

Novembre 2015  
Rapport définitif



# Unédic

« Audit externe de fin de mandat »

*Rapport établi en application de l'accord national interprofessionnel du 17 février 2012 relatif à la modernisation et au fonctionnement du paritarisme*



Ce document a été établi sur la base des besoins et informations que vous nous avez communiqués, par référence à votre contexte et en fonction de l'environnement juridique et économique actuel.

Les conclusions, qui y sont énoncées, sont élaborées à partir de nos méthodes, processus, techniques et savoir-faire. De ce fait, elles sont, ainsi que le support, notre propriété. La décision de mettre en œuvre ou non ces conclusions, ainsi que les modalités de mise en œuvre relèvent de votre seule responsabilité.

Ce document, réservé à votre seul usage interne tant dans sa forme que son contenu, est confidentiel. Il ne peut être divulgué à des tiers que sous votre responsabilité; étant précisé qu'en tout état de cause nous n'assumons aucune responsabilité vis-à-vis des tiers.

Ce rapport est émis en application du contrat convenu entre nous.

# Sommaire

1.	Introduction	6
1.1.	Contexte et objectifs de l'audit	6
1.2.	Périmètre de l'audit	6
1.3.	Travaux conduits	6
2.	Points clés	8
3.	Diagnostic du fonctionnement des instances de gouvernance	10
3.1.	Les instances de gouvernance de l'Unédic	10
3.2.	Analyse de conformité aux documents de référence de l'Unédic	11
3.3.	Perception du fonctionnement des instances de gouvernance de l'Unédic par les membres du Bureau	13
4.	Analyse de la capacité de l'Unédic à répondre aux missions couvertes par l'audit	15
4.1	Les missions de prescription de la règle	15
4.2	Les modalités de la relation bilatérale de l'Unédic avec ses opérateurs	19
4.3	Les modalités du suivi de la « performance de l'Assurance chômage » et de l'information qui en est faite aux instances de gouvernance	22
5.	Suivi des recommandations du précédent audit	23
6.	Annexes	25

# 1. Introduction

## 1.1. Contexte et objectifs de l'audit

L'accord national interprofessionnel du 17 février 2012 relatif à la modernisation et au fonctionnement du paritarisme 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.

Sur proposition de la Commission d'audit et de préparation des Comptes du 8 juin 2015, le Bureau de l'Unédic du 15 juillet 2015 a sollicité le cabinet EY pour conduire cet audit de fin de mandat.

Cet audit a pour objectifs de :

- ▶ Vérifier que les processus et actions mis en œuvre par les services de l'Unédic pour la réalisation de ses missions statutaires sont adaptés ;
- ▶ Vérifier l'efficacité de l'organisation, du fonctionnement, de la gestion et de la mise en œuvre du service rendu par l'organisme paritaire en vue de garantir la bonne mise en œuvre des choix politiques des partenaires sociaux par l'organisme paritaire.

## 1.2. Périmètre de l'audit

L'audit couvre les années 2014 et 2015 ; son périmètre, tel que défini par le Conseil d'administration du 26 juin 2015, porte sur les champs suivants :

- ▶ Les missions de prescription de la règle dans une approche permettant de s'assurer de la bonne mise en œuvre des choix politiques des négociateurs par l'organisme paritaire ;
- ▶ Les modalités de la relation bilatérale de l'Unédic avec ses opérateurs (Pôle emploi pour l'indemnisation, l'Acoss pour le recouvrement) ;
- ▶ Les modalités du suivi de la « performance de l'Assurance chômage » et de l'information qui en est faite aux instances de gouvernance ;
- ▶ Le suivi des recommandations du premier audit de fin de mandat (décembre 2013).

Sont hors périmètre de l'audit :

- ▶ La relation tripartite, dont le cadre est posé par la convention Etat, Unédic, Pôle emploi du 18 décembre 2014,
- ▶ Le champ couvert par la certification légale des comptes.

## 1.3. Travaux conduits

La mission d'audit a conduit les analyses suivantes :

- ▶ Une analyse de conformité aux documents de référence de l'Unédic :
  - Accord du 17 février 2012 relatif à la modernisation et au fonctionnement du paritarisme,
  - Statuts de l'Unédic,
  - Règlement intérieur de l'Unédic,
  - Règlement de la Commission d'audit et de préparation des comptes.

- ▶ Un diagnostic du fonctionnement des instances de gouvernance de l'Unédic sur la base d'un questionnaire adressé aux membres du Bureau et d'entretiens complémentaires ;
- ▶ Une analyse de la capacité de l'Unédic à répondre aux missions couvertes par l'audit (mission de prescription de la règle, gestion de la relation bilatérale avec les opérateurs de l'Unédic, suivi de la « performance de l'Assurance chômage ») ;
- ▶ Le suivi des recommandations du précédent audit de fin de mandat (2013).

Pour répondre aux objectifs, la mission d'audit EY a procédé de la façon suivante :

- ▶ Analyse de la documentation existante :
  - Accord du 17 février 2012 relatif à la modernisation et au fonctionnement du paritarisme, Statuts, Règlement intérieur, Règlement de la Commission d'audit et de préparation des comptes,
  - Accords négociés par les partenaires sociaux sur la période d'audit,
  - Textes relatifs aux conventions de partenariats,
  - Procès-verbaux du Conseil d'administration et du Bureau sur la période d'audit.
- ▶ Envoi d'un questionnaire aux membres du Bureau portant sur le fonctionnement des instances de gouvernance de l'Unédic ;
- ▶ Conduite d'entretiens avec les personnes suivantes :

#	Noms et prénoms	Fonction	Organisation
1	Patricia Ferrand	Présidente du Bureau	CFDT
2	Jean-François Pilliard	Vice-Président du Bureau	MEDEF
3	Geneviève Roy	3ème vice présidente, Présidente de la Commission d'audit et de préparation des comptes	CGPME
4	Vincent Destival	Directeur général	Unédic
5	Michel Monier	Directeur général adjoint	Unédic
6	Pierre Cavard	DEA	Unédic
7	Marie Morel	DAJ	Unédic
8	Julie Leroy	DAJ	Unédic
9	Isabelle Grandgérard-Rance	DAJ	Unédic
10	Salvatore Diaz	DAJ	Unédic
11	Isabelle Jourdan	DIC	Unédic
12	Christophe Butikofer	PP/DAR	Unédic
13	Michel Desloges	PP/DROP	Unédic
14	Thomas Cazenave	Directeur général adjoint, en charge de la stratégie et des relations extérieures	Pôle Emploi

## 2. Points clés

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

1. L'Unédic a poursuivi et renforcé sa trajectoire de professionnalisation au cours des dernières années.
2. Le fonctionnement des instances de gouvernance atteint un niveau de conformité élevé au regard des règles contenues dans l'Accord du 17 février 2012 relatif à la modernisation et au fonctionnement du paritarisme et dans les autres documents de référence de l'Unédic (Statuts, Règlement intérieur, Règlement de la Commission d'audit et de préparation des comptes).
3. La gouvernance de l'Unédic (Conseil, Bureau, comités) se réunit assez fréquemment et bénéficie d'un bon taux de participation pour fonctionner de manière efficace.
4. Les partenaires sociaux ont à leur disposition des informations de qualité leur offrant une bonne vision de la situation économique et du marché du travail, des enjeux, constats et problématiques opérationnelles de l'Assurance chômage. A cet égard, les études et analyses produites par la DEA et la DAJ (dossier de référence, dossier d'impact, étude sur les trajectoires des demandeurs d'emploi, étude sur la sécurisation professionnelle, systèmes d'indemnisation au sein de l'Union européenne, etc.) constituent désormais des documents de référence tant pour les instances de gouvernance que pour les publics experts.
5. La mise en place de divers outils et documents tels que, les rapports semestriels sur l'application de la réglementation, la note de suivi de la convention d'Assurance chômage, le tableau de bord trimestriel centré sur l'analyse de cinq indicateurs prévus par les conventions avec les opérateurs ou encore les missions d'audit conduites par le Département Audit et Risques (DAR) offre aux partenaires sociaux une bonne vision du niveau et des conditions de mise en œuvre des règles d'Assurance chômage négociées par leurs soins.

