

# RAPPORT sur la gestion des risques, le contrôle et l'audit



# Sommaire

## ÉDITORIAL

### MARTIAL DE VILLEPIN

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

PAGE 3



### Faits marquants 2023-2024

PAGE 4



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

PAGE 6



### La Commission d'éthique et de déontologie : une démarche qui fait sens

PAGE 8



## LA GESTION DES RISQUES

PAGE 10



## LES ACTIVITÉS DE CONTRÔLE

PAGE 20



## LES ACTIVITÉS D'AUDIT

PAGE 28



## ANNEXES

Fiches descriptives  
des 20 macro-risques  
de la cartographie

PAGES 36 À 56

## Unédic

Rapport sur la gestion  
des risques, le contrôle  
et l'audit 2023

**Direction de la publication**  
Christophe Valentie

**Direction éditoriale**  
Direction de l'information  
et de la communication  
de l'Unédic

**Conception éditoriale**  
AndJOY

**Conception &  
réalisation graphique**  
BA-BA ([www.ba-ba.fr](http://www.ba-ba.fr))

**Illustration**  
Three Koma/Marie Bastille  
(couverture)

**Photographies**  
Augustin Detienne  
(p. 3, 6, 7, 8, 9, 15)  
Franck Beloncle  
(p. 4)  
Cédric Helsly  
(p. 6, 29)  
Gaël Coto  
(p. 17)  
Getty Images  
(p. 19, 24, 30)  
D. Goldsztejn / LPA / Maxppp  
(p. 23)

**Impression**  
Iropa

**Dépôt légal**  
Juin 2024.  
ISSN 0997-1351

## ÉDITORIAL

**Martial  
de Villepin**  
Président de  
la Commission  
d'audit et de  
préparation  
des comptes  
(mandat  
2024-2025)



# UN RAPPORT PRÉCIEUX ET RARE !

Le document que vous vous apprêtez à lire est précieux et, j'ose le dire, rare !

L'Unédic, l'association paritaire en charge de la gestion de l'Assurance chômage en France, publie chaque année, en toute transparence, son rapport sur la gestion des risques, le contrôle et l'audit. Ainsi, nous donnons accès à notre cartographie des risques où chaque risque identifié est coté selon son niveau de criticité brute et son niveau de maîtrise actuel. Cette transparence est une exigence au service de la démocratie sociale. Il s'agit d'éclairer la gouvernance du régime et de la sécuriser dans ses prises de décisions.

En 2023, notre niveau de risque résiduel s'est amélioré. Le transfert des activités de la Délégation Unédic AGS (DUA) à l'AGS et l'accès à de nouvelles données issues de la DSN expliquent, pour l'essentiel, l'amélioration de notre niveau de maîtrise. En revanche, la décision de l'État de prélever plus de 12 Md€ entre 2023 et 2026 sur les recettes de l'Assurance chômage dégrade notre niveau de maîtrise du risque lié au financement du régime sur les marchés. Ces prélèvements imprévus en 2023 nous ont contraints à réemprunter à des taux qui ne sont plus ceux de 2020 !

Notons également que la gestion des risques est une matière vivante. Deux nouveaux risques sont à l'étude. Le premier concerne la gestion des données sociales et plus spécifiquement la maîtrise de la qualité des données nominatives nécessaires

aux opérations d'indemnisation des demandeurs d'emploi par France Travail. Le second se rapporte à la mise en place de la stratégie RSE de l'Unédic.

Ce rapport présente aussi le bilan des activités de contrôle de l'Assurance chômage mises en œuvre par l'Unédic et les principaux opérateurs (France Travail, Urssaf, MSA), ainsi que les résultats des principaux indicateurs de performance ayant trait à la collecte des contributions, d'une part, et à l'indemnisation des demandeurs d'emploi, d'autre part (maîtrise des liquidations, détection des fraudes...).

Vous découvrirez ensuite les principaux enseignements des audits menés au cours de l'année sur la vie du droit des demandeurs d'emploi en formation, la liquidation des droits des intermittents du spectacle à la fin de l'année blanche, la liquidation des droits à l'allocation de sécurisation professionnelle et la maîtrise du recouvrement des contributions par la MSA.

Vous lirez enfin l'interview de Patrick Lefèvre, le directeur de la gestion des risques de l'Urssaf Caisse nationale, qui partage son expérience de la maîtrise des risques sur la collecte des contributions auprès des employeurs et l'interview de Marie-Hélène Laimay, la présidente de la Commission d'éthique et de déontologie qui revient sur la mise en place de cette Commission au sein de l'Unédic. Bonne lecture! ♦

# FAITS MARQUANTS 2023-2024



**28 NOVEMBRE 2023**

## Accord des partenaires sociaux sur une nouvelle convention d'assurance chômage

Les organisations représentatives des salariés et des employeurs ont conclu un accord sur une nouvelle convention d'assurance chômage. Par un décret de jointure, l'État a prolongé les règles en vigueur jusqu'au 30 juin 2024, pour pouvoir différer la décision d'agrément par le Premier ministre. Un décret de non-agrément a été publié en mai 2024.



**13 DÉCEMBRE 2023**

## Partage d'expérience avec l'Agirc-Arrco

Les équipes d'audit interne de l'Unédic et de l'Agirc-Arrco se sont rencontrées pour une présentation croisée des organismes et des méthodes mises en œuvre en matière d'audit et de gestion des risques. La matinée d'échange s'est poursuivie par un déjeuner à l'Unédic qui a permis aux équipes de mieux faire connaissance.



**31 JANVIER 2024**

## Publication de l'audit externe de fin de mandat 2022-2023

Le Conseil d'administration a mandaté le cabinet EY pour la réalisation du 6<sup>e</sup> audit de fin de mandat. Lors de la présentation de son rapport le 31 janvier, EY a constaté un fonctionnement satisfaisant des services de l'Unédic, une amélioration des relations avec les opérateurs ainsi qu'un meilleur accès aux données et une satisfaction globale au niveau des instances de gouvernance. EY formule 12 recommandations pour améliorer encore les instances de gouvernance, l'offre de formation proposée aux administrateurs et les échanges avec les opérateurs.



**20 FÉVRIER 2024**

## Prévisions financières

La trajectoire financière de l'Assurance chômage reste positive et poursuit son désendettement malgré un ralentissement de la croissance et des prélèvements sur les recettes du régime décidés par l'État pour le financement de France Travail et de France Compétences. En décembre 2023, un arrêté a fixé le montant des prélèvements de l'État sur le régime d'assurance chômage pour un total de 12 Md€ sur 2023-2026 par de moindres compensations des exonérations de cotisations d'assurance chômage prévues dans la loi de financement de la Sécurité sociale de 2024.



**30 AVRIL 2024**

## Signature de la convention tripartite 2024-2027

La nouvelle convention tripartite 2024-2027 a été signée le 30 avril 2024 par les trois parties prenantes État, Unédic et France Travail. Le texte précise le cadre de la gouvernance de France Travail et les objectifs stratégiques fixés à France Travail. La convention s'organise autour de trois objectifs : donner à chacun les moyens d'accéder à l'emploi durable, garantir l'accès des usagers à leurs droits à indemnisation au service de leur parcours de retour à l'emploi, et aider les employeurs à recruter plus rapidement et plus durablement. Ces grandes orientations répondent aux ambitions exprimées par les partenaires sociaux dans le cadre du mandat paritaire confié à l'Unédic pour la négociation de cette nouvelle convention.

→ Voir page 27 pour en savoir plus



**AVRIL 2024**

## Révision de la cartographie des risques de l'Unédic

Cinq risques ont vu leur cotation évoluer, avec un niveau de risque résiduel qui s'est légèrement amélioré. Un risque est passé de la zone orange (risque résiduel élevé) à la zone jaune (risque résiduel modéré) et deux nouveaux risques sont en cours d'analyse (relatifs à la gestion par des tiers des données sociales nécessaires à l'indemnisation des demandeurs d'emploi et à la mise en œuvre de la stratégie RSE de l'Unédic).

→ Voir page 12 pour en savoir plus



**MAI 2024**

## Renforcement de l'équipe Audit & Risques de l'Unédic

Un septième auditeur/auditrice est en cours de recrutement, confirmant la volonté de l'Unédic d'exercer pleinement sa mission de contrôle de la mise en œuvre et de l'atteinte par France Travail des objectifs fixés par la convention tripartite 2024-2027. De plus, le 23 mai, le Bureau a validé un plan d'audit ambitieux pour le 2<sup>nd</sup> semestre 2024 et le 1<sup>er</sup> semestre 2025.

→ Voir page 29 pour en savoir plus



**26 MAI 2024**

## Nouvelles règles d'assurance chômage en décembre 2024

Le 26 mai, le Premier ministre a annoncé les grandes lignes des nouvelles règles d'assurance chômage qui entreront en application à compter du 1<sup>er</sup> décembre 2024.

# LA COMMISSION D'AUDIT ET DE PRÉPARATION DES COMPTES

Le Conseil d'administration du 31 janvier 2024 a désigné les membres de la Commission d'audit et de préparation des comptes et son président pour le mandat 2024-2025.

## COMPOSITION DE LA COMMISSION D'AUDIT ET DE PRÉPARATION DES COMPTES



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



**Bertrand Mahé**  
CFE-CGC



**Jean-Michel Pottier**  
CPME  
Président  
(mandat 2022-2023)



**France  
Henry-Labordère**  
MEDEF



**Marie-Hélène  
Laimay**  
Personnalité qualifiée



**Nicolas  
Vandevyver**  
Personnalité qualifiée

## → FAITS MARQUANTS

Les membres de la mandature 2024-2025 de la Commission d'audit et de préparation des comptes ont été désignés lors du Conseil d'administration du 31 janvier 2024.

Pour l'exercice 2023, la commission était présidée par **Jean-Michel Pottier** (CPME). Les représentants du collège salariés étaient : **Éric Courpotin** (CFTC) et **Jean-François Foucard** (CFE-CGC), **France Henry-Labordère** (seconde représentante du collège employeur, entrée au Conseil d'administration de l'Unédic le 17 février 2023), ainsi que deux personnalités qualifiées : **Marie-Hélène Laimay** et **Jean-Marc Ambrosini**.

L'Unédic s'est fixé comme bonne pratique de gouvernance que les personnalités qualifiées exercent au maximum trois mandats de deux ans. Afin de permettre un renouvellement progressif, **Jean-Marc Ambrosini** a émis le souhait de ne pas renouveler son mandat pour une troisième fois. Pour la mandature 2024-2025, les personnalités qualifiées sont **Nicolas Vandevyver** (premier mandat, son parcours ci-contre) et **Marie-Hélène Laimay** qui exerce actuellement son troisième mandat de deux ans. Cette démarche permet un renouvellement progressif et assure une continuité dans les travaux de la Commission.



## ZOOM SUR... Nicolas Vandevyver

Après avoir exercé différentes fonctions en finance et gestion au sein du groupe Arcelor Mittal en France et à l'étranger (États-Unis, Thaïlande et Luxembourg), Nicolas Vandevyver a été nommé directeur financier de la division internationale du groupe Kéolis de 2009 à 2019, avant de diriger l'audit interne, le contrôle interne et la gestion des risques du Groupe. Nicolas Vandevyver dispose aujourd'hui d'une forte expertise en finance, gestion et comptabilité, y compris dans la relation avec les commissaires aux comptes.

### → TRAVAUX DE LA COMMISSION D'AUDIT ET DE PRÉPARATION DES COMPTES

La Commission a couvert son domaine de compétence et a assuré sa mission au sein de la gouvernance en se réunissant à quatre reprises en 2023 et à trois reprises au premier semestre 2024. En 2023, le taux de présence est de 94% en tenant compte des administrateurs se faisant représenter (4 occurrences en 2023 contre 6 en 2022). Un taux en légère progression par rapport aux 92% observés en 2022.

#### Sur l'exercice comptable clos au 31 décembre 2023, la Commission a été informée et saisie sur :

- la présentation des comptes annuels de l'Assurance chômage;
- le rapport des commissaires aux comptes pour l'exercice 2023;
- la situation de la cartographie des risques et l'avancement du plan de traitement des risques;
- l'avancement du plan d'audit et le suivi de la mise en œuvre des recommandations;
- la présentation par EY des résultats de l'audit externe de fin de mandat 2022-2023, préalablement à sa présentation au Bureau puis au Conseil d'administration sortant;
- la présentation du budget annuel de fonctionnement et d'investissement de l'Unédic et sa présentation par le directeur général au Bureau;
- l'examen du présent rapport annuel sur la gestion des risques, le contrôle et l'audit.

Par ailleurs, la Commission a été associée au processus de consultation pour le mandat de commissaires aux comptes pour la période 2024-2029 et a donné un avis favorable au classement établi par la Commission des marchés.

# 94 %

**de taux de présence en 2023**  
en tenant compte des administrateurs  
se faisant représenter

### LES RÉUNIONS DE LA COMMISSION

#### EN 2023

16 mars, 7 juin, 11 septembre  
et 7 décembre

#### AU 1<sup>ER</sup> TRIMESTRE 2024

11 janvier, 25 avril et 28 mai



**RETROUVEZ LE RAPPORT  
DE L'AUDIT EXTERNE  
DE FIN DE MANDAT 2022-2023**  
présenté par EY au Conseil  
d'administration du 31 janvier 2024



# Commission d'éthique et de déontologie: une démarche qui fait sens

Le Conseil d'administration de l'Unédic a validé le 27 juin 2023 la **Charte de déontologie des mandataires de l'Unédic** et le règlement intérieur de la **Commission d'éthique et de déontologie (CED)**.

Cette charte a pour objet d'établir les bonnes pratiques en matière de déontologie applicables aux administrateurs, aux personnalités qualifiées et aux conseillers techniques dans l'exercice de leurs mandats, au sein des instances de gouvernance de l'Unédic (Conseil d'administration, Bureau, Commissions spécialisées).

La **Charte** énonce des principes relatifs aux comportements des mandataires, en matière de transparence, d'intégrité, de loyauté, d'impartialité, de respect des personnes et d'enjeu de développement durable. Elle fixe également les règles et processus à observer pour gérer les risques de conflit d'intérêts: déclaration annuelle d'intérêts, information du président de l'instance gouvernance concernée en cas de situation à risque voire déport en cas de risque avéré. Elle définit des bonnes pratiques en matière de cadeaux et d'invitations (redevabilité, finalité et valeur).



**LES 10 MEMBRES DE LA COMMISSION D'ÉTHIQUE ET DE DÉONTOLOGIE POUR LA MANDATURE 2024-2025** (sont également présents sur la gauche de la photo: **Christophe Butikofer**, sous-directeur en charge de l'audit et des risques et **Christophe Valentie**, directeur général de l'Unédic): **Isabelle Bricard** (U2P), **Martial de Villepin** (CFTC), **Marie-Hélène Laimay** (personnalité qualifiée) - **Présidente de la commission**, **Nicolas Vandevyver** (personnalité qualifiée), **Laure Doucin** (FO), **Emmanuelle Moissonnier** (CGT), **Jean-Michel Pottier** (CPME), **Bertrand Mahé** (CFE-CGC). **France Henry-Labordère** (Medef) et **Chantal Richard** (CFDT) n'étaient pas présentes lors de la prise de vue.

Les principes et les règles de conduite de cette charte ont pour objectif de garantir, au sein des instances de gouvernance, l'impartialité des processus de décision, ainsi que la validité des décisions adoptées par les mandataires.

La **Commission d'éthique et de déontologie (CED)** a été installée en novembre 2023. En pratique, elle est composée de dix membres, d'une part les six membres de la Commission d'audit et de préparation des comptes, dont les deux personnalités qualifiées et, d'autre part, d'un administrateur de chaque organisation n'y disposant pas d'un représentant. Elle est présidée par l'une des personnalités qualifiées et indépendantes.

La composition et la présidence de la Commission d'éthique et de déontologie pour la mandature 2024-2025 ont été fixées par le Conseil d'administration le 31 janvier 2024 (*cf. liste des membres ci-dessus*).

Depuis l'installation de la CED en novembre 2023, une première campagne de collecte des déclarations d'intérêts des mandataires a été réalisée en mars et avril 2024. La CED a établi son premier rapport annuel à l'attention du Conseil d'administration de l'Unédic. La présidente de la CED l'a présenté au Conseil d'administration du 27 juin 2024.



### 3 QUESTIONS À

## Marie-Hélène Laimay

Présidente de la Commission d'éthique et de déontologie

#### BIO EXPRESS

Marie-Hélène Laimay, de formation finance et audit, a exercé pendant 32 ans des activités de pilotage en finance, audit et gestion des risques au sein d'un groupe international basé en France. Elle était également administrateur de l'Ifaci et présidente de l'ECIIA, *European Confederation of Institutes of Internal Auditing* en 2013/2014. Elle était membre du Comité risques et contrôle interne d'Apprentis d'Auteuil et exerçait le rôle de personnalité qualifiée au sein du comité ministériel d'audit interne auprès du ministre de la Justice jusqu'en 2023. Elle est présidente du Comité d'audit et d'éthique d'Areva. Elle est également membre de la Commission de déontologie auprès du Conseil départemental de la Seine-Saint-Denis (93).

# « La prévention et le traitement des conflits d'intérêts sont devenus des enjeux majeurs. »

### Pouvez-vous nous parler de votre expérience en matière d'éthique et de déontologie ?

La mise en place de comités d'éthique et de déontologie vise à protéger les organisations et les personnes en clarifiant les situations à risques. Dans un premier temps, la lutte contre la fraude et la corruption était au centre des préoccupations de ces comités. C'est encore vrai aujourd'hui même si la mise en place de code d'éthique, d'opérations de sensibilisation et de sanctions a permis de réduire les risques. Cela reste un effort permanent mobilisant beaucoup d'énergie.

La prévention et le traitement des situations de conflits d'intérêts sont devenus l'un des sujets majeurs pour ces comités. Il faut reconnaître qu'identifier un potentiel conflit d'intérêts n'est pas simple. Chaque situation particulière doit être abordée dans sa globalité. Pour les membres des comités, il n'est pas toujours aisé de traiter les cas particuliers et la réponse apportée dépend souvent de la qualité des informations dont ils disposent.

Pour répondre à ce défi, la collecte et la mise à jour des déclarations d'intérêts sont essentielles.

### Quel est l'objectif de la charte de déontologie des mandataires de l'Unédic ?

L'accord national interprofessionnel (ANI) du 14 avril 2022 recommande d'établir des règles de déontologie et d'adopter une charte de déontologie. La charte de déontologie des mandataires de l'Unédic définit les règles qui s'appliquent à l'ensemble des administratrices, administrateurs, personnalités qualifiées et conseillers techniques de l'Unédic. Elle fixe les principes relatifs aux comportements, à la confidentialité, aux conflits d'intérêts, aux cadeaux et invitations. Elle fixe le cadre permettant aux mandataires d'exercer leurs rôles sereinement.

La Charte de déontologie des mandataires ne s'adresse pas aux salariés de l'Unédic dont les pratiques sont encadrées par le règlement intérieur et son annexe dédiée à l'utilisation du système d'information.

Un cadre d'éthique devra compléter le dispositif pour répondre aux besoins identifiés par la cartographie des risques.

### Quels sont vos objectifs sur la mandature 2024-2025 pour la Commission d'éthique et de déontologie ?

Après la première collecte de déclarations d'intérêts des mandataires réalisée début 2024, la Commission a identifié des pistes d'amélioration concernant le formulaire de collecte. Elle souhaite proposer des évolutions dès 2025.

L'objectif de la Commission est aussi d'apporter des conseils en matière de prévention des situations de conflits d'intérêts à travers des opérations de sensibilisation, et de proposer des évolutions de la charte de déontologie. La Commission doit apporter une assurance raisonnable sur le respect de la Charte qui garantit au sein des instances de gouvernance l'impartialité des processus de décisions. ♦

# LA GESTION DES RISQUES

La gestion des risques occupe une place clé au sein de la stratégie de l'Unédic, permettant de sécuriser le cœur du métier : la gestion de l'Assurance chômage. Elle s'appuie principalement sur une cartographie des risques située au plus près des enjeux opérationnels et sur une méthodologie éprouvée. Revue deux fois par an, elle délivre une vision d'ensemble des risques qui peuvent affecter la conduite des activités.

En 2024, deux risques émergents sont à l'étude : l'un en lien avec la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et l'autre portant sur la gestion des données sociales nécessaires aux opérations d'indemnisation.

# LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES

## UNE MÉTHODE DE GESTION DES RISQUES CONTINUE ET VERTUEUSE

Outil indispensable au pilotage des activités, la cartographie des risques sécurise l'Unédic dans la conduite de ses missions. Elle permet de présenter aux différentes parties prenantes (gouvernance, collaborateurs, opérateurs, État, investisseurs, grand public...), de manière simple et pédagogique, les principaux événements qui pourraient réduire sa capacité à assurer ses missions. La cartographie s'inscrit dans une démarche continue et vertueuse de gestion des risques qui s'articule en trois étapes : l'identification et l'évaluation des risques, leur traitement et enfin le contrôle de l'efficacité de ce traitement.

