



Audit externe de fin de mandat 2022-2023 - Unédic

Rapport présenté au Conseil d'administration
le 31 janvier 2024

Unédic



Building a better
working world

SOMMAIRE

1

Introduction & Méthodologie

2

Synthèse

3

Rapport détaillé

| 3.1. Suivi des recommandations du précédent audit de fin de mandat

| 3.2. Bilan du fonctionnement

| 3.3. Bilan des instances de gouvernance

| I. Evaluation du fonctionnement selon les textes en vigueur

| II. Etat d'avancement de la mise en œuvre des dispositions de l'ANI 2022

| III. Analyse des questionnaires des membres du Bureau

| 3.4. Bilan du fonctionnement du cadre conventionnel

1 INTRODUCTION & MÉTHODOLOGIE

Objectifs et périmètre de la mission d'audit

Objectifs de la mission d'audit

- ▶ L'Unédic a déjà fait réaliser cinq audits externes de fin de mandat conformément à l'ANI du 17 février 2012 relatif à la modernisation et au fonctionnement du paritarisme qui prévoit, notamment, que ces organismes, dont l'Unédic fait partie, font réaliser un audit de « fin de mandat » à chaque renouvellement des membres des instances de gouvernance.
- ▶ Cet audit de fin de mandat poursuit un double objectif :
 - ▶ Etablir un bilan du service rendu et des progrès accomplis par l'Unédic sur la mandature 2022-2023
 - ▶ Identifier des pistes d'amélioration
- ▶ La mission d'audit a réalisé un diagnostic du fonctionnement de la gouvernance et de l'organisation afin de faciliter la prise de décisions quant aux actions concrètes à mettre en œuvre pour améliorer l'application de règles rigoureuses et transparentes en matière de gouvernance et de gestion.
- ▶ Le programme d'audit est structuré autour des thématiques suivantes :
 1. Suivi des recommandations du précédent audit de fin de mandat,
 2. Bilan du fonctionnement de l'Unédic en termes d'organisation, de développement de l'offre de services et d'adaptation des ressources à la réalisation des missions,
 3. Bilan des instances de gouvernance et leurs récentes évolutions qui s'inscrivent dans le cadre fixé par l'ANI du 14 avril 2022,
 4. Bilan du fonctionnement du cadre conventionnel avec les opérateurs et l'Etat, et ses évolutions sur la mandature.
- ▶ Au cours de cet audit, nous avons réalisé des entretiens, une analyse documentaire et des tests afin d'étayer nos constats et vous garantir la rigueur des analyses et l'opposabilité des conclusions.

1 INTRODUCTION & MÉTHODOLOGIE

Approche méthodologique – Liste des entretiens

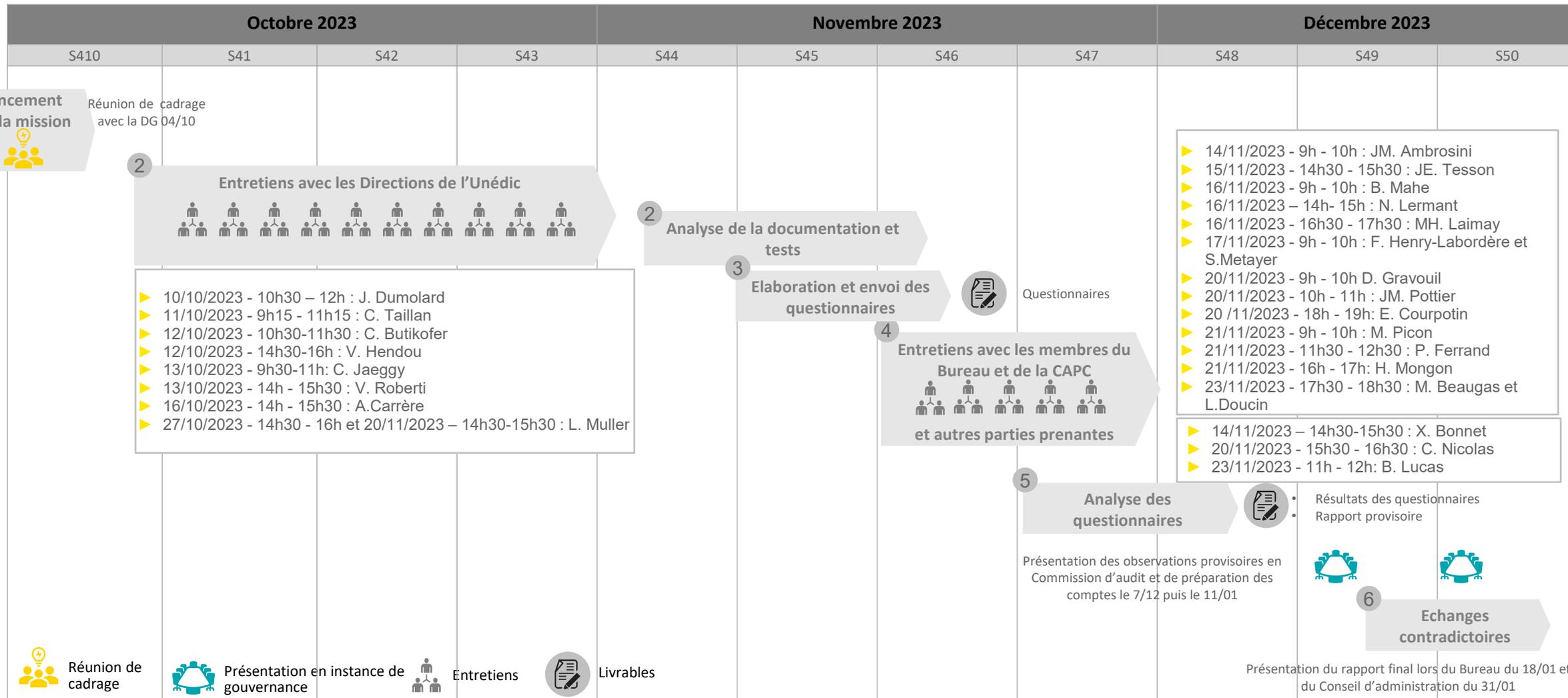
Unédic – membres du Bureau et de la Commission d’audit et de préparation des comptes			
#	Nom	Fonction	Organisation
1	Patricia FERRAND	Présidente	CFDT
2	Jean-Eudes TESSON	Vice-président	MEDEF
3	Eric COURPOTIN	2 ^{ème} Vice-président Membre de la Commission d’audit	CFTC
4	Jean-Michel POTTIER	3 ^{ème} Vice-président Président de la Commission d’audit	CPME
5	Michel PICON	Trésorier	U2P
6	Bertrand MAHE	Administrateur titulaire, désigné représentant de Jean-François FOUCARD : Trésorier adjoint et Membre de la Commission d’audit	CFE-CGC
7	France HENRY-LABORDERE	Assesseur Membre de la Commission d’audit	MEDEF
8	Denis GRAVOUIL	Assesseur	CGT
9	Michel BEAUGAS	Assesseur	FO
10	Hubert MONGON	Assesseur	MEDEF
Personnes qualifiées de la commission d’audit et de préparation des comptes			
11	Marie-Hélène LAIMAY	Personnalité qualifiée	-
12	Jean-Marc AMBROSINI	Personnalité qualifiée	-
Contrôleur général économique et financier			
13	Nicolas LERMANT	Contrôleur général économique et financier	CGEFI

Unédic – CODIR		
#	Nom	Fonction
1	Christophe VALENTIE	Directeur général
2	Clémence TAILLAN	Directrice de cabinet
3	Christophe BUTIKOFER	Sous-directeur Audit et Risques (SDAR)
4	Jun DUMOLARD	Directeur des Finances et de la Comptabilité (DFC)
5	Céline JAEGGY	Directrice des Affaires Juridiques et Institutionnelles (DAJI)
6	Arnaud CARRERE	Directeur des RH et des Services Généraux (DRH-SG)
7	Vanessa HENDOU	Directrice de l’Information et de la Communication (DIC)
8	Lara MULLER	Directrice des Etudes et Analyses (DEA)
9	Vincent ROBERTI	Directeur des Services Numériques et de la Stratégie de la Donnée (DSNSD)

Autres parties prenantes			
#	Nom	Fonction	Organisation
1	Bruno LUCAS	Délégué général à l’emploi et à la formation professionnelle	DGEFP
2	Charline NICOLAS	Directrice générale adjointe en charge de la Direction de la stratégie et des affaires institutionnelles	Pôle Emploi
3	Xavier BONNET	Directeur de l’audit, du pilotage de la performance et de la stratégie	URSSAF Caisse Nationale

1 INTRODUCTION & MÉTHODOLOGIE

Calendrier de la mission d'audit



SOMMAIRE

1

Introduction & Méthodologie

2

Synthèse

3

Rapport détaillé

| 3.1. Suivi des recommandations du précédent audit de fin de mandat

| 3.2. Bilan du fonctionnement

| 3.3. Bilan des instances de gouvernance

| I. Evaluation du fonctionnement selon les textes en vigueur

| II. Etat d'avancement de la mise en œuvre des dispositions de l'ANI 2022

| III. Analyse des questionnaires des membres du Bureau

| 3.4. Bilan du fonctionnement du cadre conventionnel

2 SYNTHÈSE

Messages clés de l'audit

Sur la base des analyses conduites et des entretiens réalisés dans le cadre de l'audit externe de fin de mandat, il convient de noter :

- ▶ Une satisfaction globale au niveau des instances de gouvernance.
 - ▶ Un niveau de conformité élevé par rapport aux documents de référence de l'Unédic (Statuts, règlement intérieur, ANI 2012). Sur les 23 points de contrôles, 83% sont appliqués (composition des instances, objectif de parité de l'ANI de 2012, désignation de suppléants, durée des mandats, fréquence des instances, assiduité, ..), et 17% sont partiellement appliqués.
 - ▶ De plus, un certain nombre d'actions et de travaux ont déjà été lancés afin de se mettre en conformité avec les dispositions de l'ANI du 14 avril 2022. Sur les 11 points de contrôles, 55% des actions ont déjà été mises en place, et 45% des actions sont en cours de déploiement.
 - ▶ Concernant l'analyse des questionnaires des membres du Bureau et de la Commission d'audit, l'ensemble des membres sont satisfaits de la qualité des informations transmises et du processus de décision. Les membres du Bureau saluent notamment la qualité des dossiers préparés par les services, et les présentations réalisées par la Direction générale.
- ▶ Un fonctionnement satisfaisant des services de l'Unédic qui ont réussi à remplir leurs missions et répondre aux attentes de la gouvernance, malgré une période de forte activité et particulièrement en tension dans le cadre des négociations.
- ▶ Les différentes parties prenantes s'accordent sur le fait que les échanges avec la gouvernance de l'Unédic sont réguliers et qu'ils n'ont jamais été interrompus malgré cette période dérogatoire. Une amélioration des relations et des échanges plus directs et réguliers avec les Opérateurs ainsi qu'un meilleur accès aux données ont été relevés.

Néanmoins, certains axes d'amélioration ont été relevés par la mission d'audit, et notamment :

- ▶ Si les membres du Bureau s'accordent sur l'avancée d'avoir mis en place une « feuille de route » par la nouvelle direction, ils estiment en majorité qu'ils doivent être plus « acteur » de la stratégie de l'Unédic, et qu'il convient de se questionner sur l'élargissement des missions de l'Unédic. Dans ce cadre, une réflexion autour de la cohérence des ressources de l'Unédic sera nécessaire au regard des éventuelles nouvelles missions et attentes qui seront définies par la Gouvernance de l'Unédic pour les années à venir. A titre d'exemple, la mise en œuvre d'un SI performant sera prioritaire selon les membres du Bureau, dans la perspective de développer l'analyse des données et l'open data.
- ▶ Il conviendrait également de 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 se réinterroger sur le rôle et les missions des conseillers techniques, si leur rôle est de préparer les réunions du Bureau, il convient de mieux articuler les réunions CT/Bureau. Si des sujets récurrents sont traités lors des réunions des conseillers techniques, il conviendrait de s'interroger sur la mise en place de commissions spécialisées, qui permettraient d'alléger la charge de travail des membres du Bureau en structurant davantage les travaux des différentes instances de gouvernance.
- ▶ Si des actions ont été engagées sur la formation des administrateurs, et notamment la mise en place de webinaires, il convient de poursuivre ces travaux, en particulier pour les nouveaux administrateurs dès leur prise de mandat en mettant à leur disposition un « kit de prise de fonction », et plus globalement veiller à poursuivre le développement de l'offre de formation proposée aux administrateurs tout au long de leur mandat (parcours de formation).
- ▶ Concernant les Opérateurs, côté URSSAF Caisse Nationale les échanges restent limités. Ils se sont améliorés sur la mandature notamment sur le volet financier et les données statistiques. La vision sur les risques mériterait d'être mieux partagée.
- ▶ Par ailleurs, il reste plusieurs actions à mettre en œuvre afin de clôturer les recommandations issues de l'audit de fin de mandat 2020-2021 ainsi que de celui de 2018-2019 (2 recommandations non mises en œuvre).

2 SYNTHÈSE

Champ d'audit n°1 - Suivi des recommandations du précédent audit de fin de mandat

Points forts

- ▶ L'Unédic tient un « Plan d'actions permettant de répondre aux recommandations de l'audit de fin de mandat 2020-2021 et aux dispositions de l'ANI du 14 avril 2022 ». Ce plan d'action est régulièrement présenté et suivi en Bureau.
- ▶ Sur les 8 recommandations issues de l'audit précédent de fin de mandat 2020-2021, 6 sont en cours de mises en œuvre.

Axes d'améliorations

- ▶ Il reste plusieurs actions à mettre en œuvre afin de clôturer les recommandations issues de l'audit de fin de mandat 2020-2021 ainsi que de celui de 2018-2019 (2 recommandations non mises en œuvre).
 - Recommandation 1 : Finaliser la mise en œuvre de certaines des recommandations du précédent audit de fin de mandat 2018-2019 et de l'audit de fin de mandat 2020-2021.
 - ▶ les recommandations de l'audit de fin de mandat 2018-2019 non mises en œuvre : 1. 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 et 2. 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 renouvellement possible, sachant qu'il a été demandé lors du Bureau du 18 janvier 2022 qu'une « limitation des mandats soit fixée. La limite serait fixée à trois mandats, soit six ans au total » Cependant, le règlement intérieur n'a pas été actualisé ;
 - ▶ les recommandations de l'audit de fin de mandat 2020-2021 qui visaient à « Revoir les modalités d'exercice de la gouvernance de l'Unédic » (recommandations 1, 2 et 3), « Conforter la position centrale de l'Unédic dans le dispositif d'assurance chômage » (recommandation 4), « Clarifier le dispositif de pilotage de la convention tripartite Unédic-Etat-Pôle emploi » (recommandation 5) et « Renforcer le processus de suivi et de pilotage des instances de gouvernance » (recommandations 6,7 et 8).

2 SYNTHÈSE

Champ d'audit n°2 - Bilan de fonctionnement de l'Unédic

Points forts

- ▶ D'après les entretiens réalisés avec les directions de l'Unédic, elles estiment que malgré une période de forte activité et particulièrement en tension dans le cadre des négociations, elles ont toutes pu remplir leurs missions et répondre aux attentes de la gouvernance.
- ▶ De plus, la plupart des directions ont relevé une amélioration des relations et des échanges plus directs et réguliers avec les Opérateurs ainsi qu'un meilleur accès aux données.
- ▶ Les directions estiment également avoir un bon niveau de collaboration transverse entre elles, facilité par la tenue de différents comités de pilotage.

Axes d'améliorations

- ▶ Une réflexion autour de la cohérence des ressources sera nécessaire au regard des futures missions et attentes qui seront définies par la Gouvernance de l'Unédic pour les années à venir. Un certain nombre de points d'attention et d'axes ont été identifiés pour continuer d'améliorer le fonctionnement de l'Unédic (rétention des talents, développement de compétences, accès aux données, renforcement du positionnement et de la stratégie de rayonnement, mise en place d'outils et de procédures, ...)
- ▶ A noter que la plupart des points remontés sont pris en compte dans le projet de feuille de route 2024-2025 qui a été présenté lors du Bureau 12 décembre 2023 et qui devrait être validé lors du Bureau du 18 janvier 2024.
 - Recommandation 2 : 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.

2 SYNTHÈSE

Champ d'audit n°3 - Bilan des instances de gouvernance

1. Conformité aux documents de référence de l'Unédic

Points forts

- ▶ Sur les 23 points de contrôles réalisés visant à tester la correcte application des règles définies dans la documentation de référence (statuts, règlement intérieur, ANI 2012), **83% sont appliqués** (composition des instances, objectif de parité de l'ANI de 2012, désignation de suppléants, durée des mandats, fréquence des instances, assiduité, ..), et 17% sont partiellement appliqués.

Axes d'améliorations

- ▶ La mission d'audit n'a pas pu réaliser le test sur l'âge des administrateurs titulaires et suppléants pour le Conseil d'administration de l'Unédic, l'information n'étant pas disponible pour l'ensemble des administrateurs du Conseil d'administration.
 - Recommandation 3 : A 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.
- ▶ D'après les tests réalisés, les convocations et les dossiers sont partagés (une semaine avant, soit 7 jours) avant la tenue du Conseil d'administration. Or, le délai fixé dans les statuts de l'Unédic est de 8 jours.
 - Recommandation 4 : 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.

2 SYNTHÈSE

Champ d'audit n°3 - Bilan des instances de gouvernance

2. Mise en œuvre des dispositions de l'ANI 2022

Points forts

- ▶ Un certain nombre d'actions et de travaux ont été lancés afin de se mettre en conformité avec les dispositions de l'ANI du 14 avril 2022. En effet, sur les 11 points de contrôles, 6 points, soit 55% des actions, ont déjà été mis en place, et 5 points, soit 45% des actions, sont en cours.
- ▶ De plus, l'Unédic tient un « Plan d'actions permettant de répondre aux recommandations de l'audit de fin de mandat 2020-2021 et aux dispositions de l'ANI du 14 avril 2022 ». Ce plan d'action est régulièrement présenté et suivi en Bureau

Axes d'améliorations

- ▶ Sur les 11 points de contrôles, 5 points, soit 45% des actions sont en cours de mise en œuvre. Ces points portent sur :
 - ▶ Article 9.4 - Principe de transparence de l'évaluation du service rendu (communication annuelle) ;
 - ▶ Article 10.3 - Financement du paritarisme de gestion par les organismes paritaires nationaux interprofessionnels (AGFPN – échéance 2026) ;
 - ▶ Article 11.2 - Règles d'exercice du mandat : Connaissance des mandats et des conditions de participation (fiches mandat) ;
 - ▶ Article 11.2 - Règles d'exercice du mandat : Règles de parité femmes/hommes (écart maximal de 1 personne entre chaque genre en cas de désignation d'un nombre impair de représentants) ;
 - ▶ Article 11.3 - Formation des administrateurs et reconnaissance de leurs compétence. A date, il existe des webinaires qui sont organisés par les directions de l'Unédic mais cela ne répond pas aux attentes de l'ANI du 14 avril 2022 en matière de formation. La mission a noté que la directrice de cabinet avait pris contact avec des organismes de formations pour établir des partenariats et qu'il a été prévu de présenter un plan de formation aux administrateurs pour l'année 2024 lors du Conseil d'administration de janvier 2024.
- Recommandation 5 : Poursuivre les travaux de formation des nouveaux administrateurs dès leur prise de mandat 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 en proposant une formation technique qui comporte nécessairement un volet de présentation de l'organisme, de ses missions, de son fonctionnement, de ses actions, et un volet financier. Poursuivre le développement de l'offre de formation proposée aux administrateurs tout au long de leur mandat (parcours de formation).

2 SYNTHÈSE

Champ d'audit n°3 - Bilan des instances de gouvernance

3. Analyse des questionnaires des membres du Bureau

Points forts

- ▶ Les membres du Bureau sont unanimement satisfaits du fonctionnement du Bureau et de la qualité des informations transmises et du processus de décision.
- ▶ L'ensemble des membres du Bureau saluent la qualité des dossiers préparés par les services, et les présentations réalisées par la Direction générale, qui associe les directeurs selon les sujets concernés, sont appréciées. L'ensemble des membres du Bureau sont satisfaits de la coordination avec les services.
- ▶ Concernant la Commission d'audit et de préparation des comptes, les membres sont satisfaits de son fonctionnement et identifient un point d'amélioration dans la mise en place d'un plan de travail annuel afin de figer les thèmes sur l'année, et de disposer de plus de temps pour la présentation des rapports d'audit notamment.

