

# **MARCHE PUBLIC DE PRESTATIONS INTELLECTUELLES**

---



## **PRESTATIONS D'EXPERTISE ET D'ASSISTANCE EN MATIERE DE TRESORERIE ET DE MARCHES DE SERVICES BANCAIRES**

---

**Appel d'offres ouvert  
N°P2541-AOO-DIFI**

### **CAHIER DES CLAUSES TECHNIQUES PARTICULIERES**

**(C.C.T.P commun aux trois lots)**

# SOMMAIRE

## PREAMBULE

|                                                                                                         |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. OBJET .....</b>                                                                                   | <b>4</b>  |
| <b>2. CONTEXTE DE LA CONSULTATION .....</b>                                                             | <b>4</b>  |
| 2.1. PRESENTATION DE L'ACOSS .....                                                                      | 4         |
| 2.2. PRESENTATION DE LA DIRECTION CENTRALE TRESORERIE BANQUE FINANCEMENT ET INVESTISSEMENT (DIFI) ..... | 5         |
| 2.2.1. Missions de la DIFI .....                                                                        | 5         |
| 2.2.2. Organisation de la DIFI .....                                                                    | 6         |
| <b>3. DESCRIPTIF DES PRESTATIONS .....</b>                                                              | <b>14</b> |
| 3.1. LOT N° 1 : PRESTATIONS D'EXPERTISE EN MATIERE DE TRESORERIE .....                                  | 14        |
| 3.1.1. Typologie des prestations .....                                                                  | 14        |
| 3.1.2. Définition et quantification de l'unité d'œuvre .....                                            | 15        |
| 3.1.3. Exemples de prestations .....                                                                    | 16        |
| 3.2. LOT N° 2 : PRESTATIONS D'ASSISTANCE EN MATIERE DE TRESORERIE .....                                 | 17        |
| 3.2.1. Typologie des prestations .....                                                                  | 18        |
| 3.2.2. Définition et quantification de l'unité d'œuvre .....                                            | 19        |
| 3.2.3. Exemples de prestations .....                                                                    | 21        |
| 3.3. LOT N° 3 : PRESTATIONS D'EXPERTISE ET D'ASSISTANCE DES MARCHES DE SERVICES BANCAIRES..             | 22        |
| 3.3.1. Typologie des prestations .....                                                                  | 22        |
| 3.3.2. Définition et quantification de l'unité d'œuvre .....                                            | 23        |

# PREAMBULE

## PRESENTATION DES UNITES D'OEUVRE

Les prestations des 3 lots sont déterminées sous forme d'unité d'œuvre (UO) :

Pour chaque unité d'œuvre, les éléments suivants y sont explicités :

- Définition du contenu de l'UO permettant de cibler la nature de l'intervention souhaitée,
- Présentation des pré-requis dont disposera le titulaire pour réaliser la prestation,
- Exigences minimales de l'Acoss pour cette UO, en termes de contenus et de livrables.
- Définition du ou des profils nécessaire(s) à la réalisation de la prestation,

Les unités d'œuvre comprennent différents niveaux (1 à 4) qui permettent une différenciation des prix de réalisation de la prestation selon des critères ou de métriques définis (périmètre, technicité, nombre de réunions, type de livrables...), rendant compte de la **charge associée à la réalisation de la prestation**, avec un système de point propre à chaque niveau.

A chaque niveau d'UO, l'Acoss a fixé :

- **Une période d'exécution maximale** qui correspond à une période maximale durant laquelle le prestataire réalise la prestation. Temps imparti durant lequel la prestation devra être exécutée.

**Cette période s'inscrit dans un calendrier avec des jalons/ réunions fixé au démarrage de la prestation.**

La période d'exécution sera définie dans les bons de commande

- **Un temps de réalisation de la prestation estimatif** qui correspond au temps consacré à la réalisation de la prestation.

A chaque niveau d'UO, le prestataire renseigne :

- un prix unitaire dans le Cadre de réponse financier (CRF)
- une estimation du temps de réalisation, dans le Cadre de réponse technique (CRT), en corrélation avec l'estimation de l'Acoss,

## 1. OBJET

La présente consultation a pour objet de fournir à la Direction Centrale Trésorerie Banque Financement et Investissement (DIFI) de l'AcoSS (Agence Centrale des Organismes de Sécurité Sociale) des prestations d'expertise et d'assistance en matière de trésorerie et de marché de services bancaires dans le cadre des missions qui lui sont confiées.

La Convention des Objectifs et de Gestion (COG) pour la période 2023-2027 entre l'AcoSS et l'Etat a fixé des objectifs à la DIFI, dont les principaux enjeux sont les suivants :

- Relation de service / offre de service : optimisation des parcours de paiement, fiabilisation et sécurisation des coordonnées bancaires ;
- Performance : professionnalisation des équipes ;
- Financement / Investissement : Sécurisation et optimisation ;
- Evolution des nouveaux risques en lien avec la démarche OSE (Opérateur service essentiel).

La DIFI fait face d'une manière permanente à l'élargissement et à l'évolution des missions qui lui sont confiées par les tutelles.

La présente consultation se décompose en 3 lots distincts :

LOT 1 – Prestations d'expertise en matière de trésorerie

LOT 2 – Prestations d'assistance en matière de trésorerie

LOT 3 – Prestations d'expertise et d'assistance en matière de marchés de services bancaires

## 2. CONTEXTE DE LA CONSULTATION

### 2.1. PRESENTATION DE L'ACOSS

L'AcoSS est un établissement public à caractère administratif, qui inscrit son action autour de deux missions principales :

- **Trésorier du Régime Général** : organisme collecteur des cotisations sociales du régime général de Sécurité sociale, l'AcoSS redistribue les fonds, recouvrés par les Urssaf et destinés au financement des prestations sociales. Elle est ainsi chargée d'assurer la gestion commune de la trésorerie des différentes branches pilotées par la caisse nationale des allocations familiales (CNAF), par la caisse nationale de l'assurance maladie (CNAM), par la caisse nationale d'assurance vieillesse (CNAV) et par la caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA).
- **Caisse nationale des URSSAF**, l'AcoSS assure le pilotage du réseau des URSSAF.

Ses missions en matière de trésorerie visent à mettre en place une organisation de trésorerie optimale en termes de circuits financiers (optimiser les flux), mais aussi à gérer le besoin ou la capacité de financement quotidien du régime général (optimiser les stocks).

L'exercice de ces missions s'inscrit dans un cadre réglementaire strict. Les activités de gestion de trésorerie de l'Acosse sont notamment régies par le code de la Sécurité sociale. Ce cadre donne l'autonomie et les moyens nécessaires à l'Acosse pour mener à bien ses missions, mais impose une contrainte de liquidité quotidienne et une interdiction de débit.

L'Acosse est sous le contrôle des autorités compétentes de l'Etat, la double tutelle du ministre chargé de la Sécurité sociale et du ministre chargé du Budget.

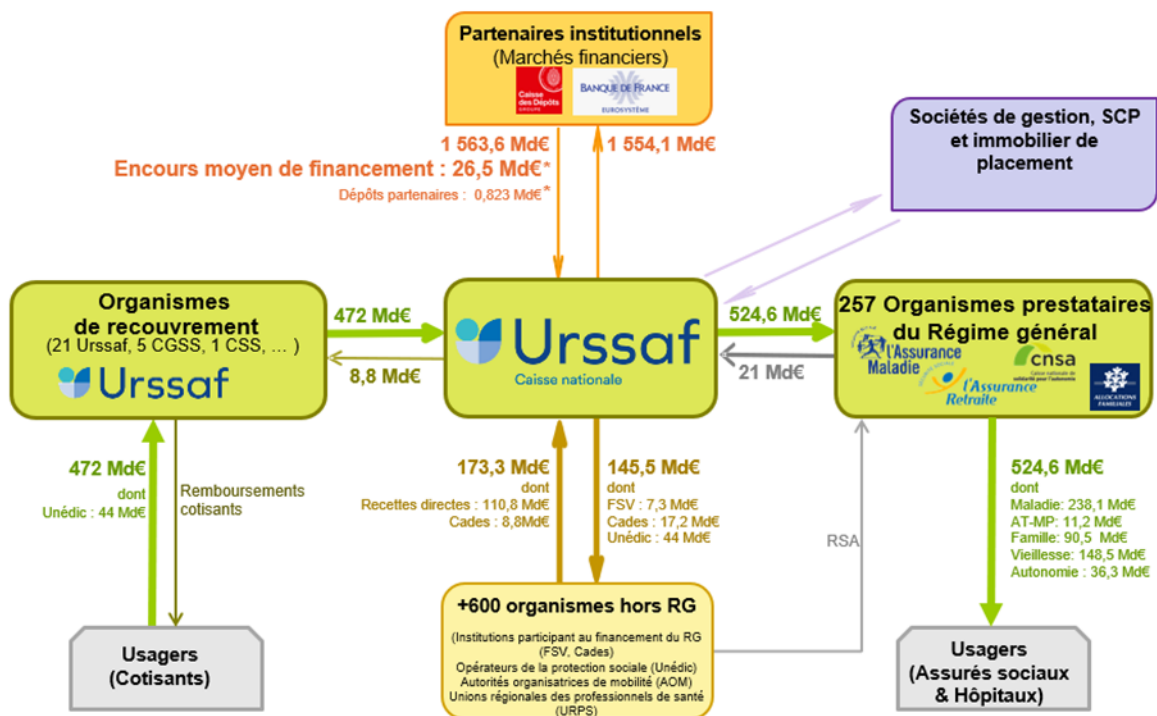
## 2.2. PRESENTATION DE LA DIRECTION CENTRALE TRESORERIE BANQUE FINANCEMENT ET INVESTISSEMENT (DIFI)

### 2.2.1. MISSIONS DE LA DIFI

La DIFI a en charge, pour le compte de l'ordonnateur, la gestion de trésorerie du Régime général en prévision et en réalisation, en garantissant le respect des engagements financiers (notamment l'alimentation des organismes de Sécurité sociale et des partenaires) quoiqu'il arrive et en optimisant le résultat financier. Elle lève et sécurise les financements appropriés aux besoins. Elle gère les relations avec les établissements bancaires et financiers du Régime général. Elle assure également depuis 2020, pour le CPSTI, la gestion des actifs investis au titre des Régimes de retraite complémentaire et d'invalidité décès des travailleurs indépendants.

La DIFI gère la liquidité au jour le jour et optimise de manière sécurisée la gestion du solde du compte unique. Elle pilote et contrôle la gestion de trésorerie des Urssaf, elle optimise la gestion des flux financiers des organismes locaux du Régime général.

Elle impulse et coordonne la politique de trésorerie mise en œuvre dans les autres branches, de façon à optimiser la gestion de trésorerie en allant de l'encaissement des cotisations jusqu'au paiement des prestations. Elle centralise et répartit les produits entre les attributaires en vue de leur affectation et de leur reversement dans un délai minimum. Elle répartit vers les partenaires les recettes directement encaissées à l'Acosse. Elle doit aussi assurer l'adaptation du système d'information de trésorerie aux évolutions des métiers en lien avec la Direction comptable et financière et la Direction des systèmes d'information.



\* Données Difi – TCFP 2024

La DIFI, par l'intermédiaire des comptes ouverts auprès de la CDC, centralise l'ensemble des flux d'encaissement des URSSAF et des CGSS, y compris les opérations pour compte de tiers et assure l'alimentation des comptes bancaires des organismes prestataires (CAF, CARSAT, CPAM...) et des partenaires institutionnels.

## 2.2.2. ORGANISATION DE LA DIFI

La DIFI est composée de quatre sous directions :

- Sous-direction Trésorerie Centrale Financement et Placement (TCFP)
- Sous-direction Trésorerie au Siège et Relations avec les Partenaires (TSRP)
- Sous-direction Trésorerie Locale et Relations Bancaires (TLRB)
- Sous-direction de la Gestion des actifs de placement (GDAP)

S'ajoutent :

- Deux pôles : Middle-office, Contrôle interne et maîtrise des risques
- Trois missions : Mission ESG, Mission « innovation Digital », Mission système d'information
- Un économiste de marché

#### 2.2.2.1. ACTIVITES DE LA SOUS-DIRECTION TCFP

La sous-direction Trésorerie Centrale Financement et Placement (TCFP), composée de 2 responsables, 4 trésoriers, 2 opérateurs de marché, assure la trésorerie du Régime Général, traite quotidiennement les flux d'encaissements liés au recouvrement des cotisations sociales et les flux de décaissements pour le paiement des prestations sociales ainsi que la liquidité du Régime Général.

Elle gère ainsi le solde de trésorerie du compte Acoss en anticipant, gérant et couvrant les risques de trésorerie, de liquidité, opérationnels, de taux et de change. Pour assurer le financement croissant de sa trésorerie, l'Urssaf Caisse nationale favorise le recours aux marchés financiers en substitut du financement bancaire.

Le volume des opérations est d'environ 4 000 opérations par an avec un encours moyen de financement autour de 26.50 Mds en 2024, et de 45 Mds en 2025.

Elle garantit la gestion optimale des opérations de marché (NeuCP, ECP et NeuMTN) en négociant les conditions avec les banques partenaires et les divers investisseurs non bancaires.

Elle est en contact avec les intervenants de marché (banques, investisseurs...) et fournit des informations régulières aux marchés (présentation road show...)

Cette sous-direction interagit avec le pôle middle office, composé de 3 personnes.

Elle s'appuie sur les travaux d'un économiste de marché permettant d'avoir des projections macroéconomiques à CT, MT et LT.

#### 2.2.2.2. ACTIVITES DE LA SOUS-DIRECTION TSRP

La sous-direction Trésorerie au Siège et Relations avec les Partenaires (TSRP) **pilote et optimise les flux financiers avec les partenaires** de la sphère sociale de l'Acoss, dans le cadre de la **centralisation des recettes** directement encaissées au siège, des **versements opérés vers les partenaires** ou dans le cadre des **offres de services financiers** (avances et dépôts de trésorerie).

Dans le champ du recouvrement direct, la sous-direction TSRP **contribue à la centralisation et à la répartition des produits** entre les différents partenaires attributaires en vue de leur affectation et de leur reversement dans un délai minimum.

La sous-direction TSRP assure également les missions de prévisions et de simulations de la trésorerie de l'Acoss.

Dans ce cadre, la sous-direction TSRP est en charge des missions et activités présentées *infra*.

##### **Piloter et optimiser les relations financières avec les partenaires de la sphère sociale**

- Organiser la gestion des flux échangés directement entre l'Acoss et ses partenaires, avec la réalisation de travaux de **conventionnement des flux**, de **veille juridique**, de **cartographie des flux** et de **suivi de la neutralité financière**, visant à **garantir la régularité de ces flux financiers** à destination ou en provenance du compte bancaire de l'Acoss et à **optimiser leur impact sur le résultat net** de trésorerie ;
- Actualiser / maintenir une **base de suivi administratif de l'ensemble des documents conventionnels** signés entre l'Acoss et ses partenaires (~100 documents conventionnels signés chaque année) et produire les éléments de reporting associés.

##### **Gérer les recettes directement recouvrées au siège de l'Acoss et affectées aux différents régimes de Sécurité sociale**

- **Contribuer à la centralisation, à la répartition et au reversement aux régimes de Sécurité sociale attributaires** des recettes directement encaissées au Siège de l'Acosse constituées des impôts et taxes affectés à la Sécurité sociale et reversés par l'Etat, des cotisations et contributions précomptées par les caisses sur les revenus d'activité et de remplacement et des cotisations sociales prises en charge par l'État au titre des mesures d'exonérations ;
- **Facturer à l'Etat le coût des mesures d'exonérations ciblées** compensées et à l'Assurance maladie la prise en charge des cotisations maladie des praticiens et auxiliaires médicaux ;
- Participer au processus d'analyse et de validation des notifications comptables adressées aux attributaires ;
- Contribuer aux opérations de clôture et de certification des comptes par la Cour des comptes et aux audits (audit de liquidité, etc.).

#### **Gérer la trésorerie des partenaires bénéficiant d'un suivi comptable et financier dans les livres de l'Acosse**

- **Proposer un suivi personnalisé** des montants de trésorerie centralisés et reversés quotidiennement par l'Acosse aux partenaires institutionnels éligibles (ENIM, CPSTI, CAMIEG et CCMSA) **via des comptes courants comptables appelés « Comptes de Suivi Financiers (CSF) »**, et permettant de répondre à un double objectif de **mutualisation des trésoreries sociales** et de **diminution des risques opérationnels** (risque de liquidité, risque de débit intra-journalier, etc.)

#### **Déployer des offres de services financiers aux organismes de Sécurité sociale, dans des conditions déterminées par la Loi**

- Recueillir les dépôts de tout ou partie des disponibilités des partenaires de la sphère sociale éligibles à l'offre de dépôts de trésorerie de l'Acosse ;
- Octroyer des avances de trésorerie aux partenaires éligibles sous condition de respect d'un plafond déterminé chaque année par Loi de Financement de la Sécurité sociale ;
- Maintenir l'outil d'émission des tickets d'avances et de dépôts des partenaires.

