

Marché public de prestations intellectuelles



---

---

**Audit(s) de la gestion du risque de liquidité dans le  
cadre de la gestion de trésorerie de l'Urssaf Caisse  
nationale**

---

---

**P2516-PA-DIFI**

**Cahier des clauses techniques particulières  
(CCTP)**

## **Article 1. OBJET**

La prestation attendue par l'Urssaf Caisse nationale a pour objet, la réalisation d'audit(s) sur la gestion du risque de liquidité au sein du service « trésorerie centrale financement et placements » de l'Urssaf, dans le cadre de la gestion de sa trésorerie.

Les prestations attendues sont :

Phase 1 : en 2025, audit sur la gestion du risque de liquidité de l'exercice 2025 ;

Phase 2 (si le marché est reconduit) : en 2026, audit sur la gestion du risque de liquidité de l'exercice 2026 ;

Phase 3 (si le marché est reconduit) : en 2027, audit sur la gestion du risque de liquidité de l'exercice 2027.

## **Article 2. SITUATION DU PROJET**

### **Article 2.1. Présentation de la branche du Recouvrement**

La branche du Recouvrement du Régime général de la Sécurité sociale a pour mission de collecter auprès des employeurs privés et publics et auprès des cotisants à titre personnel les ressources nécessaires au financement de la protection sociale du Régime général (maladie/accidents du travail, famille et vieillesse).

Elle procède également au recouvrement auprès de certaines catégories de cotisants de contributions destinées au financement d'autres régimes de protection sociale et de tiers (autorités organisatrices de transport, fonds d'action de formation). Près de 400 Md€ sont recouvrés auprès d'une part de 6,5 millions de cotisants couvrant 22 millions de salariés, d'autre part d'un millier de contreparties directes de l'Acoss (dont 100 principales).

La branche du Recouvrement assure la redistribution des contributions recouvrées aux branches « prestataires » de la sécurité sociale et aux organismes pour lesquels elle exerce cette fonction d'encaissement (CADES, fonds de solidarité vieillesse, UNEDIC, ...).

L'Urssaf est la Caisse nationale de la branche du Recouvrement. Établissement public à caractère administratif sous tutelle de l'État, la Caisse nationale gère la trésorerie du régime Général, oriente et anime les politiques de recouvrement et de contrôle, organise et alloue les moyens des organismes du recouvrement, produit des statistiques socio-économiques à destination de ses partenaires et des pouvoirs publics.

La branche du Recouvrement regroupe actuellement 22 Urssaf et une caisse centrale de sécurité sociale sur le territoire métropolitain ainsi que des Caisses Générales de Sécurité Sociale (CGSS) dans les départements d'Outre-mer et 8 centres informatiques.

La vocation première de l'Urssaf Caisse nationale, qui a justifié sa création en 1967, est de nature financière : assurer la gestion commune et centralisée des ressources et de la trésorerie du régime général de la sécurité sociale. Dans le cadre de cette gestion, la Caisse nationale assure l'individualisation de la trésorerie de chacune des branches de prestations

du régime général par un suivi permanent des prévisions et réalisations comptables et génère près de 1 000 milliards d'euros par an de flux d'encaissement et de décaissement pour un coût de gestion de 0,34% des sommes encaissées.

## **Article 2.2. Contexte de la mission**

L'Urssaf, habilitée à émettre des titres de créances négociables en vertu des dispositions de l'article L 213-3 du Code monétaire et financier, émet des NeuCP (ex billets de trésorerie) depuis 2006 et des *euro commercial paper* (ECP) depuis 2010. L'Urssaf Caisse nationale fait partie des émetteurs de premier plan sur le marché des TCN

Indépendamment des volumes concernés, le profil annuel type connaît une forte volatilité : lorsque le niveau de la trésorerie est négatif, la régulation quotidienne des soldes nécessite la mobilisation d'avances de trésorerie soit auprès de son banquier historique, la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC), soit par appel au marché via l'émission de NeuCP et/ou d'ECP.

En outre, une activité de gestions des excédents par recours aux pensions livrées est en place depuis août 2011.

Pour information, le nombre d'opérations de marché effectuées en 2024 s'élève à :

### Programme ECP :

- 153,5 Md€ d'émissions.
- 1 349 opérations réalisées, soit 114 M€ en moyenne par émission.
- Durée moyenne des émissions : 54 J.

### Programme NeuCP :

- 63 Md€ d'émissions.
- 564 opérations réalisées, soit 111 M€ en moyenne par émission.
- Durée moyenne des émissions : 42 J.

Dans le cadre de la LFSS 2011, l'Urssaf est soumise à un audit annuel externe sur la gestion de son risque de liquidité, audit qui est transmis aux tutelles de l'agence. (Article L139-5 du code de la sécurité sociale).

Les différents rapports d'activité retracent l'ensemble des points marquants de la gestion financière.

Pour la période sous revue plusieurs éléments de contexte sont à prendre en considération :

- La trajectoire des déficits sociaux inscrit dans l'annexe B de la LFSS
- Le financement de régimes de sécurité sociale partenaire sous forme d'avance de trésorerie consenti par la Caisse nationale.
- la convention bancaire avec la CDC, particulièrement structurante, qui couvre la période 2025-2028.
- Les évolutions réglementaires dans le domaine bancaire.

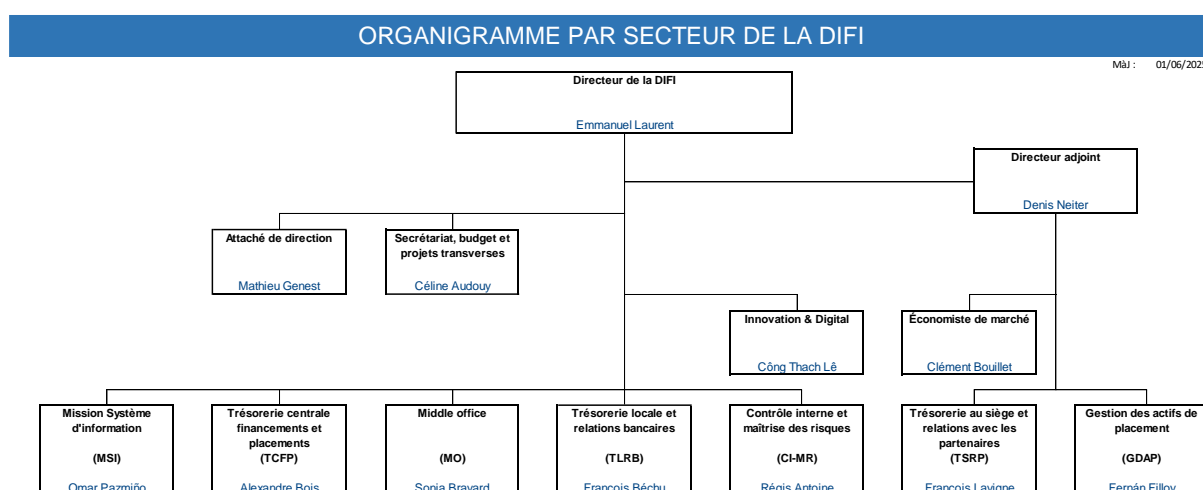
### Article 2.3. Organisation de la gestion centrale de trésorerie

La Direction centrale trésorerie banque financement et investissement (DIFI) est chargée de la gestion commune et centralisée de la trésorerie du régime général, de certains tiers et régimes spécifiques, ainsi que du suivi séparé de la trésorerie par branche.

Elle centralise les encaissements des Urssaf et CGSS et assure l'alimentation des comptes financiers des caisses prestataires. Elle s'articule autour de quatre sous-directions, et de quatre missions/pôles :

- La sous-direction trésorerie au siège et relations avec les partenaires.
- La sous-direction trésorerie locale et relations bancaires.
- La sous-direction trésorerie centrale, financements et placements.
- La sous-direction gestion des actifs de placement.- La mission des systèmes d'information.
- La mission innovation et digital.
- Le pôle contrôle interne et maîtrise des risques.
- Le pôle Middle office.
- L'économiste de marché.

La stratégie financière est décidée par le Directeur général et le Directeur financier.



Source : Urssaf Caisse nationale/Difi

La circulation générale des flux financiers repose sur deux principes :

- la centralisation des flux financiers,
- et le droit de « tirage » des organismes sur les comptes bancaires de l'Acoss.

Il n'y a donc pas de compensation locale entre les encaissements et les décaissements, ni de transferts latéraux d'un département ou d'une région à l'autre. Cette gestion centralisée diminue les coûts financiers par rapport à une gestion locale.

La gestion de trésorerie est confiée à la sous-direction Trésorerie centrale, financements et placements (TCFP) de la DIFI, composé de 6 personnes, et chargé :

- D'assurer la gestion opérationnelle, pour le compte de l'ordonnateur, des opérations de trésorerie (financements, placements, collecte auprès des partenaires des prévisions de trésorerie à court terme).
- De développer la gestion des risques financiers en matière de taux d'intérêt et de risque de liquidité (nouvelle activité).
- De réaliser les opérations financières de financements et de placement nécessaire à l'équilibre du compte.

Il faut noter à ce stade que la gestion de la trésorerie quotidienne est certifiée ISO 9001 depuis 2004.