L'Unédic a su, par ailleurs, développer et améliorer les interactions avec les opérateurs et notamment avec Pole Emploi. Le déploiement de la convention d'Assurance chômage du 14 mai 2014 relative à l'indemnisation du chômage a bénéficié d'un bon niveau de coopération et de coordination avec Pôle emploi notamment au travers de la mise en place de processus et d'instances de travail communs.

Enfin, les recommandations émises lors du précédent audit ont été majoritairement mises en œuvre par l'Unédic (2 recommandations sur 6 ont été partiellement adressées).

Il est à noter néanmoins que certains axes de réflexion ont été relevés au cours de l'audit :

1. Alors que la mission de prescription de l'Unédic porte sur l'élaboration de prescriptions de plus en plus pointues et complexes, il apparaît pertinent de ré examiner les domaines de coopération entre l'Etat (DGEFP, Ministère des Affaires Sociales, de la Santé et des Droits de la Femme), l'Unédic et Pôle emploi sous l'angle de la subsidiarité. En effet, sécuriser la prescription tant en terme de pertinence vis à vis des besoins des demandeurs d'emploi, que de conformité législative, mais aussi optimiser le déploiement opérationnel au meilleur coût, nécessitent de continuer à améliorer la répartition des rôles, et les bons équilibres de collaboration entre l'Unédic et Pôle emploi.
2. De même, dans le cadre de sa mission de contrôle et d'audit des conditions de mise en œuvre de l'Assurance chômage et des dispositifs conventionnels associés, il semble nécessaire que l'Unédic poursuive ses efforts de connaissance et maîtrise des processus opérationnels et des systèmes d'information de Pôle emploi. En effet, le niveau d'informatisation et dématérialisation des chaînes de traitement, est tel, qu'il nécessite de renforcer les diligences afin d'avoir une assurance élevée du niveau de conformité dans la mise en œuvre de la prescription.
3. Enfin, alors que l'Assurance chômage est confrontée à un déficit financé par le recours à la dette, la mission de surveillance assurée par l'Unédic requiert pour les administrateurs et membres du Bureau, un haut niveau de

compréhension des enjeux macroéconomiques et des stratégies de financement existantes sur les marchés financiers. Aussi, il est apparu nécessaire de renforcer le socle de formation technique commun à l'ensemble des administrateurs de l'Unédic (membres du Conseil, membres du Bureau, membres de la Commission d'audit, conseillers techniques) incluant notamment un module de formation économique et financière.

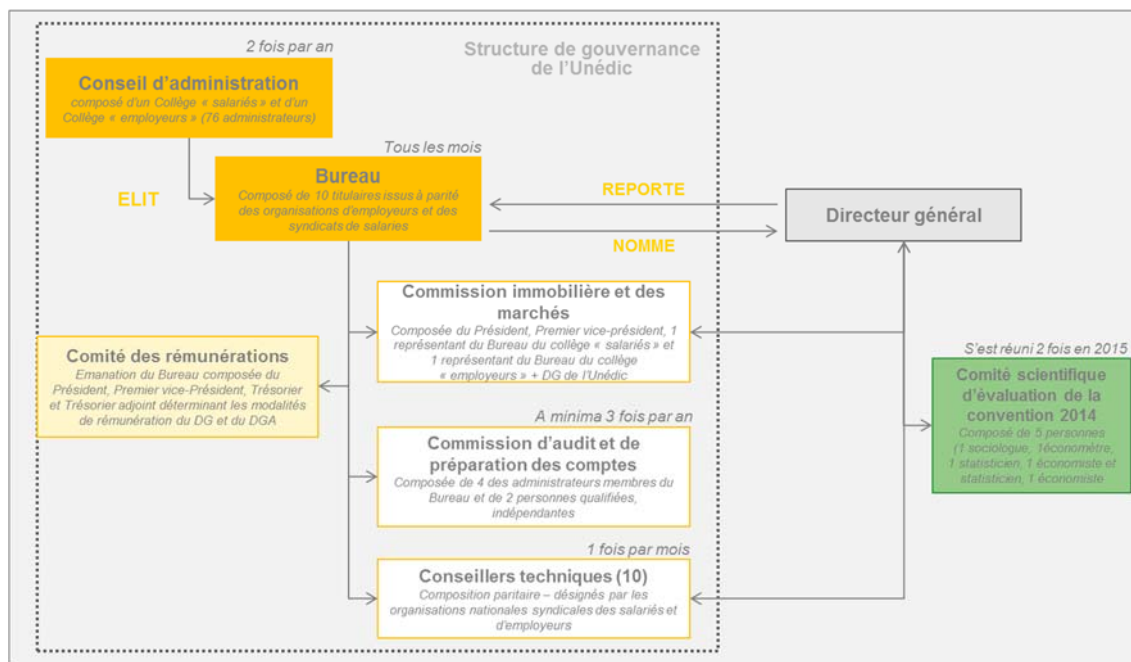


### 3. Diagnostic du fonctionnement des instances de gouvernance

#### 3.1. Les instances de gouvernance de l'Unédic

La gouvernance de l'Unédic s'articule autour des instances de gouvernance suivantes :

- ▶ Un **Conseil d'administration**, nommé pour deux ans, composé d'un nombre maximum de 80 administrateurs répartis de façon paritaire entre un collège « salariés » et un collège « employeurs ». Au cours de la période d'audit, le Conseil d'administration était composé de 76 administrateurs et s'est réuni deux fois par an et a observé un taux d'assiduité moyen de 65%<sup>1</sup>.
- ▶ Un **Bureau**, composé paritairement de 10 membres désignés tous les deux ans par le Conseil d'administration. Le Bureau se réunit tous les mois et observe un taux d'assiduité moyen de 74%<sup>2</sup>.
- ▶ Les **conseillers techniques** (au nombre de 10) sont désignés de façon paritaire par leur organisation syndicale et se réunissent tous les mois à l'initiative du Directeur Général.
- ▶ Une **Commission d'audit et de préparation des comptes**, composée paritairement de 6 membres désignés par le Conseil d'administration. Au cours de la période d'audit, la Commission d'audit s'est réunie 3 fois par an et a observé un taux d'assiduité moyen de 67%<sup>3</sup>.
- ▶ La **Commission immobilière et des marchés** composée du Président, du Premier Vice-Président de l'Unédic, d'un représentant du Bureau du collège « salariés » et d'un représentant du Bureau du collège « employeurs ».
- ▶ Un **Comité des rémunérations**, composé du Président, Premier-Vice-Président, Trésorier et Trésorier adjoint. Au cours de la période d'audit, le Comité des rémunérations s'est réuni 1 fois par an en présence de ses membres.