#### **Réaliser les prévisions et simulations de trésorerie de l'Acosse**

- Elaborer les profils quotidiens de trésorerie en prévisions et en réalisations sur une année calendaire ;
- Contribuer à la communication financière de l'Acosse, via notamment la réalisation de supports présentant les prévisions de trésorerie à destination des administrateurs, de la Direction Générale et des tutelles ministérielles de l'Acosse ;
- Apporter l'expertise de la sous-direction dans l'analyse des informations / hypothèses de prévisions et des écarts entre prévisions et réalisations ;
- Améliorer en continu les prévisions de trésorerie avec la production de tableaux de bord de mesure / suivi de la qualité des prévisions ;
- Réaliser des simulations financières via l'application d'hypothèses macro-économiques et / ou liées à la « performance » du recouvrement de l'Acosse.

#### 2.2.2.3. ACTIVITES DE LA SOUS-DIRECTION TLRB

La sous-direction Trésorerie Locale et Relations Bancaires (TLRB) assure le pilotage et le contrôle de la trésorerie des Urssaf en définissant la stratégie en matière de gestion de trésorerie et de moyens de paiement. Elle assure également depuis 2011, via

la Mission Nationale Financière (MNF), un pilotage concerté de la trésorerie des organismes de Sécurité sociale des branches prestataires, en lien avec les caisses nationales. Elle assure le rôle de centrale d'achat pour le Régime général en matière de marchés de services bancaires conformément à la LFSS 2018. La sous-direction garantit la gestion de la relation bancaire du Régime général.

La sous-direction TLRB est composée de deux pôles :

- **Pôle pilotage de la trésorerie en URSSAF**

La sous-direction TLRB est chargée de piloter et contrôler la trésorerie des Urssaf, en sécurisant la gestion grâce à la communication d'orientations et de préconisations en matière de trésorerie définies dans le cadre d'une politique de gestion de trésorerie applicable par les organismes. Elle assure la définition et le calcul des indicateurs de performance de trésorerie dans un tableau de bord global.

Les principales missions du pôle :

- Piloter et contrôler la gestion de trésorerie des organismes du Recouvrement. Elaborer des analyses descriptives et prescriptives des performances,
- Veiller à la mise en œuvre des bonnes pratiques et animer le réseau des trésoriers et experts en trésorerie,
- Animer l'instance stratégique de pilotage de trésorerie avec les directeurs comptables et financiers des URSSAF, afin de garantir la cohérence d'ensemble de l'activité et l'exhaustivité des actions entreprises dans le domaine de la gestion de trésorerie,
- Expertiser les impacts de toute nouvelle évolution réglementaire, bancaire, en matière de moyens de paiement ou de systèmes d'information afin d'adapter les processus de trésorerie,
- Contribuer à la professionnalisation des acteurs locaux via des actions de formation : processus de gestion de trésorerie, outils déployés dans le Recouvrement, maîtrise de l'activité...

- **Mission Nationale Financière**

La sous-direction TLRB a également la mission d'assurer la coordination des actions de trésorerie au sein du régime général grâce à une équipe dédiée, dénommée Mission Nationale Financière (MNF). Elle est chargée de piloter de façon concertée la gestion de trésorerie des branches prestataires (famille, retraite, assurance maladie, autonomie).

Elle favorise ainsi le travail en interbranches et intervient dans les quatre domaines suivants :

- Gestion de trésorerie,
- Relations bancaires,
- Systèmes d'information de trésorerie du régime général,
- Moyens de paiement.

Sur ces quatre domaines, la MNF accompagne les branches dans les projets d'optimisation et de simplification de l'activité. Elle travaille de façon étroite avec les Caisses nationales et leurs réseaux respectifs, en animant un réseau d'environ 25 référents. Cette organisation se concrétise par la mise en place de deux réunions plénières par an avec l'ensemble des référents (référents en caisses nationales : CNAV, CNAM, CNAF, CNSA et référents en caisses locales : CARSAT, CPAM, CAF).

Quelques exemples de réalisations d'études et projets :

- Animation d'une communauté de trésoriers inter branches au niveau régional,
- Guide sur la gestion de trésorerie du régime général : son pilotage du national au local

- Définition d'un socle commun sur la maîtrise des risques et le contrôle interne spécifiques à la trésorerie
- Mise en place de solutions PCA
- Définition d'une politique des moyens de paiement du Régime Général

Un comité de pilotage présidé par la Direction de la Sécurité sociale (DSS) définit chaque année les objectifs annuels et pluri annuels de la MNF, et valide les résultats des travaux de la période écoulée. La programmation est glissante, permettant de les réajuster et réviser tous les ans à l'occasion des COPIL annuels.

Au sein de la sous-direction TLRB, une cellule d'expertise sur les marchés bancaires (CEMSB) assure la fonction de centrale d'achat, en matière de marchés publics de services bancaires pour le compte des caisses nationales, et des organismes locaux du régime général.

Composée de 4 personnes, cette équipe d'experts sur les marchés de services bancaires du Régime Général est appuyée par la direction des affaires juridiques et par la direction des achats de l'Acoss. Elle est continuellement en relation avec les caisses nationales ou les organismes, leurs équipes SI, surtout au cours du renouvellement de leurs marchés de services bancaires.

Elle répond à des enjeux et des gains de performance des marchés de services bancaires permettant :

- Une meilleure **attractivité** globale des marchés de services bancaires du Régime Général
- Un **point d'entrée unique et clairement identifié pour les partenaires bancaires**
- Une **sécurisation juridique** des procédures de marchés
- Une **professionnalisation de l'activité** des marchés de services bancaires,
- Une **standardisation** des procédures de marchés, une **homogénéisation des pratiques** et une **amélioration continue** et industrialisation du processus

La CEMSB intervient sur deux domaines :

- Domaine stratégique

La cellule mène des réflexions stratégiques avec les caisses nationales et les organismes le cas échéant, en les accompagnant dans la définition des orientations stratégiques à privilégier au regard des évolutions de l'écosystème des banques et des besoins des branches. Ces travaux sont découpés en 4 macro-étapes :

- Collecte de la volumétrie et des besoins des branches en termes de moyens de paiements et de services bancaires associés.... Etat des lieux technique et évolution (protocole, format de fichiers, système de back up...),
- Organisation de *sourcing* avec les banques de la place, dans le respect des trois principes rappelés dans la commande publique (liberté d'accès à la commande publique, égalité de traitement des candidats, principe de transparence des procédures),
- Rationalisation des besoins le cas échéant,
- Constitution de l'allotissement.

- Domaine opérationnel

En collaboration avec les caisses nationales et les organismes le cas échéant, la cellule intervient dans le domaine opérationnel de la procédure :

- Rédaction du DCE sur la base de modèles types conçus en amont, tout en garantissant la prise en compte des spécificités et besoins des branches,
- Elaboration du budget du marché décliné par lots en simulant des coûts moyens selon les coûts constatés dans les différents marchés récents,
- Analyse des offres avec les équipes métier et technique des branches,
- Accompagnement dans la définition de la stratégie de déploiement des marchés dans les organismes.

#### 2.2.2.4. ACTIVITES DE LA SOUS-DIRECTION GDAP

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020, et conformément aux articles L.632-2 et L.635-4-1 du code de la sécurité sociale, le CPSTI confie la réalisation opérationnelle du pilotage de ces régimes à la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse (CNAV) et à l'Acosse qui sont respectivement chargées d'assurer la gestion des opérations afférentes au pilotage des régimes et la gestion des placements :

1. La CNAV mène les travaux et études nécessaires à la détermination de la politique de pilotage ;
2. La gestion financière des placements, des biens meubles et immeubles constitutifs des réserves, ainsi que la passation des marchés qui en découlent, sont assurées par l'UCN qui dispose à ce titre d'un mandat général pour effectuer les opérations afférentes.

Depuis janvier 2020, l'Acosse assure un rôle d'opérateur pour le compte du Conseil pour la Protection Sociale des Travailleurs Indépendants (CPSTI). Elle gère les actifs du CPSTI, notamment les réserves affectées aux régimes complémentaires obligatoires (RCO).

Les réserves constituent un portefeuille diversifié d'actifs, mobiliers et immobiliers, qui demande un suivi permanent de la part des équipes.

Ces réserves sont la contrepartie d'engagements futurs pris vis-à-vis de travailleurs indépendants. Elles doivent être valorisées et préservées en conséquence.

Au sein de l'Acosse, la sous-direction des actifs de placement (GDAP) répond à un certain nombre d'objectifs, énumérés ci-après, destinés, d'une part, à garantir le respect de la réglementation applicable, et d'autre part, à fiabiliser et structurer les processus tant décisionnels qu'opérationnels internes selon les principes adoptés par les professionnels de la gestion financière :

- Garantir le respect et la mise en œuvre par chacun des intervenants de ses prérogatives.
- Adopter une organisation conforme aux meilleures pratiques définies et mises en œuvre par la profession de la gestion financière.
- Assurer une parfaite cohérence entre les objectifs de gestion des fonds placés et l'amélioration de l'équilibre des régimes à long terme en appliquant des techniques de gestion adaptées à la destination de ces fonds.
- Concilier le niveau de souplesse et de réactivité qu'exige la gestion financière, d'une part, avec la formalisation précise des processus et d'autre part, avec le respect de la réglementation.

#### 2.2.2.5. ACTIVITE DU POLE MIDDLE-OFFICE

En coordination avec le front-office (TCFP) et le back-office (Direction comptable et financière), le pôle middle-office assure un contrôle continu des opérations de marché et gère l'aspect post-marché : contrôle de la conformité, validation des opérations avec les contreparties bancaires et dépositaires, suivi du bon dénouement... Il assure également une couverture des risques sur les opérations de marché, dont le risque de contrepartie : suivi des limites d'engagement, valorisation des opérations et gestion du collatéral (appels de marge quotidiens) ... Il développe les relations avec les différentes contreparties bancaires et intermédiaires des marchés financiers.

#### 2.2.2.6. ACTIVITES DU POLE CONTROLE INTERNE ET MAITRISE DES RISQUES

Le pôle Contrôle interne et Maîtrise des risques assure le pilotage du dispositif de maîtrise des risques au sein de la Difi avec la participation des référents contrôle interne et maîtrise des risques présents au sein de chacune des sous-directions et missions de la Difi. Le pôle Contrôle interne et Maîtrise des risques permet à la Difi d'avoir une vision globale de l'exposition aux risques et des moyens mis en œuvre pour les gérer. Il anime l'instance de pilotage Comité de Conformité, de Contrôle Interne et de gestion des risques (Coccigri).

#### 2.2.2.7. ACTIVITES DE LA MISSION ESG

L'ESG constitue une thématique transverse et multidimensionnelle pour l'ensemble des missions de la DIFI, elle est réunie sous un « pôle ESG » mettant son expertise au service de :

- La sous-direction TCFP assure la gestion de la trésorerie de l'Urssaf Caisse nationale et notamment diverses opérations de marchés. À ce titre, elle a aligné ses programmes d'émissions (NeuMTN, ECP et NeuCP) avec les Social Bond Principles de l'ICMA.
- La sous-direction TLRB assure, entre autres, la passation des marchés de services bancaires. À ce titre, elle intègre des éléments d'appréciation ESG dans la procédure de manière à contribuer à la sélection d'acteurs bancaires. Cette procédure est le fruit de l'observation des pratiques en termes de RSE et d'ESG du secteur bancaire français.
- La sous-direction GDAP assure la gestion et le pilotage des placements mobiliers et immobiliers du CPSTI. Cette gestion passe par des property-managers en ce qui concerne les actifs immobiliers détenus en direct, et par différentes sociétés de gestion externes pour les actifs mobiliers. À ce titre, l'ESG représente différentes dimensions : votes aux AG, engagements actionnarial, pratiques d'investissements, processus de sélection des gérants, pratiques des acteurs en matière d'investissement responsable, amélioration de la qualité environnementale des actifs immobiliers, etc.

L'ensemble de ces missions est fortement affecté par les évolutions réglementaires au niveau de l'Union Européenne et au niveau national. Il est également influencé par les évolutions des pratiques des acteurs comparables, ou intervenant sur des thématiques connexes, en matière de RSE et d'ESG. Cela passe par l'adoption de normes ou de référentiels, ou encore de participation à des alliances et autres associations d'acteurs.

#### 2.2.2.8. ACTIVITES DE LA MISSION INNOVATION ET DIGITAL

**Elle accompagne la Difi dans l'identification et l'évaluation des opportunités digitales** susceptibles de renforcer et de transformer ses métiers. Elle recherche également des structures digitales partenaires afin de développer des échanges et des retours d'expériences, constituant ainsi un réseau d'acteurs (AFTE, Finance Innovation, start-up...) en lien avec les activités de la DIFI.

Elle aide la Difi à développer une culture d'innovation digitale (les outils et les nouvelles méthodes associés) et à faire le lien entre les experts de l'innovation & digital (externes à l'Acoss, DID, DSI) et les équipes métiers Difi afin de s'assurer que les besoins et les solutions identifiées sont pertinents (par des approches de prototypage).

Elle entretient une veille technologique active dans son écosystème de l'innovation & digital au regard des métiers de la Difi et crée les conditions pour faire émerger les projets de rupture, en phase avec les besoins évolutifs des métiers de la Difi, en vue de leurs développements.

#### 2.2.2.9. ACTIVITES DE LA MISSION SYSTEME D'INFORMATION

La mission Système d'Information, accompagne la DIFI pour assurer l'assistance à maîtrise d'ouvrage des projets informatiques pour l'adaptation et le maintien en condition opérationnelle du Système d'Information.

Cette mission n'est pas concernée par ce marché.

### 3. DESCRIPTIF DES PRESTATIONS

Les prestations d'expertise et d'assistance en matière de trésorerie et de marchés de services bancaires sont découpées en 3 lots :

- Lot 1 Prestations d'expertise en matière de trésorerie
- Lot 2 Prestations d'assistance en matière de trésorerie
- Lot 3 Prestations d'expertise et d'assistance en matière de marchés de services bancaires

**Les prestations des 3 lots sont déterminées sous forme d'unité d'œuvre (UO) dont le fonctionnement est présenté au préambule (page 3 du CCTP).**

#### 3.1. LOT N° 1 : PRESTATIONS D'EXPERTISE EN MATIERE DE TRESORERIE

##### 3.1.1. TYPOLOGIE DES PRESTATIONS

Les prestations d'expertise en matière de trésorerie ont pour objet d'apporter une **expertise** dans les domaines de la trésorerie suivants :

##### **Domaine sous ensemble 1**

- ✓ Gestion des flux
- ✓ Moyens de paiements

##### **Domaine sous ensemble 2**

- ✓ Financement
- ✓ Placement (hors activités réalisées par la sous-direction GDAP au nom du CPSTI-marché dédié)
- ✓ Relations bancaires (hors gestion de projet du renouvellement de convention CDC ACOSS géré dans le cadre du lot 3)

Le titulaire doit disposer d'une expertise ESG sur ces deux domaines.

La réalisation d'une ou plusieurs prestations pourra répondre aux enjeux et objectifs stratégiques de l'Acoss, qui sont fixés dans la convention quadriennale d'objectifs et de gestion 2023 2028 entre l'Etat et l'Acoss.

Ces prestations pourront être demandées d'une façon simultanée par une ou plusieurs sous-directions de la DIFI ou missions, qui piloteront la relation avec le titulaire.

Avant de produire le livrable, deux phases préalables seront nécessaires :

- *Phase de cadrage*, permettant l'identification des ressources, des parties prenantes et la validation du calendrier.
- *Phase de plan d'action*, permettant d'élaborer le planning et d'organiser la collecte des données sur la situation ou les éléments déjà existants. Le titulaire pourra proposer des modalités de travail adaptées en fonction du type de livrable : ateliers de travail avec les acteurs idoines, questionnaire pour collecter des informations, entretiens ...

Des acteurs d'autres sous directions de la DIFI, notamment d'autres directions de l'Acoss et des caisses du régime général (Cnam, Cnav, Cnaf, CNSA, Urssaf...) pourront être invités à participer à ces études le cas échéant.

### 3.1.2. DEFINITION ET QUANTIFICATION DE L'UNITE D'ŒUVRE

#### UNITE D'ŒUVRE : PRESTATION D'EXPERTISE EN MATIERE DE TRESORERIE

##### 1/ Contenu de la prestation

Expertise dans les domaines de la trésorerie suivants :

- ✓ Gestion des flux
- ✓ Moyens de paiements
  
- ✓ Financement
- ✓ Placement
- ✓ Relations bancaires

##### 2/ Prérequis

- ✓ Réunion de lancement
- ✓ Présentation par la sous-direction/ mission du contexte et du périmètre de la prestation
- ