demandeurs d'emploi, à l'équité de traitement ainsi qu'à la conformité des droits avec les règles de l'Assurance chômage. Ainsi, l'audit permet de mettre en lumière des enjeux qualitatifs qui ne sont pas toujours perceptibles à travers les seuls indicateurs.



Les membres de l'équipe Audit & Risques

DE GAUCHE À DROITE :

- **Aminata Barro**
- **Thomas Gomes**
- **Christine Lam-Simon**,
sous-directrice Audit & Risques
- **Marion Galix**
- **Lucie Joullié**
- **Hugo Labat-Chaure**
- **Soukaïna El Azdi**

ABSENTE DE LA PHOTO :

- **Soline Perez**

Résultats des missions menées sur 2025-2026

Depuis le dernier rapport annuel publié en juillet 2025, huit missions d'audit ont été réalisées, réparties à parts égales entre France Travail et l'Unédic.

Les audits portaient sur :

- Diagnostic du dispositif accompagnement des demandeurs d'emploi et ses indicateurs de pilotage ;
- Audit de la fiabilité des indicateurs de qualité de l'indemnisation, notamment la liquidation automatique ;
- Audit du dispositif d'assurance chômage pour les seniors ;
- Audit des remboursements frontaliers entre pays de l'Union européenne ;
- Audit externe de fin de mandat 2024-2025 ;
- Diagnostic de la direction des finances et de la comptabilité (DFC) ;
- Identification des points de contrôle interne des processus RH ;
- Mission de conseil « Cadeaux et invitations ».

Diagnostic du dispositif accompagnement des demandeurs d'emploi et ses indicateurs de pilotage

L'Unédic a conduit un diagnostic du dispositif d'accompagnement et des indicateurs destinés à en suivre la performance, dans un contexte renouvelé par la convention tripartite État-Unédic-France Travail. Celle-ci a prévu quatre indicateurs stratégiques pour l'accompagnement, dont deux nouveaux : le DEMAR (Rapidité du démarrage des actions d'accompagnement) et le DYN (Dynamisation de l'accompagnement).

En parallèle, la loi pour le plein emploi (LPE), en vigueur au 1^{er} janvier 2025, a introduit des évolutions majeures : inscription automatique de nouveaux publics, signature obligatoire du contrat d'engagement... Dans ce contexte, la mission avait pour finalité d'éclairer le fonctionnement actuel de l'accompagnement, d'apprécier la fiabilité des indicateurs et d'en évaluer les dispositifs de maîtrise.

Malgré un contexte encore en phase de stabilisation, la mission conclut à la robustesse des modalités de calcul et à la fiabilité globale des indicateurs. En août 2025, l'indicateur DEMAR s'établit à 22 jours pour une cible de 30 jours, tandis que l'indicateur DYN atteint 65,7 % pour une cible de 71 %. Les deux autres indicateurs stratégiques relatifs à l'accompagnement, SATIS Acco et DELD, s'élèvent respectivement à 80,7 % de satisfaction pour une cible de 81 %, et à 1 070 902 demandeurs d'emploi de longue durée pour une cible de 1 129 218.

Les moyens de maîtrise reposent principalement sur le suivi des réclamations, l'outillage et la formation des conseillers, ainsi que sur le contrôle interne pour sécuriser l'entrée en accompagnement. Sans formuler de recommandation à ce stade, la mission juge utile la réalisation, à horizon d'un an, d'une mission de suivi portant notamment sur la réalité des actions prises en compte dans l'indicateur DYN, sur le caractère dynamique du contrat d'engagement et la mobilité entre les différentes modalités d'accompagnement.

Audit de la fiabilité des indicateurs de qualité de l'indemnisation, notamment la liquidation automatique

En 2025, un audit a porté sur la qualité de l'indemnisation des demandeurs d'emploi afin d'évaluer la pertinence et la fiabilité des indicateurs stratégiques définis dans la convention tripartite 2024-2027.

L'audit conclut que les trois indicateurs suivis – CDAL (qualité des décisions d'indemnisation), SATIS INDEM (satisfaction des demandeurs d'emploi) et TP (taux de trop-perçus) – sont globalement représentatifs de l'activité et présentent un niveau de fiabilité satisfaisant. Le taux de conformité des décisions d'indemnisation atteint 95,9 % en 2024, avec un impact financier limité (0,9 % du capital des droits contrôlés). La qualité des traitements automatisés apparaît comparable à celle des traitements manuels, et surtout, le risque d'ouverture de droits à tort est maîtrisé.