<sup>1</sup> Taux d'assiduité moyen calculé sur la base du taux de participation aux Conseils d'administration du 29/01/15, 27/06/14 et 07/01/14.

<sup>2</sup> Taux d'assiduité moyen calculé sur la base du taux de participation aux Bureaux du 12/05/15, 14/04/15, 17/03/15, 24/02/15 et 16/01/15.

<sup>3</sup> Taux de participation moyen observé au cours des réunions de la commission d'audit du 24/03/15, 08/06/15, 18/11/14, 11/06/14, 13/03/14.

## 3.2. Analyse de conformité aux documents de référence de l'Unédic

L'analyse de conformité aux documents de référence de l'Unédic (Accord du 17 février 2012 relatif à la modernisation et au fonctionnement du paritarisme, Statuts de l'Unédic, Règlement intérieur de l'Unédic du 24 janvier 2013, Règlement intérieur de la Commission d'audit de l'Unédic) a porté sur 32 critères d'évaluation. Les principaux thèmes de l'analyse sont les suivants :

- ▶ Organisation de la gouvernance
  - Composition du Conseil, du Bureau et de la Commission d'audit et de préparation des comptes
  - Structuration du Conseil et des comités
  - Réunions et délibérations
- ▶ Outils de la gouvernance
  - Formation des administrateurs
  - Dispositifs de gestion des risques, de contrôle interne et d'audit interne

Chaque critère a été analysé selon une échelle d'évaluation à 3 niveaux : « **Appliqué** », « **Partiellement appliqué** », « **Pas appliqué** ».

Sur les 32 critères évalués :

- ▶ 24 critères sont **appliqués** (75%)
- ▶ 2 critères sont **partiellement appliqués** (6%) :
  - La représentation paritaire n'a pas été assurée lors des commissions d'audit et de préparation des comptes du 8 juin 2015 et du 11 juin 2014 comme recommandé dans le Règlement intérieur de la Commission d'audit.
  - L'Unédic n'assure pas un socle de formation technique commun à l'ensemble des administrateurs comme indiqué dans l'Accord du 17 février 2012 relatif à la modernisation et au fonctionnement du paritarisme. Le dispositif de formation proposé par l'Unédic repose sur :
    - Une journée de formation à destination des nouveaux administrateurs portant notamment sur la gouvernance, les relations avec l'Etat et les représentations nationales, l'histoire et les fondamentaux de l'Assurance chômage, les conventions avec les partenaires de l'Unédic, le financement de l'Assurance chômage, etc. ;
    - Un parcours d'intégration proposé aux membres du Bureau et aux conseillers techniques au cours duquel ils rencontrent chaque direction de l'Unédic et s'entretiennent avec la Direction générale de l'Unédic ;
    - Une journée de formation à dominante « contrôle » et économique et financière proposée aux membres de la Commission d'audit.
- ▶ 4 critères **ne sont pas appliqués** (13%) :
  - La CFE-CGC est représentée par 4 administrateurs suppléants alors que les statuts de l'Unédic précisent que le nombre d'administrateurs suppléants par organisation doit être inférieur ou égal à 3 ;
  - L'Unédic ne communique pas à ses mandataires de fiche de mandat précisant les responsabilités assumées par les mandataires comme indiqué dans l'Accord du 17 février 2012 relatif à la modernisation et au fonctionnement du paritarisme ;
  - Les formations assurées par l'Unédic ne font pas l'objet d'attestation des compétences acquises comme indiqué dans l'Accord du 17 février 2012 relatif à la modernisation et au fonctionnement du paritarisme ;

- Aucune procédure de reconnaissance des compétences acquises n'est engagée par l'Unédic pour les porteurs des mandats de Président, Vice-président et administrateur comme indiqué dans l'Accord du 17 février 2012 relatif à la modernisation et au fonctionnement du paritarisme.

► 2 critères ne sont *pas applicables* (6%) :

- Le critère concernant l'interruption du mandat d'un administrateur au terme de 3 absences injustifiées par an est non applicable : les réunions du Conseil d'administration se tenant seulement deux fois par an, un administrateur ne peut être absent plus de deux fois dans l'année.
- Le critère concernant la tenue de séances extraordinaires (devant être demandées au moins par la moitié des membres titulaires en exercice du Conseil d'administration) n'a pas pu être évalué car aucun Conseil d'administration extraordinaire n'a été convoqué pendant la période d'audit.

N°	Thèmes	Recommandations
1	Composition du Conseil / administrateurs suppléants	S'assurer lors du prochain renouvellement du Conseil d'administration de l'Unédic que le nombre d'administrateurs suppléants par « siège » est inférieur ou égal à 3. Modifier les statuts de l'Unédic afin de remplacer le terme « Organisation » par le terme « Siège » de manière à éviter toute confusion.
2	Comité des nominations	Préciser dans le règlement intérieur et les statuts que le Bureau, dans sa formation restreinte, joue le rôle de Comité des nominations.
3	Interruption du mandat d'un administrateur au terme d'absences injustifiées	Mettre à jour le règlement intérieur de l'Unédic de manière à rendre cette règle sur l'interruption des mandats des administrateurs au terme d'absences injustifiées applicable.
4	Réunions et délibérations de la Commission d'audit et de préparation des comptes	Afin d'augmenter le niveau d'assiduité à la Commission d'audit et de préparation des comptes et assurer la représentation paritaire : <ul style="list-style-type: none"> <li>– Communiquer le calendrier annuel des Commissions ;</li> <li>– Mettre en place des solutions de visioconférence ou de conférence téléphonique ;</li> <li>– Réunir la Commission d'audit et de préparation des comptes avant la tenue du Bureau.</li> </ul>
5	Formation des administrateurs / Fiche de mandat	Définir une fiche de mandat validée par le Conseil d'administration précisant les responsabilités assumées par les mandataires.
6	Formation des administrateurs / Socle de formation technique	Assurer un socle de formation technique commun à l'ensemble des administrateurs (membres du Conseil, membres du Bureau, membres de la Commission d'audit, conseillers techniques) incluant notamment un module de formation économique et financière et pouvant faire l'objet d'une attestation des compétences acquises.
	Formation des administrateurs / Attestation des compétences acquises	
	Formation des administrateurs / Procédure de reconnaissance des compétences acquises	Envisager d'externaliser la formation des administrateurs auprès d'un organisme extérieur tel que l'Institut Français des Administrateurs.

### 3.3. Perception du fonctionnement des instances de gouvernance de l'Unédic par les membres du Bureau

La perception du fonctionnement des instances de gouvernance de l'Unédic par les membres du Bureau a été appréciée sur la base d'un questionnaire adressé à l'ensemble des membres du Bureau et d'entretiens complémentaires auprès de la Présidente, du Vice-Président et de la 3<sup>ème</sup> Vice-présidente du Bureau. Sur les 10 membres du Bureau, 6 ont effectivement contribué à ce diagnostic dont les conclusions sont présentées ci-dessous.