### → Identifier et évaluer les risques

L'identification des risques est réalisée avec les différentes directions de l'Unédic. Chaque risque fait l'objet d'une fiche d'évaluation dans laquelle figure sa cotation. Les risques sont présentés au comité de direction qui valide les évolutions de la cartographie. Les résultats sont ensuite présentés à la Commission d'audit de l'Unédic.

### → Traiter les risques

Les risques présentant un niveau de risque résiduel élevé ou très élevé font l'objet d'un plan de traitement qui consiste à mettre en œuvre des moyens de maîtrise (actions, procédures, contrôles...) permettant de maintenir les risques à un niveau acceptable. Ces dispositifs évoluent et s'adaptent en permanence.

### → Contrôler l'efficacité du traitement

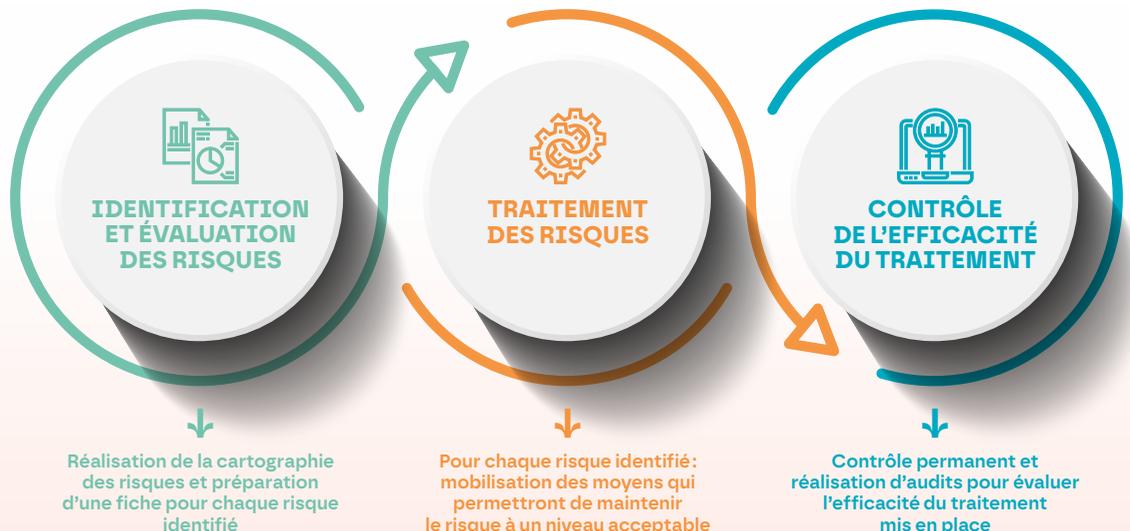
Le contrôle de l'efficacité du traitement des risques se fonde sur les résultats des contrôles permanents et des audits périodiques réalisés par l'Unédic et les corps de contrôle externe. Cela concerne notamment la certification des comptes.

## QUATRE THÉMATIQUES POUR LA CARTOGRAPHIE

La cartographie s'appuie sur quatre familles et regroupe les risques par thématique :

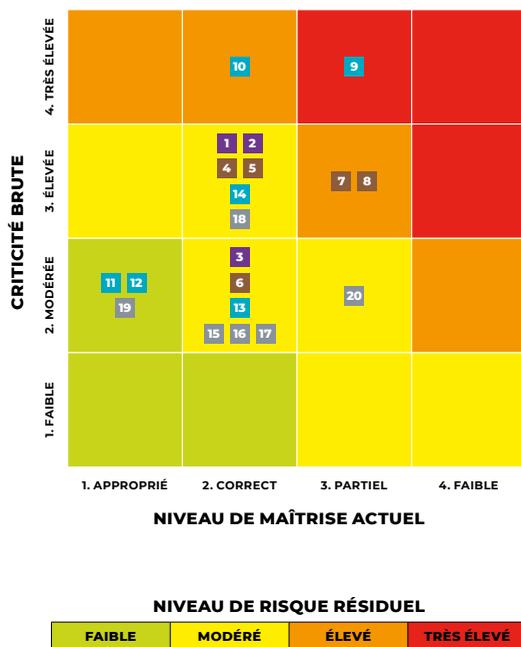
- Évaluation et conseil ;
- Prescription et mise en œuvre des règles d'indemnisation et de contribution ;
- Financement du régime ;
- Fonctionnement de l'Unédic.

Les macro-risques présentés sur la cartographie permettent de couvrir l'ensemble des responsabilités et missions de l'Unédic.



# CARTOGRAPHIE DES RISQUES À AVRIL 2024

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



**POUR CHACUN DES 20 RISQUES, UNE FICHE EST DISPONIBLE EN ANNEXE DU RAPPORT ;**  
dans sa version numérique publiée sur le site [unedic.org](http://unedic.org) (accessible par le QR Code ci-dessus).



## ÉVALUATION, CONSEIL :

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

- 1 Difficulté d'accès aux données nécessaires pour évaluer/conseiller sur le régime.
- 2 Difficulté pour l'Unédic de conseiller sur les hypothèses d'évolution du système.
- 3 Difficulté à éclairer le débat public en matière d'assurance chômage.

## CONTRIBUTION, INDEMNISATION :

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

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

## FINANCEMENT :

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

- 9 Décisions exogènes impactant défavorablement les finances de l'Assurance chômage.
- 10 Insoutenabilité de la dette du régime due à des facteurs exogènes.
- 11 Défauts dans le traitement des flux financiers convenus avec des tiers.
- 12 Défaillance du pilotage financier opérationnel du système d'assurance chômage.
- 13 Difficultés/défaillances de financement sur les marchés.
- 14 Sincérité, régularité et fidélité des comptes non satisfaisantes.

## FONCTIONNEMENT DE L'UNÉDIC :

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

- 15 Organisation et ressources de l'Unédic inadaptées à ses missions.
- 16 Non-conformité des pratiques de l'Unédic aux lois et réglementations applicables.
- 17 Interruption des activités opérationnelles de l'Unédic.
- 18 Diffusion d'informations confidentielles et sensibles.
- 19 Fraude impactant directement l'Unédic.
- 20 Défaillances de l'AGS\* pouvant nuire à l'Unédic ou défaillance des services délivrés par l'Unédic à l'AGS.

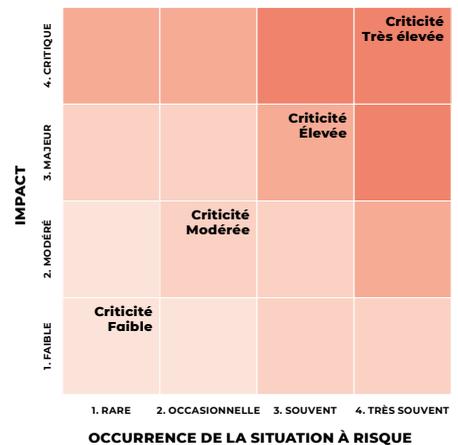
\* AGS: Association en charge du régime de garantie des salaires. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2024, les activités DUA ont été transférées à l'AGS.

# POUR ALLER PLUS LOIN SUR LA MÉTHODOLOGIE DE COTATION DE RISQUES

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

IMPACT	OCCURRENCE
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>CRITIQUE</b> Événement très important, voire catastrophique. L'image de l'Unédic est fortement dégradée auprès des parties prenantes, avec une couverture médiatique significative ayant un impact négatif et durable. Les missions, voire la pérennité de l'Unédic sont remises en cause.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>TRÈS SOUVENT</b> La situation à risque se présente plusieurs fois par an.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>MAJEUR</b> Événement important pouvant provoquer des pertes financières significatives ou des contentieux (actions de groupe). L'image de l'Unédic est dégradée durablement auprès des parties prenantes, avec une couverture médiatique ayant un impact négatif.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>SOUVENT</b> La situation à risque se présente sur un horizon de 1 à 3 ans.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>MODÉRÉ</b> Événement pouvant provoquer des pertes financières ou des contentieux limités et impacter l'image de l'Unédic auprès des parties prenantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>OCCASIONNELLE</b> La situation à risque se présente sur un horizon de 3 à 10 ans.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>FAIBLE</b> Événement pouvant provoquer des perturbations ayant des conséquences marginales en termes d'image, juridiques ou financiers.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>RARE</b> La situation à risque se présente sur un horizon de 10 ans ou plus.</li> </ul>

**1**  
**MATRICE DE LA CRITICITÉ BRUTE**



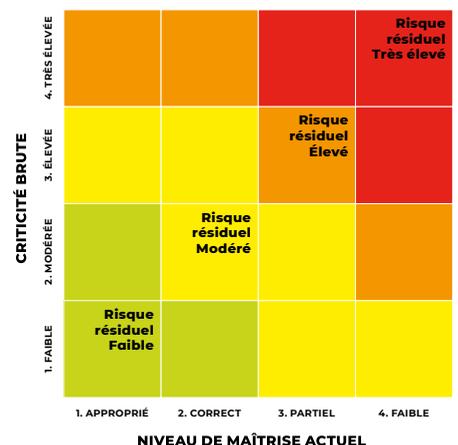
**2** **DANS UN SECOND TEMPS**, le niveau de « maîtrise actuel » de chaque risque est évalué en fonction des moyens de maîtrise existants. Quatre niveaux de maîtrise sont identifiés: **Approprié, Correct, Modéré et Faible**.

NIVEAU DE MAÎTRISE ACTUEL
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>APPROPRIÉ</b> Des mesures formalisées et testées permettent de traiter le risque de manière appropriée. Le traitement du risque est intégré dans la conduite des activités.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>CORRECT</b> Des mesures jugées efficaces sont mises en œuvre. Cependant, des mesures supplémentaires pourraient être envisagées pour permettre un traitement du risque approprié.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>MODÉRÉ</b> Le risque est identifié et pris en compte dans la conduite des activités. Des mesures existent et sont mises en œuvre sans toutefois permettre de le traiter de manière appropriée et/ou pertinente.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>FAIBLE</b> Risque émergent encore mal connu. Les mesures à prendre pour le traiter sont à initier.</li> </ul>

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

NIVEAU DE RISQUE RÉSIDUEL
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>TRÈS ÉLEVÉ</b> Des moyens de maîtrise (supplémentaires) sont impératifs et doivent être mis en place.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>ÉLEVÉ</b> Des moyens de maîtrise (supplémentaires) sont nécessaires et doivent être mis en place, sauf si le risque est accepté.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>MODÉRÉ</b> Des moyens de maîtrise supplémentaires ne sont pas nécessaires. Toutefois, selon les cas, les moyens de maîtrise existants peuvent faire l'objet d'améliorations.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>FAIBLE</b> Aucun moyen de maîtrise supplémentaire n'est nécessaire. Selon les cas, les moyens de traitement existants peuvent être allégés (cas de surcontrôle).</li> </ul>

**3**  
**RISQUE RÉSIDUEL**



**2**

# LES PRINCIPALES ÉVOLUTIONS DES RISQUES

Entre avril 2023 et avril 2024, cinq risques ont vu leur cotation évoluer et un risque est sorti de la cartographie pour être réintégré comme sous-jacent du risque (R7).

Globalement, le niveau de risque résiduel s'est légèrement amélioré. Un risque (R2) est sorti de la zone orange de risque élevé.

## → DEUX RISQUES ENREGISTRENT UN NIVEAU DE RISQUE RÉSIDUEL EN AMÉLIORATION

### RISQUE N° 2 : « Difficultés pour l'Unédic de conseiller sur les hypothèses d'évolution du système »

Le plan de traitement a abouti au 2<sup>nd</sup> semestre 2023. Les nouvelles données sur les demandeurs d'emploi dont dispose l'Unédic ont permis l'établissement d'analyses qui ont éclairé les partenaires sociaux, notamment lors des négociations à l'automne 2023. L'amélioration de la maîtrise a réduit le niveau de risque résiduel à Modéré (zone jaune), contre Élevé (zone orange) précédemment.

### RISQUE N° 19 : « Fraude impactant directement l'Unédic »

L'amélioration du niveau de maîtrise du risque s'explique principalement par le transfert au 1<sup>er</sup> janvier 2024 des activités de l'ex-établissement Délégation Unédic AGS (DUA) de l'Unédic à l'AGS (la maîtrise était inférieure pour la DUA). En conséquence, le niveau de risque résiduel devient Faible (zone verte).

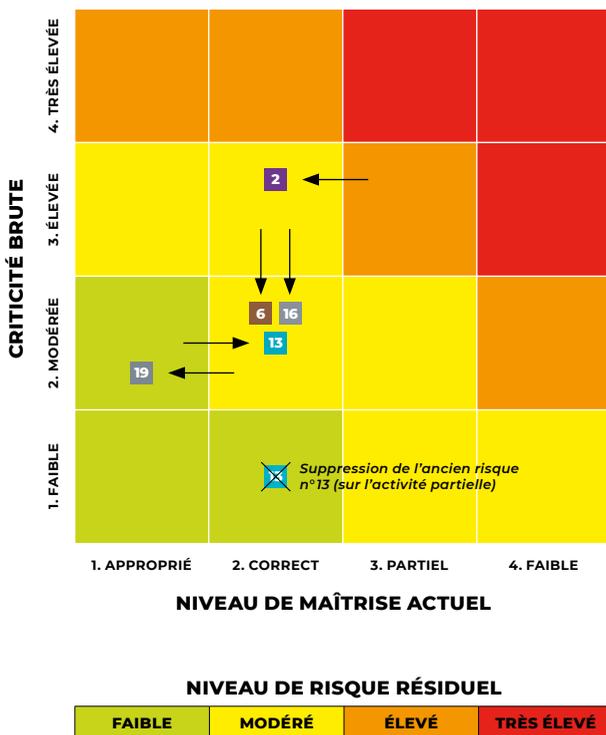
## → DEUX RISQUES CONNAISSENT UNE BAISSÉ DE LEUR CRITICITÉ BRUTE

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

La criticité brute du risque diminue en passant d'élevée à modérée, car aucune nouvelle règle d'assurance chômage n'est concernée par un déploiement de moins d'un an, à l'exception de celles concernant le contrat de sécurisation professionnelle (CSP) dont les enjeux sont plus limités que ceux de l'ARE. Le niveau de risque résiduel reste Modéré (zone jaune).

### RISQUE N° 16 : « Non-conformité des pratiques de l'Unédic aux lois et réglementations applicables »

La criticité brute du risque diminue en passant d'élevée à modérée à la suite du transfert de la DUA à l'AGS, ce qui a réduit substantiellement l'exposition potentielle à une couverture médiatique négative. Le risque résiduel reste Modéré (zone jaune).





### → UN RISQUE DONT LE NIVEAU DE RISQUE RÉSIDUEL SE DÉGRADE

#### **RISQUE N° 13 : « Difficultés/défaillances de financement sur les marchés »**

Le niveau de maîtrise du risque s'est légèrement dégradé. L'État a décidé des ponctions financières sur le régime d'assurance chômage (12 Md€ d'ici 2026 dont 2 Md€ dès 2023). L'incertitude sur leur calendrier de mise en œuvre perturbe l'anticipation des besoins de financement. En conséquence, le risque résiduel passe à Modéré (zone jaune).

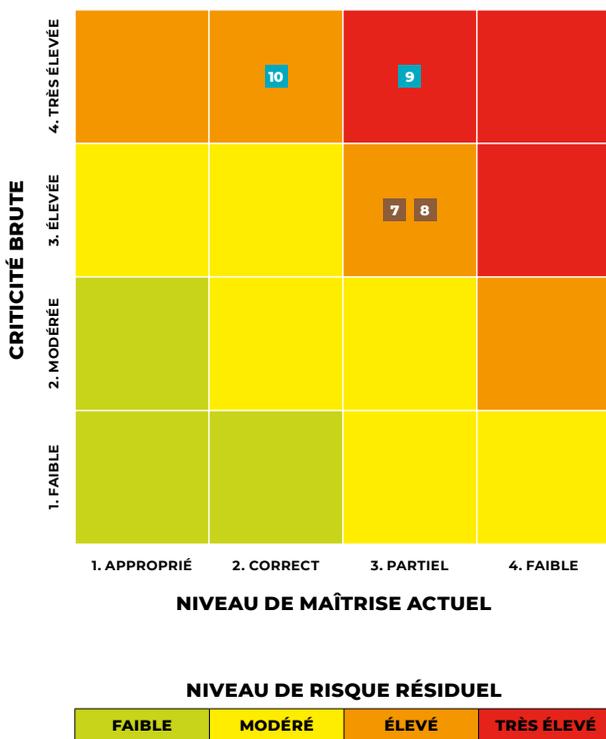
### → UN RISQUE SORT DE LA CARTOGRAPHIE

#### **RISQUE : « Défaillance de la gestion opérationnelle de l'activité partielle impactant les finances de l'Unédic » (R13 dans la précédente cartographie)**

Compte tenu de la diminution drastique des enjeux du dispositif d'activité partielle (une centaine de millions d'euros à la charge de l'Unédic en 2023), ce risque est sorti des macro-risques et redevient un risque sous-jacent au risque R7 « Maîtrise insatisfaisante des opérations d'indemnisation » qui regroupe l'ensemble des dispositifs d'allocation chômage.

# PLANS DE TRAITEMENT DES RISQUES

Sur les 20 macro-risques de la cartographie, **4 d'entre eux, contre 5 en 2023, présentent un niveau de risque trop élevé (zones orange et rouge)**. Des plans d'actions sont déployés pour les traiter.



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

Le niveau de maîtrise des opérations d'indemnisation est globalement satisfaisant. Le risque résiduel demeure élevé car deux risques sous-jacents présentent toujours un risque résiduel Élevé. Le premier risque sous-jacent correspond à la maîtrise de la qualité des données entrantes et le second aux trop-perçus des allocataires. Des actions en cours contribuent à l'amélioration du niveau de maîtrise. L'exploitation par France Travail du flux SDE (salaire des demandeurs d'emploi provenant des DSN) permet de renforcer la prévention et la gestion des trop-perçus. Un audit Unédic est en cours au premier

semestre 2024. La fiabilisation des données déclarées par les entreprises (objectif de la convention d'objectifs et de gestion de l'Urssaf Caisse nationale 2024-2027) est le principal moyen de maîtrise du risque R7.

## → RISQUE N° 8 « Maîtrise insatisfaisante de la collecte des contributions employeurs »

Les actions<sup>1</sup> engagées en 2024 visant à apporter une assurance raisonnable à l'Unédic, de la maîtrise par l'Urssaf Caisse nationale des déclarations employeurs devraient permettre de faire passer ce risque en zone jaune (risque résiduel modéré).

## → RISQUE N° 9 « Décisions exogènes impactant défavorablement les finances de l'Assurance chômage »

Le risque résiduel est très élevé (zone rouge) du fait de l'incertitude sur de nouvelles décisions de l'État pouvant dégrader les finances du régime d'assurance chômage (exemple : prélèvements financiers au-delà des 12 Md€ annoncés sur 2023-2026). Les services de l'Unédic échangent avec ceux de l'État pour anticiper les risques et mobiliser la gouvernance afin de limiter les potentiels impacts financiers dès la prise de décision.

## → RISQUE N° 10 « Insoutenabilité de la dette du régime due à des facteurs exogènes »

La criticité brute est très élevée avec un endettement de 59,1 Md€ à fin 2023. Le niveau de maîtrise est correct avec des intérêts financiers d'environ 462 M€ en 2023, de l'ordre de 1% des recettes annuelles du régime. Le désendettement de l'Unédic se poursuit malgré les moindres compensations par l'État des allègements généraux à hauteur de 12 Md€ sur la période 2023-2026 et aux coûts de financement en résultant (1 Md€ sur 2023-2027). En dehors de toute nouvelle décision exogène qui pourrait affecter négativement les finances du régime (cf. risque R9), l'incertitude sur l'évolution du niveau résiduel de ce risque R10 réside essentiellement dans l'évolution de la conjoncture économique à moyen terme et de l'évolution des taux d'intérêt sur les marchés financiers. Si la capacité de désendettement est maintenue, d'ici quelques années la criticité brute du risque pourra alors baisser et le niveau de risque résiduel passerait à Modéré (zone jaune).

1. Un Comité de maîtrise des risques Unédic-Urssaf s'est tenu le 13 juin 2024.



### Pouvez-vous nous présenter le nouveau dispositif de maîtrise des activités de l'Urssaf et les principales innovations qu'il apporte ?

REGARD D'EXPERT

**Patrick Lefèvre**  
 Directeur  
 de la gestion  
 du risque,  
 Urssaf Caisse  
 nationale

En 2023, nous avons finalisé une refonte complète du dispositif de maîtrise des activités de l'Urssaf, avec plusieurs innovations majeures.

Nous avons créé une direction de la gestion du risque (DGDR) qui, en plus de la maîtrise des activités, s'occupe de la continuité d'activité, de la sécurité numérique, de la protection des données personnelles et de la recette des évolutions du système d'information.

Avec les directions métiers de la Caisse nationale et les organismes régionaux, nous avons coconstruit un cadre de référence comprenant une cartographie des processus et activités, une cartographie des risques majeurs, un dispositif de maîtrise des risques opérationnels, et un plan de contrôle unique.

Notre stratégie est particulièrement ciblée sur les risques les plus significatifs, en cohérence avec le décret n°2022-1283 relatif au contrôle interne des organismes de Sécurité sociale.

### Que vous apportent les temps d'échange avec la sous-direction audit et risques de l'Unédic ?

Nous avons partagé nos cartographies des risques avec l'Unédic lors du comité Maîtrise des risques du 13 juin 2024 et avons pu constater qu'elles reposent sur des méthodes d'évaluation similaires. Ces temps d'échanges nous permettent de renforcer notre démarche au regard de retours d'expérience croisés et d'une meilleure compréhension des attentes de l'Unédic à l'égard de l'Urssaf. La fiabilisation des déclarations sociales nominatives (DSN), engagement stratégique fort de la convention d'objectifs et de gestion de l'Urssaf, constitue un objet d'attention commun à nos deux organismes.

### Vous mentionnez la fiabilisation des données sociales de la DSN comme l'un des éléments centraux de votre stratégie, pouvez-vous nous en dire plus ?

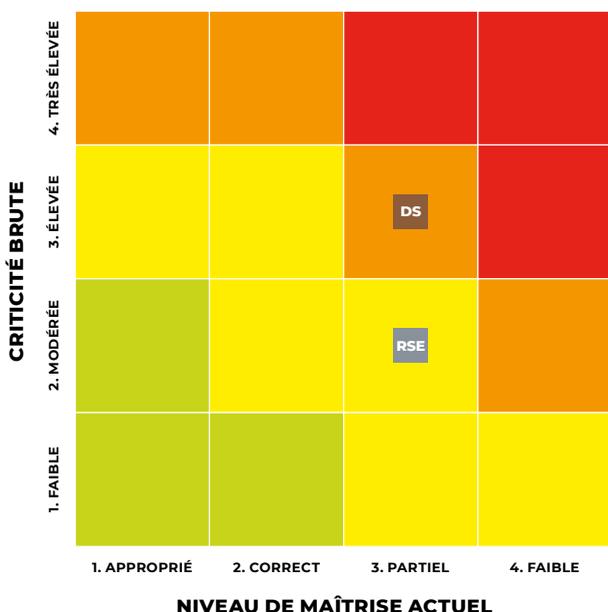
En tant que premier collecteur des données sociales, l'Urssaf joue un rôle crucial dans la fiabilisation des données déclarées par les employeurs. Ces actions permettent en effet de sécuriser les recettes collectées par l'Urssaf et affectées aux partenaires attributaires, dont l'Unédic fait partie, mais aussi le calcul des droits sociaux versés par les organismes de protection sociale et basés sur ces mêmes informations.

L'année 2023 a marqué une étape clé avec l'amélioration de la fiabilisation des DSN et le déploiement de services de soutien aux employeurs. Nous avons mis en place 95 points de contrôle déclaratif dès le dépôt de la DSN ou à la date d'exigibilité, en informant les entreprises en cas d'anomalie. Cette vérification précoce a permis une correction immédiate : près de 6 millions d'anomalies déclaratives ont été identifiées dans les établissements et 13,3 millions de situations individuelles ont été signalées aux déclarants pour correction. Grâce à ces contrôles, la qualité des données déclarées progresse.

Lors du dernier comité bilatéral « maîtrise des risques », nous avons convenu de poursuivre notre coopération sur la fiabilisation de la production des données sociales individuelles, données nécessaires aux opérations d'indemnisation des demandeurs d'emploi par France Travail. Ces travaux concourent à la maîtrise des risques R7 et R8 de l'Unédic. ♦

# DEUX NOUVEAUX RISQUES À L'ÉTUDE

Deux risques sont toujours en cours d'étude et par conséquent ne figurent pas parmi les 20 macro-risques présentés sur la cartographie d'avril 2024 (cf. page 12). Le premier, relatif aux données sociales (DS), pourrait représenter un risque résiduel élevé et le second concerne la RSE et pourrait présenter un résiduel modéré.



## NIVEAU DE RISQUE RÉSIDUEL

FAIBLE	MODÉRÉ	ÉLEVÉ	TRÈS ÉLEVÉ
--------	--------	-------	------------

### → RISQUE SUR LES DONNÉES SOCIALES (DS) « Insuffisance dans la gestion<sup>1</sup> par des tiers des données sociales nécessaires aux opérations d'indemnisation »

Les travaux et décisions de la gouvernance de la donnée sociale (MIDS/CSQ/GIP-MDS<sup>2</sup>) impactent les sources et la structure des données mises à disposition de France Travail pour réaliser les opérations d'indemnisation. Les principales conséquences de ce risque sont une qualité insuffisante des données nécessaires à l'indemnisation des demandeurs d'emploi (première cause de la cotation du risque R7 « Maîtrise insatisfaisante des opérations d'indemnisation » en zone orange), et une limitation de la capacité à prescrire du régime d'assurance chômage (cf. risque R4 « Règle et/ou prescriptions incomplètes ou non conformes ») en raison de contraintes techniques liées au modèle des données. Du fait de ces enjeux, la criticité brute du risque est élevée et son niveau de maîtrise est partiel. En conséquence, son niveau résiduel est Élevé (zone orange).

Plusieurs moyens de maîtrise existent : l'Unédic siège au comité de simplification de la mission interministérielle des données sociales, participe à des groupes de travail, et est membre du GIP-MDS. L'Unédic est fortement mobilisée dans cette gouvernance afin de disposer des données nécessaires au bon fonctionnement de l'indemnisation des demandeurs d'emploi. D'autres actions sont en cours de déploiement (renforcement des équipes en charge de cette activité à l'Unédic ; lancement par le comité de simplification d'un chantier sur la maîtrise des risques de l'écosystème DSN auquel est associée l'Unédic...).

1. La gestion embarque deux dimensions : la gouvernance de la donnée sociale et la production de ces données.

2. MIDS: mission interministérielle des données sociales; CSQ: comité de simplification et de la qualité des déclarations; GIP-MDS: groupement d'intérêt public – modernisation des déclarations sociales.



**→ RISQUE SUR LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES (RSE)  
« Incapacité à définir et mettre en œuvre la stratégie RSE de l'Unédic »**

La définition et la mise en œuvre d'une stratégie RSE sont inscrites dans la feuille de route 2024-2025 de l'Unédic. Ainsi, une incapacité à établir et mettre en œuvre une stratégie RSE pourrait entraîner des conséquences négatives en termes financiers (dégradation des conditions financières à l'émission de la dette de l'Unédic), d'image (greenwashing, dégradation de la marque employeur) et juridiques (amendes/indemnités). Ce risque est directement lié à trois macro-risques: R13 « Difficultés/défaillance de financement sur les marchés », R15 « Organisation et ressources de l'Unédic inadaptées à ses missions » et R16 « Non-conformité des pratiques de l'Unédic aux lois et réglementations applicables ».

À ce stade, les services travaillent à des propositions pour que le Comité de direction et la gouvernance puissent convenir d'une stratégie. Des moyens de maîtrise sont déjà opérationnels: depuis 2020, un rapport *Social Bond* est publié annuellement et le premier rapport ESG a été publié en octobre 2023. Par ailleurs, l'Unédic se situe en dessous des seuils (effectif et chiffre d'affaires) fixés par la CSRD<sup>3</sup>.

À ce stade de l'analyse, le niveau résiduel est Modéré et l'ajout du macro-risque RSE sur la cartographie n'est pas décidé.

3. Corporate Sustainability Reporting Directive, directive sur les rapports de développement durable des entreprises établie par l'Union européenne et applicable depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2024.

# LES ACTIVITÉS DE CONTRÔLE

Les activités de contrôle de l'Assurance chômage sont mises en œuvre par l'Unédic et par les opérateurs délégués. France Travail, l'Urssaf Caisse nationale et la Mutuelle sociale agricole présentent leurs bilans annuels de leurs activités de contrôle à l'Unédic.

Dans cette partie, sont présentés les résultats des principaux indicateurs de maîtrise de l'indemnisation et de la collecte des contributions pour l'année 2023.

Une nouvelle convention tripartite entre l'Unédic, l'État et France Travail a été signée en avril 2024, elle couvre la période 2024-2027. Les objectifs stratégiques 2024 sont présentés dans cette partie.

# LES ACTIVITÉS DE CONTRÔLE MENÉES PAR L'UNÉDIC

Les activités de contrôle sont mises en œuvre par l'Unédic et par les opérateurs de l'indemnisation des demandeurs d'emploi et de la collecte des contributions d'assurance chômage. Ces activités participent à la maîtrise des risques de l'Assurance chômage. Elles sont périodiquement évaluées par les services d'audit et par les commissaires aux comptes. Ce dispositif apporte une assurance sur la maîtrise des opérations et la certification des comptes de l'Unédic.

## MAÎTRISE DE LA COLLECTE DES CONTRIBUTIONS

En 2023, les contributions d'assurance chômage représentent de l'ordre de 54% des produits techniques de l'Unédic (44 249 M€). Les autres produits correspondent à des financements par l'État: une fraction de la CSG activité (suite à la suppression en 2018 des cotisations salariales d'assurance chômage) et la compensation partielle des exonérations d'assurance chômage<sup>1</sup>.

Les contributions sont principalement collectées par l'Urssaf Caisse nationale (93% du total), mais également par la CCMSA (3%), par France Travail (3%) et environ 1% par les autres opérateurs (Caisses sociales de Monaco, Caisse de prévoyance sociale de Saint-Pierre-et-Miquelon).

Historiquement, le taux de reste à recouvrer (TRAR) est le principal indicateur de maîtrise des contributions par les opérateurs. En application de la loi, une nouvelle convention a été signée avec l'Urssaf Caisse nationale (UCN)<sup>2</sup>. Depuis l'exercice 2022, les contributions versées par l'UCN à l'Unédic sont basées sur les montants appelés et non plus sur les montants recouverts.

Un taux forfaitaire de reste à recouvrer de 1,1% est appliqué. Ce taux fait l'objet d'une révision quinquennale. Néanmoins, l'évolution du TRAR demeure un indicateur de performance suivi par l'opérateur. En 2023, le TRAR est revenu à son niveau d'avant la crise Covid (1,43% en septembre 2023).

## MAÎTRISE DE L'INDEMNISATION DES DEMANDEURS D'EMPLOI

La convention tripartite (Unédic-État-Pôle emploi) 2019-2022 a fixé une vingtaine d'indicateurs stratégiques dont quatre relatifs à la qualité de service de l'indemnisation des demandeurs d'emploi (information, délai et conformité du traitement de demande, trop-perçus constatés). Dans l'attente de l'installation de France Travail, la convention a été prolongée jusqu'au 31 décembre 2023. La nouvelle convention tripartite 2024-2027 a été signée le 30 avril 2024.

Le dispositif de contrôle interne de France Travail couvre l'ensemble des activités de l'opérateur. Ce dispositif prévoit notamment des contrôles embarqués dans le système d'information, des revues de moyens de maîtrise et des contrôles manuels. Le plan des contrôles obligatoires est annuellement mis en œuvre par le réseau de Pôle emploi. Il prévoit des contrôles spécifiques aux différents dispositifs d'assurance chômage (ARE, A8/A10, Arce, CSP...).

Le dispositif de prévention et de lutte contre la fraude repose sur un large effectif d'auditeurs répartis dans le réseau de Pôle emploi. Les principaux indicateurs mesurent en valeur et en nombre les préjudices évités et les fraudes subies. Le recouvrement des indus frauduleux fait l'objet d'indicateurs spécifiques.

1. Un arrêté du 27 décembre 2023 a fixé le montant des prélèvements de l'État sur le régime d'assurance chômage pour financer France Compétences et France Travail: 2,0 Md€ en 2023, 2,6 Md€ en 2024, 3,35 Md€ en 2025 et 4,1 Md€ en 2026, soit un total de 12,05 Md€ de moindres compensations des exonérations de cotisations prévues dans la loi de financement de la Sécurité sociale de 2024.

2. La convention entre l'Urssaf, l'Unédic, France Travail et l'AGS pour la période 2022-2026 a été signée en mai 2022. Une information annuelle est transmise à l'Unédic pour permettre de suivre l'évolution du recouvrement réel par la transmission du taux de reste à recouvrer des contributions et cotisations (TRAR) sur 12 mois glissants.

# LES PRINCIPAUX INDICATEURS

## RECOUVREMENT DES CONTRIBUTIONS

En 2023, les contributions d'assurance chômage représentent de l'ordre de 54% des produits techniques de l'Unédic (44 249 M€), le reste correspondant au financement par l'État (fraction de la CSG Activité, compensation des exonérations, partielle depuis 2023).

### → Collecte par les Urssaf

Les contributions proviennent majoritairement de l'Urssaf Caisse nationale (UCN) avec 93% du total des contributions du régime d'assurance chômage. Depuis 2022, l'UCN reverse à l'Unédic les contributions dues après application d'une décote conventionnelle de 1,1% pour défaut de recouvrement sur la période 2022-2027. L'Unédic est beaucoup moins exposée au risque de défaut de recouvrement des contributions par l'UCN.

Les principaux indicateurs de maîtrise de la collecte des contributions d'assurance vont évoluer. Ils pourraient notamment s'appuyer sur les indicateurs de risque financier résiduel prévus par le décret n° 2022-1283 du code de la Sécurité sociale<sup>3</sup>.

Par ailleurs, un nouveau risque est en cours d'analyse (cf. page 18), il porte sur la gestion, par des tiers, des données sociales individuelles nécessaires aux opérations d'indemnisation.

La construction d'un indicateur de mesure de la qualité des données sociales fait partie des pistes de réflexion. Cet indicateur pourrait être en lien avec les objectifs de la COG 2024-2027 de l'UCN (Fiche thématique 4 « Garantir l'exactitude des données sociales à leurs destinataires et aux assurés sociaux » / Engagement n°1 « Garantir une fiabilisation des données individuelles et les résultats des contrôles annuels figurant au plan d'action »).

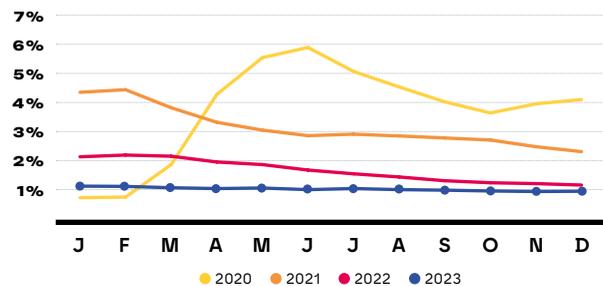
Le Bonus-Malus<sup>4</sup> est un dispositif qui impacte directement et exclusivement les contributions d'assurance chômage. Une réflexion est en cours pour faire évoluer ce dispositif. Pour autant, il pourrait être utile de présenter un indicateur de pilotage de la maîtrise du Bonus-Malus dans une prochaine édition de ce rapport.

### → Collecte par les caisses MSA

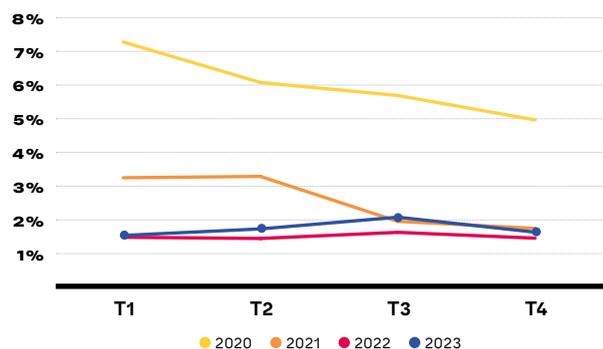
Les contributions versées par la MSA correspondent aux cotisations recouvrées par les caisses.

Le principal indicateur de pilotage est le taux de reste à recouvrer sur quatre trimestres glissants (cf. graphique ci-dessous).

TAUX DE RESTE À RECOUVRER URSSAF CAISSE NATIONALE



TAUX DE RESTE À RECOUVRER MSA



3. Les organismes nationaux doivent établir des indicateurs mesurant «le risque financier résiduel après supervision de l'ordonnateur et contrôle du directeur comptable et financier». Le calcul de ces indicateurs repose sur la vérification d'un échantillon d'opérations représentatif. Le risque est mesuré par extrapolation de résultat à l'ensemble des sommes versées.

4. Le bonus-malus concerne les entreprises de 11 salariés et plus, et de 7 secteurs d'activité. Leur taux de contribution à l'Assurance chômage peut varier entre 3% et 5,05% en fonction du nombre d'anciens salariés qui s'inscrivent à France Travail à la suite de la fin de leur contrat de travail ou de leur mission d'intérim. Le gouvernement étudie la possibilité de l'étendre à d'autres entreprises et d'autres secteurs.



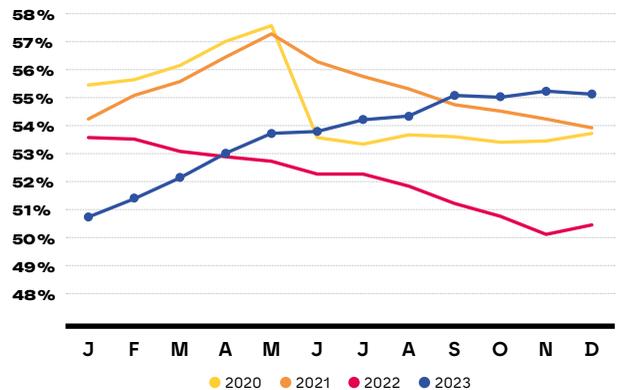
## INDEMNISATION DES DEMANDEURS D'EMPLOI EN 2023

La qualité de la mise en œuvre des ouvertures de droits à l'Assurance chômage est appréciée au regard de plusieurs indicateurs stratégiques définis dans la convention tripartite État-Unédic-Pôle emploi (2019-2022) prolongée jusqu'au 31 décembre 2023.

- **Le taux de notification des droits dans les 21 jours** est au-dessus du niveau enregistré l'an dernier (92,4%) et au-dessus de la cible (92%) : **93,2%** des DAL ont été traitées dans les 21 jours.
- **La satisfaction des demandeurs d'emploi vis-à-vis des informations sur les sujets liés aux allocations** est au-dessus de la cible 2023 (72%) : **72,9%**.
- **Le taux de conformité du traitement de la demande d'allocation (IND3)<sup>5</sup>** est de **96,1%**, au-dessus du niveau plancher fixé par la convention tripartite (96%).
- **Le taux de trop-perçus constatés (IND4)** mesure la part des demandeurs d'emploi pour lesquels un trop-perçu est constaté. Il est calculé sur la base du nombre de trop-perçus constatés rapporté au nombre de demandeurs d'emploi indemnisés sur une période de 12 mois glissants. À fin décembre 2023, le taux s'est établi à **6,9%** pour une cible fixée à 6,4% en 2023, tandis qu'à fin 2022 ce taux était de 6,9% (avec une cible fixée à 6,1%).

5. Les indicateurs de conformité du traitement de la DAL sont détaillés aux pages 24 et 25.

## TAUX DE RECOUVREMENT SUR UN AN GLISSANT DES INDUS « HORS FRAUDE »



La performance du recouvrement des indus a progressé de presque 5 points sur 2023 (de 50,4 à 55,1%).

**Dans le cadre de la nouvelle convention tripartite (cf. page 24), les cibles de ces indicateurs sont définies pour 2024.**

De nouveaux indicateurs seront déployés sur la période 2025-2027.

# LE CONTRÔLE INTERNE

## LES PRINCIPAUX RÉSULTATS DU BILAN 2023 ÉTABLI PAR FRANCE TRAVAIL

Le contrôle *a posteriori* de la conformité de traitement des demandes d'allocation (DAL) est le principal contrôle mis en œuvre par France Travail sur l'indemnisation des demandeurs d'emploi.

**En 2023, pour le régime général d'assurance chômage, le taux de qualité est de 93,6% et l'impact financier des non-conformités sur la somme des capitaux des droits contrôlés est de 0,91%.**

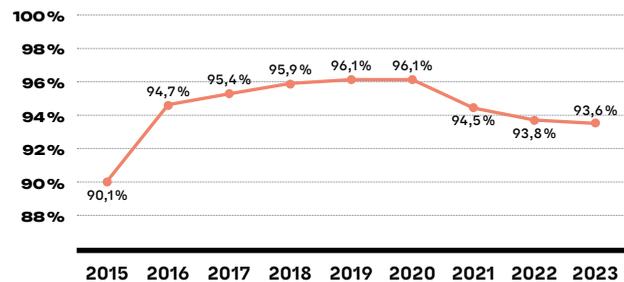
*NB: En application de la convention bipartite, un bilan annuel est établi par France Travail et communiqué à l'Unédic, qui présente les résultats de la mise en œuvre du plan de contrôle interne, notamment les taux de réalisation des différents contrôles, les taux de conformité obtenus, et des descriptions qualitatives et quantitatives des typologies à l'origine des non-conformités observées.*



## → Contrôle du traitement des demandes d'allocation (DAL) d'assurance chômage du régime général

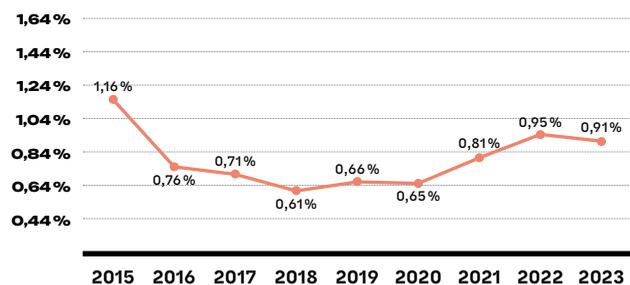
Ce contrôle *a posteriori* porte sur un échantillon représentatif de l'ensemble des décisions traitées avec l'intervention d'un conseiller, principalement des décisions d'admission ou de rechargement (56%), mais aussi de rejet (23%) ou de reprise (21%). Le taux de qualité de traitement avec incidence financière est de 93,6% en 2023. Ce taux est pris en compte (avec une pondération à 85%) dans le calcul de l'IND3 bis, présenté à la page 25.

### TAUX DE QUALITÉ DU TRAITEMENT DE LA DAL AVEC IFI (Assurance chômage hors annexes 8 et 10)



En 2023, sur les 44 031 demandes d'allocation contrôlées *a posteriori*, l'impact financier des erreurs détectées et corrigées représente en valeur absolue 0,91% de la somme des capitaux des droits contrôlés. Le taux 2023 est inférieur à celui de 2022, ce qui pourrait annoncer une inversion de tendance par rapport aux augmentations successives observées sur la période 2018 à 2022.

### RATIO IMPACT FINANCIER (en valeur absolue) DES ERREURS RAPPORTÉ AU CAPITAL DES DROITS CONTRÔLÉS



### → Contrôle du contrôle des demandes d'allocation Assurance chômage

Le dispositif de contrôle *a posteriori* de France Travail s'appuie sur une démarche de contrôle de second niveau pour s'assurer de la bonne application des règles de contrôle de premier niveau. Ces contrôles de second niveau apportent de l'assurance sur la fiabilité des contrôles de premier niveau effectués sur le traitement des demandes d'allocation par les conseillers.

En 2023, sur les 1979 dossiers contrôlés une seconde fois, on relève 68 dossiers conformes à l'origine qui sont devenus non conformes avec impact financier, soit potentiellement une dégradation de l'ordre de 3,4 points du taux de conformité avec impact financier. Ce résultat est en amélioration par rapport à l'an dernier où cette dégradation était de l'ordre de 4,9 points. Ces résultats donnent une certaine assurance dans la fiabilité du taux de qualité du traitement de la DAL avec impact financier (IFI). Ce taux était de 93,6% en 2023. Selon les résultats du contrôle, ce taux doit donc être légèrement surestimé.

Ces résultats donnent de l'assurance dans la méthodologie de contrôle mise en œuvre par le réseau de France Travail.

# 1979

**dossiers contrôlés une seconde fois**  
pour évaluer la fiabilité du dispositif  
de contrôle *a posteriori*  
(44 031 dossiers contrôlés en 2023)

# 94,7 %

**Taux de qualité du traitement  
par les conseillers**  
des demandes d'allocation chômage  
(IQL IFI DAL AC RG)

### → Indicateurs IND3 de la convention tripartite État-Unédic-France Travail

Ces indicateurs mesurent le taux de conformité du traitement de la demande d'allocation (DAL) à l'Assurance chômage pour le régime général (DAL AC RG) et à l'allocation spécifique de solidarité (DAL État), ayant une incidence financière.

- **L'IND3 bis porte uniquement sur les traitements manuels.** Il est calculé en pondérant à 85% le taux de conformité (ayant une incidence financière) sur la DAL AC et à 15% le taux obtenu sur la DAL État. En 2023, **l'IND3 bis ressort à 94,3%, avec un taux de conformité de la DAL AC RG de 93,6%** et celui de la DAL État de 98,4%.

- **L'IND3 prend en compte à la fois les dossiers traités manuellement en agence et ceux gérés par le système d'information sans l'intervention d'un conseiller.** L'IND3 est calculé en additionnant :
  - le taux de conformité (ayant une incidence financière) sur la DAL AC RG des dossiers liquidés automatiquement et pondéré par le pourcentage de dossiers traités automatiquement ; et
  - le taux IND3 bis pondéré par le pourcentage de dossiers traités manuellement.

En 2023, l'IND3 ressort à **96,1%**, avec un taux de conformité de la DAL AC RG des dossiers traités automatiquement de **97,7%** et un taux IND 3bis de **94,3%**.

La part des dossiers traités automatiquement est de 53%, et la part des dossiers liquidés manuellement est de 47%.

# 97,7 %

**Taux de qualité du traitement  
par le système d'information**  
des demandes d'allocation chômage  
(IQL IFI DAL AC RG)

# LES RÉSULTATS DE LA LUTTE CONTRE LA FRAUDE

## LES PRINCIPAUX RÉSULTATS DU BILAN 2023 ÉTABLI PAR FRANCE TRAVAIL

Le montant total des fraudes détectées par France Travail en 2023 s'élève à 211 M€, en baisse de 12% par rapport à 2022. Le montant total des préjudices subis est en baisse de 30 M€. Cette évolution s'explique par la montée en puissance de l'exploitation de données issues des DSN par France Travail pour éviter des trop-perçus.

Les fraudes aux allocations chômage détectées par France Travail se répartissent entre les préjudices évités (lorsque la détection intervient avant le versement de l'allocation) et les préjudices subis (lorsque la détection intervient alors que les allocations ont déjà été payées). En 2023, le montant des préjudices subis (101 M€) est en baisse significative par rapport à 2022 (131 M€), et celui des préjudices évités reste stable (109 M€).

La non-déclaration des revenus d'activité constitue la principale catégorie de fraude à France Travail. Auparavant, la détection de ces fraudes était basée sur l'exploitation des DPAE (Déclarations préalables à l'embauche).

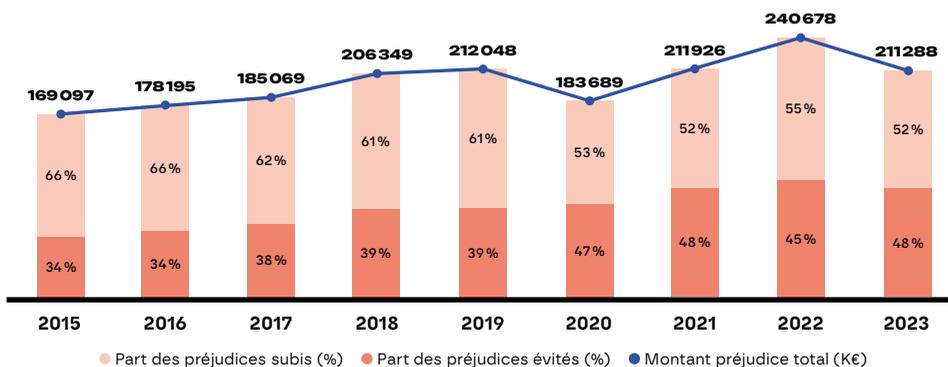
À partir de 2022, l'installation d'un algorithme exploitant les informations issues de la DSN a permis d'élargir et d'automatiser la détection de ces fraudes. En 2023, les données DSN mensuelles ont commencé à être exploitées de manière opérationnelle en remplacement des bulletins de salaire fournis par les demandeurs d'emploi pour justifier les revenus d'activité. La réception de ce flux dématérialisé (flux SDE: Salarié – Demandeur d'emploi) permet de fiabiliser les informations liées à l'actualisation et de prévenir les situations liées à l'absence de déclaration de reprise d'emploi.

Les effets de l'exploitation de la DSN sont déjà visibles dans les résultats 2023 avec **une baisse de 23%** des préjudices financiers subis, qui passe de 131 M€ en 2022 à 101 M€ en 2023.

Trois typologies représentent **81%** du montant total des préjudices :

- **Les reprises d'activité non déclarées** représentent 53% du préjudice total, soit 111 M€ en 2023 (151 M€ en 2022).
- **L'absence de déclaration de résidence ou travail à l'étranger**, conduisant certains demandeurs d'emploi à percevoir indûment des indemnités chômage. Cette typologie représente 20% du préjudice total, soit 42 M€ (35 M€ en 2022).
- **L'usurpation d'identité**, représentant 8% du préjudice total avec 17 M€ (12 M€ en 2022).

## ÉVOLUTION DU MONTANT DES PRÉJUDICES DÉTECTÉS



# LES ACTIVITÉS DE CONTRÔLE

La nouvelle convention tripartite 2024-2027 a été signée le 30 avril 2024 par les trois parties prenantes État, Unédic et France Travail.

Le texte précise le cadre de la gouvernance de France Travail et les objectifs stratégiques fixés à France Travail. Ces grandes orientations répondent aux ambitions exprimées par les partenaires sociaux dans le cadre du mandat paritaire confié à l'Unédic pour la négociation de cette nouvelle convention.

## TROIS OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR LA PÉRIODE 2024-2027

- **Objectif 1:** Donner à chacun les moyens d'accéder à l'emploi durable.
- **Objectif 2:** Garantir l'accès des usagers à leurs droits à indemnisation au service de leur parcours de retour à l'emploi.
- **Objectif 3:** Aider les employeurs à recruter plus rapidement et plus durablement, et à diversifier leurs modes de recrutement.

## UN CADRE DE GOUVERNANCE ET D'INNOVATION RENOUVELÉ

- S'appuyer sur une gouvernance et un pilotage par les résultats renouvelés.
- Innover au service de la performance et en cohérence avec les orientations stratégiques.

Des indicateurs stratégiques et d'éclairage ont été définis et, pour un certain nombre d'entre eux, leurs cibles ont été fixées pour 2024 (cf. ci-contre). De nouveaux indicateurs stratégiques et d'éclairage ont été fixés pour la période 2025-2027. Il est prévu que les parties prenantes puissent réexaminer les indicateurs pour garantir leur cohérence.

## GRILLE DES INDICATEURS STRATÉGIQUES AVEC LES CIBLES POUR L'ANNÉE 2024

INDICATEURS STRATÉGIQUES			OBJECTIF
INDICATEURS STRATÉGIQUES	Accompagnement	Nombre de retours à l'emploi de l'ensemble des demandeurs d'emploi	<b>Modèle + 1%*</b>
		Satisfaction des demandeurs d'emploi vis-à-vis de leur suivi/ accompagnement	<b>83%</b>
		Nombre de demandeurs d'emploi de longue durée (12 mois en catégorie A pendant les 15 derniers mois, parmi les demandeurs de catégories A, B, C)	<b>Modèle*</b>
		Satisfaction des demandeurs d'emploi quant à la facilité à obtenir une réponse suite à une démarche auprès de France Travail	<b>81%</b>
	Formation	Taux d'accès à l'emploi six mois après la fin d'une formation (hors remise à niveau et remobilisation)	<b>57,3%</b>
	Indemnisation	Taux de notification des droits dans les 21 jours	<b>92%</b>
		Satisfaction des demandeurs d'emploi vis-à-vis des informations sur les sujets liés aux allocations	<b>73%</b>
		Taux de conformité du traitement de la demande d'allocation (avec incidence financière)	<b>96%</b>
		Taux de trop-perçus constatés	<b>6,4%</b>
	Entreprise (avec déclinaison par taille)	Taux de recrutement pour les offres d'emploi avec services délivrés aux entreprises	<b>85%</b>
		Satisfaction des entreprises vis-à-vis des services de France Travail	<b>84%</b>
		Délai de recrutement pour les offres d'emploi déposées auprès de France Travail	<b>26 jours</b>



### L'INTÉGRALITÉ DE LA CONVENTION TRIPARTITE 2024-2027

est disponible en ligne, sur le site unedic.org



# LES ACTIVITÉS D'AUDIT

La démarche d'audit engagée par l'Unédic apporte de l'assurance à la direction générale et à la gouvernance sur le niveau de maîtrise des activités de l'Assurance chômage et plus particulièrement sur les activités déléguées aux opérateurs en charge de l'indemnisation et du recouvrement des contributions.

Ce bilan des activités d'audit présente les principaux résultats des audits menés depuis la publication du précédent rapport annuel, les missions au plan d'audit 2024-2025 et l'avancement de la mise en œuvre des recommandations. Une présentation de l'équipe Audit & Risques complète ce panorama.

# L'ÉQUIPE EN CHARGE DES ACTIVITÉS D'AUDIT

## DES AUDITEURS EXPÉRIMENTÉS

Les auditeurs viennent d'horizons différents du secteur privé (cabinet d'audit, banque, industrie). Attachés aux normes professionnelles internationales de l'audit, ils exercent leur métier dans le respect du code de déontologie de l'audit. Leur expertise reconnue sur l'Assurance chômage permet d'apporter de la valeur ajoutée dans leurs missions. Leurs qualités relationnelles et pédagogiques les aident à créer une relation de confiance avec les audités et facilitent le partage et la transmission en interne sur leurs retours d'expérience.

Dans une démarche d'amélioration continue, les auditeurs internes suivent, chaque année, des formations et des certifications (CIA<sup>1</sup>, COSO<sup>2</sup> et ARM<sup>3</sup> principalement) pour disposer, collectivement, des compétences nécessaires pour mener à bien les différentes missions.

Au-delà de l'audit interne, les auditeurs contribuent également à la cartographie des risques et à l'analyse de l'environnement de contrôle et de prévention de la fraude des opérateurs.

## ACTIVITÉS ET MISSIONS

La principale activité de l'équipe Audit & Risques est la réalisation des missions d'audit et le suivi de la mise en œuvre des recommandations. En complément, l'équipe réalise d'autres travaux d'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques et de contrôle interne des opérateurs (France Travail, Urssaf Caisse nationale, Mutuelle sociale agricole) notamment dans le cadre d'échanges bilatéraux avec les services des opérateurs en charge de l'audit, du contrôle interne, de la lutte contre la fraude et de la gestion des risques.

Les audits sont réalisés par une équipe de six auditeurs et supervisés par son responsable rattaché hiérarchiquement au directeur général et fonctionnellement à la Commission d'audit et de préparation des comptes.

1. *Certified Internal Auditor* (audit interne).

2. *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (contrôle interne).

3. *Associate in Risk Management* (gestion des risques).



## L'ÉQUIPE AUDIT & RISQUES

### DE GAUCHE À DROITE :

Vannasing Phommachanh, Christophe Butikofer (assis), Jérôme Haubourdin, Christine Lam-Simon, Soukaïna El Azzi (assise), Olivier Genty, Soline Perez.

# RÉSULTATS DES AUDITS MENÉS SUR L'ANNÉE 2023

À la date de publication de ce rapport annuel, quatre audits ont été réalisés, dont trois missions sur le périmètre de France Travail et une quatrième au sein de la Mutualité sociale agricole (MSA).

Les audits portaient sur :

- la maîtrise de la vie du droit des demandeurs d'emploi en formation;
- la maîtrise de la liquidation des droits des intermittents du spectacle à la fin de l'année blanche;
- la maîtrise du traitement des liquidations des droits à l'allocation de sécurisation professionnelle (ASP);
- la maîtrise du recouvrement des contributions par la MSA.

Les principaux résultats de ces quatre audits sont présentés aux pages suivantes.

Par ailleurs, deux audits sont en cours de finalisation sur le troisième trimestre 2024. Ils concernent :

- l'évaluation de l'impact sur la maîtrise du versement des allocations chômage de l'exploitation en flux par France Travail des données SDE (Salarié – Demandeur d'emploi) provenant des déclarations sociales nominatives (DSN) collectées par les Urssaf;
- la maîtrise du traitement par France Travail des dossiers pour l'examen de situations individuelles de demandeurs d'emploi dans le cadre des instances paritaires en région (IPR). Cette mission est réalisée conjointement avec la Direction de l'inspection générale et de l'audit interne (DIGAI) de France Travail.

Les principaux enjeux de ces deux audits sont présentés en page 32.



## Audit du recouvrement amiable et forcé en MSA

La Mutualité sociale agricole (MSA) est un opérateur significatif du recouvrement des contributions pour l'Unédic (986 M€ en 2023). La mission visait, d'une part, à décrire et évaluer le processus de recouvrement amiable et forcé, notamment par l'observation des pratiques opérationnelles et, d'autre part, à évaluer les moyens de maîtrise du recouvrement.

Du fait des bons résultats du TRAR (taux de reste à recouvrer), des traitements informatiques donnant de l'assurance sur l'exhaustivité des créances recouvrées et des consignes diffusées, la mission conclut que les activités de recouvrement amiable et forcé sont globalement maîtrisées.

Les actions de recouvrement sont bien encadrées par un référentiel national et des consignes détaillées, et elles sont adaptées aux situations des cotisants en privilégiant leur continuité d'activité.

Sur l'exercice 2022, le TRAR s'élève à 1,14 % pour un objectif COG à 2,20 %. Pour autant, du fait de la suspension du recouvrement pendant la crise sanitaire et également durant certains événements climatiques, le cadencement des actions de recouvrement sur l'année 2023 n'avait pas encore repris le rythme préconisé par le socle du recouvrement de la Caisse centrale. Cela devrait être le cas en 2024.

Les entretiens menés à la Caisse centrale et à la Caisse MSA Sud Champagne, l'analyse des référentiels et l'examen d'un échantillon d'une quarantaine de dossiers ont conduit l'audit à dresser plusieurs constats et à émettre cinq recommandations de portée nationale. Celles-ci ont trait à l'amélioration de la performance du recouvrement s'agissant du suivi de la prescription des créances, des actions de recouvrement attachées à la mise en demeure et celles intervenant après la contrainte. En réponse aux recommandations, la Caisse centrale s'est engagée sur un plan d'actions sur 2024/2025.

## Audit de la maîtrise de la vie du droit des demandeurs d'emploi en formation

La formation est un élément clé du parcours du demandeur d'emploi pour un retour à l'emploi. L'allocation d'aide au retour à l'emploi-Formation (AREF) représentait 2 Md€ en 2022 et concernait 135 000 demandeurs d'emploi chaque mois, soit environ 6 % des allocataires. La durée moyenne des formations est de 624 heures, soit environ 4 mois.

La mission conclut que le niveau de maîtrise de la vie du droit des demandeurs d'emploi en formation est globalement satisfaisant. En effet, les critères d'éligibilité à l'AREF, le montant et la durée du droit sont correctement appliqués, du premier jour de formation à l'épuisement du droit. L'articulation de l'AREF avec les autres modes de rémunération durant la formation et la continuité de versement du droit sont assurées.

Par ailleurs, l'information du demandeur d'emploi sur les possibles évolutions de son revenu de remplacement au cours de sa formation repose principalement sur le courrier d'inscription. Le courrier de notification d'inscription à un stage présente les éléments sur les conditions d'indemnisation durant sa formation. Pour autant, les conseillers ont un rôle essentiel à jouer en apportant des explications personnalisées en fonction des besoins des demandeurs d'emploi.

La mission a formulé deux recommandations. La première vise à mener une réflexion concertée entre France Travail, l'Unédic et la DGEFP<sup>1</sup> sur la gestion de l'inassiduité en formation des bénéficiaires de l'AREF et en cohérence avec la gestion de l'inassiduité des bénéficiaires de la RFF (rémunération de fin de formation) ou de la RFFT (rémunération de formation France Travail). La seconde vise à améliorer la gestion du risque d'indus pour des allocataires disposant d'une reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH) qui optent à la place de l'AREF pour une RPS (rémunération publique de stage) financée par la région.

En réponse aux recommandations, France Travail s'est engagé sur un plan d'action sur 2023/2024.

1. Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle.

## Audit de la maîtrise de la liquidation des droits des intermittents du spectacle A8A10

Environ 110 000 allocataires ont été indemnisés au 3<sup>e</sup> trimestre 2022 au titre des annexes 8 et 10 (A8A10) de l'Assurance chômage. L'indemnisation en 2021 s'est élevée à 1,7 Md€. Au sein de France Travail, la mise en œuvre des droits A8A10 est regroupée au sein de FTS (France Travail Services).

Entre fin 2021 et début 2022, les conseillers, le management et les fonctions support se sont mobilisés pour gérer la sortie de l'année blanche. Lors du pic d'activité, l'accueil téléphonique et le traitement des réclamations ont dû être dégradés pour prioriser le traitement des dossiers et maintenir les délais (7 jours en moyenne). Les mesures d'urgence ont été prises en compte dans le système d'information dans des délais réduits.

La mission conclut que les moyens de maîtrise sont adaptés aux spécificités de l'indemnisation A8A10 et les services de FTS font preuve d'agilité pour compenser l'absence de base dédiée aux intermittents dans le système d'information de l'indemnisation et ainsi garantir la qualité des traitements et la satisfaction des allocataires. La création du guide de l'indemnisation A8A10 a permis de renforcer l'homogénéité des pratiques et de les sécuriser.

La mission a émis quatre recommandations. Les deux premières portent sur les correctifs<sup>2</sup> SI : mettre en place un plan d'action pour couvrir le risque de non-régression à la suite de correctifs. En outre, il conviendrait d'informer l'Unédic sur leurs conséquences en cas de détection d'anomalies, en termes de charge financière, opérationnelle et d'image.

La troisième recommandation porte sur la détection et la correction en cas de premier paiement omis, lors du passage du Régime général à celui d'intermittent. Enfin, la quatrième porte sur l'amélioration de la maîtrise de la certification de l'identité.

En réponse aux recommandations, France Travail s'est engagé sur un plan d'actions. Deux sont déjà en œuvre : l'une sur l'information de correctifs SI significatifs et l'autre *via* un plan national de réduction des identités non certifiées.

## Audit sur la maîtrise du traitement des liquidations des droits à l'ASP

Le dispositif de contrat de sécurisation professionnelle (CSP) vise à accompagner les salariés licenciés pour motif économique. Les adhérents au CSP bénéficient d'une indemnité spécifique dénommée allocation de sécurisation professionnelle (ASP). Le montant des allocations de sécurisation professionnelle (ASP) versées en 2022 s'élève à 815 M€. Le nombre d'entrées en CSP était de 57 000 en 2022 et de 80 000 en 2023. L'avenant n°5 à la convention CSP a fixé de nouvelles modalités de calcul de l'ASP, dont l'entrée en application date d'octobre 2021. Ces règles n'étant pas implémentées dans le système d'information (SI) à cette date, des consignes transitoires pour la liquidation des droits au CSP ont été mises en place par France Travail, jusqu'à la mise à niveau du SI intervenue en juin 2022.

L'audit s'est attaché à s'assurer de la conformité des liquidations des droits à l'ASP réalisées depuis l'intégration des règles CSP dans le SI, de la correcte reprise du stock des demandes d'allocation à l'ASP traitées depuis octobre 2021 et à évaluer les moyens de maîtrise existants.

La mission conclut que la gestion de la liquidation des droits à l'ASP est globalement maîtrisée. Le traitement des demandes d'allocation (DAL) de l'ASP est conforme au cadre réglementaire et la reprise de stock a été réalisée de manière satisfaisante. La mission a formulé quatre recommandations afin de renforcer les moyens de maîtrise. Deux recommandations visent à sécuriser les liquidations provisoires, avec, d'une part, l'envoi automatique d'une demande de pièces complémentaires (DPC) en cas de salaires exclus par le SI, et d'autre part, l'amélioration du modèle des courriers d'admission et de DPC adressés aux adhérents du CSP.

Les deux autres recommandations visent à améliorer le dispositif de contrôle interne, par la mise en place de contrôles similaires à ceux des DAL de l'allocation d'aide au retour à l'emploi (ARE) : des contrôles post-livraison sur les évolutions SI majeures et des contrôles de second niveau pour sécuriser l'indicateur de qualité de traitement des liquidations, basé sur le contrôle *a posteriori* d'un échantillon des dossiers réparti sur l'ensemble des directions régionales de France Travail.

En réponse, les services de France Travail ont établi un plan d'actions, dont les premiers résultats sont attendus en 2024.

2. Contrairement à une évolution informatique qui fait l'objet de tests dans un environnement dédié avant mise en production et d'une livraison programmée, un correctif SI peut être passé directement en production sans suivre le protocole d'une évolution. Des effets de bord peuvent alors apparaître, qui n'ont pas pu être identifiés au préalable dans l'environnement de test.

## Audit du traitement des dossiers pour l'examen de situations individuelles de demandeurs d'emploi

L'Unédic et France Travail ont convenu de mener conjointement une mission d'audit sur le traitement par France Travail des dossiers de saisine relatifs à certaines situations individuelles traitées par les instances paritaires régionales (IPR). Ce sujet avait déjà fait l'objet d'une mission conjointe en 2016. Le rapport provisoire a été diffusé aux audités et le suivi de la phase contradictoire a été réalisé en juin. Le rapport définitif de la mission devrait être diffusé en juillet 2024.

### → Principaux enjeux du périmètre audité

Les règles<sup>3</sup> d'assurance chômage donnent la possibilité aux demandeurs d'emploi de formuler des demandes de saisine relatives à certaines situations individuelles. Les motifs de saisine portent notamment sur les départs volontaires d'un emploi précédemment occupé, les remises de dette à la suite d'un trop-perçu, l'examen des périodes d'activité professionnelle non déclarées et sanctionnées. Le cadre réglementaire prévoit que les IPR disposent d'un pouvoir discrétionnaire pour accorder ou refuser la demande du demandeur d'emploi. Dans certains cas, les attributions des IPR peuvent être exercées, par délégation et uniquement en acceptation, par les services de France Travail.

L'examen des demandes adressées aux IPR repose sur une fiche de saisine produite par les conseillers, qui comporte des éléments contextuels et chiffrés en lien avec le motif de la saisine. Depuis mars 2022, le traitement des saisines a fait l'objet d'évolutions significatives, du fait de la mise en place d'un nouvel applicatif ECI (« examen des cas individuels »). En 2023, les saisines représentent 150 000 dossiers traités et un enjeu financier de 620 M€. Le taux d'acceptation est de l'ordre de 60 % des dossiers instruits (50 % par le délégataire et 10 % par les IPR). Les données détaillées figurent dans le « Rapport des instances paritaires en région 2023 » publié par l'Unédic (cf. encadré).

La mission avait pour objectif d'évaluer la conformité des traitements avec le cadre procédural applicable, l'efficacité des moyens de maîtrise mis en œuvre par France Travail et la qualité du service rendu. Le périmètre d'audit a porté plus particulièrement sur le traitement opérationnel des saisines par France Travail, depuis la demande formulée par le demandeur d'emploi jusqu'à la notification de la décision prise par les IPR ou les délégataires.

3. Ces règles existent depuis plusieurs dizaines d'années. Elles sont définies par les articles 46 et 46 bis du décret du 26 juillet 2019 et l'article 55 du règlement d'assurance chômage.

## Audit de l'impact sur l'indemnisation de l'exploitation du flux salarié – demandeur d'emploi

Une mission d'audit est en cours sur le premier semestre 2024. Elle vise à évaluer l'impact de l'exploitation du flux salarié-demandeur d'emploi (SDE) sur la maîtrise des opérations d'indemnisation. Celle-ci se focalise sur les déclarations produites mensuellement en automatique par voie dématérialisée par les employeurs, *via* la DSN (déclaration sociale nominative), appelées flux SDE. France Travail reçoit, *via* ce flux, les données de salaire des demandeurs d'emploi.

Le flux SDE a pour vocation de remplacer les bulletins de salaire (BS) à terme. Il sert à justifier les déclarations d'activités salariées des demandeurs d'emploi et à calculer le complément d'allocation. Les bénéfices attendus sont un paiement définitif plus rapide, une diminution des erreurs de saisie des BS ainsi qu'une meilleure détection des trop-perçus. L'enjeu est significatif puisque, sur l'ensemble des demandeurs d'emploi pris en charge par l'Assurance chômage, de l'ordre de la moitié travaillent, ce ne sont pas toujours les mêmes d'un mois sur l'autre. Les revenus de ce travail conduisent à ne pas verser d'allocation pour la moitié d'entre eux, l'autre moitié reçoit un complément d'allocation calculé en fonction du revenu de leur activité sur le mois donné.

Le flux SDE a été déployé sur l'ensemble du réseau France Travail en trois lots, en juin, septembre et novembre 2023, après une expérimentation dans deux régions (Normandie et Nouvelle-Aquitaine). La mission a trois objectifs principaux : l'identification et l'analyse des impacts sur l'indemnisation du flux SDE, notamment sur la gestion du cumul de l'allocation avec une activité salariée et des trop-perçus, l'appréciation de la mesure de la qualité des données entrantes et l'évaluation des moyens de maîtrise mis en œuvre pour sécuriser l'intégration et l'exploitation du flux SDE. Le rapport provisoire a été diffusé. La phase contradictoire est en cours. La mission devrait être terminée en septembre 2024.

**Chaque année, l'Unédic publie le « Rapport des instances paritaires en région », qui décrit le rôle des IPR et comporte des données chiffrées sur l'examen des cas individuels.**

**Le rapport 2023 évoque en page 25 la mission d'audit sur le traitement des saisines IPR, qui s'est déroulée dans deux régions : Pays de la Loire et Nouvelle-Aquitaine.**

# PLAN D'AUDIT 2024-2025

Comme chaque année, l'élaboration du plan d'audit a pris en compte les dernières analyses issues de la cartographie des risques de l'Unédic, ainsi que les sujets d'audit prévus par les directions de l'audit interne des opérateurs en lien avec l'Assurance chômage. Une proposition de plan d'audit accompagnée d'une analyse de la couverture des risques par les audits sur un horizon pluriannuel a été présentée à la Commission d'audit le 25 avril 2024. La Commission a donné un avis favorable sur le plan proposé, et le 23 mai, le Bureau a donné son accord pour sa mise en œuvre sur le second semestre 2024 et le premier semestre 2025.

Le plan d'audit 2024/2025 est ambitieux. Il prévoit huit audits et cinq missions courtes à réaliser en fonction des disponibilités de l'équipe Audit & Risques.

## LE PLAN D'AUDIT DE L'UNÉDIC PRÉVOIT LA RÉALISATION DE HUIT MISSIONS SUR L'HORIZON 2024 (S2)-2025 (S1)

Six audits seront réalisés par les auditeurs de l'Unédic sur le périmètre des opérateurs, cinq à France Travail et un à la Mutualité sociale agricole :

- diagnostic du fonctionnement du dispositif Conseiller Référent Indemnisation ;
- audit des processus de fiabilisation des déclarations des employeurs par le réseau des caisses MSA ;
- audit du dispositif d'assurance chômage pour les créateurs et les repreneurs d'entreprises ;
- diagnostic du dispositif d'accompagnement de France Travail ;
- audit de la fiabilité des indicateurs qualité de l'indemnisation (avec focus sur les décisions d'ouverture de droit ou de rejet par le SI sans l'intervention d'un conseiller) ;
- audit du dispositif de financement des retraites complémentaires des demandeurs d'emploi.

Deux audits seront réalisés avec l'appui de consultants sur des activités internes à l'Unédic :

- audit des processus administratifs de la DRH ;
- audit de la gestion des ressources et des compétences clés.

Par ailleurs, cinq missions courtes seront réalisées en fonction de la disponibilité des auditeurs :

- état des lieux du Bonus-Malus ;
- audit de suivi de la recommandation d'enjeu majeur : Maîtriser des liquidations avec faible SJR ;
- moyens de maîtrise du risque R20 « Fraude impactant directement l'Unédic » ;

- diagnostic des moyens de sécurisation des accès au SI de France Travail ;
- diagnostic du pilotage financier opérationnel mis en œuvre par l'Unédic.

## RÉSULTAT DE L'AUDIT DE FIN DE MANDAT 2022-2023 (PUBLIÉ LE 1<sup>ER</sup> FÉVRIER 2024)

En application de l'accord sur la modernisation du paritarisme de 2012, le Conseil d'administration de l'Unédic a fait réaliser un audit extérieur portant sur la mandature 2022-2023. Le cabinet EY a présenté son rapport à la Commission d'audit le 11 janvier 2024 puis au Conseil d'administration du 31 janvier 2024.

Le programme d'audit était structuré autour de quatre thématiques :

- les recommandations du précédent audit de fin de mandat (2020-2021) ;
- le 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, telles que fixées par le Conseil d'administration ;
- le bilan des instances de gouvernance et leurs récentes évolutions qui s'inscrivent dans le cadre fixé par l'ANI du 14 avril 2022 ;
- le bilan du fonctionnement du cadre conventionnel avec les opérateurs et avec l'État, et ses évolutions sur la mandature.

Les analyses conduites ont permis au cabinet EY de constater :

- une satisfaction globale au niveau des instances de gouvernance ;
- un fonctionnement satisfaisant des services de l'Unédic ;
- des échanges réguliers et sans interruption avec l'Unédic ;
- une amélioration des relations et des échanges avec les opérateurs ainsi qu'un meilleur accès aux données.

L'audit formule également douze recommandations pour améliorer encore le fonctionnement des instances de gouvernance, l'offre de formation proposée aux administrateurs et les échanges avec les opérateurs.

Le Conseil d'administration a délégué au Bureau la mission de définir les suites à donner aux recommandations de l'audit de fin de mandat 2022-2023.

# SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS À AVRIL 2024

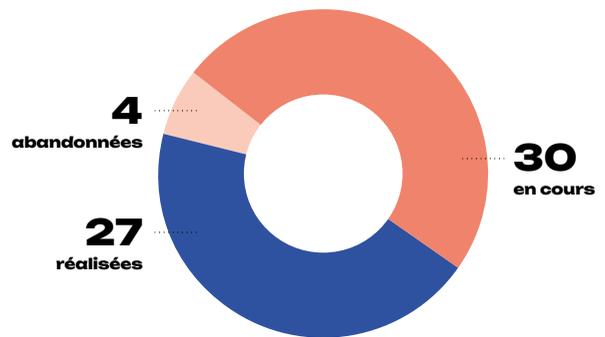
Les auditeurs de l'Unédic réalisent annuellement un suivi de la mise en œuvre des recommandations issues des audits menés sur tout le périmètre de la sous-direction Audit et Risques. En 2023, le taux de mise en œuvre des recommandations émises sur les 5 dernières années est de 45%. Par ailleurs, 6 recommandations émises sur 2014-2018 font encore l'objet d'un suivi dans l'attente de leur mise en œuvre.

## RÉSULTATS

L'Unédic suit la mise en œuvre, par les audités, des recommandations émises à l'occasion des audits conduits sur les exercices précédents. Ce suivi permet de statuer sur la réalisation des recommandations ou d'accepter que certaines soient abandonnées au regard du risque résiduel. Sur la période 2019 à 2023, l'équipe d'audit de l'Unédic a réalisé **13 missions**.

Au total **55 recommandations** ont été émises principalement à France Travail (41), mais également en interne sur les achats (3), à la CCMISA (6) ou encore à l'ASP (5). **Le taux de mise en œuvre des recommandations émises sur les cinq dernières années est de 45%** et il atteint 54% pour celles d'enjeu « majeur ». Ce taux passe à 74% pour les recommandations émises sur la période 2014 à 2018, c'est-à-dire pour les recommandations qui ont plus de 5 ans. Il reste 6 recommandations à mettre en œuvre datant de cette période.

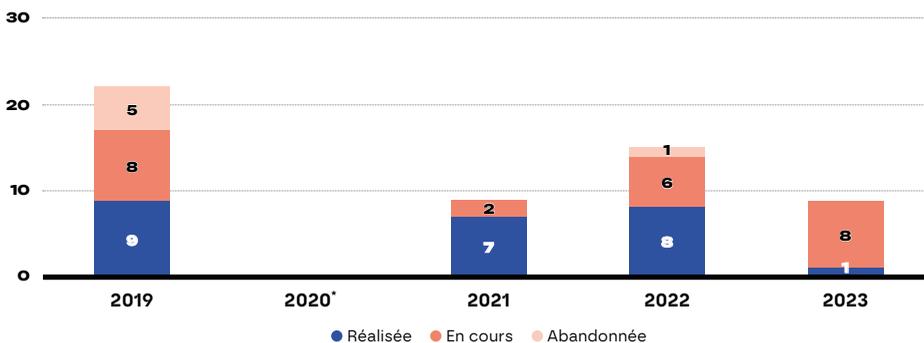
### AVANCEMENT DES 61 RECOMMANDATIONS SUIVIES EN 2023



### AVANCEMENT DE LA MISE EN ŒUVRE DEPUIS L'AN DERNIER (depuis le précédent rapport annuel)

À la date de publication de ce rapport, 30 recommandations restent à mettre en œuvre : 24 émises sur les cinq dernières années (2019 à 2023) et 6 d'enjeu majeur émises antérieurement. Ces recommandations portent majoritairement sur les opérations réalisées par France Travail (23 sur 30), notamment l'indemnisation des demandeurs d'emploi.

### STATUT DES RECOMMANDATIONS ÉMISES ENTRE 2019 ET 2023 (à l'issue du bilan 2023)



\* Aucune recommandation émise en 2020 du fait de la crise Covid.

- **Réalisée**: La recommandation a été mise en œuvre et les éléments de preuve sont disponibles.
- **En cours**: Le plan d'action est en cours de mise en œuvre par les audités.
- **Abandonnée**: L'abandon de la recommandation est justifié et accepté par l'Unédic au regard du risque résiduel. Les recommandations abandonnées résultent, soit d'un changement de règle ou d'organisation, les rendant caduques, soit de la mise en œuvre d'un plan d'action palliatif limitant le risque résiduel à un niveau acceptable, soit encore de la réalisation d'un nouvel audit sur le même thème réévaluant les risques.

# ANNEXES

**Fiches descriptives  
des 20 macro-risques  
de la cartographie**

RISQUE N°  
**1**

**ÉVALUATION, CONSEIL**

# Difficultés d'accès aux données nécessaires à l'évaluation et au conseil

**DESCRIPTION DE RISQUE<sup>1</sup>**

Des difficultés d'accès aux données/informations peuvent limiter l'Unédic dans sa capacité à produire les études et analyses permettant de mesurer et/ou d'analyser les effets des dispositifs et des règles d'assurance chômage.

Des demandes pour de nouvelles données sont en cours d'acquisition. L'accès à la DSN de l'ensemble des actifs sera la prochaine étape essentielle pour les années à venir afin de disposer d'informations complètes sur les personnes en emploi.

**SYNTHÈSE DE LA SITUATION: RISQUE RÉSIDUEL (AVRIL 2024)**

De très nombreuses avancées ont été faites dans l'accès aux données jusqu'en 2023. L'Unédic dispose aujourd'hui de nouvelles données dans les domaines suivants:

- la DSN des demandeurs d'emploi inscrits à France Travail et la DSN intérim transmises par France Travail;
- des données sur les cotisants fournies par le GIP-MDS (Groupement d'intérêt public Modernisation des Déclarations Sociales), l'Urssaf Caisse nationale et la Dares, ainsi que le Répertoire commun des cotisants;
- un accès facilité et permanent au CASD (centre d'accès sécurisé aux données) qui permet de disposer de diverses sources de données pour des travaux ponctuels ou sur le long terme (FORCE, Enquête Emploi, santé économique des entreprises, MiDAS, EIC...);
- données du Bonus-Malus, propriété de la Dares/France Travail/DGEFP/GIP-MDS.

Ce risque présente une criticité brute élevée (pire cas: l'absence d'accès aux données de qualité obérerait la capacité de l'Unédic à évaluer et conseiller sur les effets des dispositifs et les règles de l'Assurance chômage). Le niveau de maîtrise est correct. En conséquence, le niveau de risque résiduel est Modéré (zone jaune) depuis avril 2023.

L'accès au RGCU (répertoire de gestion des carrières unique) est en cours de discussion avec la DSS et les différentes parties prenantes.

Enfin, l'Unédic est en capacité de répondre rapidement à une demande sur un sujet nouveau en déployant une enquête quantitative lorsque les données dont elle dispose ne répondent pas au besoin. Par exemple, en 2023, l'Unédic a lancé une grande enquête quantitative (environ 10 000 personnes sur la dégressivité et environ 6 000 sur le salaire journalier de référence) au sujet de la réforme 2021 pour interroger le vécu/ressenti des demandeurs d'emploi et leur comportement de recherche d'emploi.

## ÉVOLUTION DU NIVEAU DE RISQUE RÉSIDUEL

ANNÉE DE COTATION	CRITICITÉ BRUTE	NIVEAU DE MAÎTRISE	RISQUE RÉSIDUEL	TENDANCE
2023	ÉLEVÉE	CORRECT	MODÉRÉ	STABLE
2024	ÉLEVÉE	CORRECT	MODÉRÉ	

1. Description de l'événement redouté et de ses conséquences – pire cas en l'absence de moyens de maîtrise.

RISQUE N°

2

## ÉVALUATION, CONSEIL

# Difficultés pour l'Unédic de conseiller sur les hypothèses d'évolution du système

## DESCRIPTION DE RISQUE<sup>1</sup>

Un niveau insuffisant en matière d'analyse des données ou de conseil juridique peut limiter les parties prenantes dans leur capacité à décider des règles de l'Assurance chômage (partenaires sociaux, État...).

Les arbitrages pris sur les évolutions du système d'assurance chômage peuvent en conséquence souffrir d'un manque d'éclairage sur les effets attendus en termes d'efficacité des dispositifs, d'impacts sur le système et ses interactions avec les autres dispositifs de la protection sociale, mais également sur l'évolution des demandeurs d'emploi (salariés, indépendants, intermittents du spectacle...).

## SYNTHÈSE DE LA SITUATION: RISQUE RÉSIDUEL (AVRIL 2024)

En avril 2023, l'avancement du plan de traitement du risque R1 (difficulté d'accès aux données nécessaires pour évaluer/conseiller sur le régime) avait abouti, pour l'Unédic, à l'obtention en masse de nouvelles données sur les demandeurs d'emploi (données DSN via France Travail) et sur les cotisants (Urssaf Caisse nationale, GIP-MDS, Dares) ce qui avait permis d'abaisser le niveau du risque résiduel à Modéré (jaune).

Depuis, ces nouvelles données ont été exploitées, ce qui a permis à l'Unédic de fournir de très nombreux chiffrages et analyses pour les négociations de l'automne 2023 sur l'Assurance chômage (conditions d'ouverture de droits, SJR, report des âges consécutif à la réforme des retraites, dégressivité, règles de cumul, activité non salariée, bonus-malus, saisonniers, intérimaires, mensualisation des droits, contributions) et A8/A10 (principalement sur des changements paramétriques – exemple: seuil des 512 h de cachet).

Concernant les seniors et les retraites, des travaux viennent d'être réalisés pour le COR (séance plénière du 14 mars 2024) « Assurance chômage et fin de carrière », publication sur le dispositif du maintien de l'indemnisation.

Deux partenariats sont en cours (avec l'Institut des politiques publiques et deux chercheuses de la Cnav) et ont pour objectif à horizon 2025 d'évaluer les effets des réformes des retraites sur l'équilibre financier du régime d'assurance chômage.

Concernant l'activité partielle, des travaux ont été menés pour alimenter le rapport final du comité d'évaluation du plan France Relance dirigé par France Stratégie (16 janvier 2024).

Plusieurs publications sont prévues en 2024: l'articulation entre les minima sociaux et l'Assurance chômage, les résultats des travaux d'évaluation de la réforme 2021 (enquête + économétrie), des publications sur les saisonniers et les cotisants. Parallèlement à ces études, des travaux de fond sont en cours pour fiabiliser l'exploitation des DSN et intégrer les effets de comportement dans le simulateur *via* des méthodes d'IA. Des travaux prospectifs à long terme sont menés dans le cadre du Lab Unédic (emploi et dérèglement climatique, effets économiques et sociaux de l'Assurance chômage...).

La criticité brute du risque est élevée et le niveau de maîtrise passe de partiel à élevé. En effet, le sujet a nettement progressé, l'Unédic dispose désormais des capacités pour produire des études et analyses à partir des nouvelles masses de données dont elle dispose. En conséquence, le niveau de risque résiduel passe d'Élevé à Modéré (zone jaune).

## SUIVI DU PLAN DE TRAITEMENT

**Le plan de traitement a été réalisé.**

Le niveau de maîtrise est passé de « partiel » à « correct », en conséquence le niveau de risque résiduel passe d'Élevé à Modéré.

## ÉVOLUTION DU NIVEAU DE RISQUE RÉSIDUEL

ANNÉE DE COTATION	CRITICITÉ BRUTE	NIVEAU DE MAÎTRISE	RISQUE RÉSIDUEL	TENDANCE
2023	ÉLEVÉE	PARTIEL	ÉLEVÉ	AMÉLIORATION
2024	ÉLEVÉE	CORRECT	MODÉRÉ	

1. Description de l'événement redouté et de ses conséquences – pire cas en l'absence de moyens de maîtrise.

RISQUE N°  
**3**

**ÉVALUATION, CONSEIL**

**Difficulté à éclairer le débat public en matière d'assurance chômage**

**DESCRIPTION DE RISQUE<sup>1</sup>**

Les difficultés à alimenter et influencer le débat public avec des éléments factuels (études, analyses...) laissent le champ à la propagation de messages qui ne reflètent pas la réalité de la situation et peuvent engendrer des prises de décisions sur l'Assurance chômage guidées par la seule opinion et par les enjeux de tiers, notamment par les personnalités marquantes des champs de l'expertise ou de la décision publique. *In fine*, cela pourrait affaiblir l'institution et la part de voix de l'Unédic au sein du SPE (service public de l'emploi), de la protection sociale et dans l'opinion publique.

**SYNTHÈSE DE LA SITUATION: RISQUE RÉSIDUEL (AVRIL 2024)**

Les services de l'Unédic éclairent le débat public par des éléments techniques et factuels sur l'Assurance chômage, ainsi que sur la situation de l'Unédic. Cette communication permet de modérer les opinions véhiculées par des tiers.

En 2023, la communication a pris en compte un environnement de nouveau instable et incertain (prolongement de la période de carence, projet de loi « plein emploi », négociations entre les partenaires sociaux...). Au-delà, la démarche a permis de :

- renouveler la présence digitale de l'Unédic (refonte du site Unedic.org avec une augmentation notable de l'audience);
- enrichir le calendrier annuel des temps forts et prises de parole de l'Unédic (rendez-vous trimestriels sur « Les indicateurs de l'Assurance chômage », enquête d'opinion sur « Le Travail en transitions », etc.) notamment sous forme de webinaires avec la presse;
- déployer le « discours Unédic » (partage en interne sous forme d'ateliers, diffusion de vidéos sur les réseaux sociaux, modifications des pages institutionnelles sur le site...);
- valoriser les « contenus propriétaires » éclairant le débat (dossier de synthèse...).

En 2024, la communication de l'Unédic s'adapte aux différents enjeux: lutter contre les idées reçues et les *Fake news*, conserver une part de voix qui s'appuie sur des analyses et données chiffrées, faire de la pédagogie sur l'entrée en vigueur éventuelle de nouvelles règles. La communication s'appuie sur des actualités et temps forts (nouveau mandat de 2 ans, prévisions financières, enquête Transitions, Baromètre) et montée en puissance à travers les canaux propriétaires de l'Unédic (site unedic.org > référencement payant / réseaux sociaux > création de comptes Threads et Instagram, partenariats influenceurs).

En parallèle, des chantiers structurants pour la communication sont menés, notamment: de nouveaux formats éditoriaux pour s'adapter aux différentes cibles (rapport d'activité en format magazine et mini-site, vidéos « Longue vue »), la poursuite du déploiement des relations institutionnelles, une stratégie de porte-parolat renouvelée (mise en avant des expertises des services de l'Unédic).

Ce risque présente une criticité brute modérée (pire cas: une campagne externe dégradant durablement l'image de l'Unédic). Le niveau de maîtrise est correct. En conséquence, le niveau de risque résiduel est Modéré (zone jaune) depuis février 2020.

**ÉVOLUTION DU NIVEAU DE RISQUE RÉSIDUEL**

ANNÉE DE COTATION	CRITICITÉ BRUTE	NIVEAU DE MAÎTRISE	RISQUE RÉSIDUEL	TENDANCE
2023	MODÉRÉE	CORRECT	MODÉRÉ	STABLE
2024	MODÉRÉE	CORRECT	MODÉRÉ	

1. Description de l'événement redouté et de ses conséquences – pire cas en l'absence de moyens de maîtrise.

RISQUE N°

4

## CONTRIBUTION, INDEMNISATION

## Règles et/ou prescriptions incomplètes ou non conformes

**DESCRIPTION DE RISQUE<sup>1</sup>**

Des prescriptions réglementaires imprécises ou non-conformes adressées par l'Unédic aux opérateurs (contributions et allocations) peuvent être sources d'illégalité dans leur mise en œuvre incomplète, d'impacts financiers, de risques de contentieux avec les demandeurs d'emploi et/ou les employeurs. En cas de réglementation fixée par décret en Conseil d'État, les besoins d'adaptation éventuels ne pourraient être gérés que par décret. En outre, certains arbitrages réglementaires peuvent être pris sans que l'Unédic ne soit informée.

Concernant le CSP, l'avenant n°8 signé le 15 novembre a été agréé le 28 décembre 2023.

La criticité brute est élevée (dans le pire cas, une règle est jugée non conforme sur décision du Conseil d'État plusieurs mois après son entrée en application), le niveau de maîtrise est correct, en conséquence le risque résiduel est Modéré depuis 2022 (zone jaune).

**SYNTHÈSE DE LA SITUATION : RISQUE RÉSIDUEL (AVRIL 2024)**

Depuis juillet 2019, un régime dit de carence est en place, la réglementation étant fixée par décret. Le décret du 26 juillet 2019, qui comporte le règlement d'assurance chômage, a fait l'objet de plusieurs décrets modificatifs entre 2019 et 2023. L'ensemble de la réglementation issue de ces décrets est applicable jusqu'au 30 juin 2024 au plus tard.

Sur la base de la lettre de cadrage adressée par le gouvernement en août 2023, les partenaires sociaux ont négocié une nouvelle convention d'assurance chômage signée le 27 novembre 2023. Toutefois, l'absence de conclusion d'un avenant sur l'indemnisation des seniors n'a pas permis de respecter les termes fixés dans la lettre de cadrage. Un arrêté portant refus d'agrément de la convention du 27 novembre 2023 a été pris le 10 mai 2024. Le gouvernement a annoncé les règles qui devraient être applicables au 1<sup>er</sup> décembre 2024. Le 30 juin 2024, le gouvernement a prolongé les règles actuelles jusqu'au 31 juillet 2024 dans l'attente de la fixation de nouvelles règles. Les services de l'Unédic préciseront le cadre et les modalités réglementaires de mise en œuvre de ces nouvelles règles.

**ÉVOLUTION DU NIVEAU DE RISQUE RÉSIDUEL**

ANNÉE DE COTATION	CRITICITÉ BRUTE	NIVEAU DE MAÎTRISE	RISQUE RÉSIDUEL	TENDANCE
2023	ÉLEVÉE	CORRECT	MODÉRÉ	STABLE
2024	ÉLEVÉE	CORRECT	MODÉRÉ	

1. Description de l'événement redouté et de ses conséquences – pire cas en l'absence de moyens de maîtrise.

RISQUE N°

5

ÉVALUATION, CONSEIL

# Inadéquation du cadre conventionnel avec les opérateurs et les services de l'État

**DESCRIPTION DE RISQUE<sup>1</sup>**

Pour mettre en œuvre les dispositifs d'assurance chômage dans le cadre défini par la loi, l'Unédic négocie et signe des conventions avec les opérateurs et les services de l'État. Les conventions précisent les conditions de mise en œuvre des opérations, de leur comptabilisation, de leur pilotage et de leur contrôle. Elles formalisent des engagements entre les parties, elles sont opposables en cas de désaccord, et apportent de l'assurance à l'Unédic dans sa mission de gestionnaire de l'Assurance chômage. Des insuffisances (voire absence) dans la couverture conventionnelle pourraient conduire à des défauts dans l'exécution des opérations, y compris de qualité de service, ayant des impacts négatifs pour l'Unédic (financiers et comptables, d'image, contentieux).

*\* Les conventions relatives aux dispositifs d'assurance chômage (ARE, CSP...) ne sont pas comprises dans le champ de ce risque mais dans celui du R4.*

La convention financière du 23 janvier 2019 relative à la mise en œuvre du dispositif de réduction générale des contributions patronales d'assurance chômage est caduque depuis l'adoption de la LFSS 2024 qui a entériné la moindre compensation des allègements généraux à l'Unédic. Cette convention devra être revue par les parties (Unédic/UCN/MSA/FT) en 2024.

La criticité brute est élevée (les pires cas pourraient conduire à dégrader le pilotage par l'Unédic des opérations d'indemnisation et de collecte des contributions), le niveau de maîtrise est correct, en conséquence le niveau de risque résiduel est Modéré (zone jaune).

**SYNTHÈSE DE LA SITUATION: RISQUE RÉSIDUEL (AVRIL 2024)**

L'Unédic dispose d'un cadre conventionnel avec l'ensemble de ses partenaires (opérateurs, État...) qui est périodiquement actualisé (en 2022, la convention de financement avec l'Acoss, la convention concernant le financement de l'activité partielle, la convention avec l'Agirc-Arcco). Après plusieurs semaines de négociations, la nouvelle convention tripartite Unédic-État-France Travail (2024-2027) a été signée le 30 avril 2024.

En 2024, les services de l'Unédic et de la CCMSA poursuivent les échanges sur l'actualisation de la convention Unédic-CCMSA, notamment pour renforcer les partenariats dans le partage de données utiles aux études et prévisions des deux institutions.

ÉVOLUTION DU NIVEAU DE RISQUE RÉSIDUEL

ANNÉE DE COTATION	CRITICITÉ BRUTE	NIVEAU DE MAÎTRISE	RISQUE RÉSIDUEL	TENDANCE
2023	MODÉRÉE	CORRECT	MODÉRÉ	STABLE
2024	MODÉRÉE	CORRECT	MODÉRÉ	

1. Description de l'événement redouté et de ses conséquences – pire cas en l'absence de moyens de maîtrise.

RISQUE N°

6

## CONTRIBUTION, INDEMNISATION

## Mauvaise mise en œuvre des règles et/ou prescriptions par France Travail (déploiement en cours ou terminé depuis moins d'un an)

### DESCRIPTION DE RISQUE<sup>1</sup>

Le déploiement du dispositif est en cours ou terminé depuis moins d'un an, des écarts dans l'application par France Travail de la réglementation<sup>\*</sup> d'assurance chômage peuvent conduire au non-respect des textes réglementaires au regard du versement des allocations et entraîner des contentieux et/ou des indus. La mauvaise mise en œuvre peut se traduire par un impact en termes de qualité de service, financiers et d'image pour France Travail et l'Unédic.

*\* Y compris lorsque le changement est décidé par décret, l'Unédic est responsable du cadre réglementaire.*

La criticité brute passe d'élevée à modérée (la baisse d'intensité du risque brut est liée à l'absence d'entrée en application de nouvelles règles depuis moins d'un an à l'exception de celles concernant le CSP), le niveau de maîtrise est correct, en conséquence le niveau de risque résiduel demeure Modéré (zone jaune).

### SYNTHÈSE DE LA SITUATION : RISQUE RÉSIDUEL (AVRIL 2024)

À l'exception de la mise en œuvre de l'avenant CSP n°7 du 15 mars 2023, aucune nouvelle règle n'est entrée en application depuis moins d'un an.

À ce jour, aucune difficulté dans l'application des nouvelles règles relatives au CSP (évolution des modalités de calcul de l'IDR, précisions sur les modalités d'indemnisation en cas d'exercice d'une activité débutée avant l'adhésion au CSP, neutralisation de l'effet de la contracyclicité sur le dispositif CSP..) issues de cet avenant n'a été observée. Des échanges ont eu lieu avec l'opérateur pour accompagner la mise en œuvre. Les kits d'information CSP ont été actualisés par l'Unédic afin de tenir compte de l'ensemble de ces évolutions.

Les prochaines règles et prescriptions devraient entrer en vigueur au 1<sup>er</sup> décembre 2024.

## ÉVOLUTION DU NIVEAU DE RISQUE RÉSIDUEL

ANNÉE DE COTATION	CRITICITÉ BRUTE	NIVEAU DE MAÎTRISE	RISQUE RÉSIDUEL	TENDANCE
2023	ÉLEVÉE	CORRECT	MODÉRÉ	STABLE
2024	MODÉRÉE	CORRECT	MODÉRÉ	

1. Description de l'événement redouté et de ses conséquences – pire cas en l'absence de moyens de maîtrise.

RISQUE N°  
**7**

**ÉVALUATION, CONSEIL**

# Maîtrise insatisfaisante des opérations d'indemnisation

**DESCRIPTION DE RISQUE<sup>1</sup>**

Le manque de maîtrise de l'indemnisation par France Travail peut entraîner un surcoût financier pour l'Assurance chômage, une insatisfaction des allocataires, et également une perte de crédibilité quant à la capacité de l'Unédic à assurer la gestion de l'Assurance chômage et le pilotage de France Travail pour les activités qu'elle leur a déléguées. La performance de l'indemnisation s'apprécie au travers de l'analyse de risques sous-jacents tels que le calcul du droit erroné lors de la liquidation, de la gestion des événements en cours de droits (non-déclaration de reprise d'activité, versement mensuel erroné...).

**SYNTHÈSE DE LA SITUATION: RISQUE RÉSIDUEL (AVRIL 2024)**

Le niveau de maîtrise des opérations d'indemnisation est globalement satisfaisant. Le niveau de risque résiduel s'apprécie par la consolidation des évaluations des risques sous-jacents, qui présentent majoritairement un niveau de risque résiduel Modéré à l'exception de certains présentant un niveau élevé et dont les causes sont essentiellement exogènes à France Travail. Les erreurs de liquidation avec impact financier proviennent principalement du manque de qualité des données entrantes, ce diagnostic est confirmé par les audits de l'Unédic et est partagé par France Travail. France Travail et les Urssaf ont engagé des actions d'amélioration au niveau des déclarations employeurs (DSN et AE) en coordination avec les éditeurs de logiciels de paie.

La maîtrise des trop-perçus reste perfectible tant au niveau de leur détection (ce qui induit un risque résiduel élevé) que de leur recouvrement (dans la durée, 20% des créances ne sont pas recouvrées, ce qui présente un risque résiduel modéré). France Travail a engagé un chantier majeur « réinvestir la mission de gestion des trop-perçus » porté par sa DG et répondant aux recommandations formulées par les audits « Indus » 2017 et « ANV » 2019 dont la mise en œuvre s'est poursuivie

en 2023. Ce chantier devra être suivi en 2024 dans le cadre du nouveau comité de performance instauré dans la nouvelle convention tripartite 2024-2027.

La criticité brute est élevée (dans le pire cas, une erreur systématique sur plusieurs mois d'un dispositif d'indemnisation impactant plusieurs dizaines de milliers d'allocataires), le niveau de maîtrise est partiel (car deux risques sous-jacents majeurs – qualité des données entrantes et détection/prévention des indus – sont partiellement maîtrisés), en conséquence le niveau de risque est Élevé (zone orange) depuis 2018.

**SUIVI DU PLAN DE TRAITEMENT**

Les principales actions du plan de traitement sont toujours en cours.

- Mise en place d'un nouveau comité de performance dans le cadre de la nouvelle convention tripartite 2024-2027. Ce comité sera une instance de la convention tripartite au même titre que le comité de suivi. Ses prérogatives seront notamment de préparer les Cosui, le suivi des indicateurs de performance et leurs audits, la mise en place de GT/ou études ad hoc.
- Concernant la maîtrise de la qualité des données entrantes, plusieurs actions sont engagées par les opérateurs et l'Unédic : renforcement des échanges avec les éditeurs de logiciel de paie, fiabilisation des données DSN par les Urssaf, rejet progressif des AE transmises dans un format obsolète... Par ailleurs, un audit de l'Unédic est en cours (2024) sur le flux SDE (Salarié-Demandeur d'emploi).
- L'Unédic et France Travail rappellent régulièrement à la DSS les enjeux pour le service public de l'emploi de disposer des données nécessaires à son bon fonctionnement tant en nature (typologie) qu'en qualité, et qu'il soit partie prenante à la gouvernance des données sociales (cf. page 18 le nouveau risque « Insuffisance dans la gestion par des tiers des données sociales nécessaires aux opérations d'indemnisation »).

**ÉVOLUTION DU NIVEAU DE RISQUE RÉSIDUEL**

ANNÉE DE COTATION	CRITICITÉ BRUTE	NIVEAU DE MAÎTRISE	RISQUE RÉSIDUEL	TENDANCE
2023	ÉLEVÉE	PARTIEL	ÉLEVÉ	STABLE
2024	ÉLEVÉE	PARTIEL	ÉLEVÉ	

1. Description de l'événement redouté et de ses conséquences – pire cas en l'absence de moyens de maîtrise.

RISQUE N°

8

## CONTRIBUTION, INDEMNISATION

# Maîtrise insatisfaisante de la collecte des contributions employeurs

## DESCRIPTION DE RISQUE<sup>1</sup>

Le manque de maîtrise des déclarations employeurs et des sommes dues à l'Unédic calculées par les opérateurs (Urssaf Caisse nationale, CCMSA et France Travail) peut entraîner une dégradation des finances du régime d'assurance chômage, une insatisfaction des employeurs, et nuire à l'image de l'Unédic. Cette maîtrise dépend de facteurs intrinsèques aux opérateurs (processus, SI, capacité d'adaptation à la réglementation, contrôles internes/externes...), et de facteurs exogènes (défaillance des entreprises, mesures décidées par l'État). Les sommes versées à l'Unédic dépendent donc principalement du traitement des déclarations des employeurs, du contrôle des entreprises et de la prévention des fraudes.

## SYNTHÈSE DE LA SITUATION : RISQUE RÉSIDUEL (AVRIL 2024)

Depuis janvier 2022, les versements des contributions par l'Urssaf Caisse nationale (UCN) à l'Unédic sont basés sur les sommes dues en application de la loi et de la nouvelle convention qui précise sa mise en œuvre. Pour les autres opérateurs (CCMSA, France Travail), les versements restent encore basés sur les sommes effectivement encaissées jusqu'en 2024.

Le financement se base désormais sur les cotisations appelées après application d'une décote correspondant à une évaluation du reste à recouvrer fixé à 1,1%. La maîtrise des opérations dépend principalement de la maîtrise des cotisations appelées, du contrôle des entreprises par les Urssaf et du calcul des sommes dues à reverser à l'Unédic.

Le nouveau cadre conventionnel réduit la capacité d'audit par l'Unédic des activités de recouvrement des cotisations à l'UCN. L'UCN doit communiquer des éléments sur sa maîtrise des opérations pour apporter de l'assurance à la gouvernance de l'Unédic.

La criticité brute est élevée (annuellement les déclarations employeurs représentent plusieurs dizaines de milliards d'euros), le niveau de maîtrise reste partiel (l'Unédic reste en attente d'éléments d'assurance sur la maîtrise par l'UCN des déclarations des entreprises et de la mise en œuvre des nouvelles règles), en conséquence le risque résiduel est évalué à Élevé (zone orange) depuis octobre 2020.

## SUIVI DU PLAN DE TRAITEMENT

**Les principales actions du plan de traitement sont toujours en cours.**

En application de la loi de financement de la Sécurité sociale pour 2022, une nouvelle convention quadripartite a été négociée avec l'UCN et est applicable depuis 2022.

Au premier semestre 2023, l'UCN a communiqué des éléments prospectifs à l'Unédic sur l'évolution de ses moyens de maîtrise (cf. *COG 2023-2027, nouvelle cartographie des risques envisagée*). Le Comité ad hoc s'est réuni pour la première fois en mai 2023. Par ailleurs, un point entre les DG Unédic et de l'Urssaf Caisse nationale s'est tenu le 17 octobre 2023. Une rencontre avec le nouveau DG de l'UCN s'est quant à elle tenue le 22 avril 2024. La Gouvernance de l'Unédic sera informée des résultats notamment par l'intermédiaire de la Commission d'audit et de préparation des comptes.

Le comité bilatéral Maîtrise des activités s'est tenu le 13 juin 2024, par ailleurs, une intervention de représentants de l'UCN à la Commission d'audit et de préparation des comptes de l'Unédic devrait intervenir au cours du 4<sup>e</sup> trimestre 2024. La convention prévoit que le DG de l'UCN informe la Gouvernance de l'Unédic des résultats. En fonction des résultats communiqués à l'Unédic, le niveau de maîtrise du risque pourrait s'améliorer.

## ÉVOLUTION DU NIVEAU DE RISQUE RÉSIDUEL

ANNÉE DE COTATION	CRITICITÉ BRUTE	NIVEAU DE MAÎTRISE	RISQUE RÉSIDUEL	TENDANCE
2023	ÉLEVÉE	PARTIEL	ÉLEVÉ	STABLE
2024	ÉLEVÉE	PARTIEL	ÉLEVÉ	

1. Description de l'événement redouté et de ses conséquences – pire cas en l'absence de moyens de maîtrise.

RISQUE N°

9

## FINANCEMENT

# Décisions exogènes impactant défavorablement les finances de l'Assurance chômage

## DESCRIPTION DE RISQUE<sup>1</sup>

Des décisions externes majeures (législateur, État, Europe) peuvent émerger et impacter défavorablement les finances de l'Unédic sans prévoir de compensations suffisantes. Par exemple, l'État pourrait décider de diminuer de manière substantielle le financement ou d'augmenter la contribution de l'Unédic au coût de fonctionnement de France Travail (*a minima* plusieurs centaines de millions d'euros).

*NB: dans la durée, les conséquences de ce risque (s'il n'est pas maîtrisé) sont traitées dans le risque R10.*

## SUIVI DU PLAN DE TRAITEMENT

Les services de l'Unédic échangent régulièrement avec ceux de l'État (DGEFP, Bercy, DSS...) pour anticiper les risques et être informés en amont des projets pouvant conduire à une décision exogène impactant négativement les finances de l'Assurance chômage. Par ailleurs, la gouvernance de l'Unédic est également mobilisée afin de limiter les potentiels impacts financiers dès qu'une décision de cette nature est prise.

## SYNTHÈSE DE LA SITUATION: RISQUE RÉSIDUEL (AVRIL 2024)

En 2023, l'État a concrétisé la création du réseau pour l'emploi *via* un projet de loi pour le plein emploi voté par le Parlement en décembre 2023. Dans la LFSS 2024, l'État a entériné la moindre compensation des allègements généraux pour l'Unédic. Ces actions et décisions exogènes ont et auront un impact défavorable sur les finances de l'Assurance chômage (12 Md€ sur 2023-2026 dont 2 Md€ en 2023) tel que présenté dans les prévisions financières publiées par l'Unédic en février 2024.

Parmi les décisions exogènes redoutées, l'État pourrait revoir à la hausse le niveau de contribution de l'Unédic à l'opérateur France Travail (aujourd'hui fixé à 11% des recettes N-2), ou diminuer les recettes en modifiant la quote-part de CSG à l'occasion d'une prochaine LFSS.

La criticité brute est très élevée (dans le pire cas, une décision pourrait porter sur des dépenses supplémentaires de plusieurs milliards d'euros), le niveau de maîtrise est partiel, en conséquence le risque résiduel est Très élevé depuis octobre 2020 (zone rouge).

## ÉVOLUTION DU NIVEAU DE RISQUE RÉSIDUEL

ANNÉE DE COTATION	CRITICITÉ BRUTE	NIVEAU DE MAÎTRISE	RISQUE RÉSIDUEL	TENDANCE
2023	TRÈS ÉLEVÉE	PARTIEL	TRÈS ÉLEVÉ	STABLE
2024	TRÈS ÉLEVÉE	PARTIEL	TRÈS ÉLEVÉ	

1. Description de l'événement redouté et de ses conséquences – pire cas en l'absence de moyens de maîtrise.

RISQUE N°

10

## FINANCEMENT

# Insoutenabilité de la dette du régime due à des facteurs exogènes

## DESCRIPTION DE RISQUE<sup>1</sup>

Des facteurs exogènes ou certaines décisions prises par l'État et l'Europe conduisent à des charges financières substantielles (frontaliers, coût de fonctionnement de France Travail, financement de 33% de l'activité partielle à partir de 2020, moindre compensation des exonérations...) et durables supportées par l'Unédic sans contrepartie. Ces charges pourraient remettre en cause la soutenabilité de la dette de l'Unédic et le modèle du régime d'assurance chômage.

## SYNTHÈSE DE LA SITUATION : RISQUE RÉSIDUEL (AVRIL 2024)

Les charges financières (sans contrepartie) dues à des décisions exogènes sont multiples et substantielles, les principales sont les suivantes :

- l'application du règlement européen de 2004 génère une charge annuelle moyenne de plusieurs centaines de millions d'euros (plafonnement des remboursements par les pays d'origine du demandeur d'emploi indemnisé qui ne couvre pas les allocations versées par France Travail) ;
- le financement du fonctionnement de France Travail par l'Unédic est proportionnel aux recettes de l'Assurance chômage (cotisation + quote-part de la CSG activité). Depuis 2008, cette charge est supérieure au coût de fonctionnement historique des Assédic. En outre, celle-ci a progressé : le taux est passé de 10% à 11% depuis janvier 2020 ;
- lors de la crise sanitaire, il a été décidé de porter à 33% la part de l'Unédic dans le financement de l'activité partielle, ce qui a représenté plus d'une dizaine de milliards d'euros entre 2020 et 2021. Au total, la dette liée aux mesures d'urgence de la crise Covid-19 (activité partielle, prolongation des droits...) est de 18,4 Md€.

Ces charges n'ont pas été compensées par des contreparties financières, ce qui perturbe le pilotage stratégique du régime. Le moyen de maîtrise compensatoire repose sur la capacité à s'endetter (en partie avec la garantie de l'État) puis à se désendetter. En outre, des « ponctions » (moindres compensations

d'allègements généraux) représentant 12 Md€ seront opérées par l'État sur la période 2023-2026 afin de financer France Travail et France Compétences. Celles-ci engendreront des emprunts complémentaires dont la charge pour l'Unédic (frais d'intérêts) est estimée à 1 Md€ sur la période (2023-2027).

Selon les prévisions financières publiées en juin 2024, malgré ces charges et ces ponctions, le solde de l'Unédic se maintiendrait en territoire positif en 2024 : +0,9 Md€. En 2025, il atteindrait +3,0 Md€, avant de progresser sensiblement en 2026 (+5,5 Md€) et en 2027 (+11,7 Md€), permettant de poursuivre le désendettement du régime, qui atteindrait 38,2 Md€ en 2027 alors qu'il était de 59,1 Md€ en 2023.

Ainsi, malgré les moindres compensations financières opérées par l'État, l'incertitude sur l'évolution du risque résiduel réside essentiellement dans l'évolution de la conjoncture économique à moyen terme et à l'évolution des taux d'emprunt.

La criticité brute est très élevée (ces charges pèsent plusieurs milliards d'euros par an et déséquilibrent le modèle assurantiel), le niveau de maîtrise est correct (**Intérêts financiers supportables : autour de 1% des recettes de l'Assurance chômage, 462 M€ environ en 2023**), en conséquence le niveau de risque résiduel est Élevé (zone orange).

## SUIVI DU PLAN DE TRAITEMENT

L'action engagée par l'Unédic pour réduire ce risque consiste à affecter les soldes positifs du régime au remboursement de la dette. Ainsi, et selon les prévisions financières de l'Unédic publiées en juin 2024, l'affectation des soldes prévisionnels (+0,9 Md€ en 2024, +3 Md€ en 2025, +5,5 Md€ en 2026 et +11,7 Md€ en 2027) permettrait de réduire la dette qui passerait de 59,1 Md€ à fin 2023 à 38,2 Md€ en 2027.

## ÉVOLUTION DU NIVEAU DE RISQUE RÉSIDUEL

ANNÉE DE COTATION	CRITICITÉ BRUTE	NIVEAU DE MAÎTRISE	RISQUE RÉSIDUEL	TENDANCE
2023	TRÈS ÉLEVÉE	CORRECT	ÉLEVÉ	STABLE
2024	TRÈS ÉLEVÉE	CORRECT	ÉLEVÉ	

1. Description de l'événement redouté et de ses conséquences – pire cas en l'absence de moyens de maîtrise.

RISQUE N°

11

## FINANCEMENT

# Défauts dans le traitement des flux financiers convenus avec des tiers

## DESCRIPTION DE RISQUE<sup>1</sup>

Défauts dans l'application des conventions signées avec des tiers (État, Urssaf Caisse nationale, France Travail, ASP, CCMSA, Monaco...) relatifs au traitement de flux financiers avec l'Unédic (recettes et dépenses). Le non-respect des modalités d'exécution convenues (exemples : versement des fonds à France Travail, à l'ASP, compensations d'exonérations, écarts sur échéancier de trésorerie convenu – avances – régularisations) peut conduire à des retards, des erreurs, voire à des pertes pour l'Unédic. La réalisation de ce risque a un impact sur la gestion de la trésorerie, dégrade le pilotage financier opérationnel (R12), et génère des décalages de paiement avec les tiers voire un litige en cas de situation extrême et des pertes pour le régime d'assurance chômage.

## SYNTHÈSE DE LA SITUATION : RISQUE RÉSIDUEL (AVRIL 2024)

Les flux financiers gérés par l'Unédic (entrants et sortants) reposent sur une architecture opérationnelle éprouvée (conventions avec les tiers, procédures, prévisions de trésorerie, contrôles...). Depuis 2008, aucun incident significatif sur les flux financiers entrants [Urssaf Caisse nationale, CCMSA, État (quote-part de la CSG, compensation des exonérations)] ou sortants (France Travail, ASP) n'est survenu. Néanmoins, des aléas peuvent intervenir concernant les exonérations, notamment sur des retards de versement.

Depuis janvier 2022, les flux financiers entrants en provenance de l'Urssaf Caisse nationale sont déterminés en fonction des sommes déclarées par les employeurs (ajustées par l'application d'un taux de non-recouvrement) et sont versés à l'Unédic à partir d'un échéancier annuel sur la base de versements bimensuels. Ces modalités sont précisées dans la convention signée par l'Urssaf Caisse nationale, l'Unédic, France Travail, l'AGS et permettent de sécuriser la gestion de trésorerie de l'Unédic.

Ces échéanciers peuvent faire l'objet de revues en cours d'année et peuvent alors être ajustés en fonction des écarts entre les flux de trésorerie et les constats effectués sur la base des données financières définitives.

Par ailleurs, depuis avril 2022, l'Unédic et l'Agirc-Arrco ont convenu de fonctionner sur la base d'un échéancier avec des versements mensuels lissés sur l'année.

La signature de conventions et la mise en place d'échéanciers permettent à la trésorerie de l'Unédic de réduire les risques opérationnels et financiers grâce à une meilleure anticipation de ses flux financiers.

Les versements des exonérations « ciblées » sont encadrés par la convention financière cadre du 1<sup>er</sup> mars 2019 et font l'objet d'une signature d'échéanciers annuels. Chaque année, un avenant est proposé au Bureau de l'Unédic. Les paiements sont souvent versés tardivement par les ministères (Ministères et Direction du Budget).

La criticité brute du risque est modérée (enjeux des situations à risques compris entre 100 M€ et 1 Md€), le niveau de maîtrise est approprié, en conséquence le niveau de risque résiduel est Faible (zone verte).

## ÉVOLUTION DU NIVEAU DE RISQUE RÉSIDUEL

ANNÉE DE COTATION	CRITICITÉ BRUTE	NIVEAU DE MAÎTRISE	RISQUE RÉSIDUEL	TENDANCE
2023	MODÉRÉE	APPROPRIÉ	FAIBLE	STABLE
2024	MODÉRÉE	APPROPRIÉ	FAIBLE	

1. Description de l'événement redouté et de ses conséquences – pire cas en l'absence de moyens de maîtrise.

RISQUE N°

12

## FINANCEMENT

# Défaillance du pilotage financier opérationnel du système d'assurance chômage

## DESCRIPTION DE RISQUE<sup>1</sup>

Des défaillances dans le pilotage financier opérationnel de l'Assurance chômage peuvent conduire à une mauvaise anticipation des besoins de financement. Les défaillances considérées ici sont celles qui peuvent être liées aux méthodes et ressources/compétences de l'Unédic (causes intrinsèques). Les changements réglementaires ou les changements exogènes (incertitudes politiques, économiques, sanitaires, décisions prises par l'État) qui sont intégrés au fur et à mesure dans chaque exercice de prévision ne sont pas considérés comme des risques propres à l'Unédic.

## SYNTHÈSE DE LA SITUATION: RISQUE RÉSIDUEL (AVRIL 2024)

D'un point de vue technique, le processus de production de nos prévisions est maîtrisé. En 2023, le pilotage financier a été perturbé par des éléments exogènes (prélèvement exceptionnel de 2 Md€ en 2023 et 10 Md€ entre 2024 et 2026) sans lien avec la capacité de prévision et de pilotage de l'Unédic. Selon la prévision de juin 2024, la dette du régime serait de 38,2 Md€ fin 2027, elle aurait été de 25,2 Md€ sans ces prélèvements.

Les nombreux échanges et liens tissés avec les prévisionnistes sont à la fois témoins et gages de la fiabilité des travaux de l'Unédic. Les prévisions sont réalisées trois fois par an sur un horizon de trois ans, une réactualisation supplémentaire a été produite en septembre 2023 afin d'intégrer les éléments du cadrage de la négociation et pour prolonger la prévision jusqu'à 2027.

Des notes financières sont également présentées chaque mois aux partenaires sociaux ainsi que des bilans financiers trimestriels. Une note de suivi mensuelle de la conjoncture et des analyses périodiques sont ainsi présentées chaque mois aux instances [exemples: Climat, numérique, IA (les employeurs à l'heure des transitions), recettes et dépenses prévisionnelles de l'Assurance chômage...].

La criticité brute est modérée (dans le pire cas, l'impact financier serait inférieur à 100 M€\* et l'image de l'Unédic dégradée). Le niveau de maîtrise est approprié, en conséquence le niveau de risque résiduel est évalué à Faible (zone verte).

*\* Des erreurs de modélisation et de calcul pourraient conduire à mal anticiper le besoin de financement. Le plan de financement/désendettement devrait alors être réajusté. Des coûts additionnels (inférieurs à 100 M€) pourraient s'ajouter aux frais du financement, qui étaient de l'ordre de 462 M€ en 2023.*

## ÉVOLUTION DU NIVEAU DE RISQUE RÉSIDUEL

ANNÉE DE COTATION	CRITICITÉ BRUTE	NIVEAU DE MAÎTRISE	RISQUE RÉSIDUEL	TENDANCE
2023	MODÉRÉE	APPROPRIÉ	FAIBLE	STABLE
2024	MODÉRÉE	APPROPRIÉ	FAIBLE	

1. Description de l'événement redouté et de ses conséquences – pire cas en l'absence de moyens de maîtrise.

RISQUE N°

13

## FINANCEMENT

# Difficultés/défaillances sur les opérations de marché

## DESCRIPTION DE RISQUE<sup>1</sup>

Une perturbation des marchés financiers ou une perte de confiance des investisseurs dans la capacité de l'Unédic à tenir ses engagements<sup>2</sup> peuvent entraîner des difficultés pour l'Unédic à lever les fonds nécessaires au paiement des allocations. Les conséquences du risque envisagé se traduiraient essentiellement par un surcoût du financement; l'incapacité totale de se financer ne pourrait intervenir qu'en cas de crise financière majeure affectant l'économie (crise systémique).

\* Y compris la maîtrise de la réserve de liquidité dans le cadre des règles de gestion fixées par le CA de l'Unédic.

## SYNTHÈSE DE LA SITUATION: RISQUE RÉSIDUEL (AVRIL 2024)

Depuis 2008, l'Unédic a été exposée à des perturbations financières, et a, en réponse, développé son expertise et les moyens de maîtrise lui permettant de limiter les difficultés de financement. Les conséquences économiques de la crise de Covid-19, en particulier sur le régime d'assurance chômage, ont nécessité une adaptation inédite du financement de l'Unédic dans un laps de temps très court et pour des montants très élevés. Pour rappel, le montant de la garantie d'État était de 15 Md€ en 2020 (enveloppe entièrement consommée), de 13 Md€ en 2021 (12,5 Md€ ont été consommés), de 6,25 Md€ en 2022 (1 Md€ a été consommé), de 1 Md€ en 2023 (enveloppe entièrement consommée).

En 2022, les excédents de trésorerie ont permis à l'Unédic de rembourser 4,1 Md€ de dette de moyen et long terme arrivant à échéance et de n'émettre que 1 Md€ de nouvelle dette. Au cours de l'année 2023, l'État a décidé de prélèvements (via une moindre compensation des allègements généraux) représentant 12 Md€ sur la période 2023-2026 afin de financer France Travail et France Compétences. Sur 2023, cela a représenté un montant de 2 Md€.

En conséquence, l'Unédic a dû faire appel au marché à hauteur de 2 Md€ via notamment l'émission de titres de court terme (NEU CP) pour faire face aux échéances de remboursement de la dette (3,75 Md€) sur l'exercice. Ces décisions de l'État et leurs conséquences génèrent une moins bonne maîtrise du risque difficultés/défaillance sur les opérations de marché.

Concernant 2024, la prévision financière publiée par l'Unédic en juin prévoit un solde financier de 0,9 Md€ sur l'exercice, alors que 4,1 Md€ d'emprunts à moyen et long terme seront à rembourser. L'Unédic aura besoin de financement à hauteur de 3 Md€. Actuellement, la garantie de l'État est d'1 Md€ pour 2024. Si le niveau garanti n'évolue pas, une partie des financements (2 Md€) se fera sans la garantie de l'État.

La stratégie de communication mise en place vise à informer régulièrement la communauté financière afin d'assurer une bonne perception de la qualité de crédit de l'Unédic et ainsi conserver la confiance des investisseurs. Lors de l'émission obligatoire d'un milliard d'euros réalisée en 2023, l'Unédic a obtenu une demande treize fois supérieure au montant de l'émission et a ainsi pu diminuer le taux de l'emprunt. Le *spread* (écart de taux) avec l'OAT (obligation assimilable au Trésor) de référence était alors de 20 points de base, ce qui représente un niveau limité en comparaison des autres émetteurs du secteur public.

La criticité brute est modérée (dans le pire cas, le risque de surcoût du financement sur un exercice est estimé entre 100 M€ et 1 Md€) et le niveau de maîtrise passe d'approprié à correct. Le niveau de risque résiduel demeure à Modéré (zone jaune).

## ÉVOLUTION DU NIVEAU DE RISQUE RÉSIDUEL

ANNÉE DE COTATION	CRITICITÉ BRUTE	NIVEAU DE MAÎTRISE	RISQUE RÉSIDUEL	TENDANCE
2023	MODÉRÉE	APPROPRIÉ	FAIBLE	DÉGRADATION
2024	MODÉRÉE	CORRECT	MODÉRÉ	

1. Description de l'événement redouté et de ses conséquences – pire cas en l'absence de moyens de maîtrise.

RISQUE N°

14

## FINANCEMENT

## Sincérité, régularité et fidélité des comptes non satisfaisantes

**DESCRIPTION DE RISQUE<sup>1</sup>**

Des défauts dans la maîtrise (sincérité, régularité, fidélité) des comptes, notamment liés aux activités déléguées aux opérateurs, peuvent entraîner des réserves sur la certification des comptes de l'Unédic voire la non-certification par les Commissaires aux comptes. Une certification avec réserve(s) des comptes peut remettre en cause la crédibilité de l'Unédic, affecter sa notation financière et *in fine* impacter sa capacité à emprunter sur les marchés financiers.

À noter que le changement de système d'information comptable (précédemment infogéré par France Travail) désormais internalisé à l'Unédic a conduit à des diligences complémentaires des commissaires aux comptes de l'Unédic (précédemment opérées par les commissaires aux comptes de France Travail).

La criticité brute est élevée (dans le pire cas les comptes ne sont pas certifiés), le niveau de maîtrise est correct, le risque résiduel est Modéré (zone jaune).

**SYNTHÈSE DE LA SITUATION : RISQUE RÉSIDUEL (AVRIL 2024)**

Les comptes de l'Unédic sont certifiés sans réserve depuis 1994, à l'exception de l'exercice 2020 certifié avec deux réserves du fait de l'impossibilité de certifier les comptes de l'Activité de recouvrement de la Sécurité sociale, d'une part, et de l'insuffisance du dispositif de contrôle interne de l'activité partielle au sein de l'ASP et des DREETS, d'autre part.

En 2023, l'Unédic a travaillé au transfert de l'établissement DUA vers l'AGS, ceci a abouti à la formalisation d'une convention de cession d'éléments matériels et immatériels dans le cadre de la fin de délégation de service existante, suite à la signature de la nouvelle convention de gestion AGS-Unédic. Cette convention aura notamment un impact limité sur la présentation des comptes 2024, et les montants en jeu ne sont pas significatifs (30 M€).

## ÉVOLUTION DU NIVEAU DE RISQUE RÉSIDUEL

ANNÉE DE COTATION	CRITICITÉ BRUTE	NIVEAU DE MAÎTRISE	RISQUE RÉSIDUEL	TENDANCE
2023	ÉLEVÉE	CORRECT	MODÉRÉ	STABLE
2024	ÉLEVÉE	CORRECT	MODÉRÉ	

1. Description de l'événement redouté et de ses conséquences – pire cas en l'absence de moyens de maîtrise.

RISQUE N°

15

FONCTIONNEMENT DE L'UNÉDIC

# Organisation et ressources de l'Unédic inadaptées à ses missions

**DESCRIPTION DE RISQUE<sup>1</sup>**

Une insuffisance des ressources (compétences et nombre de collaborateurs, budget de fonctionnement...) et des modes de fonctionnement inadaptés (modes de management, transversalité...) peuvent limiter l'Unédic dans sa capacité à accomplir ses missions. L'absence temporaire ou définitive de personnes clés (expert, direction...) peut aussi limiter l'Unédic dans sa capacité à accomplir ses missions.

Les fonctions support sont amenées à évoluer et les salariés de l'Unédic impactés par le transfert de l'établissement DUA au sein de l'AGS sont accompagnés individuellement vers une adaptation de leurs missions en adéquation avec les besoins de l'Unédic.

Un projet de transfert volontaire des salariés mis à disposition de l'AGFPN est en cours de déploiement pour une effectivité au 1<sup>er</sup> janvier 2025 conformément aux observations provisoires de la Cour des comptes.

**SYNTHÈSE DE LA SITUATION: RISQUE RÉSIDUEL (AVRIL 2024)**

Les ressources et les modes de fonctionnement ont permis d'assurer les missions de l'Unédic depuis plusieurs années. Par ailleurs, le transfert des fonctions centrales et opérationnelles nécessaires à la mise en œuvre du régime de garantie des salaires a été réalisé le 1<sup>er</sup> janvier 2024.

La criticité brute du risque est modérée (dans le pire cas, plusieurs postes sont vacants ce qui dégrade la qualité des productions de l'Unédic et *in fine* son image), le niveau de maîtrise est correct, en conséquence le niveau de risque résiduel est stable à Modéré (zone jaune).

Le budget 2024 a été validé par le Bureau en décembre et la feuille de route 2024/2025 en janvier. Des travaux sur l'organisation et sur les besoins en ressources sont menés en conséquence et pourront éventuellement entraîner une révision budgétaire d'ici la fin du premier semestre. L'effectif cible prévisionnel au 31 décembre 2024 sera de 118 salariés (dont 112 CDI, 1 CDD et 5 alternants, hors AGFPN) incluant 11 recrutements en cours/prévisionnels à début 2024.

Les chantiers visant à développer l'attractivité et la fidélisation se poursuivent à travers trois axes: renforcement des *soft skills*, refonte du cadre social et RSE (rémunération plus incitative, mobilité élargie, marque employeur, rapport ESG et construction de la stratégie RSE au sein du Lab Unédic...).

## ÉVOLUTION DU NIVEAU DE RISQUE RÉSIDUEL

ANNÉE DE COTATION	CRITICITÉ BRUTE	NIVEAU DE MAÎTRISE	RISQUE RÉSIDUEL	TENDANCE
2023	MODÉRÉE	CORRECT	MODÉRÉ	STABLE
2024	MODÉRÉE	CORRECT	MODÉRÉ	

1. Description de l'événement redouté et de ses conséquences – pire cas en l'absence de moyens de maîtrise.

RISQUE N°

16

## FONCTIONNEMENT DE L'UNÉDIC

# Non-conformité des pratiques de l'Unédic aux lois et réglementations applicables

### DESCRIPTION DE RISQUE<sup>1</sup>

Le non-respect des lois et réglementations applicables (Code du travail, Code de la Sécurité sociale, hygiène et sécurité, marchés publics, marchés financiers...) à l'Unédic et à son parc immobilier (Code de commerce concernant les ex-sites Assedic) peut conduire à des sinistres (matériels ou humains), à des sanctions financières et à des sanctions pénales (envers l'institution et/ou ses représentants légaux et/ou délégataires). Ces situations pourraient nuire à l'image de l'institution, qui dans le pire cas pourrait être dégradée durablement.

### SYNTHÈSE DE LA SITUATION : RISQUE RÉSIDUEL (AVRIL 2024)

Les règles de procédures internes relatives aux moyens ont été adaptées en conformité avec les attentes du CGéFI et les procédures RH concernées ont été sécurisées (Tickets restaurant, prime garde d'enfant et forfait mobilités durables).

Un chantier d'adaptation du cadre social est en cours à la suite du transfert de l'établissement DUA à l'AGS.

L'Unédic est faiblement exposée aux risques d'accident du fait de la nature de son activité, et la gestion de son parc immobilier (en cours de cession) présente un niveau de risque modéré.

La criticité brute du risque était élevée du fait des risques liés au projet de transfert de l'établissement DUA au sein de l'AGS. Après le transfert au 1<sup>er</sup> janvier 2024, la criticité passe d'élevée à modérée, le niveau de maîtrise demeure correct, le niveau de risque résiduel reste Modéré (zone jaune).

## ÉVOLUTION DU NIVEAU DE RISQUE RÉSIDUEL

ANNÉE DE COTATION	CRITICITÉ BRUTE	NIVEAU DE MAÎTRISE	RISQUE RÉSIDUEL	TENDANCE
2023	ÉLEVÉE	CORRECT	MODÉRÉ	STABLE
2024	MODÉRÉE	CORRECT	MODÉRÉ	

1. Description de l'événement redouté et de ses conséquences – pire cas en l'absence de moyens de maîtrise.

RISQUE N°  
**17**

**FONCTIONNEMENT DE L'UNÉDIC**

**Interruption des activités opérationnelles de l'Unédic**

**DESCRIPTION DE RISQUE<sup>1</sup>**

Une perte du site de l'Unédic (ou l'interdiction d'y accéder) rue Traversière et/ou des infrastructures supportant les systèmes d'information et/ou d'une partie des effectifs peut interrompre le fonctionnement de l'activité de manière prolongée.

Le pire cas correspond à la perte accidentelle d'une partie de l'effectif et dans une moindre mesure à la destruction du site (par exemple à la suite d'un incendie) ou la difficulté d'y accéder (par exemple, suite à une crue de la Seine ou à un confinement).

Par ailleurs, certains métiers de l'informatique sont en tension sur le marché de l'emploi (exemple: *data analyst*) dans le contexte de la transformation digitale. Cela génère des tensions sur les ressources de la sDSI qui doit anticiper davantage les recrutements.

La criticité brute est modérée, le niveau de maîtrise est correct, en conséquence le niveau de risque résiduel est évalué à Modéré (zone jaune) depuis 2018.

**SYNTHÈSE DE LA SITUATION: RISQUE RÉSIDUEL (AVRIL 2024)**

Dans l'hypothèse où le site Unédic n'est plus opérationnel, les principales applications du système d'information (SI) sont reprises à partir du site de secours et tous les collaborateurs sont équipés d'un PC portable leur permettant de travailler à distance.

Les développements SI sous la maîtrise de la sDSI garantissent le respect de la politique de cybersécurité de l'Unédic. Depuis 2022, un cas de développement SI réalisé par un prestataire à la demande d'une direction métier, en dehors du cadre de maîtrise de la sDSI, a nécessité un travail de sécurisation avant sa mise en production, ce qui a permis d'écarter une faille de sécurité. La participation en amont de l'équipe informatique de l'Unédic au pilotage de futures évolutions SI, y compris celles développées par des directions métiers, est nécessaire pour assurer la maîtrise des risques cyber.

Depuis quelques années, le périmètre d'activité supporté par l'équipe informatique de l'Unédic est en croissance (exemple: le SI de la Direction comptable et financière a été internalisé en 2023 alors qu'il était précédemment infogéré par France Travail).

**ÉVOLUTION DU NIVEAU DE RISQUE RÉSIDUEL**

ANNÉE DE COTATION	CRITICITÉ BRUTE	NIVEAU DE MAÎTRISE	RISQUE RÉSIDUEL	TENDANCE
2023	MODÉRÉE	CORRECT	MODÉRÉ	STABLE
2024	MODÉRÉE	CORRECT	MODÉRÉ	

1. Description de l'événement redouté et de ses conséquences – pire cas en l'absence de moyens de maîtrise.

RISQUE N°

18

## FUNCTIONNEMENT DE L'UNÉDIC

# Diffusion d'informations confidentielles et sensibles

### DESCRIPTION DE RISQUE<sup>1</sup>

Des informations confidentielles, sensibles (note, courrier, email, etc. ) ou erronées portées à la connaissance de tiers (presse et grand public) peuvent nuire à l'image de l'Unédic, être mal interprétées, l'affaiblir dans la réalisation de ses missions et la décrédibiliser vis-à-vis de l'ensemble de ses parties prenantes. Par ailleurs, la divulgation des données personnelles (allocataires, collaborateurs...) pourrait avoir des conséquences négatives sur l'institution et ses dirigeants qui pourraient même faire l'objet de poursuites en cas de faiblesses avérées des moyens de maîtrise mis en œuvre.

### SYNTHÈSE DE LA SITUATION: RISQUE RÉSIDUEL (AVRIL 2024)

Les principales données sensibles exploitées par l'Unédic sont en lien avec le marché du travail, elles sont traitées en masse et contiennent des informations à caractère personnel. Au regard du RGPD, ces traitements et données sont très sensibles. Ces données constituent un actif stratégique pour l'Unédic, notamment pour évaluer et conseiller sur les dispositifs d'assurance chômage (fiches R1 et R2). Pour sécuriser l'accès et la disponibilité de ces données, l'Unédic a établi des conventions avec d'autres institutions dont les opérateurs (fiche R5). Par ailleurs, l'Unédic est engagée dans le partage du résultat de ses analyses et a mis en service en 2022 une plateforme Open Data. L'ensemble de ces activités sont réalisées dans un cadre maîtrisé et certifié ISO 27001 (Management de la sécurité de l'information) qui fait l'objet d'un plan d'amélioration continu (exemple : *Data masking*, mise en œuvre de la directive européenne NIS2...).

L'Unédic communique régulièrement des analyses (prévisions financières...) qui jusqu'à leur publication revêtent un caractère confidentiel. Ces analyses sont présentées à la Gouvernance avant leur publication et les dossiers afférents sont mis à sa disposition via un extranet dédié; pour les sujets les plus sensibles, les éléments sont remis sur table lors des instances. Ces données confidentielles sont également gérées dans un cadre maîtrisé et certifié ISO 27001.

La criticité brute du risque est élevée, notamment du fait de traitements de données personnelles des demandeurs d'emploi et de l'accès aux données issues de la DSN via France Travail dont dispose aujourd'hui l'Unédic. Le niveau des moyens de maîtrise est correct (méthode de production/validation des documents de l'Unédic destinés à la Gouvernance et au public, certification ISO 27001 depuis 2019, procédures RGPD effectives renforcées par un audit par un tiers fin 2023). En conséquence, le niveau de risque résiduel est évalué à Modéré (zone jaune) depuis 2019.

## ÉVOLUTION DU NIVEAU DE RISQUE RÉSIDUEL

ANNÉE DE COTATION	CRITICITÉ BRUTE	NIVEAU DE MAÎTRISE	RISQUE RÉSIDUEL	TENDANCE
2023	ÉLEVÉE	CORRECT	MODÉRÉ	STABLE
2024	ÉLEVÉE	CORRECT	MODÉRÉ	

1. Description de l'événement redouté et de ses conséquences – pire cas en l'absence de moyens de maîtrise.

RISQUE N°

19

## FONCTIONNEMENT DE L'UNÉDIC

## Fraude impactant directement l'Unédic

**DESCRIPTION DE RISQUE<sup>1</sup>**

Fraude (externe, interne voire collusion interne/externe) conduisant au détournement de fonds (comptes bancaires gérés par l'Unédic y compris ceux de l'AGS) ou d'actifs de l'Unédic, risque de corruption interne dans le cadre d'engagement de l'Unédic vis-à-vis de tiers (cession du parc immobilier, placement financier, achat de prestations et d'équipements) ou de fraude interne (paie, note de frais...).

**SYNTHÈSE DE LA SITUATION: RISQUE RÉSIDUEL (AVRIL 2024)**

Les principales situations à risque sont des comptes bancaires avec des mouvements supérieurs au milliard d'euros (correspondant à une criticité brute élevée au regard des impacts financiers et d'image potentiels). La mission réalisée par l'audit interne en 2021 a confirmé que le niveau de maîtrise des opérations sur les comptes bancaires est élevé. Cette mission a permis de renforcer la séparation des tâches de création/modification des coordonnées bancaires Unédic, à compter de novembre 2022.

Aucun cas de fraude impactant directement l'établissement Unédic n'a été observé depuis 2008. Sur l'exercice 2023, comme sur les exercices précédents, les commissaires aux comptes de l'Unédic n'ont pas observé de faiblesses significatives des moyens de maîtrise déployés.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2024, l'établissement DUA (Délégation Unédic AGS) a été transféré à l'AGS.

Les cas de présomptions de fautes de gestion et/ou de fraudes révélés en 2018 au sein de cet ex-établissement de l'Unédic sont toujours en cours d'instruction par les services judiciaires suite aux plaintes déposées par l'Unédic et l'AGS.

En 2018, les commissaires aux comptes de l'AGS avaient émis des recommandations visant à sécuriser le contrôle interne de cet ex-établissement, et en avaient depuis assuré le suivi (toutes avaient été déclarées «réalisées»).

Ce transfert réduit le périmètre du risque sur l'Unédic (établissement en charge de la gestion de l'assurance chômage) qui présente un niveau de maîtrise plus élevé que ne l'était celui de son ex-établissement DUA, en conséquence le niveau de maîtrise du risque passe de correct à approprié.

Le niveau de criticité brute est modéré (dans le pire cas, une fraude interne pourrait impacter l'image de l'Unédic auprès des parties prenantes) et le niveau de maîtrise passe de correct à approprié, en conséquence le niveau de risque résiduel passe de Modéré à Faible (zone verte).

## ÉVOLUTION DU NIVEAU DE RISQUE RÉSIDUEL

ANNÉE DE COTATION	CRITICITÉ BRUTE	NIVEAU DE MAÎTRISE	RISQUE RÉSIDUEL	TENDANCE
2023	MODÉRÉE	CORRECT	MODÉRÉ	AMÉLIORATION
2024	MODÉRÉE	APPROPRIÉ	FAIBLE	

1. Description de l'événement redouté et de ses conséquences – pire cas en l'absence de moyens de maîtrise.

RISQUE N°

20

## FONCTIONNEMENT DE L'UNÉDIC

# Défaillance de l'AGS pouvant nuire à l'Unédic ou défaillances des services délivrés par l'Unédic à l'AGS

### DESCRIPTION DE RISQUE<sup>1</sup>

Des défaillances dans l'exécution des missions exercées par l'Unédic et réalisées pour le compte de l'AGS (suivi de la mise en œuvre de la garantie des salaires, gestion de la trésorerie globale du régime, suivi du recouvrement des cotisations et élaboration des prévisions de gestion techniques) et/ou des défaillances de la gouvernance de l'AGS peuvent nuire au régime d'assurance chômage. Les impacts potentiels sont d'ordre financier (l'Unédic est caution sur le remboursement de financements contractés par l'AGS), juridique, de qualité de service (garantie des salaires) et d'image.

### SYNTHÈSE DE LA SITUATION: RISQUE RÉSIDUEL (AVRIL 2024)

Une nouvelle convention de gestion Unédic-AGS a été signée en juin 2023, et depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2024, les services de la DUA (délégation Unédic-AGS) ont été transférés à l'AGS.

L'Unédic est engagée vis-à-vis de l'AGS sur plusieurs activités: le suivi de la mise en œuvre de la garantie des salaires, la gestion de la trésorerie globale du régime de garantie des salaires, le suivi du recouvrement des cotisations et l'élaboration des prévisions de gestion techniques. L'Unédic est également liée à l'AGS par une solidarité financière qui peut être exercée en cas d'insuffisance de trésorerie de l'AGS, celle-ci peut prendre la forme d'avance de trésorerie en cas de besoin à court terme, et de ligne de financement ou de garantie explicite pour un emprunt en cas de besoin à long terme. Les modalités d'exécution des relations financières entre les deux institutions sont déclinées dans une convention spécifique qui est annexée à la convention de gestion.

Un comité paritaire de pilotage se réunit 2 à 4 fois par an selon la convention, il se compose de représentants de l'Unédic et de l'AGS et veille au respect des objectifs de la convention de gestion. Ce nouveau cadre qui définit les relations et les responsabilités de chacune des deux institutions sécurise davantage l'Unédic. Toutefois, le niveau de maîtrise du risque pourra être révisé (passage de partiel à correct) après un an de fonctionnement de cette convention de service.

La criticité brute est modérée (dans le pire cas de défaillance, l'impact est estimé entre 100 M€ et 1 Md€ et l'image de l'Unédic sera temporairement dégradée), et le niveau de maîtrise est partiel (dans l'attente d'une évaluation après un an de fonctionnement de la nouvelle convention). En conséquence, le niveau de risque résiduel est Modéré (zone jaune).

## ÉVOLUTION DU NIVEAU DE RISQUE RÉSIDUEL

ANNÉE DE COTATION	CRITICITÉ BRUTE	NIVEAU DE MAÎTRISE	RISQUE RÉSIDUEL	TENDANCE
2023	MODÉRÉE	PARTIEL	MODÉRÉ	STABLE
2024	MODÉRÉE	PARTIEL	MODÉRÉ	

1. Description de l'événement redouté et de ses conséquences – pire cas en l'absence de moyens de maîtrise.



## À CONSULTER ÉGALEMENT :



Rapport d'activité  
2023



Rapport des instances  
paritaires en région  
2023



Rapport financier  
2023

Suivez-nous sur les réseaux sociaux



Unédic