L'indicateur de satisfaction des demandeurs d'emploi s'établit à 79,1 %, avec des écarts significatifs selon la nature de la décision rendue. L'accompagnement par un conseiller référent indemnisation (CRI) contribue positivement à la compréhension des décisions et à la satisfaction des allocataires.

Par ailleurs, deux missions sont en cours sur le premier semestre 2026 :

- diagnostic sur le financement des points de retraite complémentaire des demandeurs d'emploi indemnisés ;
- diagnostic des indicateurs stratégiques du domaine Entreprise.

Concernant les trop-perçus, l'évolution de l'indicateur (calculé sur les montants au lieu des volumes) permet un pilotage en valeur, tout en nécessitant le maintien d'outils complémentaires de suivi pour prévenir et recouvrer les trop-perçus les plus fréquents (activité reprise non déclarée).

Trois recommandations ont été formulées : renforcer l'accompagnement téléphonique des demandeurs d'emploi lors de certaines notifications ; mieux prévenir les trop-perçus liés aux changements de situation en cours de mois ; sécuriser la performance et la disponibilité du système d'information, dans la perspective d'une automatisation accrue des processus.

Enfin, l'audit a mis en évidence que l'absence à tort d'un paiement et son exactitude ne faisaient pas encore l'objet d'un contrôle *a posteriori* systématique. Une expérimentation conjointe avec l'Unédic a été réalisée au second semestre 2025 et sera reconduite en 2026.

Audit du dispositif d'Assurance chômage pour les seniors

Près de 470 000 demandeurs d'emploi de plus de 55 ans ont bénéficié d'un droit ouvert en 2024.

Cette mission s'inscrit dans un contexte de transformation du marché du travail marqué par le relèvement progressif de l'âge légal de départ à la retraite et par les évolutions introduites par la convention d'assurance chômage entrée en vigueur au 1^{er} avril 2025.

L'audit visait à évaluer la conformité de la mise en œuvre du dispositif sur l'ensemble de la vie du droit (attribution, formation, maintien, départ à la retraite), à apprécier les dispositifs de maîtrise associés et à identifier d'éventuels effets de bord liés aux nouvelles règles.

Les travaux concluent à un niveau de maîtrise satisfaisant du risque sur l'indemnisation des seniors. Les évolutions issues de la réforme 2025 sont correctement déployées et répondent aux besoins identifiés. Les entretiens et les tests n'ont pas fait émerger de mesure complémentaire spécifique à cette population, le cadre existant couvrant efficacement leur situation. Les seniors présentent par ailleurs un niveau de satisfaction supérieur aux autres publics (88 %, contre 81 % en août 2025), et aucun atypisme particulier n'a été relevé en matière de fraude, d'allocation décès ou de contrôle de la recherche d'emploi.

La mission a formulé sept recommandations d'enjeu important. Trois portent sur l'amélioration du dispositif de maintien de droit, notamment l'opportunité de conditionner son attribution à l'épuisement préalable du droit initial, et sur la fiabilisation des notifications de maintien et de rejet. Trois recommandations portent sur la prévention des trop-perçus liés au départ à la retraite. Enfin, la mission recommande de corriger des anomalies dans le courrier relatif au mécanisme d'allongement senior.

Audit des remboursements frontaliers entre pays de l'Union européenne

L'Unédic a conduit un audit sur les remboursements frontaliers entre États membres de l'UE, encadrés par le règlement 883/2004. En 2023, 77 000 allocataires frontaliers étaient indemnisés par France Travail. En 2024, les dépenses d'indemnisation atteignent 1,1 Md€, pour seulement 281 M€ de recettes, générant un déséquilibre annuel d'environ 800 M€ et un surcoût cumulé en 2025 de 9,1 Md€ depuis 2011 pour l'Assurance chômage.

La mission visait à vérifier la conformité de la mise en œuvre des dispositifs de remboursement, la correcte comptabilisation, le suivi et le recouvrement des dettes et créances, ainsi qu'à évaluer les moyens de maîtrise permettant de sécuriser les processus de remboursement entre États. Les travaux confirment un bon déversement des données métier en comptabilité.

Cinq recommandations d'enjeu important ont été formulées et acceptées. Deux, dont l'impact est estimé à 14 M€, portent sur l'intégration systématique de l'ensemble des allocations éligibles dans les demandes de remboursement (Aide à la reprise et création d'entreprise et révisions de droit liées à la perte d'une activité conservée). Une recommandation vise à renforcer le pilotage pour suivre précisément les volumes par pays, les délais de traitement, les motifs de contestation, l'antériorité des créances et les écarts entre flux émis et reçus. Enfin, deux recommandations concernent la gouvernance de la coordination européenne, afin de garantir une meilleure représentation de l'Assurance chômage et une consultation systématique de l'Unédic sur les sujets à forts enjeux.

La mission met en évidence plusieurs situations illustrant la charge financière disproportionnée supportée par la France, soulignant la nécessité de réviser le règlement européen pour mieux défendre les intérêts du régime.

Audit externe de fin de mandat 2024-2025

Conformément à l'accord sur la modernisation du paritarisme de 2012, le Conseil d'administration (CA) de l'Unédic a mandaté un audit externe de fin de mandature afin d'évaluer le fonctionnement de la gouvernance paritaire et de contribuer à son amélioration continue. Le cabinet PwC a présenté ses conclusions au CA du 4 février 2026.

Les travaux ont porté sur quatre axes : le suivi des recommandations issues des précédents audits de fin de mandat, le bilan du fonctionnement de l'Unédic au regard de son organisation et de ses ressources, l'évaluation des modalités de fonctionnement des instances de gouvernance (Conseil d'administration, Bureau, commissions et conseillers techniques), ainsi que l'analyse du cadre conventionnel avec les opérateurs et l'État.

L'audit met en évidence de nombreux points forts, témoignant d'une mandature particulièrement réussie. Il souligne en premier lieu une satisfaction globale et partagée concernant la qualité des travaux, ainsi que la contribution reconnue des commissions au bon fonctionnement de la gouvernance. Il relève également la forte capacité de production d'études de l'Unédic, appuyée sur une expertise reconnue, malgré certaines contraintes externes limitant l'accès à des données clés.

Par ailleurs, l'audit constate une mise en œuvre effective de la majorité des dispositions des accords nationaux interprofessionnels applicables, avec un taux d'application de 81 % (17/21). Enfin, il met en avant la capacité d'innovation de l'Unédic, illustrée notamment par les séminaires de construction de la feuille de route et par le laboratoire d'idées U'Lab.

En conclusion, six recommandations émises portent sur la visibilité de l'Unédic, le fonctionnement des instances de gouvernance, le pilotage stratégique, la formation des administrateurs, les déclarations d'intérêts et le renforcement des instances tripartites avec l'État et France Travail.

Diagnostic de la Direction des Finances et de la Comptabilité (DFC)

Afin de faciliter la prise de poste de la nouvelle directrice de la DFC de l'Unédic et du nouveau sous-directeur en charge de la comptabilité, un état des lieux a été réalisé par un cabinet extérieur avec une proposition de chantiers d'amélioration. La performance de la DFC se situe dans la moyenne. Le plan d'action vise à la faire progresser vers un niveau de haute performance.

Douze recommandations dont quatre majeures portent, notamment, sur une formalisation harmonisée des processus et du contrôle interne, une cartographie des risques opérationnels de la DFC, une clarification fonctionnelle et organisationnelle avec une valorisation des ressources et, enfin, un renforcement du niveau de performance du système d'information de la DFC.

Identification des points de contrôle interne des processus RH

Un cabinet spécialisé dans le domaine RH a été sélectionné pour une mission de conseil consistant à la formalisation des principaux processus intégrant l'identification des contrôles clés, ainsi que des axes d'amélioration. Ainsi, six recommandations ont été émises, dont deux déjà réalisées au cours du trimestre suivant (premier trimestre 2026).

Mission de conseil « Cadeaux et invitations »

Une mission de conseil a permis de définir une procédure interne concernant la gestion des cadeaux et invitations après un état des lieux et un parangonnage. Ainsi, une sensibilisation des collaborateurs a été réalisée en décembre 2025, afin de déployer cette nouvelle procédure et le registre des cadeaux et invitations au 1^{er} janvier 2026.

DEUX MISSIONS EN COURS AU PREMIER SEMESTRE 2026

Diagnostic sur le financement des points de retraite complémentaire des demandeurs d'emploi indemnisés

Une mission de diagnostic interne du financement des points de retraite complémentaire des demandeurs d'emploi indemnisés est engagée au sein de l'Unédic. France Travail et les différentes institutions de retraite complémentaire (IRC) sont également sollicités à travers un questionnaire et des entretiens.

En 2024, 3,8 Md€ ont été versés par l'Unédic aux IRC, dont 1,4 Md€ retenus sur les allocations des demandeurs d'emploi indemnisés.

Ce diagnostic vise un triple objectif de formalisation du processus de gestion du financement des points de retraite des allocataires indemnisés, de contrôle de la conformité et d'évaluation des moyens de maîtrise. Enfin, la mission analysera les risques et opportunités liés à la mise en place du Répertoire de gestion des carrières unique (RGCU).

Diagnostic des indicateurs Entreprise de la convention tripartite

Dans le cadre de la convention tripartite 2024-2027 signée entre l'État, l'Unédic et France Travail, l'accompagnement des entreprises constitue un axe stratégique visant à aider les employeurs à recruter plus rapidement et à diversifier leurs modes de recrutement.

Quatre indicateurs stratégiques ont été définis pour piloter cette ambition, dont un nouvel indicateur mesurant la part des établissements ayant recours à France Travail. Afin de devenir le partenaire RH de référence des employeurs, notamment des structures qui ne disposent pas de ressources humaines dédiées, France Travail déploie une démarche proactive d'accompagnement et a renforcé la visibilité de son offre via la marque France Travail Pro, portée par un réseau de plus de 6 000 conseillers spécialisés. Dans ce contexte, la mission vise à analyser l'organisation de l'accompagnement des entreprises, à évaluer la pertinence des indicateurs stratégiques et à apprécier les dispositifs de maîtrise associés.

Prochain plan d'audit 2026-2027

L'élaboration du plan d'audit s'appuie sur l'historique des cinq dernières années d'audit, sur les travaux menés par les autres fonctions d'assurance et sur des entretiens avec les directeurs de l'Unédic.

Le plan d'audit prend également en compte la dernière révision de la cartographie des risques de mars 2026, afin de s'assurer d'une bonne couverture des risques sur un horizon pluriannuel. Des échanges ont aussi lieu avec les directions de l'audit interne des opérateurs de l'Assurance chômage.

La proposition de plan d'audit, assortie d'une analyse de la couverture des risques à moyen terme, a reçu un avis favorable de la Commission d'audit lors de sa réunion du 10 mars 2026, permettant sa validation par le Bureau du 25 mars 2026 en vue de sa mise en œuvre.

Chaque audit portant sur le périmètre d'un opérateur est confié à un binôme d'auditeurs, tandis que les audits portant sur des activités internes à l'Unédic sont préférentiellement confiés à des prestataires externes.



Le plan d'audit 2026-2027 est ambitieux avec dix missions :

→ SIX MISSIONS SERONT RÉALISÉES SUR LE PÉRIMÈTRE DE FRANCE TRAVAIL :

1. Audit du droit d'option (possibilité pour le demandeur d'emploi de choisir entre une reprise systématique de ses anciens droits et un nouveau calcul du droit).
2. Mission de suivi sur le DYN (dynamisation de l'accompagnement).
3. Audit des sanctions sur les périodes non déclarées et impact sur les trop-perçus.
4. Audit du dispositif d'assurance chômage pour les primo-entrants & saisonniers.
5. Audit du recouvrement CSP (contrat de sécurisation professionnelle).
6. Audit sur la mise en œuvre de l'avenant sur les ruptures conventionnelles.

→ TROIS MISSIONS SERONT RÉALISÉES SUR LE PÉRIMÈTRE DE L'UNÉDIC :

7. Mission de conseil sur le risque de conflits d'intérêts sur le périmètre Salariés.
8. Mission de contrôle interne sur la direction des finances et de la comptabilité (DFC).
9. Mission de contrôle interne sur la direction des ressources humaines (DRH).

→ UNE MISSION SERA RÉALISÉE SUR LE PÉRIMÈTRE DE LA MSA :

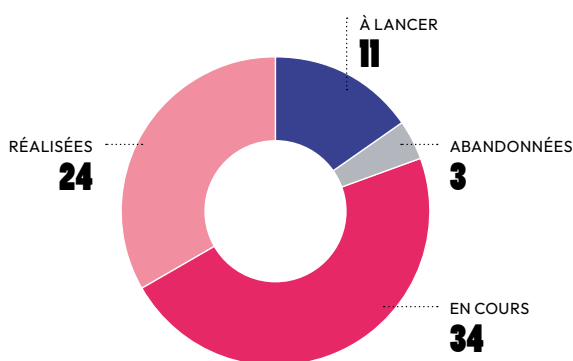
10. Audit du Passage au RSD – reversement sur la base des sommes dues (différé au 1^{er} janvier 2027).

Suivi des recommandations à mars 2026

L'audit interne de l'Unédic réalise annuellement un suivi de la mise en œuvre des recommandations issues des missions menées par la sous-direction Audit et Risques.

À l'issue de la campagne précédente, il restait 37 recommandations, auxquelles ont été ajoutées 35 recommandations émises en 2025.

Avancement des 72 recommandations suivies début 2026



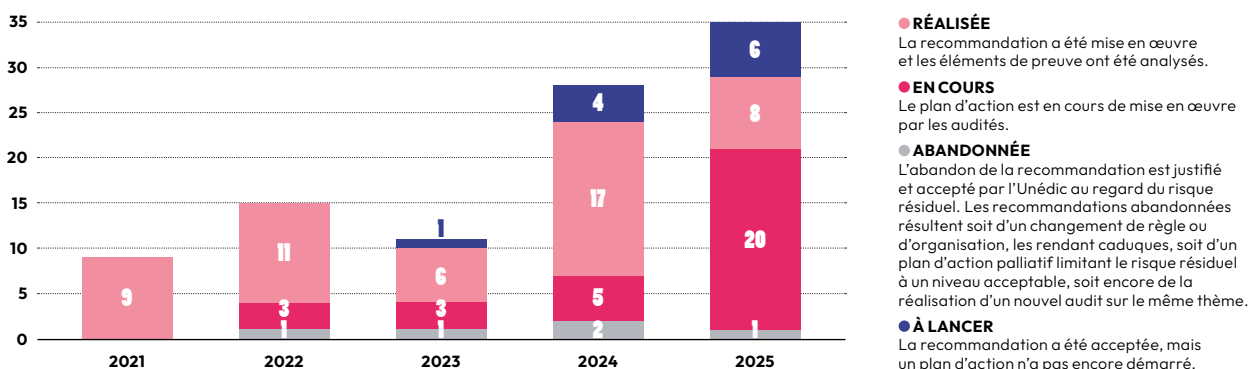
Résultats

Ce suivi permet de statuer sur la réalisation des recommandations ou d'accepter que certaines soient abandonnées au regard du risque résiduel évalué. Ainsi, les **72 recommandations** concernent **21 missions** et ont été émises principalement à France Travail (**46**), l'Unédic (**21**) et la CCMSA (**5**). Le taux de réalisation des recommandations émises sur les cinq dernières années est de **55 %**, et il atteint **71 %** pour celles d'enjeu « majeur ». Ce taux passe à **86 %** pour les 303 recommandations émises depuis 2009 (hors abandonnées).

Zoom sur deux réalisations à impact

- 1. Recommandation majeure relative aux faibles allocations :** des livraisons informatiques permettent d'identifier les situations présentant une forte probabilité d'erreur et de bloquer les liquidations automatiques concernées, ainsi que l'automatisation des demandes de pièces complémentaires nécessaires au bon calcul du droit.
- 2. Recommandation majeure relative aux compléments non versés à tort :** une alerte dans l'outil est créée afin qu'un conseiller puisse traiter les cas identifiés depuis la livraison informatique de mars 2025.

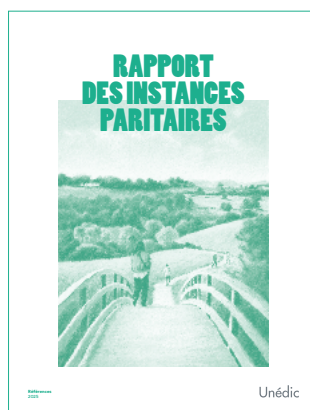
Statut des recommandations émises depuis 2021 (à l'issue de la campagne de mars 2026)



À consulter également



Rapport d'activité 2025



Rapport des instances
paritaires 2025

Suivez-nous sur les réseaux sociaux



Unédic