L'appréciation générale du fonctionnement des instances de gouvernance de l'Unédic par les membres du Bureau a permis de relever un niveau de satisfaction élevé sur différents points :

- ▶ Le nombre de membres du Conseil et du Bureau est jugé globalement adéquat et adapté par rapport aux enjeux de l'Assurance chômage ;
- ▶ Les services de l'Unédic mettent à la disposition des membres des instances des informations de qualité offrant aux partenaires sociaux une bonne vision de la situation économique et du marché du travail, des enjeux, constats et problématiques opérationnelles de l'Assurance chômage. A cet égard, outre les nombreuses études produites par la DEA (e.g. étude sur les trajectoires des demandeurs d'emploi, étude sur la sécurisation professionnelle, etc.), le dossier de référence communiqué en amont de la négociation d'Assurance chômage (comprenant notamment un diagnostic sur le marché du travail, des éléments de benchmark européen, une revue sur les principaux paramètres figurant dans la réglementation issue de la convention du 6 mai 2011 et les rapports sur la réglementation) ainsi que le dossier d'impact communiqué en sortie de négociation (étude d'impact des mesures décidées par les partenaires sociaux) constituent désormais des documents de référence ;
- ▶ Les membres du Bureau estiment majoritairement avoir une bonne vision du niveau et des conditions de mise en œuvre des règles d'Assurance chômage négociées par les partenaires sociaux. Ceux-ci peuvent en effet s'appuyer sur différents documents tels que les rapports semestriels sur l'application de la réglementation produits par la DAJ, le tableau de suivi de la convention d'Assurance chômage et la note de « Suivi de la convention d'Assurance chômage 2014 » produits par la DEA en collaboration avec le Comité scientifique ainsi que sur le reporting trimestriel, produit par le Pôle performance, centré sur l'analyse de cinq indicateurs prévus par les conventions avec les opérateurs ;
- ▶ Le Bureau se réunit assez fréquemment (20 réunions durant la période sous audit) et bénéficie d'un bon taux de participation (74%<sup>4</sup>) pour être efficace ;
- ▶ Les conditions de préparation des bureaux sont satisfaisantes (délais suffisants, contenu des dossiers de préparation satisfaisant, remise de dossiers en séance justifiée) ;
- ▶ Les discussions tenues au sein du Bureau sont franches, ouvertes et de qualité. Les échanges sont considérés comme constructifs et correctement retranscrits dans les procès-verbaux ;
- ▶ Les services et la Direction de l'Unédic font preuve d'une grande disponibilité ; les contacts avec les membres de la Direction de l'Unédic sont par nature aisés et opérationnels.

---

<sup>4</sup> Taux d'assiduité moyen calculé sur la base du taux de participation aux Bureaux du 12/05/15, 14/04/15, 17/03/15, 24/02/15 et 16/01/15.

Un certain nombre de domaines de réflexion sont apparus lors des échanges avec les membres du Bureau et de la Direction :

- ▶ Le besoin d'améliorer le dispositif de formation et d'actualisation des compétences des administrateurs. Certains membres du Bureau et de la Direction ont notamment identifié un besoin de formation dans les domaines économiques et financiers.
- ▶ Le besoin de mieux valoriser le travail de l'Unédic par rapport aux négociateurs et aux opérateurs et de rendre plus visible le rôle de l'Unédic et son impact en termes de politique d'indemnisation chômage.
  - A cet égard, certains membres du Bureau ont relevé l'absence de reporting ex-post des contributions des directions aux demandes des partenaires sociaux. La DEA répond aux demandes d'information et de chiffrage émises par les partenaires sociaux pendant et en dehors des périodes de négociations. A titre d'exemple, la DEA a répondu à 150 demandes des partenaires sociaux entre novembre 2013 et avril 2014. Bien que les demandes émises par les partenaires sociaux soient suivies au moyen d'un tableau de bord par la DEA, celles-ci ne font pas l'objet d'un reporting ex-post.
- ▶ Le besoin de mieux structurer les outils de pilotage de l'action de l'Unédic notamment sur la valorisation du travail quotidien des services. A titre d'exemple, les travaux réalisés par les services de l'Unédic (études et analyses produites par la DEA, publications réglementaires produites par la DAJ, productions internes et externes de la DIC, etc.) ainsi que les contributions inter-directions (contributions de la DIC auprès de la DEA ou de la DAJ, contribution de la DAJ et de la DEA auprès de la DIC, contributions du PP/DROP auprès des autres directions, etc.) ne font pas nécessairement l'objet d'une feuille de route formalisée et d'un suivi des temps.
- ▶ Le besoin de conduire des retours d'expériences sur les causes des succès et des échecs des dispositifs d'Assurance chômage.
  - A cet égard, il est à noter que la DEA, en coopération avec le Comité scientifique, conduit des travaux d'évaluation des résultats des dispositions issues de la convention d'Assurance chômage du 14 mai 2014.

N°	Thèmes	Recommandations
-	Formation	Cf. Recommandation n°6
7	Contribution des Directions aux demandes des partenaires sociaux	Produire un reporting ex-post des contributions des directions aux demandes des partenaires sociaux.
8	Outils de pilotage	Définir des outils de pilotage et de suivi des activités des services de l'Unédic (indicateurs, suivi des temps, budget, feuille de route par mission/par direction, tableaux de bord) afin de : <ul style="list-style-type: none"> <li>– Faciliter le pilotage des travaux (coordination des directions, suivi des plannings, allocation des ressources/expertises, etc.),</li> <li>– Rendre compte au Bureau et au Conseil des enjeux du quotidien et de l'atteinte des objectifs opérationnels.</li> </ul>
9	Communication / Visibilité	Renforcer les actions de communication auprès du grand public et des publics experts afin d'assurer la visibilité de l'Unédic et des partenaires sociaux.

## 4. Analyse de la capacité de l'Unédic à répondre aux missions couvertes par l'audit

Conformément au périmètre défini par le Conseil d'administration du 26 juin 2015, l'analyse de la capacité de l'Unédic à répondre à ses missions porte sur :

- ▶ Les missions de prescription de la règle dans une approche permettant de s'assurer de la bonne mise en œuvre des choix politiques des négociateurs par l'organisme paritaire ;
- ▶ Les modalités de la relation bilatérale de l'Unédic avec ses opérateurs (Pôle emploi pour l'indemnisation, l'Acoss pour le recouvrement) ;
- ▶ Les modalités du suivi de la « performance de l'Assurance chômage » et de l'information qui en est faite aux instances de gouvernance.