Axes d'améliorations

- ▶ Si les membres du Bureau s'accordent sur l'avancée d'avoir mis en place une « feuille de route » par la nouvelle direction, ils estiment en majorité qu'ils doivent être plus « acteur » de la stratégie de l'Unédic (temps dédié dans le cadre d'un séminaire stratégique), et qu'il convient de se questionner sur l'élargissement des missions de l'Unédic.
 - Recommandation 6 : 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.
 - Recommandation 7 : Mettre en place un séminaire stratégique des membres du Bureau afin de coconstruire 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.
- ▶ Le rôle et les missions des conseillers techniques doivent être clarifiés afin que les travaux préparatoires des conseillers techniques apportent plus de valeur et soient mieux articulés avec le Bureau.
 - Recommandation 9 : 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 se réinterroger sur le rôle et les missions des conseillers techniques, si leur rôle est de préparer les réunions du Bureau, il convient de mieux articuler les réunions CT/Bureau. Si des sujets récurrents sont traités lors des réunions des conseillers techniques, il conviendrait de s'interroger sur la mise en place de commissions spécialisées, qui permettraient d'alléger la charge de travail des membres du Bureau en structurant davantage les travaux des différentes instances de gouvernance.

2 SYNTHÈSE

Champ d'audit n°4 - Bilan du fonctionnement du cadre conventionnel

Points forts

- ▶ D'une manière générale, les différentes parties prenantes s'accordent sur le fait que les échanges avec la gouvernance de l'Unédic sont réguliers et qu'ils n'ont jamais été interrompus malgré cette période dérogatoire. Plusieurs évolutions dans les modes de fonctionnement méritent d'être soulevées :
 - ▶ Côté Etat, concernant l'accès à la DSN, une mission interministérielle a été mise en place pour améliorer la transparence dans les processus opérationnels.
 - ▶ Côté Pôle Emploi, si le contexte sanitaire a perturbé le calendrier de la Convention tripartite, tous les projets ont été mis en œuvre malgré un retard. En plus du Comité de Suivi de la convention, des « COSUI resserrés » ont été mis en place depuis un an et demi, plus adaptés à un dialogue de performance plus direct. D'une manière générale, Pôle Emploi constate un climat plus apaisé et constructif, lié à la fois au renouvellement des équipes de part et d'autre, et à la mise en place d'une gouvernance opérationnelle qui permet de travailler sur le « comment ».
 - ▶ Côté URSSAF Caisse nationale, si les échanges sur le volet financier se sont améliorés, avec une amélioration notable du recouvrement depuis la crise sanitaire, le partage de la vision de la maîtrise des risques mériterait d'être mieux partagée.

Axes d'améliorations

- ▶ Au-delà de la réunion DG, il pourrait être intéressant que l'URSSAF Caisse nationale présente une fois par an, lors d'une réunion du Bureau ou d'une réunion ad'hoc, la cartographie des risques de la Caisse et les audits qui ont été diligentés sur l'année.
 - ➔ Recommandation 12 : 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.

2 SYNTHÈSE

Synthèse des recommandations

Thème	N°	Recommandations	Criticité
Suivi des recommandations du précédent audit de fin de mandat	1	<p>Finaliser la mise en œuvre de certaines des recommandations du précédent audit de fin de mandat 2018-2019 et de l'audit de fin de mandat 2020-2021.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ les recommandations du précédent audit de fin de mandat 2018-2019 non mises en œuvre : 1. 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 et 2. 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 renouvellement possible ; ▶ les recommandations du précédent audit de fin de mandat 2020-2021 qui visaient à « Revoir les modalités d'exercice de la gouvernance de l'Unédic » (recommandations 1, 2 et 3), « Conforter la position centrale de l'Unédic dans le dispositif d'assurance chômage » (recommandation 4), « Clarifier le dispositif de pilotage de la convention tripartite Unédic-Etat-Pôle emploi » (recommandation 5) et « Renforcer le processus de suivi et de pilotage des instances de gouvernance » (recommandations 6,7 et 8). 	2
Bilan de fonctionnement de l'Unédic	2	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.	1
Bilan des instances de gouvernance 1. Conformité aux documents de référence de l'Unédic	3	A 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.	1
	4	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.	2

Echelle de criticité des recommandations :

- 1 : La priorité est élevée. Il s'agit d'une recommandation dont le risque est élevé et/ou des actions de remédiation doivent être mises en œuvre rapidement (< 6 mois)
- 2 : La priorité est moyenne. Il s'agit d'une recommandation dont le risque est important et/ou des actions de remédiation doivent être mises en œuvre rapidement (<1 an)
- 3 : La priorité est basse. Il s'agit d'un point d'amélioration.

2 SYNTHÈSE

Synthèse des recommandations

Thème	N°	Recommandations	Criticité
Bilan des instances de gouvernance 2. Mise en œuvre des dispositions de l'ANI 2022	5	Poursuivre les travaux de formation des nouveaux administrateurs dès leur prise de mandat 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 en proposant une formation technique qui comporte nécessairement un volet de présentation de l'organisme, de ses missions, de son fonctionnement, de ses actions, et un volet financier. Poursuivre le développement de l'offre de formation proposée aux administrateurs tout au long de leur mandat (parcours de formation).	1
	6	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.	1
Bilan des instances de gouvernance 3. Analyse des questionnaires des membres du Bureau	7	Mettre en place un séminaire stratégique des membres du Bureau afin de coconstruire 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.	1
	8	Mettre en place une Commission de suivi des conventions et de la performance des opérateurs.	1
	9	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 se réinterroger sur le rôle et les missions des conseillers techniques, si leur rôle est de préparer les réunions du Bureau, il convient de mieux articuler les réunions CT/Bureau. Si des sujets récurrents sont traités lors des réunions des conseillers techniques, il conviendrait de s'interroger sur la mise en place de commissions spécialisées, qui permettraient d'alléger la charge de travail des membres du Bureau en structurant davantage les travaux des différentes instances de gouvernance.	2
	5	Dans le cadre du parcours de formation des nouveaux administrateurs, s'assurer que le « kit de prise de fonction » leur soit systématiquement transmis (Cf. Recommandation 5).	1
	10	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.	2
	11	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.	2
Bilan du fonctionnement du cadre conventionnel	12	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.	2

Echelle de criticité des recommandations :

- 1 : La priorité est élevée. Il s'agit d'une recommandation dont le risque est élevé et/ou des actions de remédiation doivent être mises en œuvre rapidement (< 6 mois)
- 2 : La priorité est moyenne. Il s'agit d'une recommandation dont le risque est important et/ou des actions de remédiation doivent être mises en œuvre rapidement (<1 an)
- 3 : La priorité est basse. Il s'agit d'un point d'amélioration.

SOMMAIRE

1

Introduction & Méthodologie

2

Synthèse

3

Rapport détaillé

| **3.1. Suivi des recommandations du précédent audit de fin de mandat**

| 3.2. Bilan du fonctionnement

| 3.3. Bilan des instances de gouvernance

| I. Evaluation du fonctionnement selon les textes en vigueur

| II. Etat d'avancement de la mise en œuvre des dispositions de l'ANI 2022

| III. Analyse des questionnaires des membres du Bureau

| **3.4. Bilan du fonctionnement du cadre conventionnel**

3.1 SUIVI DES RECOMMANDATIONS DU PRÉCÉDENT AUDIT DE FIN DE MANDAT

La mission a réalisé un suivi des recommandations de l’audit de fin de mandat qui a émis 8 recommandations regroupées en 4 grandes thématiques.

A noter, que d’après le PV du Conseil d’administration du 26 janvier 2022 « *il n’est pas proposé au CA de décliner un plan d’action, mais simplement de statuer sur les différents axes. Il est souhaité que ces recommandations puissent être approfondies ultérieurement et soient déclinées sous la forme d’un plan d’action.[...] Dès que le Bureau aura travaillé sur ces axes, le Conseil d’administration en sera tenu informé* ».

Le suivi des recommandations se fonde sur les entretiens menés avec les Directions ainsi que sur l’analyse des documents communiqués (Plan d’actions permettant de répondre aux recommandations de l’audit de fin de mandat 2020-2021 et aux dispositions de l’ANI du 14 avril 2022 présenté lors du Bureau du 23 novembre 2023, PVs du Bureau de janvier 2022 à septembre 2023).

Etat d’avancement dans la mise en œuvre des 8 recommandations issues du précédent audit de fin de mandat

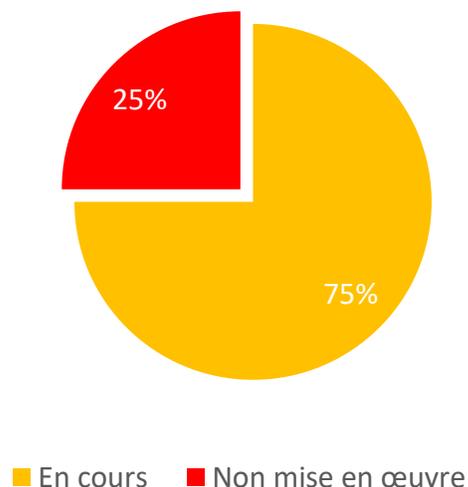


Tableau de synthèse des recommandations du thème

Thème	N°	Recommandations
Suivi des recommandations du précédent audit de fin de mandat	1	<p>Finaliser la mise en œuvre de certaines des recommandations du précédent audit de fin de mandat 2018-2019 et de l’audit de fin de mandat 2020-2021.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ les recommandations du précédent audit de fin de mandat 2018-2019 non mises en œuvre : 1. 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 et 2. 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 la durée du mandat et le nombre maximum de renouvellement possible sachant qu’il a été demandé lors du Bureau du 18 janvier 2022 qu’une « limitation des mandats soit fixée. La limite serait fixée à trois mandats, soit six ans au total » Cependant, le règlement intérieur n’a pas été actualisé ; ▶ les recommandations du précédent audit de fin de mandat 2020-2021 qui visaient à « Revoir les modalités d’exercice de la gouvernance de l’Unédic » (recommandations 1, 2 et 3), « Conforter la position centrale de l’Unédic dans le dispositif d’assurance chômage » (recommandation 4), « Clarifier le dispositif de pilotage de la convention tripartite Unédic-Etat-Pôle emploi » (recommandation 5) et « Renforcer le processus de suivi et de pilotage des instances de gouvernance » (recommandations 6,7 et 8).

3.1 SUIVI DES RECOMMANDATIONS DU PRÉCÉDENT AUDIT DE FIN DE MANDAT

#	Thématiques	Recommandations	Suivi des actions proposées par l'Unédic	Niveau de déploiement	Commentaires
1	Revoir les modalités d'exercice de la gouvernance de l'Unédic	<p>Revoir les modalités d'exercice de la gouvernance en repensant la composition, les principes de fonctionnement et le champ décisionnel de chaque instance. Ces réflexions sont à mener en poursuivant l'objectif d'apporter à chaque instance le bon niveau d'information, d'expertise et d'une façon plus générale, d'optimiser et de simplifier le fonctionnement de la gouvernance et de la structure Unédic ; en capitalisant sur les modes de fonctionnement du Bureau. La mission présente ci-dessous les principaux critères sur lesquels devraient porter les réflexions :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faire évoluer les modalités d'exercice du Conseil d'administration dans son rôle de principal organe de gouvernance, en capitalisant sur les bonnes pratiques mises en œuvre par le Bureau, en repensant l'articulation Bureau / Conseil d'administration pour éviter de multiplier et de dupliquer les réunions ; - Organiser des assemblées générales à une fréquence adaptée à des mandatures de 2 ans ; - Optimisation de la fréquence et les ordres du jour des réunions du Conseil d'administration et du Bureau en s'appuyant sur le champ décisionnel de celles-ci et des priorités sur l'année. Des éléments de réflexion sur le champ décisionnel et les délégations possibles entre les instances ont été présentés ; - Suppression des réunions des conseillers techniques préparatoires aux réunions du Bureau. 	<ul style="list-style-type: none"> - n°1 : Définir un accord constitutif et la raison d'être de l'Unédic - n°1 bis : Réexaminer le rôle des instances de gouvernance de l'Unédic conformément aux travaux prospectifs menés fin 2020 et à l'audit de fin de mandat. - n°1 ter : Fixer un calendrier pour proposer la mise en place d'une ou de plusieurs commissions préparatoires aux travaux des Bureaux et Conseils d'administration, ainsi que des adaptations du rôle des conseillers techniques. 		<p><u>Décision du Bureau de l'Unédic issues du plan d'actions</u> : Les membres du Bureau décident de reporter les réflexions relatives au rôle et au fonctionnement des instances de l'Unédic à l'issue des travaux à venir sur la gouvernance.</p> <p><u>Avancement du calendrier 23.11.2023</u> :</p> <p>Actions N°1 et 1 bis : ces actions pourront éventuellement être menées courant l'année 2024 à l'issue de l'audit externe de fin de mandat 2022-2023 qui sera présenté au CA en janvier 2024</p> <p>Action N°1 ter : les services proposeront un projet de commission de suivi des conventions à l'occasion de la présentation de la prochaine feuille de route, lors du Bureau de décembre.</p> <p>A date de l'audit, les modalités d'exercice de la gouvernance : la composition, les principes de fonctionnement et le champ décisionnel de chaque instance, n'ont pas encore été revues. D'après les échanges, les réflexions et travaux seront lancés en 2024.</p>

3.1 SUIVI DES RECOMMANDATIONS DU PRÉCÉDENT AUDIT DE FIN DE MANDAT

#	Thématiques	Recommandations	Suivi des actions proposées par l'Unédic	Niveau de déploiement	Commentaires
2	Revoir les modalités d'exercice de la gouvernance de l'Unédic	<p>Actualiser les statuts et le règlement intérieur au regard des évolutions structurelles et opérationnelles que connaît l'Unédic en veillant notamment à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Préciser dans le règlement intérieur les modalités de prises de décisions du Bureau en indiquant notamment les conditions de majorité ; - Préciser les éventuelles délégations de pouvoir accordées à certaines commissions ; - Ajouter les clauses relatives au recours à la visioconférence pour la tenue des séances et au vote électronique ; - Clarifier les champs de compétence des conseillers techniques et les attentes de la gouvernance vis-à-vis des travaux à réaliser ; - Préciser l'article 1.1 du règlement intérieur de l'Unédic concernant : la composition du Conseil d'administration sur la notion de « mandats de même niveau exercés » ; l'assiduité des administrateurs et la notion d'absences injustifiées en indiquant notamment si cela concerne également les séances extraordinaires. 	<ul style="list-style-type: none"> - n°1 quater : Proposer les modifications du règlement intérieur adéquates afin de clarifier les règles d'assiduité au Bureau, ses modalités de vote, de suppléance et de confidentialité. 		<p>Avancement du calendrier 23.11.2023 : Action N°1 quater : action réalisée suite au vote des nouveaux Statuts et RI par le Conseil d'administration du 27.06.2023.</p> <p>L'article 1.4 du règlement intérieur sur l'assiduité précise qu' « un suivi de la participation des mandataires aux réunions du Conseil d'administration est adressé chaque année par la présidence de l'Unédic aux organisations de salariés et d'employeurs afin que ces dernières apprécient la réalité de l'engagement de leurs représentants. Les organisations veillent à ce que leurs représentants assistent aux réunions du Conseil d'administration et peuvent mettre fin au mandat d'administrateur au terme de trois absences injustifiées par an ».</p> <p>Cependant, la notion de « mandats de même niveau exercés » n'a pas été précisée.</p> <p>Enfin, les champs de compétence des conseillers techniques et les attentes de la gouvernance vis-à-vis des travaux à réaliser n'ont pas été clarifiés dans le RI.</p>
3		Inscrire à l'ordre du jour des conseils d'administration sur l'année 2022 la revue des modalités d'exercice de la gouvernance de l'Unédic et l'actualisation des statuts et du règlement intérieur proposées en réponse aux recommandations formulées ci-dessus.	Non formalisé dans le suivi du plan d'actions.		<p>Décision du Bureau de l'Unédic issues du plan d'actions : Les membres du Bureau décident de reporter les réflexions relatives au rôle et au fonctionnement des instances de l'Unédic à l'issue des travaux à venir sur la gouvernance.</p> <p>D'après l'analyse des PVs des bureaux pour l'année 2022, le suivi des recommandations de l'audit de fin de mandat était à l'ordre du jour de plusieurs bureaux : PV du Bureau du 18 janvier 2022, PV du Bureau du 23 mars 2022, PV du Bureau exceptionnel du 28 septembre 2022, PV du Bureau du 20 octobre 2022, PV du Bureau du 24 novembre 2022. Cependant, ce n'est pas le cas des modalités d'exercice de la gouvernance de l'Unédic.</p>

3.1 SUIVI DES RECOMMANDATIONS DU PRÉCÉDENT AUDIT DE FIN DE MANDAT

#	Thématiques	Recommandations	Suivi des actions proposées par l'Unédic	Niveau de déploiement	Commentaires
4	Conforter la position centrale de l'Unédic dans le dispositif d'assurance chômage	En s'appuyant sur la bonne gestion de la crise sanitaire et en profitant des échéances à venir, ouvrant peut-être une période plus propice à la conduite de réflexions à long terme, l'audit invite à nouveau la gouvernance de l'Unédic à engager des réflexions sur les leviers permettant de réaffirmer, sécuriser et valoriser le rôle et les missions fondamentales de l'Unédic. Pour accroître la lisibilité et la crédibilité de leurs actions communes dans une dimension d'assurance chômage globale, il semble important de renforcer les actions de coordination autour de la gestion du risque (analyse des risques, plan d'audit conjoint, revue de Règlementation) et du pilotage (indicateurs, plan de maîtrise) des principales parties prenantes (Urssaf Caisse Nationale, Pôle Emploi...).	<ul style="list-style-type: none"> - n°6 : Proposer une nouvelle stratégie de suivi de la performance du service rendu aux bénéficiaires finaux et de l'accès au droit. - n°7 : Partager les stratégies d'études et d'analyses de l'Unédic avec les parties prenantes mais aussi d'autres partenaires (ex : Agirc-Arrco). 		<p>Action n°6 : <u>Décision du Bureau de l'Unédic issues du plan d'actions</u> : Dans l'attente de l'avancée des discussions portant sur la gouvernance, les membres du Bureau donnent mandat aux services de l'Unédic pour formaliser des propositions d'aménagement du suivi de la performance et de l'accès au droit dans le cadre actuel. <u>Avancement du calendrier 23.11.2023 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Bureau de novembre 2022 : Présentation de la nouvelle page d'accueil du tableau de bord de suivi de la performance disponible sur l'extranet - Quatrième trimestre 2023 : Finalisation de la montée de version de la page d'accueil - Premier trimestre 2024 : Proposition et mise en œuvre d'un mode de suivi rénové après signature de la nouvelle convention tripartite <p>Action n°7 <u>Décision du Bureau de l'Unédic issues du plan d'actions</u> : Les services de l'Unédic ont entamé des travaux avec plusieurs partenaires dont notamment l'Agirc-Arrco et la DARES, ces travaux se poursuivront courant 2023. <u>Avancement du calendrier 23.11.2023 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Premier trimestre 2023 : Lancement de travaux avec Bpifrance -> finalisation des travaux avec la publication de l'indice entrepreneurial le 05/11/2023 et participation de l'Unédic aux travaux du comité d'évaluation de la réforme 2021 <p>A noter : les services de l'Unédic poursuivent leur participation aux travaux d'évaluation de la réforme 2021 et ont présenté un bilan aux instances de septembre 2023</p>
5	Clarifier le dispositif de pilotage de la convention tripartite Unédic-Etat-Pôle emploi	La gouvernance de l'Unédic, les organisations nationales syndicales et patronales ainsi que l'Etat et Pôle emploi devraient clarifier les attentes, les enjeux et plus globalement les conditions de mises en œuvre et de pilotage de la convention tripartite. Également, de nouvelles modalités de communication (sur les travaux du CET et du COSUI, échanges entre le Bureau de l'Unédic et le comité d'évaluation de Pôle Emploi...) devront être formalisées pour fluidifier les échanges.	<ul style="list-style-type: none"> - n°5 : Préparer la négociation d'une nouvelle convention tripartite Unédic-Pôle emploi-Etat. 		<p>Action n°5 : <u>Décision du Bureau de l'Unédic issues du plan d'actions</u> : Dans le cadre de la prolongation de la convention tripartite 2019-2022, les membres du Bureau mandatent les services de l'Unédic pour préparer les orientations pour 2023. <u>Avancement du calendrier 23.11.2023 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Dernier trimestre 2022 : Signature de l'avenant à la convention en décembre 2022 et mise en place dès avril 2023 d'un groupe de travail Unédic-PE de suivi de l'avenant. - Premier semestre 2023 : Lancement de travaux sur la gestion des indus et sur la démarche d'indemnisation avec Pôle emploi - Second semestre 2023 : Mandat de négociation de la convention et courrier adressé au Ministre du travail - Second semestre 2023 : Partage des travaux des groupes de travail au Bureau de décembre - Décembre 2023-Janvier 2024, négociation d'une nouvelle convention tripartite en l'Unédic, l'Etat et France travail (ex. opérateur Pôle emploi)

3.1 SUIVI DES RECOMMANDATIONS DU PRÉCÉDENT AUDIT DE FIN DE MANDAT

#	Thématiques	Recommandations	Suivi des actions proposées par l'Unédic	Niveau de déploiement	Commentaires
6	Renforcer le processus de suivi et de pilotage des instances de gouvernance	Renforcer le suivi des décisions des instances (Conseil d'administration, Bureau) en le présentant à chaque début de séance du Bureau. Ce suivi présentera pour chaque décision, les actions déjà réalisées et celles restant à réaliser, idéalement en précisant l'échéance et le porteur de chaque action. Ce document complètera la note de suivi des décisions présentées à chaque Conseil d'administration (NB. Ce suivi avait été installé en 2014 en réponse à l'une des recommandations formulées par l'audit externe de fin de mandat 2012-2013).	- Aucune action n'a été identifiée et formalisée dans le tableau de suivi des plans d'actions ANI et recommandations audit de fin de mandat.		<p>La mission a obtenu 2 extractions des décisions du Conseil d'administration et du Bureau. Ces tableaux précisent la date de l'instance, la décision, la direction concernée par la décision, l'état, la date de clôture et un espace prévu pour les commentaires.</p> <p>Cependant, d'après les entretiens réalisés ainsi que l'analyse des PVs du Conseil d'administration et du Bureau à date de l'audit, ces tableaux ne sont pas présentés à chaque début de séance des deux instances.</p> <p>La mission a analysé le nombre de décisions mises en œuvre par l'Unédic sur la base des extractions communiquées *</p> <p>Pour le conseil d'administration, les 15 décisions ont été prises en 2022. Pour le Bureau 119 décisions ont été prises entre 2022 et 2023.</p>
7		Dans le cadre des dotations accordées aux organismes paritaires, mener des négociations avec les organisations gestionnaires de l'Assurance chômage pour faciliter la justification, sécurisation et le versement de ces dotations. Une procédure de versement via l'AGFPN (Association de Gestion du Fonds Paritaire National), déjà proposée par plusieurs organisations, pourrait être une solution adéquate	- n°3 : Expertiser la méthode du transfert du financement à l'AGFPN.		<p><u>Décision du Bureau de l'Unédic issues du plan d'actions</u> : <i>Les membres du Bureau mandatent les services de l'Unédic pour éclairer les négociateurs sur les modalités, les conditions et les contraintes du transfert du financement à l'AGFPN</i></p> <p><u>Avancement du calendrier 23.11.2023</u> :</p> <p>- L'Unédic a écrit à l'AGFPN le 30 octobre 2023 afin de reprendre les travaux techniques engagés en 2022.</p>

*Suivi des décisions mises en œuvre par l'Unédic :

Sujets	Terminée	En cours	% accomplissement
Suivi des décisions du Bureau	119	6	95%
Suivi des décisions du Conseil d'administration	15	3	83%

3.1 SUIVI DES RECOMMANDATIONS DU PRÉCÉDENT AUDIT DE FIN DE MANDAT

#	Thématiques	Recommandations	Suivi des actions proposées par l'Unédic	Niveau de déploiement	Commentaires
8	Renforcer le processus de suivi et de pilotage des instances de gouvernance	<p>Finaliser la mise en œuvre de certaines des recommandations du précédent audit de fin de mandat 2018-2019, à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 (nombre maximum de mandats de même niveau, règles d'incompatibilité et âge limite notamment) ; - Mettre en place un suivi de l'assiduité des administrateurs afin de communiquer une synthèse annuelle aux organisations pour s'assurer que le critère d'assiduité au Conseil d'administration est respecté ; - Mener une étude sur la faisabilité de la mise en place d'un outil pour faciliter le processus de suivi des présences et des votes lors des conseils d'administration (quorum, votes, procurations) ; - 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 la durée du mandat et le nombre maximum de renouvellement possible. 	<ul style="list-style-type: none"> - n°10 : Transmettre aux organisations un suivi annuel de la présence des administrateurs en Conseil d'administration - n°2 : Prendre les dispositions techniques et statutaires pour permettre au Conseil d'administration et au Bureau de l'Unédic de se réunir en visioconférence ou en hybride. - n°2 bis : Prendre les dispositions techniques et statutaires nécessaires pour permettre l'utilisation du vote électronique en Conseil d'administration. 		<p>Action n°10 <u>Décision du Bureau de l'Unédic issues du plan d'actions</u> : Les membres du Bureau valident la transmission annuelle par les services de l'Unédic aux organisations de l'état de présence de leurs administrateurs. <u>Avancement du calendrier 23.11.2023</u> : - Bureau de janvier 2023 : Prochaine échéance > Bureau de février 2024 (après le renouvellement du CA). D'après le PV du Bureau du 17 janvier 2023 le document a été remis sur table.</p> <p>Action n°2 <u>Décision du Bureau de l'Unédic issues du plan d'actions</u> : Les membres du Bureau donnent mandat aux services de l'Unédic pour proposer les modifications des documents statutaires adéquates. <u>Avancement du calendrier 23.11.2023</u> : - Travaux finalisés et dispositions intégrées dans les nouveaux Statuts et RI votés par le Conseil d'administration du 27.06.2023. Cependant, la mission d'audit n'a pas identifié d'actions dans le plan d'actions communiqué répondant au point 1 (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) et au point 4 de la recommandation (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 la durée du mandat et le nombre maximum de renouvellement possible). D'après l'analyse du règlement intérieur et des statuts de l'Unédic mis à jour, en 2023, et du règlement intérieur de la commission d'audit et de préparation des comptes (inchangé depuis 2017), le processus de nomination des personnalités qualifiées n'a pas été formalisé sachant qu'il a été demandé lors du Bureau du 18 janvier 2022 qu'une « limitation des mandats soit fixée. La limite serait fixée à trois mandats, soit six ans au total » Cependant, le règlement intérieur n'a pas été actualisé</p>

SOMMAIRE

1

Introduction & Méthodologie

2

Synthèse

3

Rapport détaillé

| 3.1. Suivi des recommandations du précédent audit de fin de mandat

| **3.2. Bilan du fonctionnement**

| 3.3. Bilan des instances de gouvernance

| I. Evaluation du fonctionnement selon les textes en vigueur

| II. Etat d'avancement de la mise en œuvre des dispositions de l'ANI 2022

| III. Analyse des questionnaires des membres du Bureau

| 3.4. Bilan du fonctionnement du cadre conventionnel

3.2 BILAN DU FONCTIONNEMENT DE L'UNÉDIC

La mission a réalisé un bilan du fonctionnement de l'Unédic qui se fonde sur les entretiens menés avec les directions ainsi que sur l'analyse des documents :

- ▶ DFC : Jun Dumolard
- ▶ DirCab : Clémence Taillan
- ▶ DIC : Vanessa Hendou
- ▶ DAJI : Celine Jaeggy
- ▶ DRH-MG : Arnaud Carrère
- ▶ DSND : Vincent Roberti
- ▶ DEA : Lara Muller
- ▶ SDAR : Christophe Butikofer

D'après les entretiens réalisés avec les directions de l'Unédic, elles estiment que malgré une période de forte activité et particulièrement en tension dans le cadre des négociations, elles ont toutes pu remplir leurs missions et répondre aux attentes de la gouvernance. Une réflexion autour de la cohérence des ressources sera nécessaire au regard des futures missions et attentes qui seront définies par la Gouvernance de l'Unédic pour les années à venir.

De plus, la plupart des directions ont relevé une amélioration des relations et des échanges plus directs et réguliers avec les Opérateurs ainsi qu'un meilleur accès aux données.

Les directions estiment également avoir un bon niveau de collaboration transverse entre elles, facilité par la tenue de différents comités de pilotage.

Un certain nombre de points d'attention et d'axes d'amélioration ont été remontés lors des entretiens avec les directions. Ces points ont été regroupés sous 7 thématiques qui figurent ci-dessous :

- ▶ Recruter, retenir les talents et remplacer les départs (postes vacants)
- ▶ Développer les compétences et mettre en place un système de back-up
- ▶ Repenser l'organisation en renforçant notamment les synergies entre les directions de l'Unédic
- ▶ Renforcer l'accès aux données et sécuriser la gestion des données
- ▶ Définir et développer la stratégie de rayonnement de l'Unédic
- ▶ Suivre la mise en œuvre et renforcer/rappeler le rôle de l'Unédic dans le cadre de la convention tripartite
- ▶ Se doter d'outils et de procédures adaptés pour continuer de s'améliorer dans la mise en œuvre des missions

D'après l'analyse du projet de feuille de route 2024-2025, présenté lors du Bureau du 12 décembre 2023, et qui devra être validé lors du Bureau du 18 janvier 2024, 6 thématiques sur les 7 remontées par les directions figurent, en totalité ou en partie, dans les axes de travail identifiés par la gouvernance (cf. schéma de concordance slide suivante).

Thème	N°	Recommandations
Bilan du fonctionnement de l'Unédic	2	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.

1 BILAN DU FONCTIONNEMENT DE L'UNÉDIC

Axes d'amélioration identifiés en entretien	Axes de travail identifiés dans la feuille de route 2024-2025
Recruter, retenir les talents et remplacer les départs (postes vacants)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Une politique des Ressources humaines adaptée et en soutien de la feuille de route. La finalité de la DRH-MG demeure le conseil et l'accompagnement de la Direction générale pour sécuriser la stratégie et les transformations de l'organisation via les axes suivants : les talents, en intégrant, fidélisant et développant les talents.
Développer les compétences, mettre en place un système de back-up	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mise en place de partenariats prospectifs ▶ Développement des compétences des salariés sur des méthodes de réflexion collective
Repenser l'organisation en renforçant notamment les synergies entre les directions de l'Unédic	<ul style="list-style-type: none"> ▶ La finalité de la DRH-MG demeure le conseil et l'accompagnement de la Direction générale pour sécuriser la stratégie et les transformations de l'organisation via les axes suivants : la coopération, en adaptant les dispositions collectives au nouveau périmètre de l'Unédic et à ses modes de travail.
Renforcer l'accès aux données et sécuriser la gestion des données	<ul style="list-style-type: none"> ▶ La donnée : une stratégie ambitieuse au service du régime d'assurance chômage : améliorer les outils Unédic utilisant les données, développer l'accès et l'exploitation des données, renforcer la conformité Unédic sur la donnée
Définir et développer la stratégie de rayonnement de l'Unédic	<ul style="list-style-type: none"> ▶ L'innovation : poursuite et renforcement du Laboratoire d'idées de l'Unédic (U'LAB) ▶ Le rayonnement : déployer une stratégie de communication forte, accroître les partenariats et l'événementiel
Suivre la mise en œuvre et renforcer/rappeler le rôle de l'Unédic dans le cadre de la convention tripartite	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Assurer le suivi des relations conventionnelles opérationnelles et financières de l'Unédic ▶ Sécuriser la position de l'Unédic en tant qu'émetteur de dette ▶ Accroître les partenariats
Se doter d'outils et de procédures adaptés pour continuer de s'améliorer dans la mise en œuvre des missions (GED, communication de crise, contrôle interne, ...)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ N/A

SOMMAIRE

1

Introduction & Méthodologie

2

Synthèse

3

Rapport détaillé

| 3.1. Suivi des recommandations du précédent audit de fin de mandat

| 3.2. Bilan du fonctionnement

| **3.3. Bilan des instances de gouvernance**

| I. **Evaluation du fonctionnement selon les textes en vigueur**

| II. Etat d'avancement de la mise en œuvre des dispositions de l'ANI 2022

| III. Analyse des questionnaires des membres du Bureau

| 3.4. Bilan du fonctionnement du cadre conventionnel

3.3 BILAN DES INSTANCES DE GOUVERNANCE

I. Evaluation du fonctionnement selon les textes en vigueur

Diagnostic du fonctionnement du Conseil d'administration

Thèmes	Sources	Conformité	Commentaires
Composition du Conseil d'administration			
<p>Article 7 - Composition du Conseil d'administration <i>L'Unédic est administrée par un Conseil d'administration paritaire comprenant :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - pour le collège des salariés, 5 membres représentant chacune des organisations nationales syndicales de salariés représentatives au plan interprofessionnel, signataires de la Convention du 22 mars 2001 relative aux institutions de l'assurance chômage ; - pour le collège des employeurs, un nombre de membres égal au total des membres du collège des salariés, représentant chacune des organisations patronales représentatives au plan interprofessionnel, signataires de la Convention du 22 mars 2001 relative aux institutions de l'assurance chômage. 	Statuts de l'Unédic		<p>Le Conseil d'administration est composé de 50 membres titulaires : 25 représentants des salariés (CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT, FO) et 25 représentants des employeurs (CPME, Medef, U2P) et de 30 administrateurs suppléants.</p> <p>Le nombre de représentants du collège des employeurs est égal au nombre de représentants du collège des salariés</p>
<p>Article 7 - Composition du Conseil d'administration <i>Les administrateurs salariés sont respectivement désignés par la confédération qu'ils représentent ; les administrateurs employeurs sont désignés par le MEDEF, la CPME et l'U2P.</i></p>	Statuts de l'Unédic		<p>Les représentants des salariés sont désignés par les organisations syndicales :</p> <ul style="list-style-type: none"> - CFDT - CFE-CGC - CFTC - CGT - FO <p>Les représentants des employeurs sont désignés par les organisations patronales :</p> <ul style="list-style-type: none"> - CPME - MEDEF - U2P
<p>Article 7 - Composition du Conseil d'administration <i>Chaque organisation de salariés et d'employeurs désigne ses administrateurs en veillant au principe de parité femme/homme.</i></p> <p>Article 3 - Règles relatives au Conseil d'administration <i>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 veiller à nommer une proportion d'administrateurs de chaque sexe qui ne peut être inférieure à 30 % lors du premier renouvellement.</i></p>	Statuts de l'Unédic ANI 2012		<p>14 femmes titulaires siègent au Conseil d'administration. Elles représentent 32% des membres titulaires du Conseil d'administration.</p> <p>12 femmes suppléantes siègent au Conseil d'administration. Elles représentent 40% des membres suppléants du Conseil d'administration.</p> <p>3 organisations ont un taux de représentation des femmes inférieur à 23%.</p>

3.3 BILAN DES INSTANCES DE GOUVERNANCE

I. Evaluation du fonctionnement selon les textes en vigueur

Diagnostic du fonctionnement du Conseil d'administration

Thèmes	Sources	Conformité	Commentaires
Composition du Conseil d'administration			
<p>Article 1.3 - Composition du Conseil d'administration</p> <p><i>Les administrateurs titulaires et suppléants doivent exercer une activité professionnelle ou être âgés de moins de 70 ans au jour de leur nomination.</i></p>	<p>Règlement intérieur de l'Unédic</p>	<p>La mission d'audit n'a pas pu réaliser le test sur l'âge des administrateurs titulaires et suppléants pour le Conseil d'administration de l'Unédic. En effet, il a été indiqué à la mission qu'il était compliqué de questionner 70 administrateurs pour connaître leur âge.</p> <p>À date de l'audit les services de l'Unédic ne disposent pas de l'information.</p> <p>Dans la charte de déontologie, un modèle de déclaration de mandat est formalisé. Toutefois, la déclaration de mandat n'indique pas la date de naissance de l'administrateur. Ajouter dans cette charte la date de naissance de l'administrateur pourrait être un moyen de vérifier et contrôler ce point.</p> <p>Le déploiement et la récolte se fera lors du Conseil d'administration de janvier 2024. La mission n'est donc pas en mesure de vérifier la correct récolte des déclarations de mandat.</p> <p> Recommandation n°3 : Lors 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.</p>	
<p>Article 7 - Composition du Conseil d'administration</p> <p><i>Les membres titulaires du collège des salariés ont la faculté de désigner 3 administrateurs suppléants par organisation.</i></p> <p><i>Les membres titulaires du collège des employeurs ont la faculté de désigner un nombre total de suppléant égal à celui du collège salariés.</i></p>	<p>Statut de l'Unédic</p>	<p>Les 5 organisations salariales ont chacune désigné 3 suppléants.</p> <p>Le collège salariés compte 15 suppléants.</p> <p>Le collège employeurs compte 15 suppléants.</p>	

BILAN DES INSTANCES DE GOUVERNANCE

I. Evaluation du fonctionnement selon les textes en vigueur

Diagnostic du fonctionnement du Conseil d'administration

Thèmes	Sources	Conformité	Commentaires
Fonctionnement du Conseil d'administration			
<p>Article 7 - Composition du Conseil d'administration</p> <p><i>La durée du mandat des administrateurs titulaires et suppléants est de 2 ans. Le mandat est renouvelable</i></p>	Statuts de l'Unédic		<p>D'après les entretiens menés avec les administrateurs, les mandats des administrateurs titulaires et suppléants s'achèvent en janvier 2024. Ils ont été désignés ou renouvelés en janvier 2022 pour la mandature 2022-2023.</p> <p>Le PV du Conseil d'administration du 26 janvier 2022 confirme ce point.</p> <p>Toutefois, le PV du Conseil d'administration n'indique pas la durée d'exercice des administrateurs nommés.</p>
<p>Article 8 - Réunions et délibérations du Conseil d'administration</p> <p><i>Le Conseil d'administration se réunit au moins 2 fois par an, en séance ordinaire et peut, en outre, se réunir en séance extraordinaire, si celle-ci est demandé au moins par la moitié de ses membres titulaires en exercice.</i></p>	Statuts de l'Unédic		<p>Sur la durée de mandature, le Conseil d'administration s'est réuni 4 fois :</p> <ul style="list-style-type: none"> - En 2022, le Conseil d'administration s'est réuni le 26 janvier et le 30 juin ; - En 2023, le Conseil d'administration s'est réuni le 17 février et le 29 juin. <p>La mission n'a pas récupéré le PV du Conseil d'administration du 29 juin 2023. Ce dernier doit être validé lors du prochain Conseil d'administration, se tenant en janvier 2024.</p>
<p>Article 8 - Réunions et délibérations du Conseil d'administration</p> <p><i>La convocation est adressée 8 jours avant chaque conseil et est accompagnée de l'ordre du jour.</i></p>	Statuts de l'Unédic		<p>Les convocations et ordres du jour sont mis à disposition de façon dématérialisée sur un extranet dédié aux administrateurs.</p> <p>Sur la période de mandature, d'après les extractions récupérées par la mission d'audit, les convocations et les dossiers sont partagés (une semaine avant, soit 7 jours) avant la tenue du Conseil d'administration.</p> <p> Recommandation n°4 : 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.</p>

BILAN DES INSTANCES DE GOUVERNANCE

I. Evaluation du fonctionnement selon les textes en vigueur

Diagnostic du fonctionnement du Conseil d'administration

Thèmes	Sources	Conformité	Commentaires
Fonctionnement du Conseil d'administration			
<p>Article 1.7 – Fonctionnement du Conseil d'administration</p> <p><i>Le Directeur général et le Directeur général adjoint de l'Unédic assistent au Conseil d'administration.</i></p>	<p>Règlement intérieur de l'Unédic</p>		<p>Sur la période d'audit considérée du 1^{er} janvier 2022 au 30 septembre 2023, le directeur général et le directeur général adjoint ont assisté à l'ensemble des conseils d'administration.</p>
<p>Article 1.4 – Assiduité</p> <p><i>Un suivi de la participation des administrateurs aux réunions du Conseil d'administration est adressé chaque année par la présidence de l'Unédic aux organisations de salariés et employeurs afin que ces des dernières apprécient la réalité de l'engagement de leur représentants.</i></p>	<p>Règlement intérieur de l'Unédic</p>		<p>La mission a obtenu un fichier de suivi de l'assiduité des administrateurs par organisation. Sur l'année 2022, le taux de présence des administrateurs titulaires s'élève à 77%. Sur l'année 2023, le taux de présence des administrateurs titulaires s'élève à 70%.</p> <p>La mission a réalisé des tests sur les PVs du Conseil d'administration qui confirment ces taux.</p> <p> Pour information, le taux d'assiduité dans les conseils d'administration de Groupes de Protection Sociale (entre 30 et 40 membres) en 2022 et 2023 étaient de 90%.</p>

BILAN DES INSTANCES DE GOUVERNANCE

I. Evaluation du fonctionnement selon les textes en vigueur

Diagnostic du fonctionnement du Bureau

Thèmes	Sources	Conformité	Commentaires
Composition du Bureau			
Article 12 - Bureau <i>Tous les deux ans, le Conseil désigne parmi ses membres un Bureau de composition paritaire comprenant au plus 10 membres, dont un président, un ou plusieurs Vice-Présidents, un trésorier et un trésorier adjoint.</i>	Statuts de l'Unédic		<p>Le Bureau est composé de 10 membres, respectivement 5 membres par collège.</p> <p>Un président et un vice-président sont nommés ainsi qu'un deuxième et un troisième vice-président. Enfin, un trésorier et un trésorier adjoint sont également nommés, ainsi que 4 assesseurs.</p> <p>Un représentant de l'Etat assiste également au Bureau.</p>
Article 12 - Bureau <i>Le Président et le Vice-Président n'appartiennent pas au même collège</i>	Statuts de l'Unédic		<p>La Présidente du Bureau appartient à l'organisation CFDT et représente le collège salariés.</p> <p>Le premier et le troisième Vice-Président appartiennent respectivement au MEDEF et à la CPME et représentent le collège employeurs.</p> <p>Le second Vice-Président appartient à la CFDT et représente le collège salariés.</p>
Parité homme/femme au sein du Bureau	*		2 femmes siègent au Bureau, soit 20% .

* Il n'y a pas dans les textes de référence d'obligation sur les sujets, en revanche en terme de bonnes pratiques et de cohérence entre les instances le même contrôle a été réalisé

3.3 BILAN DES INSTANCES DE GOUVERNANCE

I. Evaluation du fonctionnement selon les textes en vigueur

Diagnostic du fonctionnement du Bureau

Thèmes	Sources	Conformité	Commentaires
Fonctionnement du Bureau			
Article 2.2 – Fonctionnement du Bureau <i>Le Bureau ne peut que valablement se réunir que si la représentation paritaire est assurée.</i>	Règlement intérieur de l'Unédic		<p>Le Bureau s'est réuni 12 fois en 2022 et 8 fois en 2023 à date de l'audit. Sur 2022 et 2023, la représentation paritaire est assurée pour l'ensemble des Bureaux.</p> <p>1 Bureau exceptionnel s'est tenu en 2022 et en 2023.</p>
Article 2.2 – Fonctionnement du Bureau <i>Les convocations aux membres du Bureau sont adressées 8 jours avant chaque Bureau et sont accompagnées de l'ordre du jour.</i>	Règlement intérieur de l'Unédic		<p>Les convocations et ordres du jour sont mis à disposition de façon dématérialisée sur un extranet dédié aux administrateurs.</p> <p>Sur la période de mandature, d'après les extractions récupérées par la mission d'audit, les convocations et les dossiers sont partagés (une semaine avant, soit 7 jours) avant la tenue du Bureau.</p> <p>Cela provient probablement d'une erreur dans la méthode de calcul 8 jours avant correspondant à une semaine plus 1 jour.</p> <p> Recommandation n°4 : 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.</p>
Article 12 - Bureau <i>Le Directeur général et le Directeur général adjoint assistent au Bureau. Ils peuvent se faire accompagner par un ou plusieurs collaborateurs</i>	Statuts de l'Unédic		<p>Sur l'année 2022, le Directeur général et le Directeur général adjoint ont assisté à 100% des Bureaux.</p> <p>Sur l'année 2023, le Directeur général a assisté à 100% des Bureaux et le Directeur général adjoint à 38% des Bureaux. Cela s'explique notamment par le fait que le DGA est en charge de la Direction nationale de la Délégation Unédic AGS et du transfert des collaborateurs et activités de cette direction vers l'AGS (pour janvier 2024).</p>
Article 2.3 – Pouvoirs <i>L'évolution des indicateurs de suivi de la performance de la mise en œuvre des dispositifs de l'assurance chômage est présentée chaque trimestre au Bureau. Cette information porte également, mensuellement, sur la gestion financière.</i>	Règlement intérieur de l'Unédic		<p>D'après l'analyse des PVs des Bureaux sur la période de mandature, l'évolution des indicateurs de suivi de la performance de la mise en œuvre des dispositifs de l'assurance chômage était à l'ordre du jour du Bureau du 24 février 2022, du 21 avril 2022, du 24 novembre 2022, du 21 février 2023, du 24 mai 2023, du 22 septembre 2023.</p> <p>De plus, une note financière est présentée lors de chaque Bureau. Cette note financière est présentée par le Directeur financier et comptable.</p>

3.3 BILAN DES INSTANCES DE GOUVERNANCE

I. Evaluation du fonctionnement selon les textes en vigueur

Diagnostic du fonctionnement de la Commission d'audit et de préparation des comptes

Thèmes	Sources	Conformité	Commentaires
Composition de la Commission d'audit et de préparation des comptes			
<p>Article 15.2 – Commission d'audit et de préparation des comptes <i>Lors de son renouvellement, le Conseil d'administration nomme, pour la durée de son mandat, une commission d'audit et de préparation des comptes, composée paritairement de quatre membres du Bureau issus de chaque collège.</i></p> <p><i>Le Président de cette commission appartient au même collège que le premier Vice-Président du Conseil d'administration.</i></p>	Statuts de l'Unédic		<p>2 membres du collège des salariés et 2 membres du collège des employeurs siègent à la Commission d'audit et de préparation des comptes.</p> <p>D'après le contrôle réalisé par la mission d'audit, le Président de la Commission d'audit et de préparation des comptes appartient au même collège que le premier Vice-Président du Conseil d'administration.</p>
<p>Article 15.2 – Commission d'audit et de préparation des comptes <i>Le Président et le Premier Vice-Président du Conseil d'administration ne peuvent être désignés comme membre de la Commission.</i></p>	Statuts de l'Unédic		Le Président et le premier Vice-Président ne sont pas désignés comme membre de la Commission d'audit et de préparation des comptes.
<p>Article 15.2 – Commission d'audit et de préparation des comptes <i>Le conseil désigne, en plus des quatre membres susvisés, deux personnalités qualifiées n'appartenant pas au Conseil d'administration, qui justifient de compétences en matière financière et comptable.</i></p>	Statuts de l'Unédic		Deux personnes siègent au sein de la Commission d'audit et de préparation des comptes en tant que personnalité qualifiée. Ils n'appartiennent pas au Conseil d'administration.

3.3 BILAN DES INSTANCES DE GOUVERNANCE

I. Evaluation du fonctionnement selon les textes en vigueur

Diagnostic du fonctionnement de la Commission d'audit et de préparation des comptes

Thèmes	Sources	Conformité	Commentaires
Fonctionnement de la Commission d'audit et de préparation des comptes			
<p><i>La commission d'audit et de préparation des comptes se réunit au moins trois fois par an.</i></p>	<p>Règlement intérieur de la commission d'audit et de préparation des comptes de l'Unédic</p>		<p>Sur 2022, la Commission d'audit et de préparation des comptes s'est réuni 4 fois :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le 18 janvier 2022 - le 17 mars 2022 - le 31 mai 2022 - le 24 novembre 2022 <p>Sur 2023, à date de l'audit, la Commission d'audit et de préparation des comptes s'est réuni 2 fois :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le 16 mars 2023 - le 7 juin 2023. <p>A date de l'audit, 2 Commissions d'audit et de préparation des comptes ont été prévues mais n'ont pas eu lieu au moment de l'envoi de la documentation.</p>
<p>Taux de participation aux réunions de la Commission d'audit et de préparation des comptes</p>	<p>Règlement intérieur de la CAPC de l'Unédic</p>		<p>Sur 2022, le taux de participation aux réunions de la Commission d'audit et de préparation des comptes s'élève à 92%.</p> <p>Sur 2023, le taux de participation aux réunions de la Commission d'audit et de préparation des comptes s'élève à 100%.</p>
<p>Article 15.2 – Commission d'audit et de préparation des comptes <i>A ce titre, les missions de la commission d'audit et de préparation des comptes sont les suivantes :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Examiner les comptes annuels, - Assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne et de gestion des risques, - Proposer au Bureau un plan d'audit interne et externe, en cohérence avec la cartographie des risques; - Entendre les commissaires aux comptes sur les conclusions de leurs travaux; - Préparer le cadre de l'intervention de l'audit externe prévu lors de chaque renouvellement des mandats. 	<p>Statuts de l'Unédic</p>		<p>D'après l'analyse des procès-verbaux de la Commission d'audit et de préparation des comptes, les missions de la commission sont remplies.</p>

SOMMAIRE

1

Introduction & Méthodologie

2

Synthèse

3

Rapport détaillé

| 3.1. Suivi des recommandations du précédent audit de fin de mandat

| 3.2. Bilan du fonctionnement

| **3.3. Bilan des instances de gouvernance**

| I. Evaluation du fonctionnement selon les textes en vigueur

| **II. Etat d'avancement de la mise en œuvre des dispositions de l'ANI 2022**

| III. Analyse des questionnaires des membres du Bureau

| 3.4. Bilan du fonctionnement du cadre conventionnel

3.3 BILAN DES INSTANCES DE GOUVERNANCE

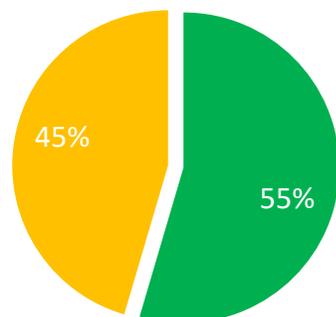
II. Etat d'avancement de la mise en œuvre des dispositions de l'ANI 2022

La mission a réalisé un suivi de l'avancement de la mise en œuvre des recommandations issues aux dispositions de l'ANI du 14 avril 2022.

Le suivi des recommandations se fonde sur les entretiens menés avec les directions ainsi que sur l'analyse des documents communiqués (Plan d'actions permettant de répondre aux recommandations de l'audit de fin de mandat 2020-2021 et aux dispositions de l'ANI du 14 avril 2022 présenté lors du Bureau du 11 juillet 2023, PVs du Bureau de janvier 2022 à septembre 2023).

A noter que l'Unédic n'est pas à date de l'audit en non-conformité sur un certain nombre de dispositions « non mises en œuvre », les échéances de mise en œuvre fixées par l'ANI n'étant pas passées à date de l'audit.

Etat d'avancement dans la mise en œuvre dispositions de l'ANI du 14 avril 2022



■ Mise en place ■ En cours

Tableau de synthèse des recommandations du thème

Thème	N°	Recommandations
Mise en œuvre des dispositions de l'ANI 2022	5	Poursuivre les travaux de formation des nouveaux administrateurs dès leur prise de mandat 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 en proposant une formation technique qui comporte nécessairement un volet de présentation de l'organisme, de ses missions, de son fonctionnement, de ses actions, et un volet financier. Poursuivre le développement de l'offre de formation proposée aux administrateurs tout au long de leur mandat (parcours de formation).

3.3 BILAN DES INSTANCES DE GOUVERNANCE

II. Etat d'avancement de la mise en œuvre des dispositions de l'ANI 2022

Conformité à l'ANI 2022 - suivi de la mise en œuvre des dispositions

Thèmes	Sources	Conformité	Commentaires
<p>Article 9.4 - Principe de transparence de l'évaluation du service rendu</p> <p><i>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.</i></p>	ANI 14 avril 2022		<p>Plan d'action de l'Unédic sur la thématique en date du 23/11/2023 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Action N°6 : Proposer une nouvelle stratégie de suivi de la performance du service rendu aux bénéficiaires finaux et de l'accès au droit : <ul style="list-style-type: none"> ○ Bureau de novembre 2022 : Présentation de la nouvelle page d'accueil du tableau de bord de suivi de la performance disponible sur l'extranet ○ Quatrième trimestre 2023 : Finalisation de la montée de version de la page d'accueil ○ Premier trimestre 2024 : Proposition et mise en œuvre d'un mode de suivi rénové après signature de la nouvelle convention tripartite
<p>Article 10.2 - Contrôle de la gestion par les partenaires sociaux</p> <p><i>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.</i></p>	ANI 14 avril 2022		<p>Le bilan de fin de mandat 2022-2023 est en cours de réalisation.</p> <p>La mission a obtenu le rapport du précédent audit qui démontre que le bilan est réalisé tous les 2 ans.</p> <p>Cependant, la mission n'a pas obtenu la preuve que le bilan était bien présenté à chaque organisation.</p>
<p>Article 10.3 - Financement du paritarisme de gestion par les organismes paritaires nationaux interprofessionnels</p> <p><i>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. [...] A ce titre, les organisations signataires du présent accord demanderont aux négociateurs, [...], de confier à l'AGFPN, au plus tard le 1er janvier 2026, la gestion des dotations aux organisations prévues au sein de chacun de ces organismes[...] 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. A 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.</i></p>	ANI 14 avril 2022		<p>Plan d'action de l'Unédic sur la thématique en date du 23/11/2023 : Action N°3 : Expertiser la méthode du transfert du financement à l'AGFPN : L'Unédic a écrit à l'AGFPN le 30 octobre 2023 afin de reprendre les travaux techniques engagés en 2022 > Décision des membres du Bureau issue du plan d'action du 23/11/2023 : <i>Les membres du Bureau mandatent les services de l'Unédic pour éclairer les négociateurs sur les modalités, les conditions et les contraintes du transfert du financement à l'AGFPN.</i></p> <p>D'après le PV du Bureau du 20 octobre 2022 : « Une demande de rencontre a d'ailleurs été reçue de la part de la présidence de l'AGFPN. L'idée est bien de pouvoir poser, mettre à plat, les conditions qui, peut-être, sont très complexes. Il pourrait y avoir un long travail avant la mise en place. Il faut lever dès à présent d'éventuelles incompréhensions sur des problématiques de fonctionnement et voir ce qu'il faudrait réaliser pour que le financement puisse être transféré au plus tard au 1^{er} janvier 2026 ».</p>

3.3 BILAN DES INSTANCES DE GOUVERNANCE

II. Etat d'avancement de la mise en œuvre des dispositions de l'ANI 2022

Conformité à l'ANI 2022 - suivi de la mise en œuvre des dispositions

Thèmes	Sources	Conformité	Commentaires
<p>Article 11.2 - Règles d'exercice du mandat</p> <p><i>La désignation des mandataires est de la responsabilité de l'organisation qui mandate.</i></p>	ANI 14 avril 2022		D'après l'analyse des statuts de l'Unédic, « les administrateurs salariés sont respectivement désignés par la confédération qu'ils représentent ; les administrateurs employeurs sont désignés par le MEDEF, la CPME et l'U2P » (Article 7 - Composition du Conseil d'administration).
<p>Article 11.2 - Règles d'exercice du mandat</p> <p>✓ Connaissance des mandats et des conditions de participation</p> <p><i>Sans être un préalable à la désignation d'un mandataire, l'exercice du mandat nécessite de bénéficier d'une connaissance éclairée des responsabilités et mission exercées (par l'élaboration de fiches mandats au niveau paritaire).</i></p>	ANI 14 avril 2022		<p>La mise en œuvre des fiches mandat est en cours de déploiement à date de l'audit. Elle permettra d'avoir une connaissance des compétences des administrateurs nommés.</p> <p>Un modèle de fiche mandat a été formalisé et annexé au projet de charte de déontologie et de règlement intérieur de la future Commission d'éthique et de déontologie. Il s'agit d'un formulaire de 3 pages qui demande aux administrateurs d'indiquer le type de mandat exercé au sein de l'Unédic et de déclarer les intérêts éventuels et leur nature après avoir pris connaissance de la charte de déontologie à laquelle est soumis le mandataire de l'Unédic (1. Activités donnant lieu à rémunération ou gratification, 2. Participations aux instances de gouvernance d'une société ou d'un organisme à la date de la désignation ou lors des deux dernières années, 3. Participations financières directes dans le capital d'une société à la date de la désignation, 4. Activités professionnelles exercées à la date de la nomination par le.la conjoint.e ou le.la partenaire, 5. Fonctions associatives, Fonctions et mandats électifs exercés à la date de la désignation en tant qu'administrateur.rice et 7. Observations).</p>
<p>Article 11.2 - Règles d'exercice du mandat</p> <p>✓ Règles d'assiduité et de déchéance du mandat</p> <p><i>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. Un suivi de la participation aux réunions des administrateurs sera adressé chaque année par les présidences aux organisations afin que ces dernières objectivent la réalité de l'engagement de leur mandataire et qu'elles puissent, le cas échéant, statuer sur la poursuite du mandat</i></p>	ANI 14 avril 2022		<p>Plan d'action de l'Unédic sur la thématique en date du 11.07.2023</p> <ul style="list-style-type: none"> - Action N°1 quater : Proposer les modifications du règlement intérieur adéquates afin de clarifier les règles d'assiduité au Bureau, ses modalités de vote, de suppléance et de confidentialité : action réalisée suite au vote des nouveaux Statuts et RI par le Conseil d'administration du 27.06.2023 > Décision des membres du Bureau : Les membres du Bureau décident de reporter les réflexions relatives au rôle et au fonctionnement des instances de l'Unédic à l'issue des travaux à venir sur la gouvernance. - Action N°10 : Transmettre aux organisations un suivi annuel de la présence des administrateurs en Conseil d'administration : Bureau de janvier 2023 → Prochaine échéance > Bureau de février 2024 (après le renouvellement du CA) > Décision du Bureau : Les membres du Bureau valident la transmission annuelle par les services de l'Unédic aux organisations de l'état de présence de leurs administrateurs. <p>La mission d'audit a récupéré le fichier de suivi de l'assiduité aux Conseils d'administration pour l'année 2022.</p>

3.3 BILAN DES INSTANCES DE GOUVERNANCE

II. Etat d'avancement de la mise en œuvre des dispositions de l'ANI 2022

Conformité à l'ANI 2022 - suivi de la mise en œuvre des dispositions

Thèmes	Sources	Conformité	Commentaires
<p>Article 11.2 - Règles d'exercice du mandat ✓Règles de déontologie</p> <p><i>Les organismes paritaires établissent des règles en matière de déontologie, et s'assurent de leur respect. A cet effet, ils adoptent une charte de déontologie, précisant notamment la nature des conflits d'intérêt, devant faire l'objet de déclaration préalable, avant le 31 décembre 2023. De plus la formalisation d'une fonction interne de conseil en déontologie, assurée par une personnalité ou un comité éthique et déontologie indépendant, assure l'accompagnement de la gouvernance sur la mise en œuvre de la charte de déontologie, pour tout questionnement survenant au cours de l'exercice des responsabilités.</i></p>	<p>ANI 14 avril 2022</p>		<p><u>Plan d'action de l'Unédic sur la thématique en date du 23.11.23 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Action N°8 : Intégrer à l'Unédic une fonction de Comité éthique et déontologie indépendant - Action N°8 bis : Demander à la Commission d'audit et de préparation des comptes de proposer une solution et une charte de déontologie à présenter et valider par le Bureau puis par le Conseil d'administration <p>Décembre 2022 : 1^{ère} réunion du groupe de travail Déontologie Février 2023 : Validation par CA des principes de la charte de déontologie Juin 2023 : Charte de déontologie des mandataires de l'Unédic et règlement intérieur de la Commission d'éthique et de déontologie, validés par CA Automne 2023 : Validation par le Bureau de l'Unédic de la composition de la Commission d'éthique et de déontologie jusqu'à la fin de l'année 2023 Première réunion de la commission prévue le 11 janvier 2024.</p>
<p>Article 11.2 - Règles d'exercice du mandat ✓Règles de parité femmes/hommes</p> <p><i>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.</i></p>	<p>ANI 14 avril 2022</p>		<p><u>Plan d'action de l'Unédic sur la thématique en date du 23.11.23 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Action N°9 : Mettre en place un reporting de parité parmi les administrateurs membres du Conseil d'administration : Bureau de janvier 2023 → Prochaine échéance > Bureau de février 2024 (après le renouvellement du CA) > Décision des membres du Bureau : Les services de l'Unédic transmettront aux membres du Bureau les informations relatives à la composition du Conseil d'administration après chaque nomination ou renouvellement. <p>Le Règlement intérieur de l'Unédic indique que « lors du renouvellement des mandats, chaque organisation nationale de salariés et d'employeurs veille à atteindre la parité des délégations, tant au niveau des titulaires que des suppléants, avec un objectif d'écart maximal d'une personne entre chaque genre, en cas de désignation d'un nombre impair de représentant ». La parité d'après la disposition de l'ANI de 2022 n'est pas respectée par 3 organisations (si l'on considère les titulaires uniquement, 4 organisations ne respectent pas la règle de parité).</p>

3.3 BILAN DES INSTANCES DE GOUVERNANCE

II. Etat d'avancement de la mise en œuvre des dispositions de l'ANI 2022

Conformité à l'ANI 2022 - suivi de la mise en œuvre des dispositions

Thèmes	Sources	Conformité	Commentaires
<p>Article 11.3 - Formation des administrateurs et reconnaissance de leurs compétences</p> <p><i>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. La formation technique comporte nécessairement un volet de présentation de l'organisme, de ses missions, de son fonctionnement, de ses actions, et un volet financier. Cette formation fait l'objet d'un référentiel déterminé par les négociateurs et le cas échéant d'une certification partielle par bloc de compétences. La formation technique initiale, dès la prise du mandat, est poursuivie par de la formation continue tout au long du mandat.</i></p>	<p>ANI 14 avril 2022</p>		<p><u>Plan d'action de l'Unédic sur la thématique en date du 23.11.23 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Action N°11 : Fournir des modules de formation aux administrateurs à compter de 2023 <ul style="list-style-type: none"> o Premier semestre 2023 → Ouverture aux administrateurs de plusieurs webinaires (bonus-malus, articulation AC/minimas sociaux et articulation AC/retraites) o CA de janvier 2024 → Proposition d'un plan de formation aux administrateurs pour l'année 2024 <p>Décision des membres du Bureau : Les services proposent d'ores et déjà des formations dont par exemple la formation financière dispensée au début de l'été 2022. L'Unédic travaillera d'ici la fin de l'année à un programme de formation à destination des administrateurs de l'Unédic pour l'année 2023.(webinaires)</p> <p>Les entretiens et l'analyse des PVs des Bureaux de l'Unédic font état de la tenue de plusieurs webinaires sur la période d'audit. D'après le PV du Bureau du 17 janvier 2023, les membres du Bureau ont validé le programme des webinaires pour 2023.</p> <p><u>Recommandation n°5</u> : Poursuivre les travaux de formation des nouveaux administrateurs dès leur prise de mandat 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 en proposant une formation technique qui comporte nécessairement un volet de présentation de l'organisme, de ses missions, de son fonctionnement, de ses actions, et un volet financier. Poursuivre le développement de l'offre de formation proposée aux administrateurs tout au long de leur mandat (parcours de formation).</p>

3.3 BILAN DES INSTANCES DE GOUVERNANCE

II. Etat d'avancement de la mise en œuvre des dispositions de l'ANI 2022

Conformité à l'ANI 2022 - suivi de la mise en œuvre des dispositions

Thèmes	Sources	Conformité	Commentaires
<p>Article 11.4 - Moyens des administrateurs</p> <p><i>Conformément aux dispositions de l'article L.2232-3 du code du travail, un groupe de travail paritaire procédera à un bilan de la mise en œuvre des articles 5, 9 et 13 de l'accord national interprofessionnel du 17 février 2012 et à un examen des moyens matériels dévolus aux organisations (conditions de maintien de revenu des administrateurs, de remboursement des frais engagés par ces derniers pour leur participation aux instances, etc.). En effet, la gouvernance des organismes paritaires repose sur l'investissement des administrateurs, qu'ils soient salariés ou employeurs. Ce groupe de travail rendra les conclusions de ses travaux et ses préconisations aux signataires du présent accord avant le 31 décembre 2022</i></p>	<p>ANI 14 avril 2022</p>		<p><u>Plan d'action de l'Unédic sur la thématique en date du 23.11.23 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Action N°12 : Décider des évolutions des remboursements de frais de déplacement et des indemnités compensatrices de perte d'activité, et si besoin réviser les statuts et le règlement intérieur : Propositions présentées et validées lors du Conseil d'administration de janvier 2023.
<p>Article 11.5 - Règles de fonctionnement des instances en distanciel</p> <p><i>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.</i></p>	<p>ANI 14 avril 2022</p>		<p><u>Plan d'action de l'Unédic sur la thématique en date du 23.11.23 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Action N°2 : Prendre les dispositions techniques et statutaires pour permettre au Conseil d'administration et au Bureau de l'Unédic de se réunir en visioconférence ou en hybride. - Action N°2 bis : Prendre les dispositions techniques et statutaires nécessaires pour permettre l'utilisation du vote électronique en Conseil d'administration. <p>Pour les 2 actions : Travaux finalisés et dispositions intégrées dans les nouveaux Statuts et RI votés par le Conseil d'administration du 27.06.2023.</p> <p>Les statuts de l'Unédic stipule « A titre exceptionnel, le Conseil d'administration peut se réunir à distance, sur décision du Président et du Premier Vice-Président. Dans ce cas, sont également réputés présents, pour le calcul du quorum et de la majorité, les administrateurs qui participent à la réunion par des moyens de visioconférence permettant leur identification et garantissant leur participation effective ».</p>

SOMMAIRE

1

Introduction & Méthodologie

2

Synthèse

3

Rapport détaillé

| 3.1. Suivi des recommandations du précédent audit de fin de mandat

| 3.2. Bilan du fonctionnement

| **3.3. Bilan des instances de gouvernance**

| I. Evaluation du fonctionnement selon les textes en vigueur

| II. Etat d'avancement de la mise en œuvre des dispositions de l'ANI 2022

| **III. Analyse des questionnaires des membres du Bureau**

| 3.4. Bilan du fonctionnement du cadre conventionnel

BILAN DES INSTANCES DE GOUVERNANCE

III. Analyse des questionnaires des membres du Bureau

La mission a élaboré un questionnaire afin d'interroger les membres du Bureau et de la Commission d'audit et de préparation des comptes, les personnalités qualifiées et le contrôleur général économique et financier, sur le fonctionnement de la gouvernance de l'Unédic.

Ce questionnaire était composé de 2 séries de questions, la première à destination des membres du Bureau (11 répondants) et la seconde à destination des membres de la Commission d'audit et de préparation des comptes (6 répondants).

Ces questions étaient construites autour des thématiques suivantes :

Pour les membres du Bureau :

- I. Le fonctionnement des instances
 - Composition et équilibre du Bureau [4 questions]
 - Les règles de fonctionnement [3 questions]
 - La qualité des informations, délibérations et prises de décision [2 questions]
- II. Articulation du Bureau avec les services de l'Unédic [4 questions]
- III. Les missions de l'Unédic
 - Fixer les objectifs de l'Unédic [2 questions]
 - Gérer le régime de l'Assurance chômage (gestion technique) [1 question]
 - Gérer l'établissement Unédic (gestion administrative) [1 question]
 - Développer l'établissement au service du régime [1 question]
- IV. La pertinence du temps de travail du Bureau
 - Gérer le régime de l'Assurance chômage (gestion technique) [1 question]
 - Gérer l'établissement Unédic (gestion administrative) [1 question]
 - Développer l'établissement au service du régime [1 question]

Pour les membres de la Commission d'audit :

- I. Composition et équilibre de la Commission d'audit [4 questions]
- II. Fonctionnement de la Commission d'audit [2 questions]
- III. Les missions de la Commission d'audit
 - Les thèmes de travail [1 question]
 - La pertinence du temps de travail [1 question]

BILAN DES INSTANCES DE GOUVERNANCE

III. Analyse des questionnaires des membres du Bureau

Synthèse

BUREAU

- ▶ 91% des membres du Bureau jugent la **composition** du Bureau satisfaisante.
- ▶ 100% des membres du Bureau considèrent le **fonctionnement** du Bureau satisfaisant.
- ▶ 100% des membres du Bureau jugent la **qualité des informations** transmises et le processus de prise de décision satisfaisants.
- ▶ Un **tableau de suivi des décisions** a été mis en place sur la mandature mais son suivi pourrait être amélioré.
- ▶ 100% des membres du Bureau sont satisfaits de la **coordination avec les services**.
- ▶ 36% des membres du Bureau jugent les **travaux préparatoires des conseillers techniques** perfectibles.
- ▶ Si les membres du Bureau s'accordent sur l'avancée d'avoir mis en place une « feuille de route » par la nouvelle direction, ils estiment en majorité qu'ils doivent être plus « acteur » de la **stratégie** de l'Unédic (mission considérée comme prioritaire par 64% des membres du Bureau), et notamment d'y consacrer un temps dédié dans le cadre d'un séminaire stratégique de co-construction avec les services.
- ▶ 45% des membres du Bureau estiment qu'il faut renforcer le **suivi de la mise en œuvre de l'Assurance chômage**.
- ▶ 75% des membres du Bureau considèrent qu'il faut également renforcer la **mission de contrôle** en y consacrant plus de temps en Bureau (64%).
- ▶ Concernant la gestion de l'établissement, 73% des membres du Bureau considèrent que la mise en œuvre d'un SI performant est prioritaire dans la perspective de développer l'analyse des données et l'open data (priorisé par 91% du Bureau).
- ▶ D'une manière générale, les ordres du jour des Bureau sont très chargés, or les membres du Bureau considèrent qu'ils ne passent pas suffisamment de temps sur un certain nombre de sujets, il paraît donc nécessaire de réinterroger les missions de l'Unédic dans le contexte de France Travail, et la planification des réunions du Bureau sur l'année.

RECOMMANDATIONS

N°	Recommandations
6	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.
7	Mettre en place un séminaire stratégique des membres du Bureau afin de coconstruire 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.
8	Mettre en place une Commission de suivi des conventions et de la performance des opérateurs.
9	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 se réinterroger sur le rôle et les missions des conseillers techniques, si leur rôle est de préparer les réunions du Bureau, il convient de mieux articuler les réunions CT/Bureau. Si des sujets récurrents sont traités lors des réunions des conseillers techniques, il conviendrait de s'interroger sur la mise en place de commissions spécialisées, qui permettraient d'alléger la charge de travail des membres du Bureau en structurant davantage les travaux des différentes instances de gouvernance.
5	Dans le cadre du parcours de formation des nouveaux administrateurs, s'assurer que le « kit de prise de fonction » leur soit systématiquement transmis (Cf. Recommandation 5).
10	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

BONNES PRATIQUES / AXES DE REFLEXION

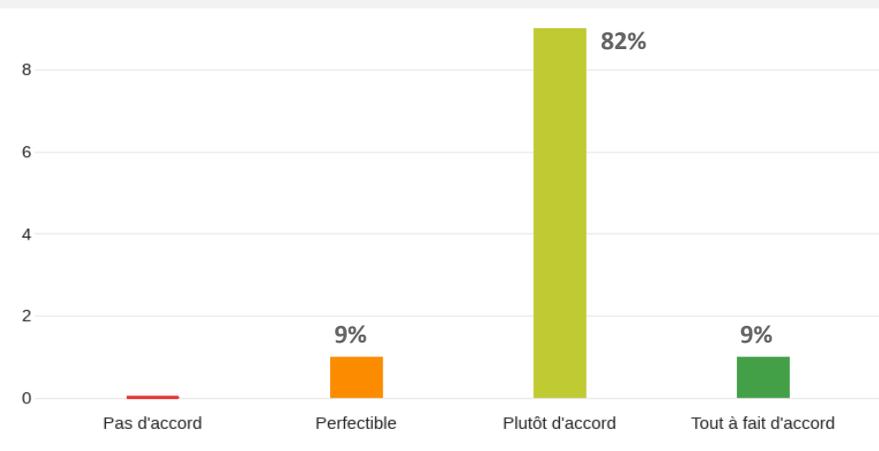
- ▶ Limitation du nombre de mandats
- ▶ Existence de solutions de portail sécurisé pour déposer les documents afin de s'assurer du respect de la confidentialité

3.3 BILAN DES INSTANCES DE GOUVERNANCE

III. Analyse des questionnaires administrateurs – membres du Bureau

I. Le fonctionnement du Bureau – Composition et équilibre

Les compétences des membres du Bureau sont complémentaires (métier, Branche, etc.)



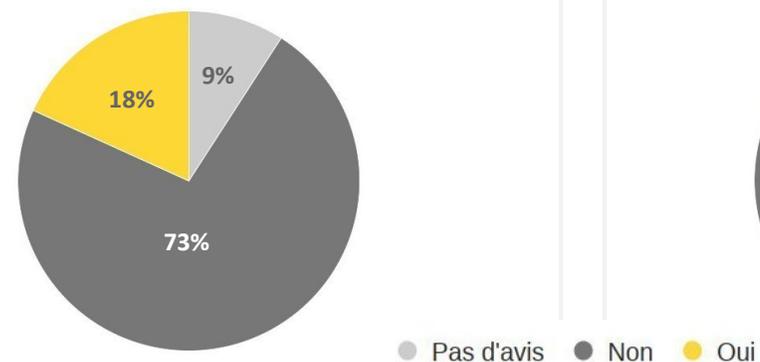
Si une large majorité des membres du Bureau considère que la composition et l'équilibre du Bureau sont au bon niveau pour permettre des échanges de qualité, un certain nombre de membres du Bureau s'interrogent sur le renouvellement des mandats et/ou la limite d'âge des administrateurs.

- ▶ Si l'expérience est jugée indispensable par l'ensemble des membres du Bureau compte tenu de la complexité des sujets,
- ▶ Certains membres du Bureau estiment « qu'il ne faut pas devenir professionnel du mandat », et que le principe de limitation du nombre de mandats est sain.

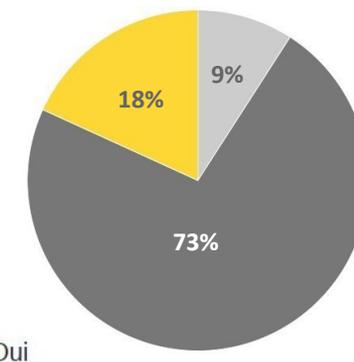
 Pour mémoire, au-delà d'une durée de 12 ans, un administrateur n'est plus considéré comme indépendant*. L'ancienneté moyenne des administrateurs dans les sociétés cotées est de 6 ans*.

*Sources : Guide d'application du code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, HCGE, juin 2022
Panorama de la Gouvernance 2023-2024, EY, octobre 2023

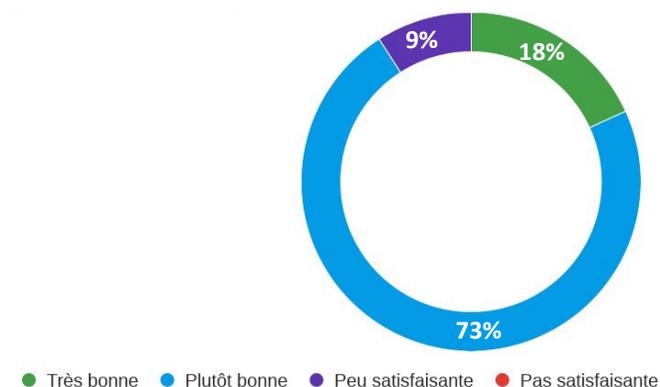
Faut-il augmenter le nombre de membres du Bureau pour améliorer la parité hommes/femmes ?



L'Unédic doit-elle fixer des limites concernant le renouvellement des mandats (par exemple un nombre maximum de mandats successifs) ?



Globalement, comment jugez-vous la composition du Bureau ?

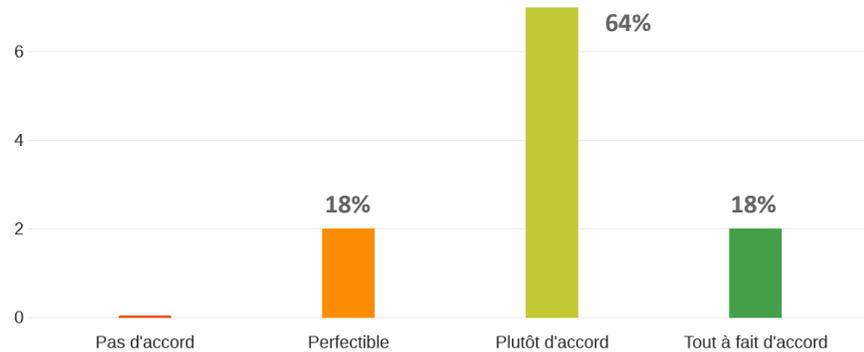


3.3 BILAN DES INSTANCES DE GOUVERNANCE

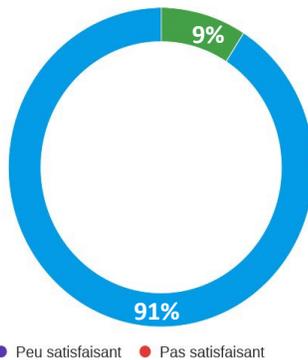
III. Analyse des questionnaires administrateurs – membres du Bureau

I. Le fonctionnement du Bureau – Règles de fonctionnement

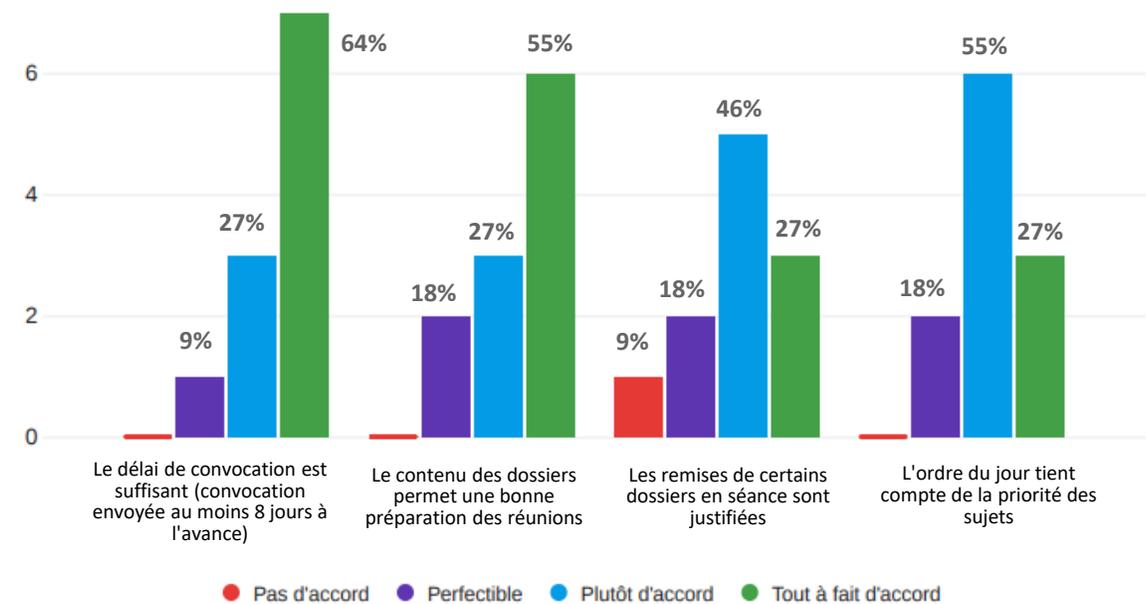
L'Unédic met à disposition de ses administrateurs et en particulier des membres du Bureau les moyens de se former à leurs fonctions lors de leur prise de poste et d'actualiser régulièrement leurs connaissances



Globalement, comment jugez-vous le fonctionnement du Bureau ?



Les conditions de préparation du Bureau



- ▶ 100% des membres du Bureau jugent le fonctionnement du Bureau « Plutôt bon » ou « Très bon ».
- ▶ Les membres du Bureau constatent des ordres du jour de plus en plus chargés, ce qui impose un rythme soutenu, de « survoler certains sujets », mais sans jamais faire l'impasse sur les débats quand ils sont nécessaires.
- ▶ Si les membres du Bureau sont très satisfaits de la mise en place des webinaires de formation certains considèrent que la formation doit être obligatoire notamment pour les nouveaux administrateurs > rendre obligatoire le parcours d'intégration (ex. « kit de prise de fonction », 1 journée en immersion dans une agence de Pôle emploi/France Travail).
- ▶ Certains membres du Bureau indiquent que des dossiers sont remis en séance pour des raisons de confidentialité et que des solutions de portails sécurisés pourrait être mises en place (ex. logiciel DiliTrust utilisé par Pôle emploi).

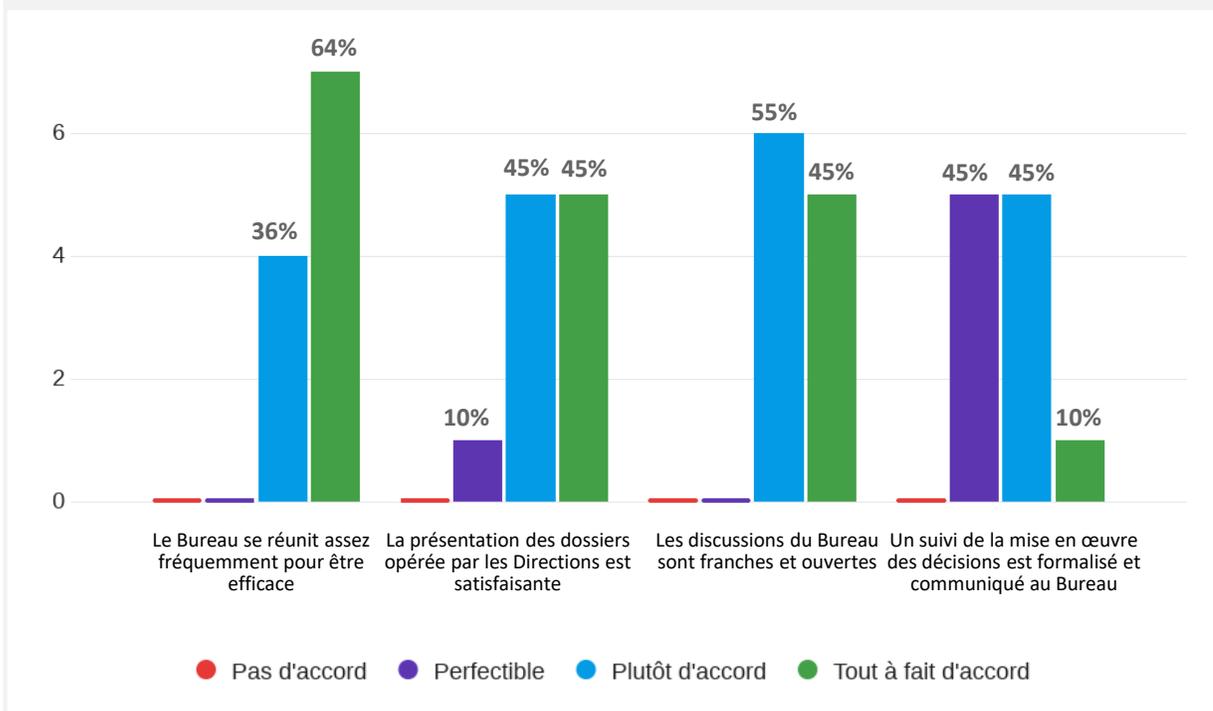
3.3

BILAN DES INSTANCES DE GOUVERNANCE

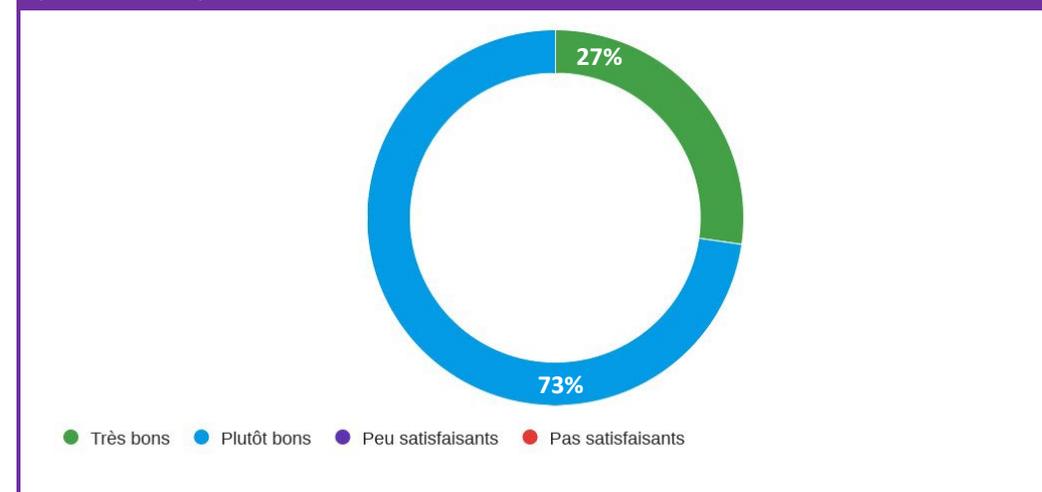
III. Analyse des questionnaires administrateurs– membres du Bureau

I. Le fonctionnement du Bureau – Qualité des informations, délibérations et prises de décision

Qualité des informations, délibérations et prises de décision



Globalement, comment jugez-vous la qualité des informations transmises et le processus de prise de décision ?



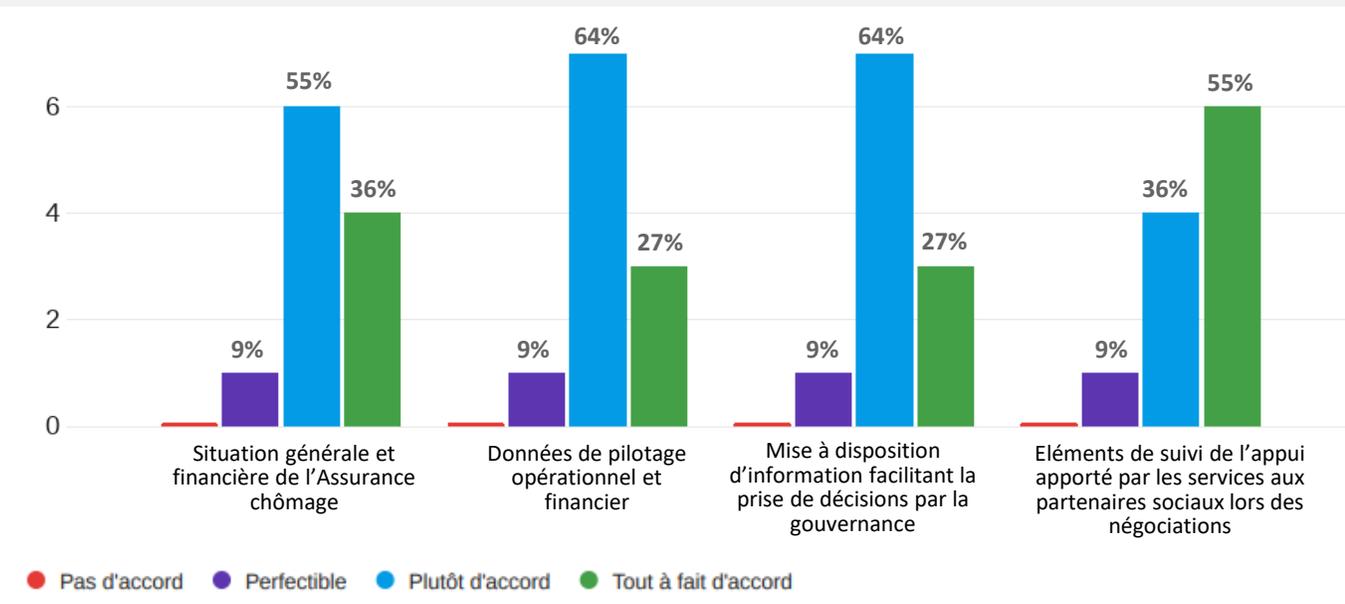
- ▶ 100% des membres du Bureau jugent la qualité des informations transmises et le processus de prise de décision « Plutôt bon » ou « Très bon ».
- ▶ Si un tableau de suivi des décisions a été mis en place, et qu'il est accessible via l'extranet, il n'est pas présenté de manière régulière et pourrait être amélioré (ex. RIDA – Relevé d'Information Décision Action - avec des couleurs pour mettre en évidence les points d'alerte) > commencer les réunions du Bureau par la validation de l'ordre du jour et la revue de la mise en œuvre des décisions.

3.3 BILAN DES INSTANCES DE GOUVERNANCE

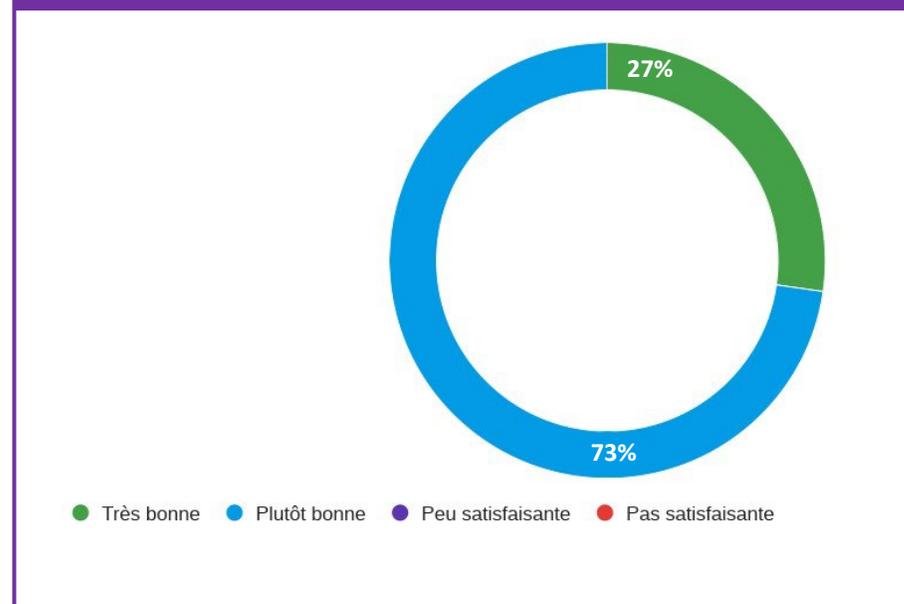
III. Analyse des questionnaires administrateurs – membres du Bureau

II. Articulation du Bureau avec les services de l'Unédic (1/2)

Les membres du Bureau disposent des outils et informations nécessaires au bon exercice de leur mandat



Globalement, comment jugez-vous l'articulation avec les services de l'Unédic ?



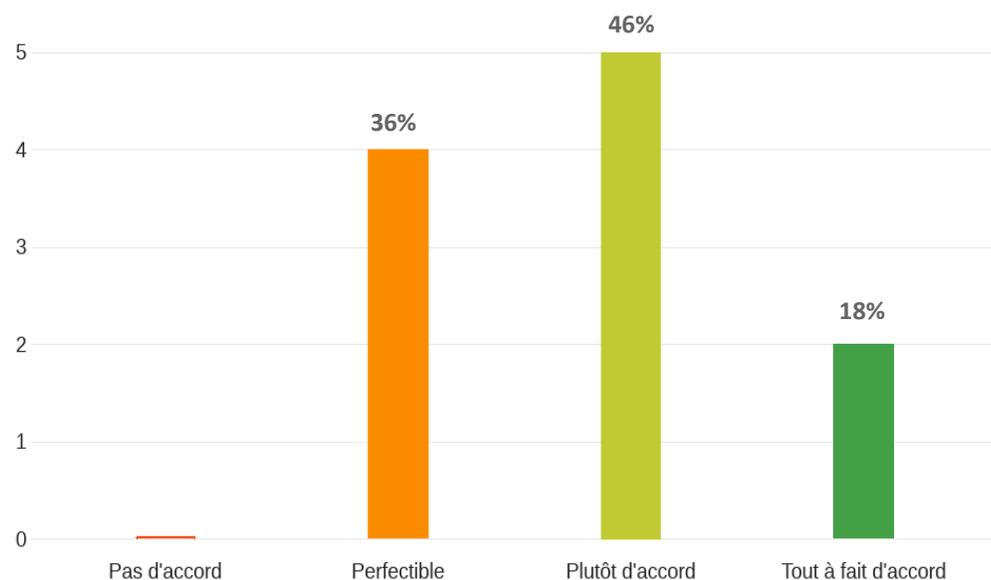
- ▶ 100% des membres du Bureau jugent l'articulation avec les services de l'Unédic « Plutôt bonne » ou « Très bonne ».
- ▶ L'ensemble des membres du Bureau saluent la qualité des dossiers préparés par les services, et les présentations réalisées par la Direction générale, qui associe les directeurs selon les sujets concernés, sont appréciées.

3.3 BILAN DES INSTANCES DE GOUVERNANCE

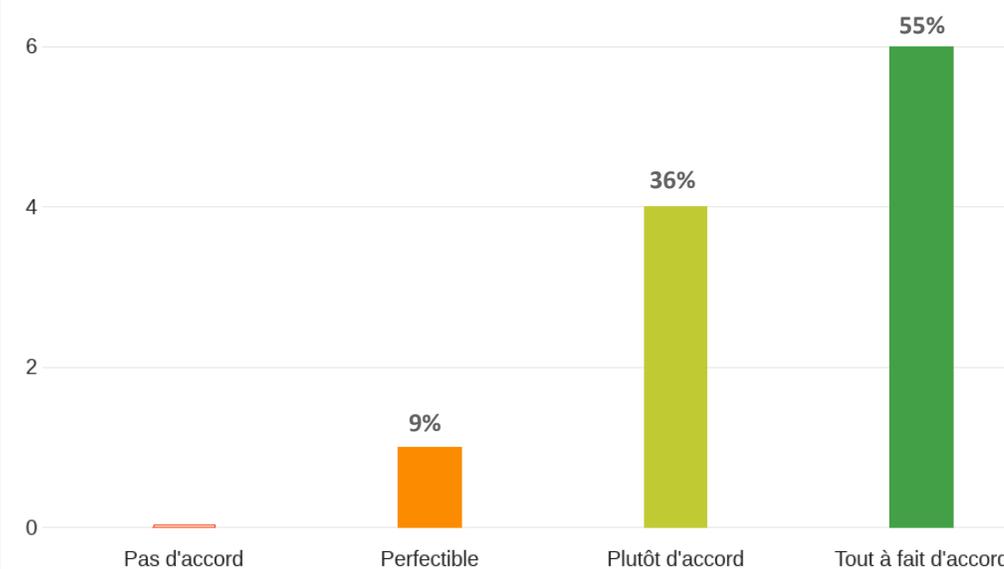
III. Analyse des questionnaires administrateurs – membres du Bureau

II. Articulation du Bureau avec les services de l'Unédic (2/2)

Les travaux préparatoires des conseillers techniques (CT) facilitent la prise de décisions



L'évolution positive des réunions avec les CT et des webinaires



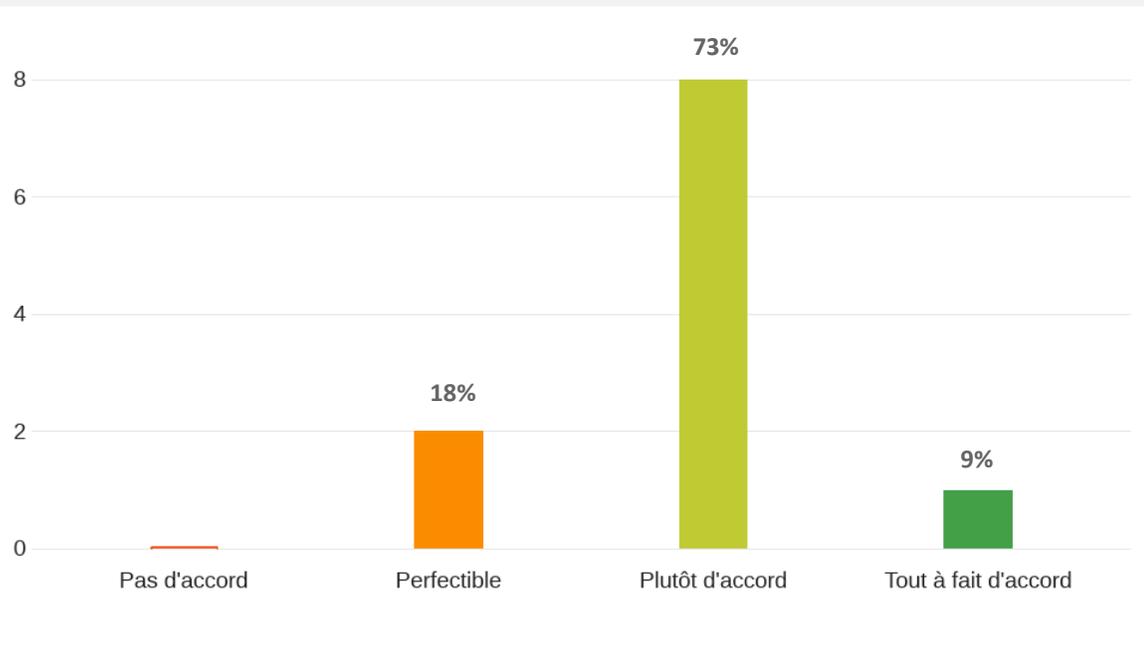
- ▶ L'appréciation différente des membres du Bureau sur les travaux préparatoires des conseillers techniques tient au fait que les conseillers techniques n'ont pas le même statut au sein des organisations syndicales et patronales, ni le même niveau de compétences, et donc ne jouent pas le même rôle lors des réunions CT.
- ▶ Par conséquent, certains membres du Bureau estiment qu'il faudrait mieux articuler les sujets vus en Bureau et en réunion des CT (« le calendrier des CT est décorrélé des instances Bureau/CA », et les membres du Bureau n'ont pas accès aux ordres du jour des CT).
- ▶ En outre, il n'y a pas de critères de répartition entre les sujets traités en Bureau et les sujets traités uniquement en CT.

3.3 BILAN DES INSTANCES DE GOUVERNANCE

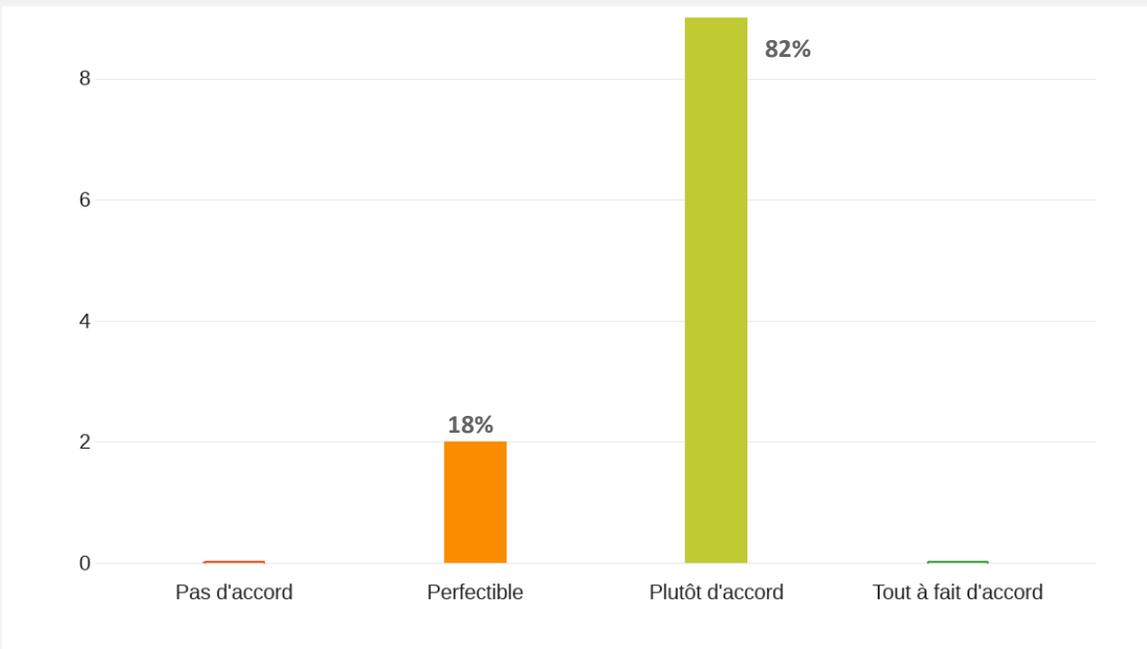
III. Analyse des questionnaires administrateurs – membres du Bureau

III. Les missions de l'Unédic – Fixer les objectifs

Les services de l'Unédic aident le Bureau à avoir une vision claire de l'évolution stratégique souhaitée de l'Unédic



Les échanges itératifs avec la Direction permettent d'établir une feuille de route claire pour l'année ou les années à venir

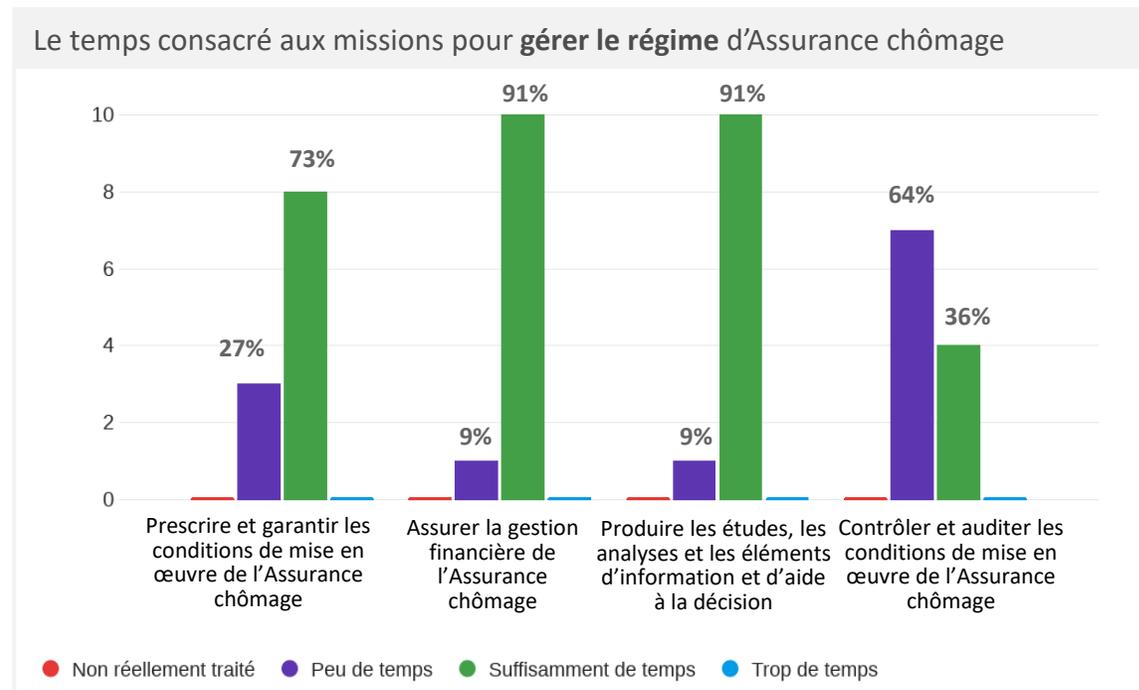
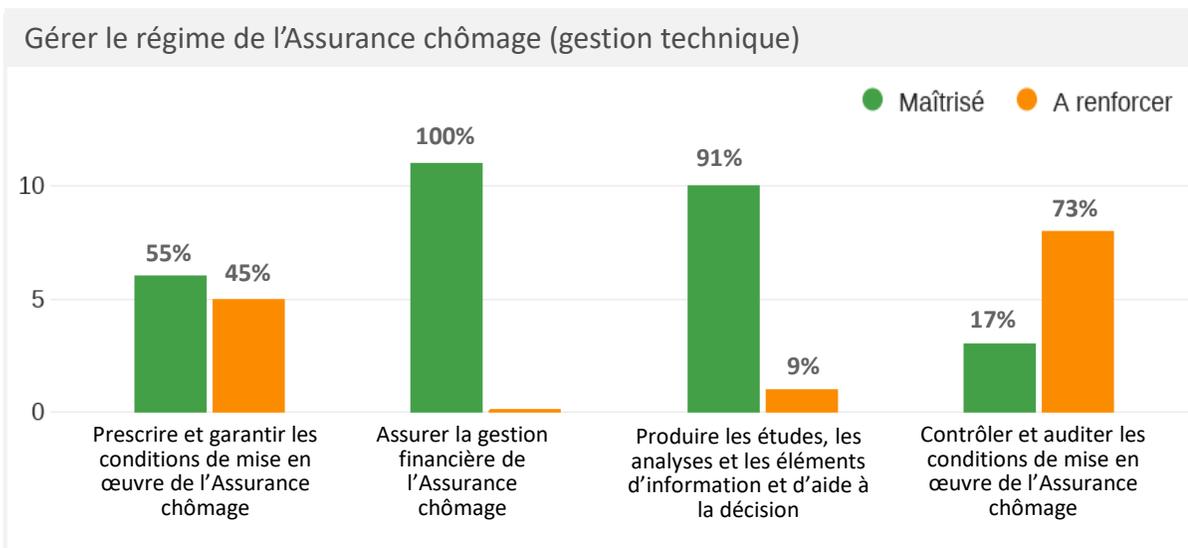


- ▶ Si les membres du Bureau s'accordent sur l'avancée d'avoir mis en place une « feuille de route » par la nouvelle direction, ils estiment en majorité qu'ils doivent être plus « acteur » de la stratégie de l'Unédic, et notamment d'y consacrer un temps dédié dans le cadre d'un séminaire stratégique de co-construction avec les services (« on arrive plus à avoir une vision stratégique de long terme »).
- ▶ Dans un contexte où la gestion paritaire est contestée, certains membres du Bureau considèrent qu'il est indispensable d'avoir une vision claire de la stratégie pour l'Unédic, et d'avoir une réflexion sur l'éventuel élargissement de ces missions.

3.3 BILAN DES INSTANCES DE GOUVERNANCE

III. Analyse des questionnaires administrateurs – membres du Bureau

III. Les missions de l'Unédic et la pertinence du temps de travail (1/3)



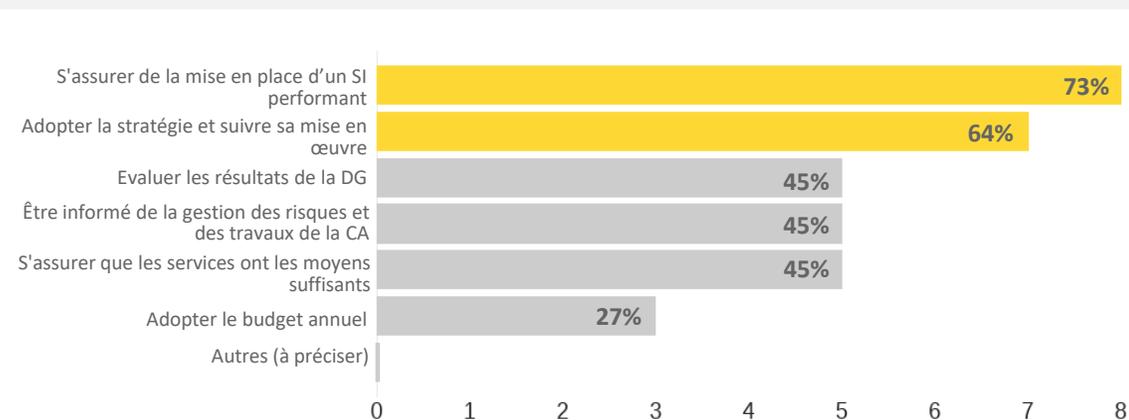
- ▶ 45% des membres du Bureau estiment qu'il faut renforcer le suivi de la mise en œuvre de l'Assurance chômage > certains membres du Bureau ont évoqué la mise en place par la Direction générale d'une Commission de suivi de la performance des opérateurs.
- ▶ Dans le contexte de France Travail, l'ensemble des membres du Bureau considère qu'il est primordial que l'Unédic retrouve une place dans ce nouvel écosystème et il conviendrait d'avoir des temps de travail spécifiques.
- ▶ 75% des membres du Bureau considèrent qu'il faut également renforcer la mission de contrôle, moyen d'être incontournable pour l'Unédic selon certains membres du Bureau (« dernier rempart »).
- ▶ Une forte corrélation entre les missions à renforcer et le temps consacré jugé insuffisant, particulièrement sur la mission de contrôle.

3.3 BILAN DES INSTANCES DE GOUVERNANCE

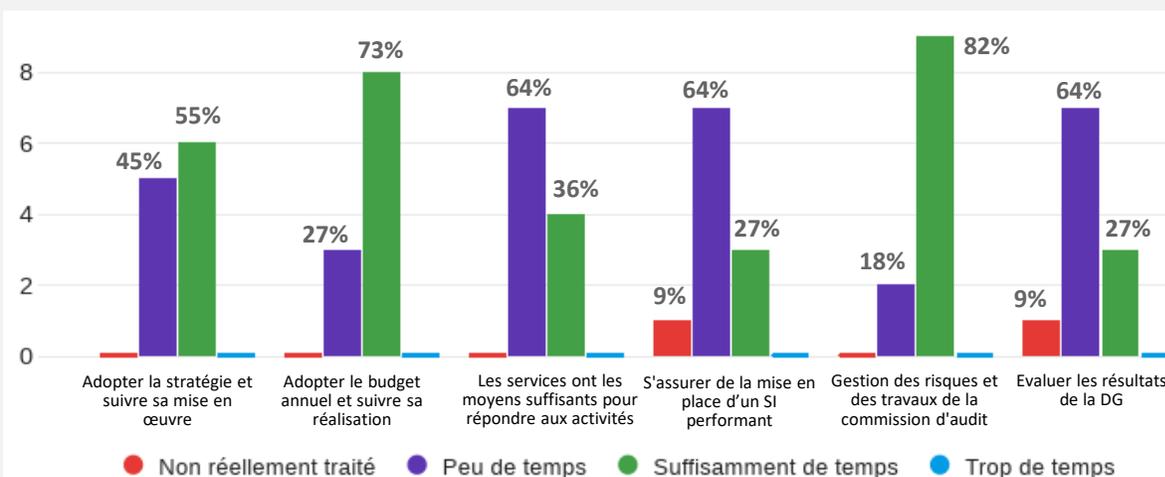
III. Analyse des questionnaires administrateurs – membres du Bureau

III. Les missions de l'Unédic et la pertinence du temps de travail (2/3)

Gérer l'établissement Unédic (gestion administrative) [3 missions prioritaires]



Le temps consacré aux missions pour gérer l'établissement Unédic



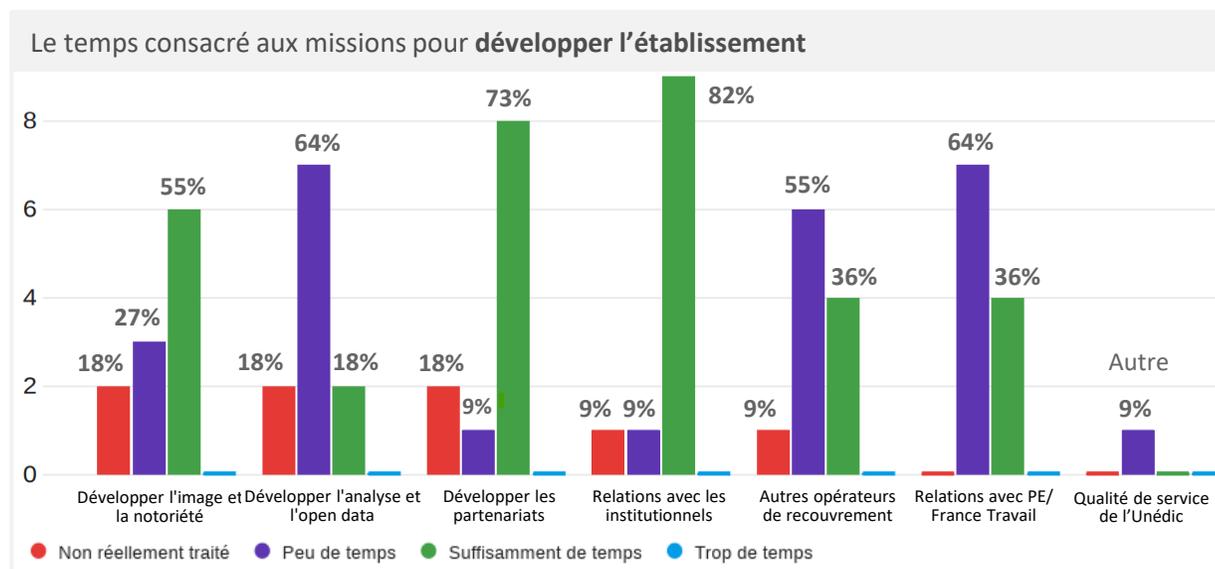
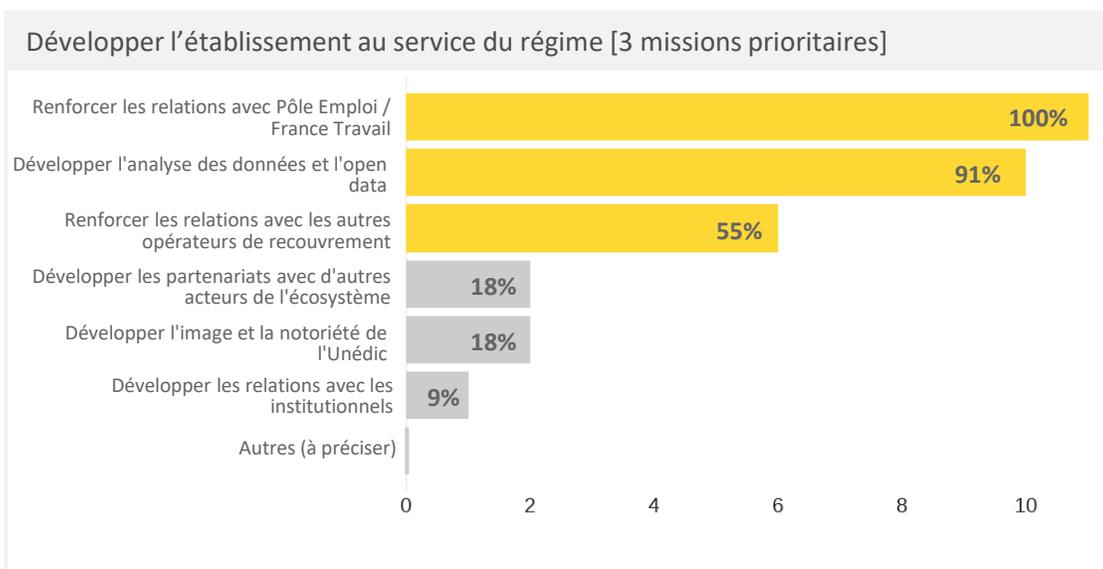
► Concernant la gestion de l'établissement, les deux missions prioritaires identifiées par les membres du Bureau sont :

- S'assurer de la mise en œuvre d'un SI performant (73%) dans la perspective de développer l'analyse des données et l'open data (91%) > une très large majorité des membres du Bureau considère que l'Unédic peut utilement éclairer le débat public grâce aux données dont l'Unédic dispose (ex. existence d'un comité ad'hoc sur la data chez Pôle Emploi).
- Adopter la stratégie de l'Unédic et suivre sa mise en œuvre : 64% des membres du Bureau estiment que le Bureau doit être plus acteur de la stratégie (« on négocie plus qu'on ne coproduit ») et qu'il convient de se positionner sur l'élargissement ou non des missions de l'Unédic. En fonction de la stratégie retenue, les membres du Bureau sont conscients qu'il faudra en faire une « déclinaison opérationnelle » (moyens des services : nouvelles compétences, réallocation des ressources, outils à disposition/IA, etc.).

3.3 BILAN DES INSTANCES DE GOUVERNANCE

III. Analyse des questionnaires administrateurs – membres du Bureau

III. Les missions de l'Unédic et la pertinence du temps de travail (3/3)



- ▶ Concernant le développement de l'établissement, les membres du Bureau identifient 3 missions prioritaires :
 - ▶ Le renforcement des relations avec Pôle Emploi afin de rester un acteur majeur du nouvel écosystème France Travail (100%),
 - ▶ Le développement de l'analyse des données et de l'open data (91%),
 - ▶ Le renforcement des relations avec les autres opérateurs du recouvrement et plus largement de la sphère Protection sociale (55%).
- ▶ Le temps consacré à ces 3 missions prioritaires est fortement corrélé puisque les membres du Bureau, dans une large majorité, considèrent y passer insuffisamment de temps.
- ▶ Les membres du Bureau sont moins alignés sur la mission qui consisterait à développer l'image et la notoriété de l'Unédic : pour certains l'Unédic doit avant tout répondre à ses missions statutaires et être au service des partenaires sociaux, pour d'autres l'Unédic doit élargir ses missions pour être visible et rester « incontournable » dans ce nouvel écosystème.
- ▶ Sans remettre en cause les missions du Comité des rémunérations, 64% des membres du Bureau considèrent que les résultats de l'évaluation du DG pourraient être partagés plus collectivement au sein du Bureau avant la tenue du comité.

BILAN DES INSTANCES DE GOUVERNANCE

III. Analyse des questionnaires des membres de la commission d'audit

Synthèse

Pour rappel la Commission d'audit et de préparation des comptes est composée de 6 membres dont 2 personnalités qualifiées et un contrôleur d'Etat (CEGFI), qui ont tous répondu au questionnaire.

COMMISSION D'AUDIT ET DE PREPARATION DES COMPTES

- ▶ 100% des membres de la Commission d'audit et de préparation des comptes sont satisfaits de la composition de la Commission.
- ▶ Certains membres du Bureau indiquent que les sujets financiers sont complexes et techniques, les sujets liés aux risques très spécifiques, et cela méritait d'avoir des formations plus systématiques.
- ▶ Concernant le fonctionnement de la Commission, des points d'amélioration ont été identifiés, et notamment la mise en place d'un plan de travail annuel (« calendrier général ») afin de figer les thèmes sur l'année, et de disposer de plus de temps pour la présentation des rapports d'audit notamment.
- ▶ 43% des membres de la Commission d'audit et de préparation des comptes estiment que le temps passé est insuffisant sur les sujets suivants :
 - ▶ L'examen du budget annuel
 - ▶ Le reporting extra financier
 - ▶ Le suivi des démarches RSE et ESG

RECOMMANDATIONS

N°	Recommandations
5	Proposer des modules de formations thématiques sur la finance et les risques afin de laisser la possibilité aux administrateurs qui le souhaitent de renforcer leurs acquis (Cf. Recommandation 5)
11	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

BONNES PRATIQUES / AXES DE REFLEXION

- ▶ L'implication des comités d'audit sur les enjeux ESG

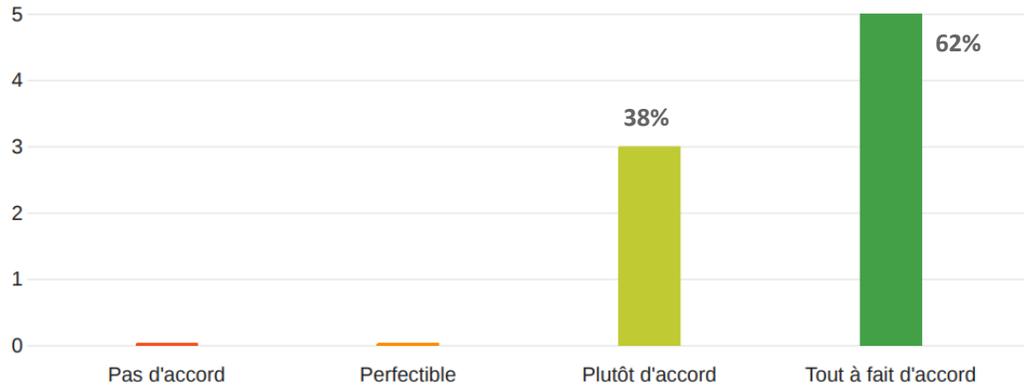
3.3

BILAN DES INSTANCES DE GOUVERNANCE

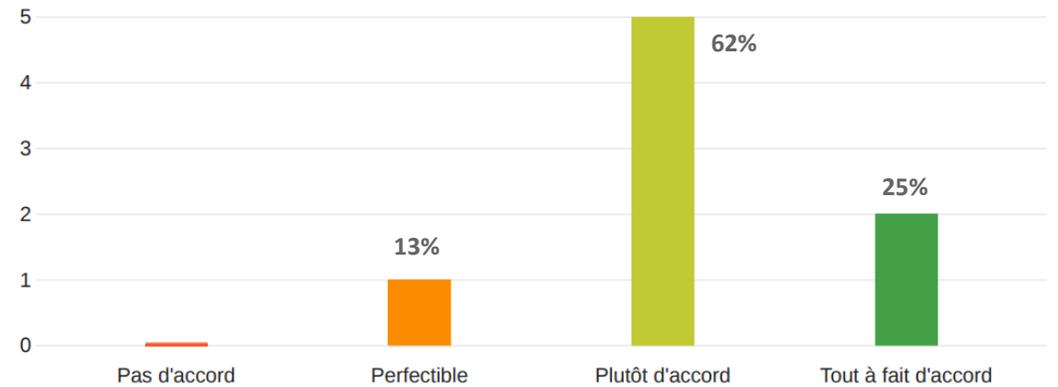
III. Analyse des questionnaires membres de la commission d'audit

I. Composition et équilibre de la Commission d'audit et de préparation des comptes

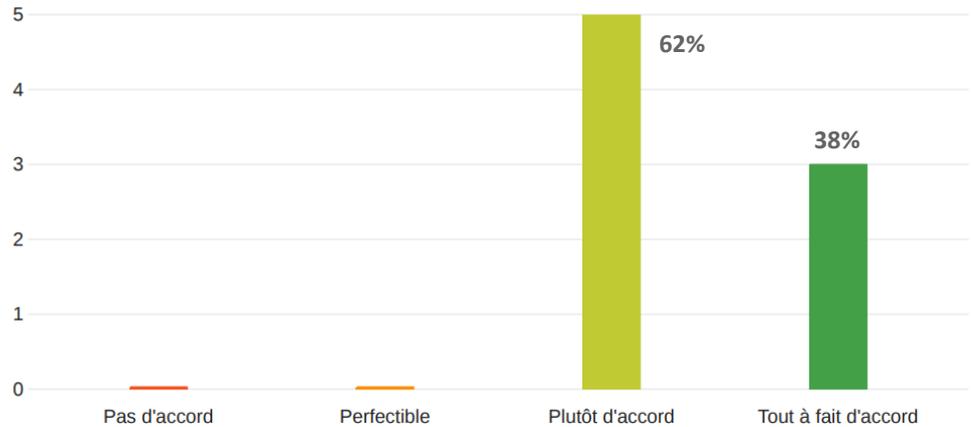
Votre commission comporte un nombre suffisant de personnalités qualifiées indépendantes



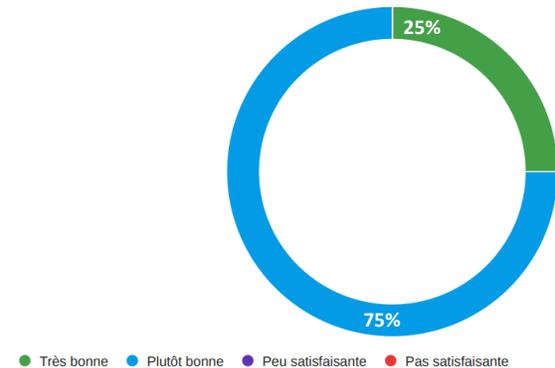
Votre commission dispose des compétences et de l'expertise nécessaire en son sein pour remplir ses missions



La taille de votre commission est adéquate par rapport aux missions que lui confie le Conseil



Globalement, comment jugez-vous la composition de votre commission ?



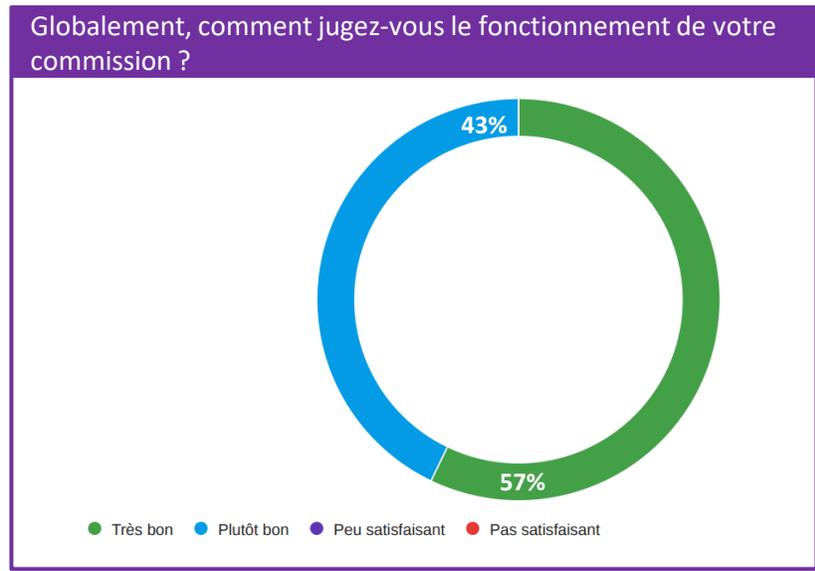
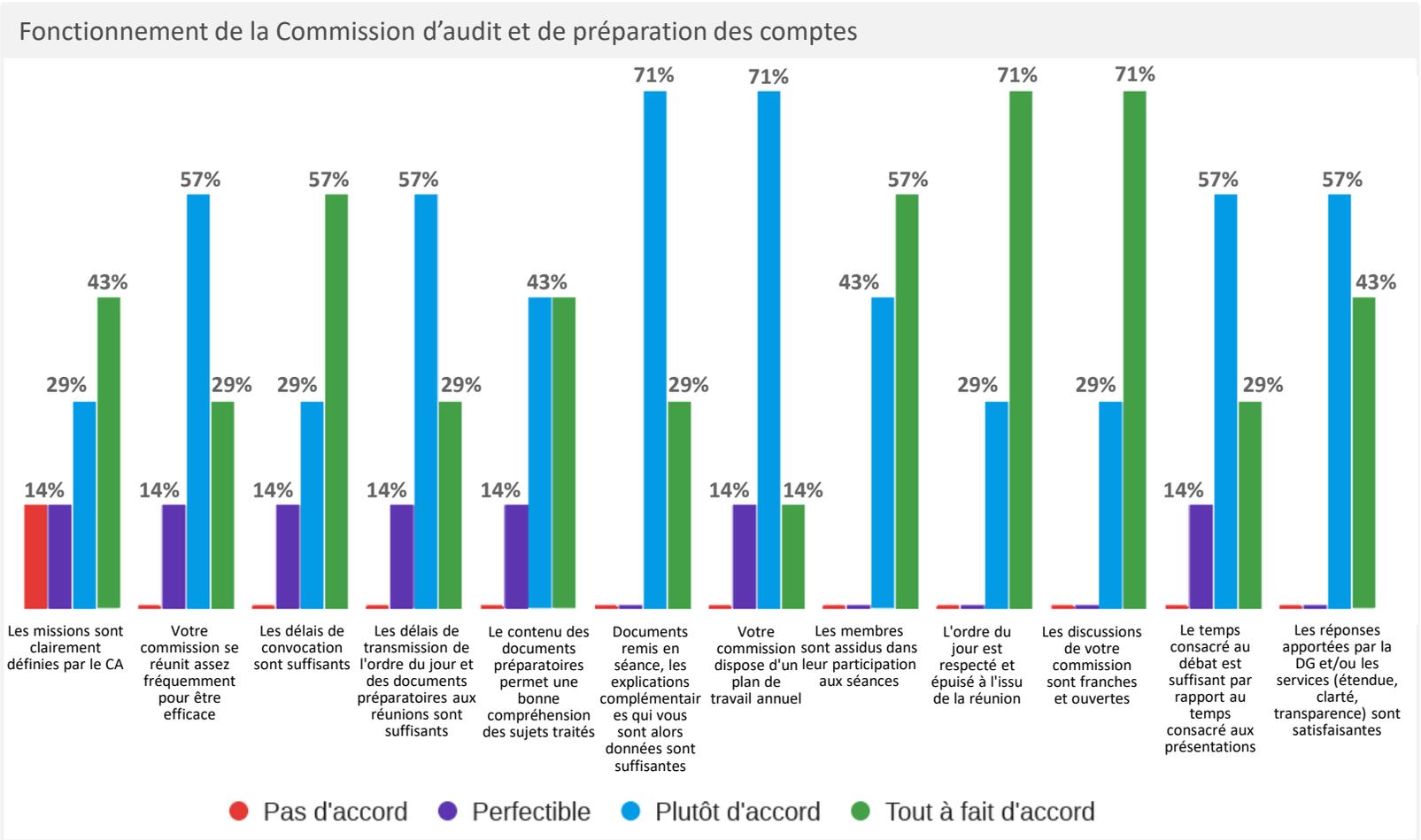
- ▶ 100% des membres de la Commission d'audit et de préparation des comptes jugent sa composition « Plutôt bonne » ou « Très bonne ». Certains membres du Bureau ont salué la présence des personnalités qualifiées, qui ont permis de professionnaliser encore plus la Commission d'audit et de préparation des comptes.
- ▶ Certains membres de la commission d'audit indiquent que les sujets financiers sont complexes et techniques, les sujets liés aux risques très spécifiques, et cela méritait d'avoir des formations plus systématiques.

3.3

BILAN DES INSTANCES DE GOUVERNANCE

III. Analyse des questionnaires membres de la commission d'audit

II. Fonctionnement de la Commission d'audit et de préparation des comptes



Les membres de la Commission d'audit et de préparation des comptes sont globalement satisfaits de son fonctionnement. Les points d'amélioration évoqués sont les suivants :

- Connaître la stratégie de l'Unédic pour mieux corréler l'analyse des comptes, des résultats aux ambitions/objectifs de l'Unédic,
- Se réinterroger sur certaines missions où la Commission ne passe pas suffisamment de temps aujourd'hui (cf. page suivante),
- 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,
- Disposer de plus de temps pour la présentation des rapports d'audit.

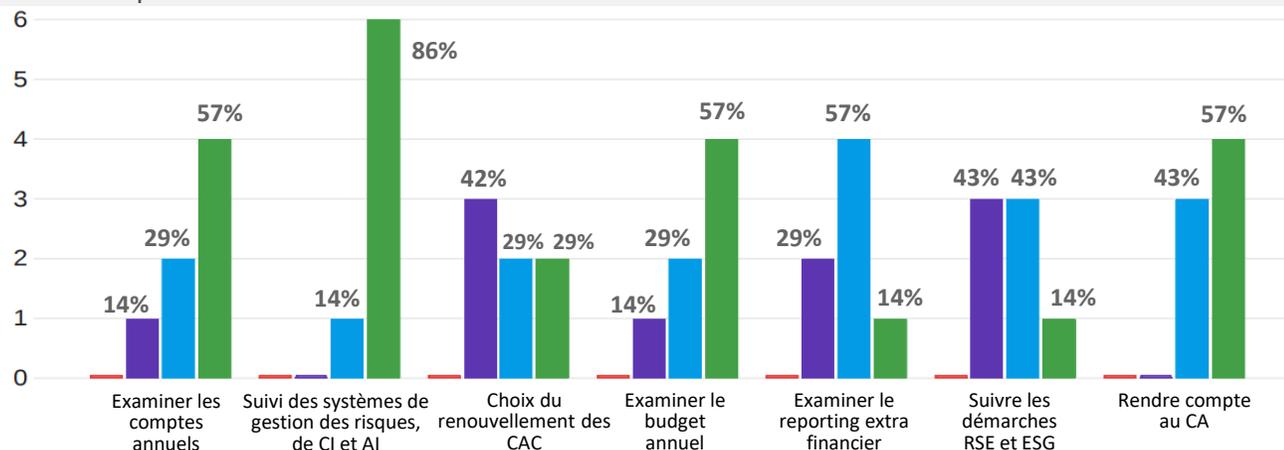
3.3

BILAN DES INSTANCES DE GOUVERNANCE

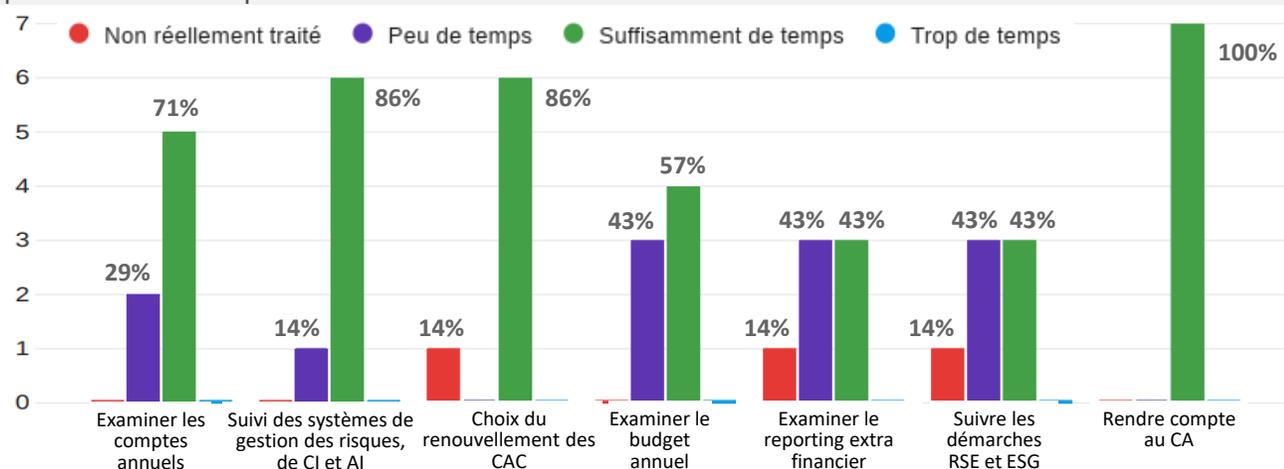
III. Analyse des questionnaires membres de la commission d'audit

III. Les missions de la Commission d'audit et de préparation des comptes

Les missions prioritaires



La pertinence du temps de travail



► Les missions prioritaires pour les membres de la Commission d'audit et de préparation des comptes sont par ordre de priorité :

1. Suivre les systèmes de gestion des risques, contrôle interne et audit interne (100%)
2. Rendre compte au Conseil d'administration (100%)
3. Examiner les comptes annuels / budget annuel (86%)
4. Examiner le reporting extra financier (71%)
5. Suivre les démarches RSE et ESG (57%)

► Les missions sur lesquelles les membres de la Commission estiment ne pas passer suffisamment de temps sont :

- L'examen du budget annuel de l'établissement Unédic
- Le reporting extra financier
- Le suivi des démarches RSE et ESG

► En outre, certains membres de la Commission indiquent ne pas avoir de temps suffisant sur la présentation des rapports d'audit. Par conséquent, certains estiment qu'il pourrait y avoir une réunion supplémentaire par an.

► Afin d'améliorer le temps de travail, certains membres de la Commission d'audit et de préparation des comptes considèrent que la mise en place d'un plan de travail sur l'année permettrait de mieux répartir les thèmes de travail.

► D'une manière générale, l'ensemble des membres du Bureau interrogés, saluent la qualité et l'esprit de synthèse dans la présentation des travaux de la Commission au Bureau, mais ils considèrent collectivement que le Bureau pourrait y consacrer plus de temps.

Pour information, 38% des comités d'audit des sociétés cotées traitent plusieurs sujets en lien avec les enjeux ESG, 22% un seul sujet en lien avec les enjeux ESG*.



SOMMAIRE

1

Introduction & Méthodologie

2

Synthèse

3

Rapport détaillé

| 3.1. Suivi des recommandations du précédent audit de fin de mandat

| 3.2. Bilan du fonctionnement

| 3.3. Bilan des instances de gouvernance

| I. Evaluation du fonctionnement selon les textes en vigueur

| II. Etat d'avancement de la mise en œuvre des dispositions de l'ANI 2022

| III. Analyse des questionnaires des membres du Bureau

| **3.4. Bilan du fonctionnement du cadre conventionnel**

3.4 BILAN DU FONCTIONNEMENT DU CADRE CONVENTIONNEL

La convention tripartite 2019-2022 a été signée à la suite de l'abandon des négociations engagées à l'automne 2018 entre les partenaires sociaux, l'Assurance chômage est entrée dans un régime dit « de carence ». Il est donc revenu à l'Etat de définir la réglementation par décret (décret du 26 juillet 2019 relatif au régime d'Assurance chômage des travailleurs privés d'emploi qui fixait jusqu'au 1^{er} novembre 2022, les règles d'Assurance chômage). Ce décret a été prolongé à titre dérogatoire jusqu'à la fin de l'année 2023 (PV 22/09/23).

D'une manière générale, les différentes parties prenantes s'accordent sur le fait que les échanges avec la gouvernance de l'Unédic sont réguliers et qu'ils n'ont jamais été interrompus malgré cette période dérogatoire. Plusieurs évolutions dans les modes de fonctionnement méritent d'être soulevées :

- ▶ **Côté Etat**, concernant l'accès à la DSN, une mission interministérielle a été mise en place pour améliorer la transparence dans les processus opérationnels. La DGEFP considère que c'est une évolution positive, même s'il reste des questions à traiter sur la position de l'Unédic dans les instances qui régulent la DSN. Pour le Délégué général à l'emploi et à la formation professionnelle « la donnée publique à vocation à être partagée ».

- ▶ **Côté Pôle Emploi**, si le contexte sanitaire a perturbé le calendrier de la Convention tripartite, tous les projets ont été mis en œuvre malgré un retard.
 - ▶ Dans le contexte particulier de la création de France Travail, un travail a été mené pour proroger la convention tripartite actuelle par un avenant « pour assurer la continuité des grands axes fixés dans la convention tripartite 2019-2022 » (PV 24/11/22) et prolonger les indicateurs de la convention. Ce travail a été mené de façon fluide dans le cadre d'un comité de suivi resserré. « Un comité de suivi de la convention tripartite s'est réuni fin juillet. Un avenant à la convention tripartite 2019-2022 a prorogé l'application de la convention jusqu'au 31 décembre 2023. » (PV 22/09/23)
 - ▶ Le Comité de Suivi de la convention se réunit une fois par an, et des « COSUI resserrés » ont été mis en place depuis un an et demi (huit participants), plus adaptés à un dialogue de performance plus direct : « les réunions abordant la préparation et l'association de la présidence de l'Unédic au COSUI de la convention tripartite ont été plus fréquentes. Elles se sont tenues les 13 septembre, 29 septembre, 10 décembre, 28 janvier et le 16 février. » (PV 24/02/22)
 - ▶ Pôle Emploi reconnaît qu'il manquait un espace de dialogue entre les COSUI et les comités techniques, le Comité de performance, auquel le Directeur de l'Unédic participe depuis 2023, permet d'évoquer des sujets transverses comme l'accès à la donnée, les visites en agence, de partager sur les audits, d'analyser les résultats de Pôle emploi pour échanger sur ce qui fait consensus sur les cibles avant de rentrer dans une négociation très technique en comité technique. Le Comité de performance se réunit de manière trimestrielle.

3.4 BILAN DU FONCTIONNEMENT DU CADRE CONVENTIONNEL

- ▶ **Côté Pôle Emploi**, si le contexte sanitaire a perturbé le calendrier de la Convention tripartite, tous les projets ont été mis en œuvre malgré un retard.
 - ▶ D'une manière générale, Pôle Emploi constate un climat plus apaisé et constructif (« disposition d'esprit qui est à la collaboration »), lié à la fois au renouvellement des équipes de part et d'autre, et à la mise en place d'une gouvernance opérationnelle qui permet de travailler sur le « comment » (ex. concernant les trop perçus, un groupe de travail commun Pôle Emploi/Unédic a été mis en place).
 - ▶ Dans la poursuite de ces évolutions, Pôle Emploi considère qu'il convient de bien définir cette gouvernance opérationnelle afin d'être efficace et de ne pas doubler des instances, et considère également qu'il pourrait être intéressant que l'Unédic participe au COSTRAT en tant qu'entité propre (« élément de fluidité supplémentaire »).

- ▶ **Côté URSSAF Caisse nationale**, le Directeur de l'audit, du pilotage de la performance et de la stratégie met en évidence les résultats suivants : un meilleur taux de recouvrement (revenu à un taux d'avant covid inférieur à 2%), des frais de gestion fixés par arrêté ministériel, qui simplifient le fonctionnement, et de nombreux audits réalisés par les corps d'inspection (Cour des comptes, IGAS,...), qui sécurisent le dispositif. Les temps d'échange restent limités à la réunion DG, une fois par an (préparatoire en avril et 2^{ème} réunion à l'automne), qui permet notamment d'aborder les sujets d'actualité, de faire le point sur les chantiers en cours et les audits réalisés. Si les échanges sur le volet financier se sont améliorés, la vision sur les risques mériterait d'être mieux partagée. Au-delà de la réunion DG, il pourrait être intéressant que l'URSSAF Caisse nationale présente une fois par an, lors d'une réunion du Bureau ou d'une réunion ad'hoc, la cartographie des risques de la Caisse et les audits qui ont été diligentés sur l'année.

Tableau de synthèse des recommandations du thème

Thème	N°	Recommandations
Bilan du fonctionnement du cadre conventionnel	12	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.

EY | Audit | Conseil | Fiscalité & Droit | Transactions

EY est un des leaders mondiaux de l'audit, du conseil, de la fiscalité et du droit, des transactions. Partout dans le monde, notre expertise et la qualité de nos services contribuent à créer les conditions de la confiance dans l'économie et les marchés financiers. Nous faisons grandir les talents afin qu'ensemble, ils accompagnent les organisations vers une croissance pérenne. C'est ainsi que nous jouons un rôle actif dans la construction d'un monde plus juste et plus équilibré pour nos équipes, nos clients et la société dans son ensemble.

EY désigne l'organisation mondiale et peut faire référence à l'un ou plusieurs des membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun est une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients. Retrouvez plus d'informations sur notre organisation sur www.ey.com.

© 2022 Ernst & Young Consulting.
Tous droits réservés.
ey.com/fr

Vos contacts



Julie DEMAILLE
Associée
julie.demaille@fr.ey.com
06 80 05 38 46



Chloé VANDERMEEREN
Manager
chloe.vandermeeren@fr.ey.com
06 68 33 90 63

Ernst & Young Consulting

Tour First, La défense FR, 1 Place des Saisons,
92037 Paris

Francewww.ey.com/fr



www.ey.com/

Retrouvez toutes nos
études sur
EY Insights

