

Janvier 2018

Rapport définitif



Unédic

« Audit externe de fin de mandat »

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



Building a better
working world

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

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

Ce document, réservé à votre seul usage interne tant dans sa forme que son contenu, est confidentiel. Il ne peut être divulgué à des tiers qu'avec notre accord ; cependant, EY autorise expressément la communication, à toute personne, des conseils relevant du domaine fiscal détaillés dans ce rapport ; étant précisé qu'en tout état de cause nous n'assumons aucune responsabilité vis-à-vis des tiers.

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

Sommaire

1.	Introduction et méthodologie		4
1.1.	Contexte et objectifs de l'audit	4	
1.2.	Objectif et périmètre	4	
1.3.	Méthodologie	5	
2.	Synthèse		8
2.1.	Diagnostic des instances de gouvernance	8	
2.2.	Recommandations	16	
2.3.	Suivi des recommandations du précédent audit de fin de mandat	21	

1. Introduction et méthodologie

1.1. Contexte et objectifs de l'audit

L'accord national interprofessionnel du 17 février 2012 relatif à la modernisation et au fonctionnement du paritarisme prévoit notamment que ces organismes, dont l'Unédic fait partie, font réaliser un audit de « fin de mandat » à chaque renouvellement des membres des instances de gouvernance.

L'Unédic a ainsi fait réaliser par un cabinet extérieur un premier audit de fin de mandat fin 2013, première échéance de renouvellement des instances qui a suivi l'entrée en application de l'accord national interprofessionnel du 17 février 2012. Fin 2015, l'Unédic a reconduit l'évaluation des missions de prescription et de suivi de la performance de l'Assurance chômage en y ajoutant un diagnostic de fonctionnement des instances de gouvernance.

Le prochain renouvellement des instances de gouvernance intervenant en janvier 2018, l'Unédic a fait appel à EY pour réaliser le troisième audit externe de fin de mandat.

Depuis le dernier audit mené sur les instances de gouvernance (*Rapport Audit externe de fin de mandat - 30 novembre 2015*), les évolutions suivantes ont eu lieu au sein de l'Unédic :

- ▶ Montant des contributions collectées en 2016 : 34,8 milliards d'€
- ▶ Montant des allocations versées en 2016 : 33,9 milliards d'€
- ▶ 2 ans de négociation pour la mise en place de la convention d'assurance chômage du 14 avril 2017
- ▶ La redéfinition des missions de l'Unédic autour de 6 grandes missions pour plus de visibilité
- ▶ Un nouveau gouvernement qui remet l'Assurance chômage au cœur du débat

L'Unédic aujourd'hui est face à de **nouveaux défis internes et externes** qui demandent une **implication** et une **réactivité** croissante des **instances de gouvernance** et une prise en compte accrue de l'**exposition aux risques**.

1.2. Objectif et périmètre

L'objectif de l'audit externe, qui s'apparente à un audit de conformité, est de permettre aux partenaires sociaux de s'assurer et d'évaluer de façon opérationnelle la bonne mise en œuvre de leurs choix politiques par l'organisme paritaire.

Le périmètre de l'audit porte sur la période 2016 et 2017 et couvre les champs suivants :

Modalités d'élaboration et de mise en œuvre du dispositif de « maîtrise des risques de l'Assurance chômage » et de l'information faite aux instances de gouvernance

3 niveaux d'intervention :

- ▶ Revue critique du dispositif de maîtrise
- ▶ Orientation annuelle de contrôles
- ▶ Missions d'audits avec recommandations

Diagnostic du fonctionnement des instances de gouvernance

- ▶ Analyse de conformité aux documents de référence de l'Unédic
- ▶ Organisation de la gouvernance
- ▶ Outils de la gouvernance

Audit de conformité

- ▶ Analyse de la capacité de l'Unédic à répondre aux missions couvertes par l'audit (mission de prescription de la règle, modalités de la relation bilatérale de l'Unédic avec ses opérateurs)

Suivi des recommandations du précédent audit de fin de mandat

- ▶ Prescription de la règle (6 recommandations)
- ▶ Relations bilatérales (2 recommandations)
- ▶ Organisation (4 recommandations)
- ▶ Outils de gouvernance (2 recommandations)
- ▶ Recommandations du 1^{er} audit (2012-2013) (2 recommandations appliquées partiellement lors du dernier audit)

1.3. Méthodologie

Analyses conduites par l'équipe d'audit

1. Analyse de conformité aux documents de référence de l'Unédic (Accord du 17 février 2012 relatif à la modernisation et au fonctionnement du paritarisme, Statuts, Règlement intérieur, Règlement de la Commission d'audit et de préparation des comptes)
2. Diagnostic du fonctionnement des instances de gouvernance de l'Unédic sur la base d'un questionnaire adressé aux membres du Bureau et d'entretiens complémentaires
3. Analyse de la capacité de l'Unédic à répondre aux missions couvertes par l'audit (mission de prescription de la règle, gestion de la relation bilatérale avec les opérateurs de l'Unédic, suivi de la « performance de l'Assurance chômage »)
4. Suivi des recommandations du précédent audit de fin de mandat (2015)

Modalités d'interventions

Pour répondre à l'objectif d'audit, l'équipe EY a procédé de la façon suivante :

1. Analyse de la documentation existante :
 - ▶ Accord du 17 février 2012 relatif à la modernisation et au fonctionnement du paritarisme, Statuts, Règlement intérieur, Règlement de la Commission d'audit et de préparation des comptes
 - ▶ Convention d'assurance chômage du 14 avril 2017
 - ▶ Accords négociés par les partenaires sociaux sur la période d'audit
 - ▶ Textes relatifs aux conventions de partenariats
 - ▶ Procès-verbaux du Conseil d'administration et du Bureau sur la période d'audit
2. Envoi d'un questionnaire aux membres du Bureau portant sur le fonctionnement des instances de gouvernance de l'Unédic
3. Conduite d'entretiens avec les personnes suivantes :

#	Noms et prénoms	Fonction	Organisation	Dates
Membres du Bureau				
1	P. FERRAND	Première Vice-Présidente Membre du CA	CFDT	6 Octobre
2	E. COURPOTIN	Troisième Vice-Président Membre du CA Président de la Commission d'Audit	CFTC	24 Octobre
3	E. LE JAOUEN	Assesseur Membre du CA Membre de la Commission d'Audit	MEDEF	25 Octobre
4	A. SAUBOT	Président de l'Unédic	MEDEF	27 Octobre
5	P. LIEBUS	Trésorier adjoint Membre du CA	U2P	3 Novembre
6	JF. FOUCARD	Trésorier Membre du CA Membre de la Commission d'Audit	CFE-CGC	8 Novembre
7	JM. POTTIER	Deuxième Vice-Président Membre du CA Membre de la Commission d'Audit	CPME	7 Novembre
8	M. BEAUGAS	Assesseur Membre du CA	FO	24 Octobre
9	D. GRAVOUIL	Assesseur Membre du CA	CGT	8 Novembre
10	M. GUILBAUD ⇒ PM. Jourdan	Assesseur Membre du CA	MEDEF	14 Novembre

#	Noms et prénoms	Fonction	Date
Directions			
1	Vincent DESTIVAL	Directeur Général	08 Septembre
2	Pierre CAVARD	Directeur des Etudes et Analyses (DEA)	18 Septembre
3	Christophe BUTIKOFER	DMRP / Département Audit et Risques	18 Septembre
4	Philippe EBERSCHWEILER ⇒ Jun DUMOLARD	Direction des Finances et de la Trésorerie (DFT)	19 Septembre
5	Cédric STUCKY	Directeur de la Gestion et de la Comptabilité (DGC)	19 Septembre
6	Marie MOREL	Directrice des Affaires Juridiques (DAJ)	25 Septembre
7	Isabelle THIEBAUD	Directrice des Ressources Humaines	25 Septembre
8	Sophie LE QUELLEC	Directrice de l'Information et de la Communication (DIC)	26 Septembre
9	Rémy MAZZOCCHI	Directeur de la maîtrise des Risques et de la Performance (DMRP)	26 Septembre
10	Michaël OHIER	Pôle emploi – Directeur Général Adjoint en charge du réseau	19 Octobre

2. Synthèse

Messages clés à retenir de l'audit de fin de mandat

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

- ▶ La mise en œuvre des plans d'action suite au précédent audit est élevée, démontrant la volonté de l'Unédic de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue, reconnue et appréciée par les membres du Bureau.
- ▶ Un bon fonctionnement général au niveau des instances de gouvernance.
- ▶ Une satisfaction générale des membres du Bureau envers les directions de l'Unédic sur les travaux et les documents fournis.

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

- ▶ **Structuration des organes de gouvernance :**
 - Il pourrait être judicieux d'entamer une réflexion sur les missions du Conseil d'administration et la répartition des rôles avec le Bureau afin d'apprécier si son organisation actuelle (taille, modalités de travail,...) demeure adaptée aux enjeux de l'Unédic.
 - A l'instar de nombreuses autres organisations publiques et privées, faire intervenir au sein de différentes commissions spécialisées de la gouvernance des personnes qualifiées et indépendantes (sans droit de vote) afin de compléter les domaines d'expertise pour mieux éclairer la prise de décision.
- ▶ En dépit de l'amélioration continue observée depuis plus de quatre ans, **la relation et les interactions avec Pôle emploi** sont toujours en question, afin de pouvoir maîtriser l'ensemble de la chaîne de l'Assurance chômage, et garantir une parfaite subsidiarité dans la répartition des rôles et un niveau d'assurance élevée dans la bonne réalisation des missions confiées par l'Unédic à Pôle emploi.
- ▶ Besoin de renforcer la **démarche pédagogique engagée** autour de la gestion des risques, afin de mobiliser les équipes et les instances de gouvernance sur ces sujets.

2.1. Diagnostic des instances de gouvernance

L'audit a porté sur quatre dimensions

1. Evaluation des pratiques de gouvernance
2. Appréciation des instances de gouvernance par les membres
3. Revue de la conformité des instances de gouvernance
4. Appréciation de la conduite des missions de l'Unédic

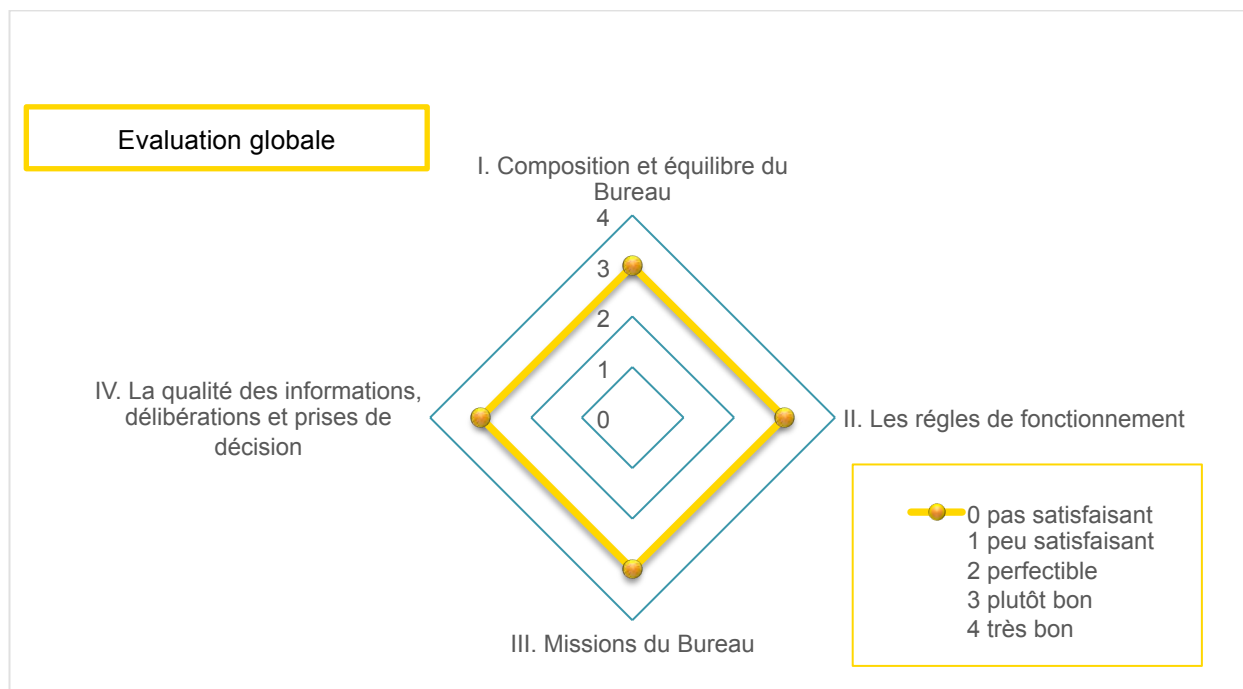
1. Evaluation des pratiques de gouvernance

24 critères caractérisant les pratiques de gouvernance, ont été évalués et comparés aux résultats de l'audit de fin de mandat de 2015, de manière générale, les résultats restent stables, la mission d'audit relève :

- ▶ Un niveau de structuration des pratiques de gouvernance très élevé et une forte mobilisation des acteurs.
- ▶ Une augmentation du nombre de femmes au sein du Conseil d'administration (24 contre 23 en 2015), tandis que le nombre de femmes au sein du Bureau diminue (1 contre 3 en 2015).
- ▶ Les missions confiées au Président du Conseil d'administration et aux administrateurs sont dorénavant mieux décrites dans les statuts de l'Unédic.
- ▶ Une hausse du taux de participation aux réunions de la Commission d'audit (71% contre 67% en 2015).
- ▶ Le taux d'assiduité aux réunions du Conseil d'administration reste constant (64%), tout comme celui pour le Bureau (76% contre 74% en 2015).
- ▶ Le nombre de réunions du Bureau sur 2016 a diminué : 9 en 2016 contre 12 en 2015. Le contexte de la négociation explique le nombre plus élevé de réunions du Bureau, à l'instar de cette année (12 réunions prévues en 2017).
- ▶ Il n'existe pas de règlement intérieur/charte de fonctionnement du comité des rémunérations, il est prévu qu'il soit élaboré lors d'une refonte globale des statuts de l'Unédic.

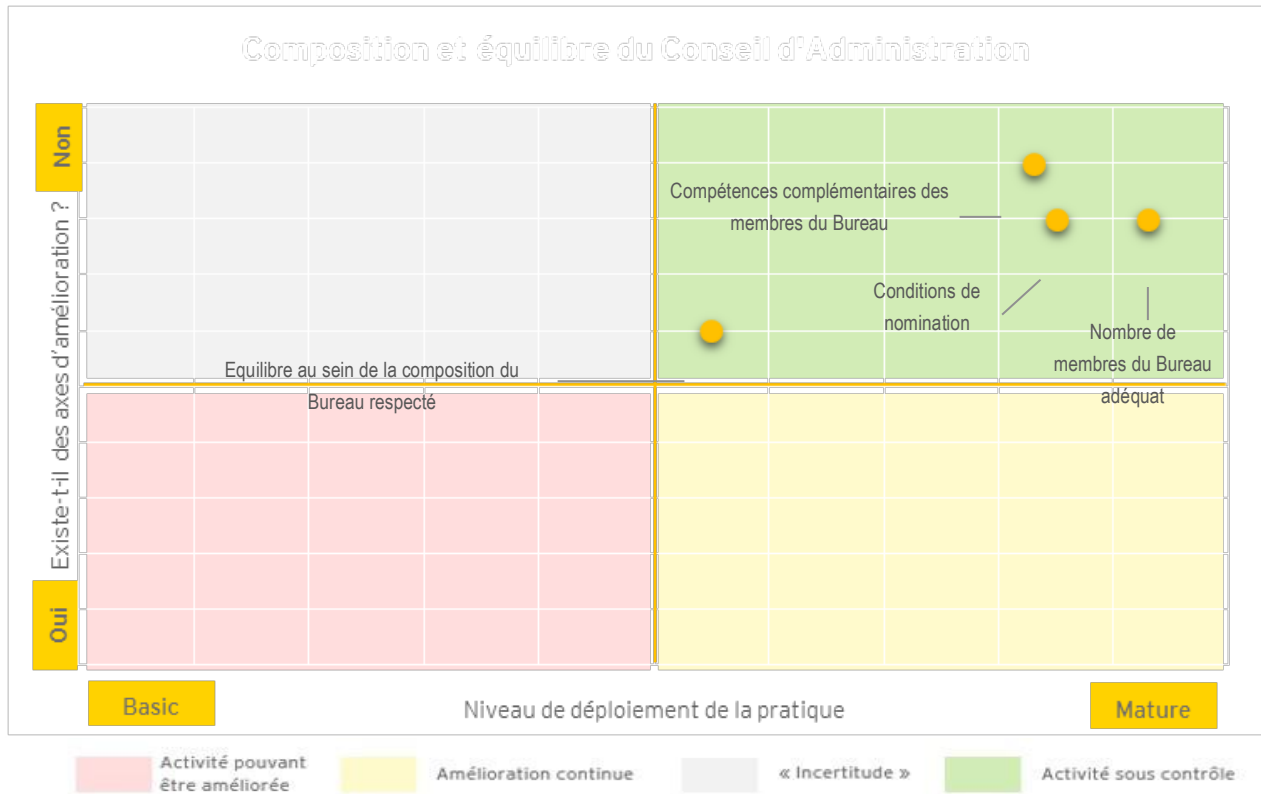
2. Appréciation des instances de gouvernance par les membres

L'appréciation générale du fonctionnement des instances de gouvernance de l'Unédic par les membres du Bureau a permis de relever **un niveau de satisfaction élevé** sur la base d'entretiens et d'un questionnaire diffusé à l'ensemble des membres du Bureau.

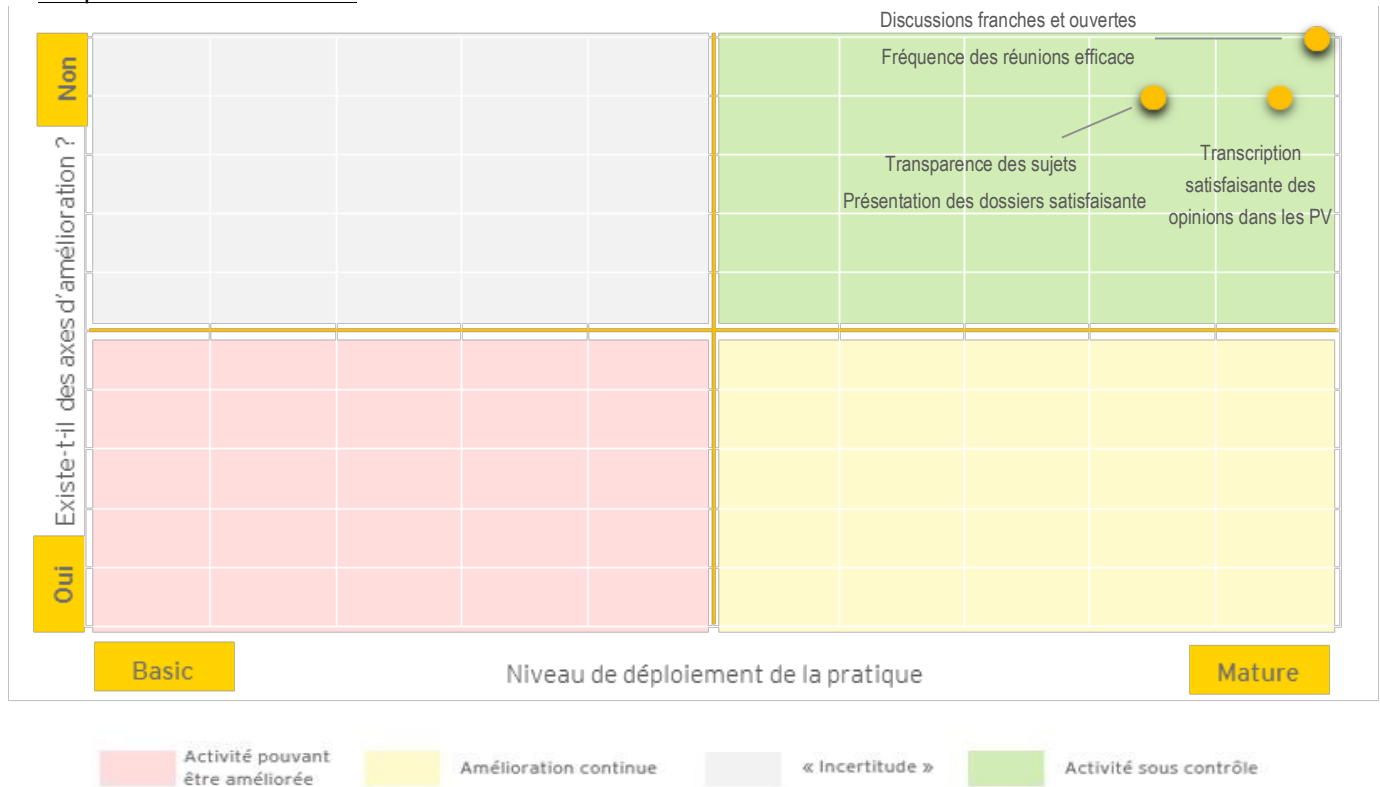


Synthèse de l'appréciation du fonctionnement par thème

Composition et équilibre du Bureau



La qualité des informations

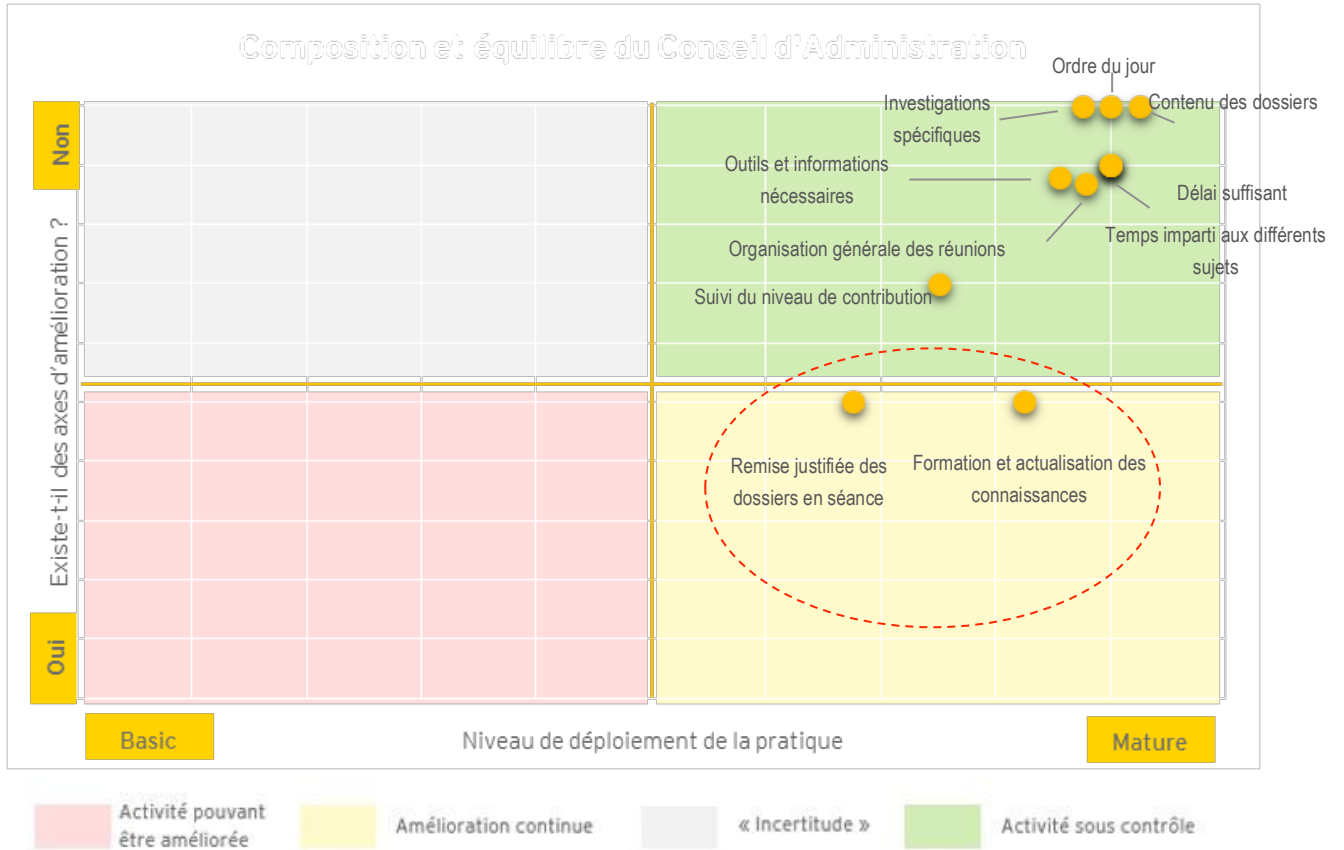


L'appréciation générale du fonctionnement des instances de gouvernance de l'Unédic par les membres du Bureau a permis de relever un **niveau de satisfaction élevé** sur différents points :

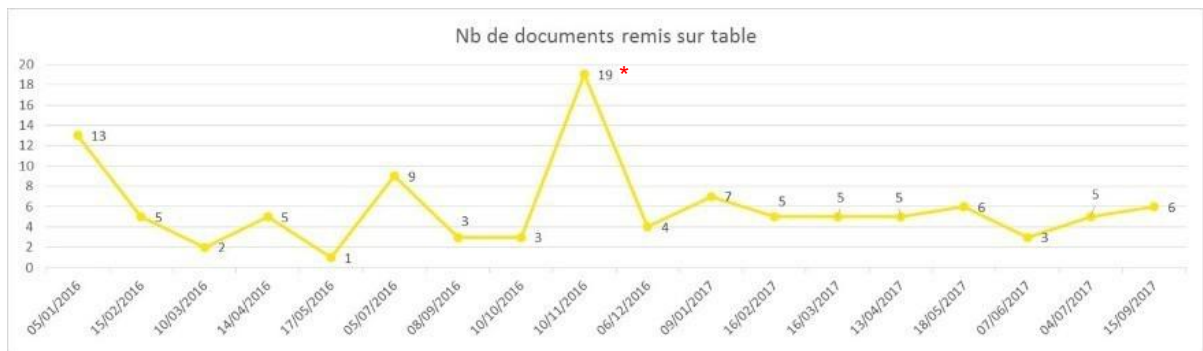
- ▶ L'instance du Bureau est une organisation qui fonctionne bien, le nombre de membres et la périodicité des réunions sont adaptés aux enjeux de l'organisation.
- ▶ Les membres qui composent le Bureau sont des personnes considérées comme investies et sensibilisées aux thématiques et problématiques de l'Assurance chômage.
- ▶ Le rôle de préparation des conseillers techniques en amont des instances de gouvernance est très apprécié et permet d'éclairer les discussions et de préparer les réunions. Ils interagissent facilement avec les directions de l'Unédic pour obtenir les compléments d'information nécessaires.
- ▶ Les membres du Bureau reconnaissent l'effort fourni par les directions de l'Unédic pour délivrer des informations de qualité, essentielles aux instances de gouvernance. Ils soulignent une véritable progression sur ces sujets et sont conscients de l'important travail fourni par les directions de l'Unédic.
- ▶ Les membres participant également aux instances de gouvernance de Pôle emploi soulignent la complémentarité de ces deux mandats, qui permet une meilleure appréhension de l'Assurance chômage.

Synthèse de l'appréciation du fonctionnement par thème

Règles de fonctionnement



Nombre de documents remis sur table



* Le nombre élevé de documents remis sur table en novembre 2016 s'explique en partie par les 12 documents relatifs aux ventes.

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

Formation

- ▶ Les efforts faits par l'Unédic au niveau de la formation des administrateurs sont reconnus, néanmoins il a été souligné le besoin de renforcer certains thèmes, comme par exemple : une vision plus macroéconomique / sociologique des conséquences des décisions prises par les instances, un lexique permettant de vulgariser certains concepts, des règles liées à la participation et l'animation des réunions (« soft skills »).

Documents remis sur table

- ▶ Les membres du Bureau ont souligné le nombre important de documents remis sur table (6 documents remis sur table en moyenne lors des instances du Bureau de 2016 et 2017). Cette remise des documents sur table a parfois pour conséquence de retarder la prise de décision. Cette pratique est due à la fois aux délais inhérents à la production des documents / études et au caractère confidentiel de l'information.

Parité homme / femme

- ▶ Le critère de représentation équilibrée des femmes et des hommes n'est pas toujours respecté au sein des organisations et demeure un sujet de préoccupation pour tous les interviewés. Pour rappel, l'ANI préconise que chaque organisation veille à nommer une proportion d'administrateurs de chaque sexe qui ne peut être inférieure à 30 % afin de parvenir à une représentation équilibrée des femmes et des hommes.

Interactions Conseil d'administration et Bureau

- ▶ Le Conseil d'administration (CA) est une instance majeure de l'Unédic, cependant il est composé de nombreux membres, ce qui ne facilite pas la mise en œuvre de débats efficaces lors des séances, ni la mise en œuvre d'un véritable dialogue de gestion avec le Bureau. Par ailleurs, le faible nombre de séances à l'année ne facilite pas le processus d'appropriation et de compréhension des enjeux majeurs de l'Unédic de la part des administrateurs.
- ▶ Cette instance de gouvernance s'apparente plus pour les membres du Bureau rencontrés à une Assemblée Générale.

Place de la négociation et de la gestion

- ▶ Les membres des instances de gouvernance sont, pour la plupart d'entre eux, également des négociateurs de l'Assurance chômage. Ce rôle permet d'alimenter et d'assurer une cohérence du débat. Pour autant, de nombreux membres du Bureau ont souligné la nécessité de rappeler que les administrateurs, lorsqu'ils siégeaient aux réunions du CA de l'Unédic, se devaient d'adopter en toutes situations la posture de gestionnaire de l'Unédic.

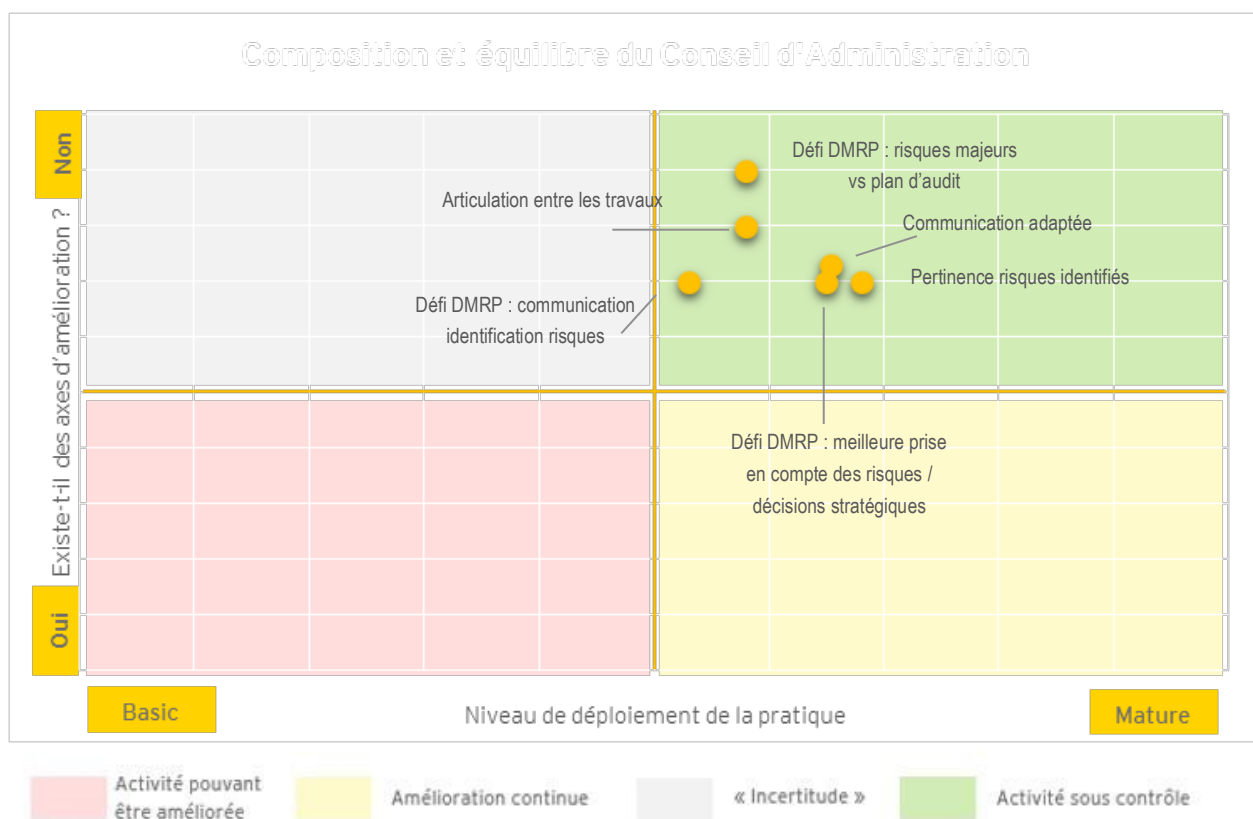
Homogénéité du niveau d'information

- ▶ Les membres du Bureau soulignent la nécessité d'assurer un partage homogène de l'information entre eux et ce afin d'assurer une efficacité du débat, ceci provient notamment de plusieurs éléments :
 - La participation de certains membres aux instances de l'Unédic et de Pôle emploi, et/ou la participation de certains à la commission d'audit, ce qui peut créer une asymétrie d'informations ;

- Le fait que le Président, la Vice-Présidente et le Directeur Général puissent évoquer certains sujets en avance de phase avec un décalage de l'information au niveau des instances de gouvernance.
- ▶ Par ailleurs ils appellent également à partager l'information relative aux études produites par l'Unédic pour les organisations syndicales patronales et salariées.

Synthèse de l'appréciation du fonctionnement par thème

La gestion des risques



Gestion des risques

L'Unédic met à jour annuellement ses cartographies des risques dans le cadre d'un atelier de cotation avec les membres du CODIR. Si ce dispositif apparaît aujourd'hui comme mature, il est nécessaire de redonner du sens au dispositif global de maîtrise des risques.

- ▶ La gestion des risques au sein de l'Unédic est atypique, car un nombre important de thèmes du portefeuille des risques est partagé avec les opérateurs notamment Pôle Emploi, ce qui rend complexe la lecture de la cartographie des risques pour les membres du Bureau.
- ▶ Les thèmes liés à la gestion des risques sont parfois difficilement appréhendés par des membres non experts, à cause notamment du vocabulaire et des terminologies employés et de la difficulté à mesurer l'impact sur les missions de l'Unédic.
- ▶ Les membres éprouvent de la difficulté à faire le lien entre les risques majeurs de l'Unédic et le plan d'audit interne.
- ▶ Le niveau de granularité de la communication autour des sujets de gestion des risques apparaît parfois peu adapté aux instances de gouvernance (focalisation sur les risques majeurs à traiter).

3. Analyse de conformité aux documents de référence de l'Unédic

L'analyse de conformité aux documents de référence de l'Unédic a permis de relever un **niveau de conformité satisfaisant**. 32 critères ont été évalués et comparés aux résultats de l'audit de fin de mandat de 2015 :

- ▶ 27 critères sont **appliqués** (84%) [Contre 24 critères (75%) en 2015]
- ▶ 3 critères sont **partiellement appliqués** (9%) [Contre 2 critères (6%) en 2015]
 - La représentation paritaire n'a pas été assurée lors de la commission d'audit et de préparation des comptes du 21 décembre 2016 comme recommandée dans le Règlement intérieur de la Commission d'audit.
 - Le mandascop, datant de janvier 2012, n'a pas été actualisé depuis sa création.
 - Le socle de formation technique commun aux administrateurs doit être dispensé à l'ensemble des administrateurs, notamment ceux arrivant en cours de mandat, et certains sujets doivent être intégrés au programme des formations.
- ▶ 0 critère ne sont **pas appliqués** (0%) [Contre 4 critères (13%) en 2015] :
- ▶ 2 critères ne sont **pas applicables** (6%) [Idem en 2015] :
 - Le critère concernant l'interruption du mandat d'un administrateur au terme de 2 absences injustifiées par an, acté lors du Conseil d'administration du 31 janvier 2017 est non applicable car seules 2 réunions du Conseil d'administration se sont tenues en 2017.
 - Le critère concernant la tenue de séances extraordinaires (devant être demandées au moins par la moitié des membres titulaires en exercice du Conseil d'administration) n'a pas pu être évalué car aucun Conseil d'administration extraordinaire n'a été convoqué pendant la période d'audit.

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

Les Directions de l'Unédic ont mis en place une démarche d'amélioration continue pour mieux répondre aux attentes de la gouvernance, notamment sur les points suivants :

- ▶ La création d'une sous-direction au sein de la Direction de l'Information et de la Communication a permis de pérenniser l'organisation et d'assurer la continuité d'activité. De même, au niveau de la Direction des Finances et Trésorerie (DFT), la formation des N-1 a permis d'assurer la continuité du service.
- ▶ La réorganisation de la Direction des Affaires Juridiques a permis la clarification des rôles au sein de l'équipe et une amélioration des relations avec Pôle emploi, favorisant une plus grande confiance et collaboration.
- ▶ Un important travail de communication auprès du grand public avec la refonte du site internet (infographies), et la mise à disposition de documents explicatifs et pédagogiques sur l'Assurance chômage.
- ▶ Une meilleure coordination des services et des travaux entre les différentes directions.
- ▶ Une amélioration notable des relations avec Pôle emploi.

Pour autant, certains points restent à améliorer :

- ▶ La démarche de collaboration entre l'Unédic et Pôle emploi doit continuer à se développer :
 - Continuer à réexaminer les domaines de coopération entre l'Etat (DGEFP, Ministère des Solidarités et de la Santé), l'Unédic et Pôle emploi sous l'angle de la subsidiarité.
 - Sécuriser la prescription tant en terme de pertinence vis-à-vis des besoins des demandeurs d'emploi, que de conformité législative.
 - Optimiser le déploiement opérationnel au meilleur coût, afin de continuer à améliorer la répartition des rôles, et les bons équilibres de collaboration entre l'Unédic et Pôle emploi.

2.2. Recommandations

Synthèse des recommandations à mettre en œuvre

N°	Thèmes	Axes de progrès	Recommandations	Risque résiduel
1	Comité des rémunérations	Fonctionnement de la gouvernance	Formaliser un règlement intérieur/charte de fonctionnement du comité des rémunérations.	Faible
2	Commission d'audit	Fonctionnement de la gouvernance	S'assurer en amont des réunions de la présence des membres et le cas échéant, de leur remplaçant, pour assurer le quorum, et fixer un objectif de taux de participation qui sera suivi et présenté à chaque commission pour renforcer le message lié à l'assiduité des membres.	Faible
3	Fiche de mandat	Fonctionnement de la gouvernance	Mettre à jour le mandascop afin d'actualiser les missions, activités et compétences. Cette actualisation devra se faire de manière périodique.	Faible
4	Formation	Réalisation des missions de l'Unédic	<p>Généraliser le parcours de formation à l'ensemble des administrateurs afin d'intégrer les nouveaux entrants, en collaboration avec les organisations, afin que chaque administrateur ait le même degré de connaissance de l'organisation.</p> <p>Intégrer de nouveaux thèmes à la formation selon les sujets d'actualité et les demandes et besoins des administrateurs.</p> <p>Certains thèmes pourront être étayés, comme par exemple : une vision plus politique / sociologique des conséquences des décisions prises par les instances, un glossaire définissant les principaux termes et permettant de « démystifier » certains concepts, des règles liées à la participation aux instances de gouvernance (soft skills).</p>	Modéré
5	Contribution des Directions	Réalisation des missions de l'Unédic	Compléter le tableau de bord ex-post des contributions des directions aux demandes des partenaires sociaux, en précisant les sujets abordés, les directions contributrices et les délais de réponse associés. Ce tableau de bord aura pour objectif de mutualiser et de mieux coordonner certaines demandes et de les prioriser.	Faible

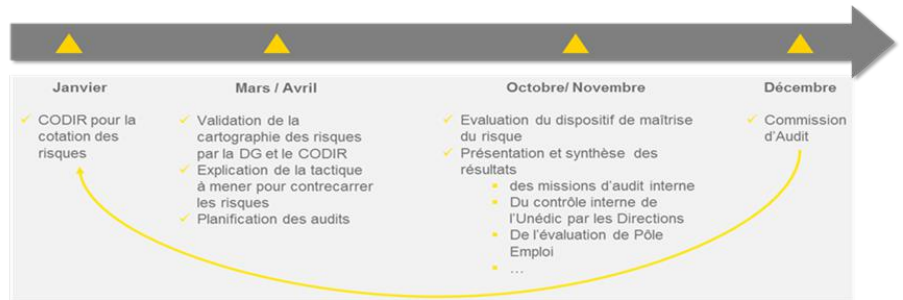
N°	Thèmes	Axes de progrès	Recommandations	Risque résiduel
6	Parité Homme / Femme	Fonctionnement de la gouvernance	Veiller en collaboration, avec les partenaires sociaux, à un équilibre pertinent homme / femme au sein des instances de gouvernance. (Plan à élaborer)	Modéré
7	Refonte de la gouvernance	Fonctionnement de la gouvernance	<p>Afin d'améliorer l'efficience de la gouvernance, il pourrait être judicieux de mener une réflexion sur la répartition des rôles entre le Bureau et le Conseil d'administration et sur la composition et la périodicité du Conseil d'administration.</p> <p>Les thèmes à aborder peuvent se résumer ainsi :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Périodicité des réunions du Conseil d'administration pour faciliter la gestion de l'organisme et favoriser l'implication des administrateurs - Taille du Conseil - Evolution de la charte de gouvernance - Formation des administrateurs - Implication des administrateurs dans des initiatives de l'Unédic pour les rendre acteurs du dispositif (séminaire annuel d'échanges) - Mise à jour des statuts en fonction de la nouvelle organisation. 	Modéré
8	Refonte de la gouvernance	Fonctionnement de la gouvernance	A l'instar de nombreuses autres organisations publiques et privées, faire intervenir au sein de différentes commissions spécialisées de la gouvernance des personnes qualifiées et indépendantes (sans droit de vote) afin de compléter les domaines d'expertise pour mieux éclairer la prise de décision.	Modéré
9	Digitalisation	Réalisation des missions de l'Unédic	Mener une étude de faisabilité sur la mise en place d'outils digitalisés du pilotage de la gouvernance pour partager les informations entre les membres de manière confidentielle (cryptage, et traçabilité des communications - échanges) afin de favoriser la fluidité du processus et de garantir la confidentialité des informations, notamment grâce à l'effet dissuasif de la traçabilité des documents.	Faible
10	Relation avec Pôle emploi	Relation avec les opérateurs	<p>Malgré les dispositifs de maîtrise existants (travaux des commissaires aux comptes / bilan annuel du contrôle interne / missions d'audit interne de Pôle emploi et Unédic), il est nécessaire d'améliorer le niveau d'assurance de l'Unédic notamment sur les données communiquées par Pôle emploi.</p> <p>Afin d'avoir un avis circonstancié sur le niveau de contrôle interne des activités confiées à Pôle emploi, nous préconisons de lancer une réflexion commune entre Pôle emploi et l'Unédic sur la possibilité de mettre en place une démarche « Service Organization Controls Reporting » (SOCR), qui a pour objectif de garantir et sécuriser l'information transmise par Pôle emploi.</p>	Modéré

N°	Thèmes	Axes de progrès	Recommandations	Risque résiduel
			<p>La certification SOCR s'articule autour de 3 niveaux, nous vous recommandons d'étudier la possibilité d'une démarche SOCR 2 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>SOCR 1 : Focus sur les risques financiers via la revue des dispositifs de contrôle interne de Pôle emploi. Les résultats de cette revue sont distribués uniquement à l'Unédic, Pôle emploi et aux auditeurs externes.</i> - <i>SOCR 2 : Focus sur les principes de service de confiance, en ciblant notamment les instances de gouvernance et les utilisateurs de Pôle emploi, autour des thèmes suivants : Sécurité / Disponibilité / Intégrité / Confidentialité / Données personnelles / Alignement aux standards du marché (ISO 27001, Cloud Security Alliance Framework, etc.). Le rapport n'est distribué qu'aux utilisateurs avisés.</i> - <i>SOCR 3 : Focus sur les principes de service de confiance, SOCR 3 reprend les principes de SOCR 2 en intégrant une dimension « Marketing », la distribution des résultats de l'analyse n'est pas restreinte.</i> <p>Cette approche permettrait aux administrateurs de l'Unédic et à son management de disposer d'une évaluation annuelle, réalisée par un tiers indépendant, sur la qualité du contrôle interne des processus confiés à Pôle emploi et notamment sur le fonctionnement de leur système d'information et la qualité des informations produites et ainsi garantir le bon déploiement de la règle prescrite.</p>	
11	Gestion des risques	Réalisation des missions de l'Unédic	<p>Dans le cadre de la mise en place d'une démarche de gestion des risques, l'Unédic doit accentuer sa démarche pédagogique auprès des administrateurs et des directions pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Construire une démarche continue tout au long de l'année et ainsi donner du sens à la démarche - Permettre une identification du niveau d'exposition aux risques au vu des missions de l'Unédic - Expliquer la tactique de l'Unédic quant à la gestion des risques - Evaluer le dispositif de gestion des risques pour conclure sur le degré d'exposition face à ces risques <p>Pour mettre en œuvre cette démarche, il sera également important de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Simplifier le vocabulaire autour de la gestion des risques et de l'audit pour faciliter la compréhension de tous - Etablir des liens entre l'audit interne et la gestion des risques : quels sont les risques revus lors de l'audit, et quelle est la conclusion générale quant au niveau de maîtrise des risques au vu des résultats de l'audit - Adapter le niveau de détail des informations communiquées en fonction des instances de gouvernance. 	Modéré

Synthèse des recommandations à mettre en œuvre – Gestion des risques (Schémas donnés pour illustration)

1. Calendrier

Définir et communiquer un calendrier annuel sur le dispositif de gestion des risques



2. Missions & Risques

Expliquer de manière pédagogique le lien entre les missions de l'Unédic et les risques pour déterminer les zones d'exposition essentielles (quelles sont les missions de l'Unédic les plus exposées en matière de risques ?)

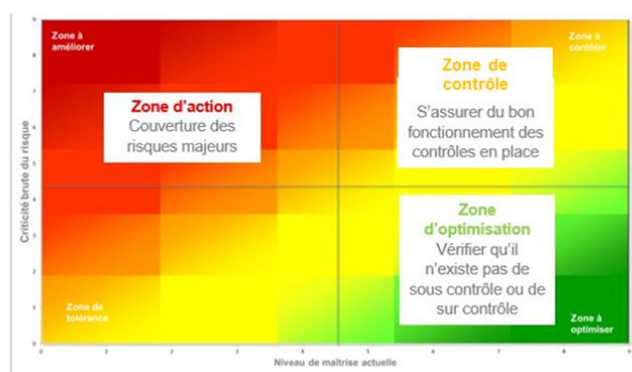


X = Nombre de risques ayant un impact sur les missions

3. Tactique

Expliquer la tactique de l'Unédic en matière de couverture des risques :

- ▶ Zone action : Risques pour lesquels le degré d'exposition doit être réduit (action à engager par les responsables de risques).
- ▶ Zone de contrôle: Risques considérés comme maîtrisés et nécessitant des contrôles de second niveau afin d'avoir l'assurance que le niveau de maîtrise est effectif.



4. Evaluation

A la fin de chaque exercice, évaluer le niveau de couverture des principaux risques via :

- ▶ les plans d'actions de réduction des risques,
- ▶ l'efficacité du contrôle interne couvrant ces principaux risques,
- ▶ les conclusions majeures des rapports d'audit effectués sur ces risques,

Et ce, afin de donner au Bureau et à la Commission d'audit une vision de bout en bout de l'efficacité du contrôle interne et du niveau réel de risque

Exercice sur la base des risques identifiés en 2016 et la situation 2016	Moyens en place				Conclusion générale sur le process
	Les moyens de maîtrise existents?	Dont Plan d'audit (Mission au plan d'audit sur ces sujets)	Les moyens de maîtrise en place sont-ils suffisants? (Moyens de maîtrise supplémentaires à mettre en œuvre - Carfo 2016)	Donne des résultats? (Vérifiabilité du niveau de maîtrise du risque)	
Piloter l'indemnisation et les relations avec les opérateurs	Indemnisation				
	Assurance chômage Régime Gén	X	Annuel		
	Assurance chômage A8 A10	X	2014		
	CSP	X	2016		
	ARCE	X			
	Autres (...)	X			
	Contribution				
	ACOSS	X	1 fois par an		
	CCMSA	X	1 fois par an		
	Pôle Emploi (A8 A10)	X	2016		
Pôle Emploi (CSP)	X	2014			
Autres (Monaco...)	X	-	-	-	

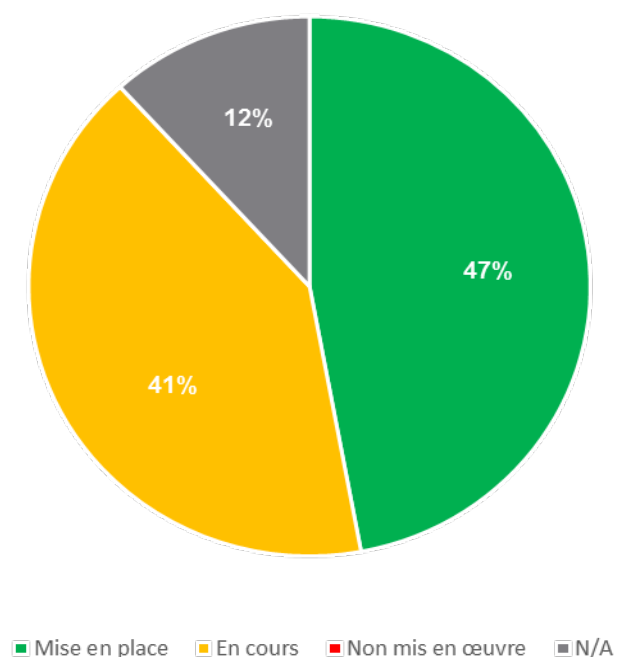
Synthèse des recommandations à mettre en œuvre

N°	Thèmes	Axes de progrès	Recommandations	Risque résiduel
12	Indicateurs de pilotage de l'activité des directions	Réalisation des missions de l'Unédic	<p>Homogénéiser la démarche d'identification des indicateurs clés, en collaboration avec l'ensemble des directions :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revoir quels sont les objectifs assignés à chaque direction - Répertorier les indicateurs déjà en place - Etablir une liste d'indicateurs clés (3/4) permettant de répondre à la problématique : Suis-je en mesure d'atteindre les objectifs qui me sont fixés ? - Formaliser un tableau de bord de suivi des différents indicateurs (vision détaillée et synthétique) - Mettre en place une démarche évolutive et adaptée au niveau de maturité de chaque Direction 	Faible

2.3. Suivi des recommandations du précédent audit de fin de mandat

Le suivi des recommandations se fonde sur les entretiens menés avec les Directions et les membres du Bureau ainsi que sur les informations présentées dans le compte rendu du Conseil d'administration du 19 juin 2017.

Implémentation des recommandations d'audit



Suivi des recommandations du précédent audit de fin de mandat

Thèmes	Non mis en œuvre	En cours	Mis en place	NA	Commentaires sur les recommandation à implémenter
Cadre de gouvernance de l'Unédic [1-2-3]			3		
Commission d'audit [4]			1		
Formation [5-6]		2			<ul style="list-style-type: none"> - Mettre à jour le mandascop afin d'actualiser les missions, activités et compétences. Cette actualisation devra se faire de manière périodique. - Généraliser le parcours de formation à l'ensemble des administrateurs afin d'intégrer les nouveaux entrants, en collaboration avec les organisations, afin que chaque administrateur est le même degré de connaissance de l'organisation. Intégrer de nouveaux thèmes à la formation selon les sujets d'actualité et les demandes et besoins des administrateurs.
Indicateurs / suivis de l'activité [7-8-14]		1	2		<ul style="list-style-type: none"> - Définir des indicateurs au niveau de l'ensemble des directions de l'Unédic.
Communication [9]			1		
Sécurisation des textes [10]			1		
Collaboration avec les opérateurs [11-12-13-15-16-17]		3	1	2	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'une démarche SOCR. - Pérenniser et renforcer les démarches de collaboration avec Pôle Emploi.

Ernst & Young

Audit | Fiscalité & Droit | Transactions | Advisory

Notre positionnement, notre engagement
Ernst & Young se mobilise pour concrétiser les potentiels. C'est ainsi que nous faisons la différence - pour nos équipes, nos clients et tous nos interlocuteurs.

Près de 130 000 professionnels dans le monde travaillent ensemble avec la volonté de permettre à chacun de développer ses talents et de réussir professionnellement. Leur but : aider nos clients à tenir leurs engagements envers leurs marchés et autres parties prenantes.

Il s'agit aussi de porter cette différence dans toutes les collectivités où nous vivons et travaillons

www.ey.com/fr