### 4.1 Les missions de prescription de la règle

L'appréciation de la mission de prescription de la règle a permis de relever un niveau de performance satisfaisant sur différents points :

- ▶ Le **déploiement** de la convention d'Assurance chômage du 14 mai 2014 relative à l'indemnisation du chômage a bénéficié d'un bon niveau de coopération et de coordination avec Pôle emploi :
  - Les modalités de coopération avec Pôle emploi ont été formalisées au sein de processus et d'instances de travail communs impliquant notamment la Direction de la Réglementation et de l'Indemnisation, la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre et un groupe « miroir » de Pôle emploi.
  - Les prescriptions prises pour la mise en œuvre de la convention du 14 mai 2014 relative à l'indemnisation ont donné lieu à :
    - Des études d'impacts précisées et développées dans des guides opérationnels de la réglementation pour l'informatique (GORI) à l'usage du SI de Pôle emploi ;
    - Des instructions publiques (circulaire), des consignes réglementaires figurant dans les manuels de l'Assurance chômage mis à disposition des collaborateurs de Pôle emploi ainsi que des fiches réglementaires et brochures constituant la documentation juridique utile pour un usage courant ;<sup>2</sup>
    - Des sessions de formations (formations de formateurs assurées par l'Unédic, formations des équipes de direction, directeurs territoriaux, responsables réglementaires agence, gestionnaires de droits et conseillers) ;
    - Un plan de communication partagé (l'Unédic prenant en charge l'explication du sens politique, Pôle emploi assurant l'information pratique des demandeurs d'emploi).
  - Les études d'impact ont été élaborées par l'Unédic et partagées avec Pôle emploi dans le cadre d'un groupe de travail conduit par l'Unédic auquel participent les experts réglementaires et SI de Pôle emploi. L'élaboration des principales circulaires fait l'objet d'échanges avec Pôle emploi préalablement à leur publication.
  - Dans le cadre des travaux conjoints conduits avec Pôle emploi pour préparer le déploiement de la convention d'Assurance chômage un « groupe miroir » associant des directions régionales et la direction générale de Pôle emploi a été constitué.
  - Un tableau de bord de suivi opérationnel du déploiement a été défini par le Pôle performance et Pôle emploi.
- ▶ Le **suivi de la mise en œuvre** de la convention d'Assurance chômage du 14 mai 2014 relative à l'indemnisation du chômage est réalisé au travers :
  - D'un tableau de bord de suivi élaboré conjointement par la DEA et le Comité scientifique permettant de suivre la mise en œuvre et la montée en charge des nouvelles règles ;
  - D'un rapport semestriel sur l'application de la convention d'Assurance chômage produit par la DAJ ;

- Des remontées d'information des IPR sur les conditions d'application des prescriptions par Pôle emploi ;
- D'études qualitatives et sondages conduits par la DEA et la DIC auprès des demandeurs d'emploi afin d'apprécier l'efficacité et l'adaptation des dispositifs d'indemnisation et la perception qu'en ont les bénéficiaires indemnisés ;
- De missions d'audits réalisées par le Département Audit et Risques de l'Unédic et/ou conjointement avec les équipes d'audit interne de Pôle emploi faisant l'objet d'un Comité métier Audit et Risques trimestriels ou de réunions de travail entre les services d'audit internes de l'Unédic et de Pôle emploi.
- D'un reporting trimestriel centré sur l'analyse de cinq indicateurs prévus par les conventions avec les opérateurs (délais de décision pour l'étude des droits à indemnisation, délais de premiers paiements, qualité des traitements d'études des droits, gestion des paiements indus (taux de recouvrement des indemnités indues, des trop perçus), efficacité du recouvrement des contributions générales et spécifiques).

Un certain nombre de domaines de réflexion sont apparus lors des échanges avec les membres du Bureau et des directions de l'Unédic et de Pôle Emploi :

- ▶ La décision du Conseil d'Etat du 5 octobre 2015, qui rejette trois mesures sur l'ensemble des règles de la convention d'Assurance chômage du 14 mai 2014 (jugant que les modalités de récupération des trop-perçus et les conséquences des périodes de travail non déclarées ne relèvent pas de la compétence des partenaires sociaux et que la prise en compte des indemnités prud'homales dans le calcul du différé spécifique d'indemnisation car elle porte atteinte à certains allocataires en les privant de leurs droits à réparation du préjudice subi en cas de licenciement abusif), montre qu'il existe des marges de progrès sur la mission de prescription de la règle et notamment sur les modalités de vérification de la conformité législative des textes de l'Unédic. Il est à noter également que certaines dispositions annulées par la décision du Conseil d'Etat (modalités de récupération des indus, périodes de travail non déclarées) figuraient dans des textes de niveau juridique inférieur et avaient été volontairement intégrées dans la convention afin d'améliorer la sécurité juridique de l'action de Pôle emploi. A contrario, la disposition concernant la prise en compte des indemnités prud'homales dans le calcul du différé spécifique d'indemnisation n'est pas nouvelle ; elle figurait déjà dans les conventions précédentes et n'avait jamais été remise en cause par le Conseil d'Etat.
- ▶ Sans renoncer aux prérogatives et missions respectives de chacun, le respect du principe de subsidiarité doit être développé entre l'Unédic et Pôle emploi et ce afin de rechercher le niveau le plus efficient de l'action publique.
- ▶ La nécessité d'améliorer l'accès aux données de Pôle emploi et la connaissance des processus opérationnels et des systèmes d'information Pôle emploi afin de fiabiliser les études, analyses et chiffrages produits par la DEA et de mieux apprécier le déploiement opérationnel des prescriptions dans le système d'information de Pôle emploi.
  - Du fait des délais importants de stabilisation (mise à jour) de certaines données, l'Unédic n'a pas l'assurance de la fiabilité de l'exhaustivité des données contenues dans le Fichier National Allocataires..
  - Dans le cadre de sa mission de contrôle et d'audit des conditions de mise en œuvre de l'Assurance chômage et des dispositifs conventionnels associés, l'Unédic doit être en mesure d'apprécier le déploiement opérationnel des prescriptions dans le système d'information de Pôle emploi. Les services de l'Unédic assurent un suivi des livraisons SI en s'appuyant sur :
    - Un document produit par Pôle emploi synthétisant le contenu des évolutions SI (4 livraisons majeures par an),
    - La documentation fonctionnelle mise à disposition des conseillers par Pôle emploi à l'occasion des livraisons,
    - Un accès à l'applicatif Aude de Pôle emploi et à sa base école.

Il est à noter également que l'Unédic travaille à l'élaboration d'un processus d'appropriation du SI de production de Pôle emploi qui lui permettrait :

- D'assurer un premier niveau de conformité du SI de Pôle emploi,
- D'évaluer le déploiement opérationnel des prescriptions dans le SI,
- De mieux orienter ses travaux d'audit.



- ▶ Le besoin de renforcer la collaboration avec Pôle emploi en matière d’audit et notamment :
  - D’améliorer l’accès aux rapports d’audit conduits par Pôle emploi :
    - Pôle emploi ne communique pas à l’Unédic les rapports associés aux missions de diagnostic évaluation.
    - L’Unédic n’a pas accès à l’ensemble du rapport d’audit sur les missions déléguées ; les résultats des audits sont communiqués sous forme de synthèses PowerPoint produites à l’attention de l’Unédic.
  - D’améliorer l’accès aux données de Pôle emploi dans l’objectif de conduire les tests nécessaires à la définition du périmètre des audits.

Néanmoins, il est à noter que les échanges en matière d’audit se sont accélérés entre les deux organisations au cours des deux dernières années ; à titre d’exemple, des réunions sont organisées afin d’échanger sur les résultats des missions d’audits conduites par Pôle emploi sur les missions déléguées (éclairage de l’avancée des missions d’évaluation des AED).

- ▶ En interne, la nécessité de renforcer la coopération entre les directions de l’Unédic et ce notamment pour assurer :
  - des réponses aux demandes d’information et de chiffrage des impacts financiers émises par les partenaires sociaux ; dans les meilleurs délais et capitalisant au mieux sur les informations de chaque direction
  - Une communication plus adaptée et sécurisée vers les Publics.

Il est à noter par ailleurs que l’Unédic a engagé un mode de pilotage de ses missions statutaires autour des 6 missions suivantes « Conseiller », « Sécuriser la règle », « Sécuriser le financement », « Faire comprendre », « Piloter la mise en œuvre », « Evaluer » reposant sur une meilleure coordination entre ses directions. Dans ce cadre, de nombreux séminaires inter-directions ont été animés en 2015 sur les thèmes « Travailler ensemble », « Produire ensemble » et « Préparer les négociations ensemble ».

- ▶ La nécessité d’améliorer la connaissance du demandeur d’emploi via le déploiement de canaux de remontée d’information et de compréhension de la situation des demandeurs d’emploi réguliers et directs afin :
  - D’évaluer le niveau de compréhension de la règle,
  - De s’assurer que les effets de la règle tels qu’attendus par les partenaires sociaux se produisent,
  - D’évaluer les effets de comportement.

N°	Thèmes	Recommandations
10	Non-conformité législative	Afin de sécuriser la conformité législative des textes réglementaires produits par l’Unédic, il conviendrait : <ul style="list-style-type: none"> <li>– De revoir le processus de collaboration avec le DGEFP et le Ministère des Affaires Sociales, de la Santé, et des Droits des Femmes, afin de cerner au mieux les effets de la règle.</li> <li>– D’envisager de recourir à un conseil extérieur qui serait en charge de :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Relire les aspects réglementaires,</li> <li>– Contrôler l’architecture des textes (s’assurer notamment que les circulaires sont au bon niveau législatif).</li> </ul> </li> </ul>
11	Principe de subsidiarité Pôle emploi/Unédic	Afin de sécuriser la prescription tant en terme de pertinence vis à vis des besoins des demandeurs d’emploi, que de conformité législative et de déploiement opérationnel, il pourrait être envisagé : <ul style="list-style-type: none"> <li>– En amont de la prescription, de passer plus de temps sur la prospective en associant davantage Pôle emploi, avant de rentrer dans la technicité des sujets, afin de mieux</li> </ul>



		<p>évaluer les répercussions de la règle sur les demandeurs d'emploi, et de mieux prendre en compte les contraintes opérationnelles de Pôle emploi ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Dans le cadre de la mise en œuvre de la prescription, associer davantage Pôle emploi dans les études d'impact détaillées ;</li> <li>– Dans le cadre du suivi de la mise en œuvre, s'assurer que la règle a été correctement mise en œuvre par Pôle emploi en étant informé des options SI prises par la DSI de Pôle emploi.</li> </ul>
12	Accès aux données	<p>Proposer la mise en place de groupes de travail et/ou comités avec Pôle emploi afin d'échanger sur le SI Indemnisation et son environnement statistique, comptable et contrôle dans le cadre de la convention bipartite.</p> <p>Conduire a minima les réunions du Comité méthodologique prévu par la convention bipartite (permettant d'échanger sur les systèmes d'information statistique et de pilotage, de comprendre les processus d'alimentation des bases de données mises à la disposition de l'Unédic et d'exprimer les besoins de l'Unédic en terme d'information ou de mise à disposition de données nécessaires aux études et analyses).</p> <p>Améliorer la connaissance des processus opérationnels et des systèmes d'information de Pôle emploi via les dispositifs d'immersion prévus par la convention bipartite.</p> <p>Afin d'optimiser les temps réservés aux recettages et à la production des études d'impact détaillées, il pourrait être envisagé de demander à Pôle emploi de fournir des attestations de conformité de type SOCR (SOCR1 centré sur les risques financiers, SOCR2 centré sur les principes de service de confiance : Sécurité / Disponibilité / Intégrité / Confidentialité / Données Personnelles) qui assureraient à l'Unédic et aux partenaires sociaux un niveau de conformité le plus élevé possible dans la mise en œuvre de la prescription.</p>
13	Gestion des risques, audit et contrôle	<p>Poursuivre les efforts engagés par les deux organismes pour renforcer la collaboration en matière d'audit, de contrôle et de gestion des risques (ex. réunions ad hoc organisées afin d'échanger sur les résultats des missions d'audits conduites par Pôle emploi sur les missions déléguées).</p> <p>Communiquer plus largement les conclusions des rapports d'audit Pôle emploi, notamment auprès du Directeur général adjoint, en charge de la stratégie et des relations extérieures.</p>
14	Coopération inter-directions	<p>Dans le cadre des réflexions en cours sur le mode de pilotage des missions de l'Unédic :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– S'assurer de la mise en place des instances et des processus de travail permettant de renforcer la coopération inter-directions ;</li> <li>– Définir les outils de pilotage et de suivi des activités des services de l'Unédic permettant de faciliter le pilotage des travaux (coordination des directions, suivi des plannings, allocation des ressources/expertises, etc.).</li> </ul>
15	Connaissance du demandeur d'emploi	<p>Poursuivre la démarche engagée afin d'améliorer la connaissance du demandeur d'emploi via le déploiement de canaux de remontée d'information et de compréhension de la situation des demandeurs d'emploi réguliers et directs.</p> <p>Renforcer la coopération avec Pôle emploi en la matière, notamment via la convergence des méthodologies et des panels.</p>

## 4.2 Les modalités de la relation bilatérale de l'Unédic avec ses opérateurs

Afin d'apprécier les modalités de la relation bilatérale de l'Unédic avec Pôle emploi et l'Acoss, la mission d'audit a procédé à une analyse de conformité à la convention Unédic - Pôle emploi du 21 décembre 2012 relative aux délégations de service et à la coopération institutionnelle et à la convention Unédic - Pôle emploi - Acoss - AGS du 17 décembre 2010.

Cette analyse de conformité a été conduite sur la base d'entretiens avec les Directions de l'Unédic concernées et sur l'analyse des comptes rendus de réunions/comités/groupes de travail lorsque ceux-ci existent.

L'analyse de conformité à la convention Unédic - Pôle emploi du 21 décembre 2012 relative aux délégations de service et à la coopération institutionnelle a porté sur 31 critères.

L'analyse de conformité à la convention Unédic - Pôle emploi - Acoss - AGS du 17 décembre 2010 a porté sur 8 critères.

Les critères analysés concernent les thèmes suivants :

- ▶ Evaluation de la coopération institutionnelle
- ▶ Gestion des risques, audit et contrôle
- ▶ Accès et utilisation des données
- ▶ Suivi de la performance

Chaque critère a été analysé selon une échelle d'évaluation à 3 niveaux : « **Appliqué** », « **Partiellement appliqué** », « **Pas appliqué** ».

### *Convention Unédic – Pôle emploi du 21 décembre 2012 relative aux délégations de service et à la coopération institutionnelle*

Sur les 31 critères évalués :

- ▶ 17 critères sont **appliqués** (55%)
- ▶ 11 critères sont **partiellement appliqués** (35%):
  - Le Comité des Directeurs généraux ne se réunit pas selon la fréquence définie par la convention tripartite. Il est à noter néanmoins que l'absence de réunion du Comité des Directeurs généraux a pu être compensée par des rencontres ad hoc.
  - Certains comités techniques et groupes de travail (réunions techniques mensuelles, réunions d'échanges méthodologiques) ne se tiennent pas selon la fréquence définie par la convention bipartite. Il est à noter également que les réunions techniques ont été interrompues en 2015, Pôle emploi souhaitant privilégier les échanges directs entre les Directeurs juridiques et réglementaires plutôt que les échanges entre les collaborateurs des Directions juridiques et réglementaires.
  - Pôle emploi ne communique pas un document unique compilant l'ensemble des plans d'actions de couverture des risques majeurs. Il est à noter, néanmoins, que le rapport relatif à l'appréciation du dispositif de contrôle interne de Pôle emploi lié à la gestion pour le compte de l'Unédic ainsi que la note de présentation du plan de contrôle interne national de Pôle emploi font état des plans d'actions mis en place pour couvrir certains risques majeurs. Ces documents n'offrent cependant pas l'assurance que l'ensemble des risques majeurs identifiés dans les cartographies des risques sont couverts par des plans d'actions.

- Pôle emploi communique un suivi de la réalisation des missions conduites sur le champ de l'Assurance chômage ainsi que les résultats de ces audits sous la forme d'une présentation d'une dizaine de pages maximum. L'Unédic n'a pas accès à l'ensemble du rapport d'audit sur les missions déléguées ; les résultats des audits sont communiqués sous forme de synthèses PowerPoint produites à l'attention de l'Unédic. L'Unédic n'a pas accès aux synthèses présentées à la Direction générale de Pôle emploi. Néanmoins, il est à noter que les échanges se sont accélérés entre les deux organisations au cours des deux dernières années ; à titre d'exemple, des réunions sont organisées afin d'échanger sur les résultats des missions d'audits conduites par Pôle emploi sur les missions déléguées (éclairage de l'avancée des missions d'évaluation des AED).
- L'Unédic a bien accès aux données de Pôle emploi comme indiqué dans la convention. Néanmoins, dans le cadre des études, analyses et prévisions, l'Unédic n'a pas l'assurance de l'exhaustivité de la fiabilité des données contenues dans le Fichier National Allocataires du fait des délais importants de stabilisation de ces données. Par ailleurs, dans le cadre de sa mission de contrôle et d'audit des conditions de mise en œuvre de l'Assurance chômage et des dispositifs conventionnels associés, l'Unédic doit être en mesure d'apprécier le déploiement opérationnel des prescriptions dans le système d'information de Pôle emploi. Or, à la date de l'audit, l'Unédic n'était pas associée aux travaux de recette (recommandation du premier audit de fin de mandat). Les services de l'Unédic assurent néanmoins un suivi des livraisons SI en s'appuyant sur :
  - Un document produit par Pôle emploi synthétisant le contenu des évolutions SI (4 livraisons majeures par an),
  - La documentation fonctionnelle mise à disposition des conseillers par Pôle emploi à l'occasion des livraisons,
  - Un accès à l'applicatif Aude de Pôle emploi et à sa base école.

Il est à noter également que l'Unédic travaille à l'élaboration d'un processus de test au sein du SI de production de Pôle emploi qui lui permettrait :

- D'assurer un premier niveau de conformité du SI de Pôle emploi,
- D'évaluer le déploiement opérationnel des prescriptions dans le SI,
- De mieux orienter ses travaux d'audit.

► 3 critères **ne sont pas appliqués** (10%) :

- Le Comité des Présidents ne n'est pas tenu en 2014 et en 2015.
- Le Comité méthodologique ne se tient pas.
- Le Comité trimestriel Comptabilité/Finances ne se tient pas.

N°	Thèmes	Recommandations
16	Coopération institutionnelle / Comité des présidents, Comité de coordination, Comité des Directeurs généraux	Rationaliser les comités impliquant les Présidents et Directeurs généraux et Directeurs généraux adjoints. Evaluer notamment le niveau de cohérence entre ces différents comités afin d'éviter les redondances entre les comités animés dans la cadre de la convention tripartite et ceux tenus dans le cadre de la convention bipartite.
17	Coopération institutionnelle / Comité métiers	Examiner la possibilité de relancer les comités métiers (réunions techniques, Comité méthodologique et Comité trimestriel Comptabilité/Finances).
-	Gestion des risques, audit et contrôle	Cf. Recommandation n°13
-	Accès et utilisation des données	Cf. Recommandation n° 12

*Convention Unédic - Pôle emploi - Acoiss - AGS du 17 décembre 2010*

Les modalités de la relation Unédic – Acoiss sont conformes aux 8 critères évalués.

### 4.3 Les modalités du suivi de la « performance de l'Assurance chômage » et de l'information qui en est faite aux instances de gouvernance

L'appréciation générale des modalités du suivi de la performance de l'Assurance chômage et de l'information qui en est faite aux instances de gouvernance a permis de relever un niveau de performance satisfaisant.

- ▶ Le suivi de la performance de l'Assurance chômage porte sur :
  - L'évaluation de la performance des dispositifs d'Assurance chômage :
    - Le Comité scientifique : conformément au souhait exprimé par les partenaires sociaux, l'Unédic anime un Comité scientifique, garant de la qualité et de l'objectivité des travaux conduits en 2015, 2016 et 2017 sur l'évaluation des résultats des dispositions issues de la convention d'Assurance chômage du 14 mai 2014. Ce comité d'experts a pour responsabilité l'appui méthodologique à l'élaboration du projet d'évaluation et l'analyse des résultats des travaux en vue du rapport d'évaluation. En collaboration avec la Direction des Etudes et Analyses, le Comité scientifique produit le tableau de suivi de la convention d'Assurance chômage ainsi que la note de « Suivi de la convention d'Assurance chômage 2014 » associée.
    - L'évaluation du niveau d'application de la règle :
      - Le rapport semestriel sur l'application de la convention d'Assurance chômage produit par la Direction des Affaires juridiques.
      - Les comptes rendus des instances paritaires régionales.
      - Les études qualitatives et sondages conduits par la Direction des Etudes et Analyses et la Direction de l'Information et de la Communication auprès des demandeurs d'emploi afin d'apprécier l'efficacité et l'adaptation des dispositifs d'indemnisation et la perception qu'en ont les bénéficiaires indemnisés.
  - ▶ Le Bureau reçoit chaque trimestre un reporting trimestriel centré sur l'analyse de cinq indicateurs prévus par les conventions avec les opérateurs (délais de décision pour l'étude des droits à indemnisation, délais de premiers paiements, qualité des traitements d'études des droits, gestion des paiements indus (taux de recouvrement des indemnités indues, des trop perçus), efficacité du recouvrement des contributions générales et spécifiques).

Un certain nombre de domaines de réflexion sont apparus lors des échanges avec les membres du Bureau et de la Direction :

- ▶ La nécessité d'améliorer la connaissance du demandeur d'emploi via le déploiement de canaux de remontée d'information et de compréhension de la situation des demandeurs d'emploi réguliers et directs (Cf. partie 3.1).
- ▶ Le besoin de conduire des retours d'expériences sur les causes des succès et des échecs des dispositifs d'Assurance chômage (Cf. partie 2.3).
- ▶ Le besoin de mieux structurer les outils de pilotage de l'action de l'Unédic notamment sur la valorisation du travail quotidien des services (Cf. partie 2.3).

## 5. Suivi des recommandations du précédent audit

Sur les 6 recommandations émises lors du précédent audit, 4 recommandations ont été **appliquées** et 2 ont été **partiellement appliquées**.

Ref.	Recommandations 2013	Mise en œuvre	Commentaires 2015
1	Elaboration d'un suivi d'avancement de l'activité de prescription réglementaire complétant le rapport semestriel sur les conditions d'application de la convention d'Assurance chômage		<p>L'Unédic a mis en œuvre les actions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Présentation du calendrier de mise en œuvre de la nouvelle convention au Bureau du 22 mai 2014 ;</li> <li>▶ Tenue de points d'information réguliers auprès du Bureau et du CA sur l'avancement des prescriptions réglementaires adressées à Pôle emploi ;</li> <li>▶ Présentation au Bureau d'un tableau de suivi étendu aux autres prescriptions transmises aux opérateurs, à l'issue du projet « nouvelle convention 2014 ».</li> </ul>
2	Renforcement de la gestion partagée des éléments d'information élaborés par l'Unédic et constituant des aides aux décisions dans le cadre de la négociation des Partenaires sociaux		<p>L'Unédic a mis en œuvre les actions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Elaboration du rapport de référence « Nouvelle convention » partagé entre les négociateurs en décembre 2014 ;</li> <li>▶ Transmission aux partenaires sociaux et présentation au Bureau du chiffrage des impacts de la convention (« Dossier d'information ») ;</li> <li>▶ Installation du processus d'évaluation de la convention d'Assurance chômage (mise en place du Comité scientifique).</li> </ul>
3	Réflexion sur l'amélioration du cadre de gouvernance relatif à l'articulation entre l'activité de prescription de l'Unédic et les mesures de gestion définies par Pôle emploi		<p>Afin d'améliorer la sécurité juridique de l'action de Pôle emploi, l'Unédic a souhaité intégrer dans la convention d'Assurance chômage de 2014 des dispositions qui figuraient dans des textes de niveau juridique inférieur. Or, par sa décision du 5 octobre 2015, le Conseil d'Etat a annulé trois dispositions dont deux dispositions qui étaient initialement présentes dans des circulaires de l'Unédic (dispositions concernant les modalités de récupération des trop-perçus et les conséquences des périodes de travail non déclarées).</p> <p>Il est à noter néanmoins que l'Unédic a pu mettre en œuvre les actions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ajout d'une clause de responsabilité à la convention tripartite 2015-2018 : « Les conventions conclues respectivement entre Pôle emploi et l'Etat, l'Unédic ou les employeurs publics prévoient les modalités de mise en œuvre des activités déléguées et de sécurisation des flux financiers correspondant aux charges d'indemnisation imputables à chaque financeur » (extrait du chapitre 1.4.2).</li> <li>▶ Tenue régulière de rencontres informelles Directeur général adjoint de l'Unédic et le Directeur général adjoint en charge de la stratégie et des relations extérieures de Pôle emploi. Ce cadre de gouvernance installé est à consolider dans la prochaine convention bipartite.</li> </ul>
4	Formalisation des suites données en réponse aux		<p>L'Unédic a formalisé, au sein d'une note de suivi des décisions, un suivi des décisions du Conseil d'administration et du Bureau. Cette note</p>

<p>décisions du Conseil d'Administration et du Bureau</p>		<p>spécifique est communiquée chaque semestre au Conseil d'administration.</p>
<p>5 Améliorations de la coopération institutionnelle relative au système d'information</p>		<p>Afin d'améliorer la coopération institutionnelle relative au système d'information, l'Unédic a déployé les actions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Intégration des GORI au sein des études d'impact détaillées dans un souci de simplification et de réactivité ;</li> <li>▶ Définition d'un processus d'identification des prescriptions devant faire l'objet d'une étude d'impact au sein d'un système de management de la qualité « Prescriptions ». Pôle emploi ayant ensuite le choix de traiter manuellement ou d'intégrer à son système d'information les besoins formulés par les études d'impact ;</li> <li>▶ Définition de processus de travail à l'occasion du projet convention 2014 (comité métier « Prescription » entre l'Unédic et Pôle emploi) afin notamment de mieux prendre en compte les contraintes de Pôle emploi dans l'élaboration des prescriptions. Il est à noter que les modalités de fonctionnement définies à l'occasion du projet convention 2014 devront être intégrées à la prochaine convention bipartite ;</li> <li>▶ L'offre de service Système d'information de la DSI Pôle emploi à l'Unédic datant de 2012 devra également être actualisée dans le cadre des travaux sur la convention bipartite (S2 2015).</li> </ul> <p>En revanche, après échange avec Pôle emploi, il a été décidé que l'Unédic ne participera pas aux travaux de recette. Les services de l'Unédic assurent un suivi des livraisons SI en s'appuyant sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Un document synthétisant le contenu des évolutions SI (4 livraisons majeures par an) ;</li> <li>▶ La documentation mise à disposition des conseillers par Pôle emploi ;</li> <li>▶ L'applicatif Aude de Pôle emploi et de sa base école.</li> </ul> <p>Par ailleurs, pour permettre le suivi des évolutions du système d'information « indemnisation », un comité bilatéral Pôle emploi - Unédic a été prévu dans la convention tripartite, les modalités de son fonctionnement doivent encore être précisées dans la convention Unédic - Pôle emploi.</p>
<p>6 Renforcement de la collaboration avec Pôle emploi en matière d'audit, de contrôle et de suivi des indicateurs de performance pour une meilleure satisfaction du bénéficiaire final</p>		<p>Afin de renforcer la collaboration avec Pôle emploi en matière d'audit, de contrôle et de suivi des indicateurs de performance, l'Unédic a mis en place les actions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Tenue des comités métiers Audits &amp; Risques ;</li> <li>▶ Publication du tableau de bord Performance de l'Assurance chômage présenté trimestriellement au Bureau ;</li> <li>▶ Analyse de l'indice de qualité avec incidence financière.</li> </ul> <p>Les actions proposées par l'Unédic ont effectivement été mises en œuvre et permettent d'adresser la recommandation émise par le précédent audit. Néanmoins, il serait encore souhaitable de renforcer les échanges sur l'environnement de contrôle et de les conforter conventionnellement dans la convention bipartite.</p>

## 6. Annexes

### Glossaire des acronymes

ANI	Accord National Interprofessionnel
CFDT	Confédération Française Démocratique du Travail
CGPME	Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises
DAJ	Directrice des Affaires Juridiques
DAR	Département Audit et Risques
DEA	Directeur des Etudes et Analyses
DIC	Directrice de l'Information et de la Communication
DROP	Département Relation Opérateurs/Performance
GORI	Guide Opérationnel de la Réglementation pour l'Informatique
MEDEF	Mouvement des entreprises de France
PP	Pôle Performance