Concernant la couverture des besoins de financement, la Caisse nationale des Urssaf dispose :

- De moyens de financements pérennes auprès de la CDC.
- D'un programme d'ECP (70 Md€) multidevisé.
- D'un programme de Neucp (70 Md€).
- De partenaires bancaires susceptibles de participer au financement.

Les montants maximums des encours d'avances (plafond) sont fixés annuellement par la Loi de Financement de la Sécurité Sociale (LFSS).

La gestion opérationnelle des financements est confiée au service TCFP, les opérations de back-office étant assurées par la Direction comptable financière (DCF) de l'Urssaf. Le contrôle des opérations est réalisé en continue par le MO directement au sein de la trésorerie. Placé sous la responsabilité du directeur financier et adjoint, il veille au respect du cadre de gestion, tout en assurant le suivi des risques (contrepartie, engagement, livraison, etc.).

### **Article 3. DESCRIPTIF DE LA MISSION**

En raison de la diversification des modes de financement de la Caisse nationale (notamment Neucp et ECP), l'Urssaf a mis en place, sous sa responsabilité, un dispositif de gestion et de limitation de ses risques de liquidité répondant aux meilleures normes de la place bancaire.

En conséquence, dans le cadre de la LFSS, un audit externe portant sur la gestion du risque de liquidité doit être réalisé par l'Urssaf nationale, au sein du service Trésorerie, et les conclusions transmises au Parlement.

Cette mission est motivée par l'augmentation importante des volumes émis, par la multiplication du nombre d'opérations de marché et par l'augmentation de la technicité des modes de financement.

Ladite mission a pour but l'établissement des documents nécessaires permettant de couvrir les attentes suivantes :

- **un rapport d'audit** destiné à être transmis à la gouvernance de l'Urssaf et aux tutelles, et annexé à la convention Acoiss-Cdc,
- une évaluation des éventuels risques de liquidité par **un état des lieux et un diagnostic des process en place** concourant à la limitation du risque de liquidité par la trésorerie centrale de la Caisse nationale,

- une identification des évolutions possibles en matière de gestion du risque de liquidité à l'Urssaf Caisse nationale par **la formulation de recommandations**, en phase avec un benchmarking de place ou au regard de trésoreries « équivalentes » de grands groupes du CAC, ou de la sphère publique telle que l'AFT, la Cades ou la CDC.

La mission portera notamment sur l'analyse de la gestion et de la prévention des risques de liquidité déjà mis en place par la sous-direction « trésorerie centrale financements et placements » de l'Urssaf. Pour ce faire, la Caisse nationale fournira tous les documents nécessaires à la bonne réalisation de la mission.

Une liste non exhaustive des documents de reporting existants est fournie en annexe 1, lesquels permettant la prévention et la limitation des risques de liquidité au quotidien.

#### **Article 4. CADRE DE LA MISSION ET DEROULEMENT OPERATIONNEL**

Dans le cadre de la professionnalisation de la gestion de trésorerie du régime général de la sécurité sociale et du positionnement de l'Acoss en tant qu'opérateur de marché reconnu sur les marchés financiers, Il apparaît indispensable pour la Caisse nationale de disposer d'un audit sur ces processus d'opérations de marché et de gestion du risque liquidité.

La réalisation de la mission objet du présent marché nécessite une collaboration entre l'établissement public et le titulaire. À ce titre, la Caisse nationale s'engage à fournir au titulaire toutes les données et informations nécessaires à la bonne réalisation du marché.

La mission se déroulera dans les locaux de l'Urssaf. Une réunion de lancement pourra en tant que de besoin être organisée à la Caisse nationale entre l'Urssaf et le titulaire.

Le titulaire pourra, en tant que de besoin au cours de la mission, demander toute précision qu'il juge nécessaire, eu égard aux nombreux termes techniques, sigles, et dénominations spécifiques contenus dans les documents originaux.

La Caisse nationale des Urssaf souhaite que ces prestations soient assurées par au moins deux professionnels experts dans le domaine financier, dont un expert en matière de gestion des risques de liquidité.

Sur la base d'un début de mission au plus tard mi-novembre de chaque année, l'Urssaf souhaite que la version finale des livrables (donc après ajustement final entre le titulaire et la Caisse nationale ; cette phase d'ajustement finale est de 15 jours ouvrés) puisse être communiquée avant la fin du mois de mars de l'année suivante (mars 2026 pour l'audit 2025). L'offre du titulaire indique, pour chacune des années, le délai maximal de réalisation de l'ensemble des prestations, **avant la phase d'ajustement final**, étant entendu que le délai maximal souhaité par l'Urssaf Caisse nationale est de 20 jours ouvrés à compter de la transmission du bon de commande.

À l'issue de la remise des livrables finaux d'audit, le titulaire fera, dans les locaux de la Caisse nationale, une présentation orale des livrables aux personnes concernées.

Il est prévu que la mission relative à l'année N soit clôturée au plus tard le 31 mars de l'année N+1. L'Urssaf se réserve seule la possibilité de modifier ce planning prévisionnel en cas d'impératif.

## **Article 5. OBLIGATION DE CONSEIL**

Le titulaire a un devoir de conseil, de recommandations et de mise en garde de la Caisse nationale relativement à l'ensemble des prestations objet du marché. Les conseils, mise en garde et recommandations devront être formulés par écrit dans les documents remis à l'Urssaf lors de l'exécution du marché.

## **Article 6. LIVRABLES**

### **Article 6.1. Forme des livrables**

Les livrables du titulaire sont des documents remis à l'issue ou durant le déroulement du marché par tout moyen permettant de donner date certaine à leur réception par l'Urssaf, et décrits à l'article 6.2 du présent cahier des charges.

Le titulaire devra remettre tous les documents en français et sous les formats suivants :

- une version électronique de tous les documents (**word et pdf ; pas de powerpoint**).

### **Article 6.2. Livrables attendus**

Chaque année, les livrables attendus dans le cadre de la réalisation des prestations sont les suivants :

- **Le rapport d'audit destiné à être transmis à la gouvernance de l'Acosse et aux tutelles, et annexé à la convention Acoess-Cdc :**

- le rapport intitulé « rapport d'audit du risque de liquidité de l'Acosse » contenant les éléments retenus dans le cadre de la mission ; **rapport n'excédant pas 20 pages** (word) et précisant, outre la méthodologie retenue, la présentation des résultats de la gestion du risque de liquidité par l'Acosse ainsi que les recommandations correspondantes,
- une courte synthèse (2 à 4 pages) qui accompagnera le rapport.

- **Prestation consistant à réaliser un état des lieux et un diagnostic de la gestion du risque de liquidité :**

Un document détaillé contenant les « fiches de risques » destiné à la direction métier incluant, outre la méthodologie retenue, la présentation des résultats de l'analyse relative à l'audit. Avant remise de ce document définitif, le titulaire remettra à l'Acosse pour validation un projet de document qui pourra faire l'objet d'ajustements à la demande de l'Acosse durant 15 jours ouvrés à compter de cette remise ;

- **Prestation consistant à identifier les évolutions envisageables et à formuler des recommandations :**

Un document détaillé intitulé « benchmarking » contenant, outre la méthodologie retenue, la présentation des résultats de l'analyse et un benchmarking vis-à-vis d'une part de trésoreries « équivalentes » de grands groupes du CAC, ou de la sphère publique telle que l'AFT, la CADES ou la CDC ; d'autre part de grandes banques.



## **Annexe 1 – LISTE DES DOCUMENTS LIES A LA GESTION DU RISQUE DE LIQUIDITE**

### **Reporting instance de gouvernance**

- Comité trésorerie finance (CTFRD)

### **Reporting mensuels**

- Chiffres clés de la trésorerie
- Note commission financière et statistique (CFS)
- Rapport Middle Office

### **Reporting hebdomadaires**

- Point marchés
- Point financements

### **Reporting quotidiens**

- Point info tréso de la mi-journée
- Outil de suivi des émissions NeuCP
- Outil de suivi des émissions ECP
- Tableau de bord quotidien de trésorerie

### **Charte du contrôle interne**

- Politique et encadrement des risques de trésorerie

### **Plan de financement**

Plan de financement validé par les tutelles pour l'année N

### **Outil centralisé de la trésorerie**

TMS (Trésory line de Data log)  
Titan (éditeur 3V finance)

### **Modélisation des processus clefs**

## Annexe 2 – GLOSSAIRE DES SIGLES TECHNIQUES

ACOSS	Agence Centrale des Organismes de Sécurité Sociale
AFT	Agence France Trésor
NeuCP	ex Billet de Trésorerie
CADES	Caisse d'Amortissement de la Dette Sociale
CDC	Caisse des Dépôts et Consignations
CGSS	Caisse Générale de Sécurité Sociale
DCF	Direction comptable financière
DIFI	Direction centrale trésorerie banque financement et investissement
ECP	<i>Euro Commercial Paper</i>
FSV	Fonds de Solidarité Vieillesse
LFSS	Loi de Financement de la Sécurité Sociale
RSI	Régime Social des Indépendants
TCFP	Trésorerie Centrale Financements et Placements
UNEDIC	Union Nationale interprofessionnelle pour l'Emploi Dans l'Industrie et le Commerce
URSSAF	Unions pour le Recouvrement des cotisations de Sécurité Sociale et d'Allocations Familiales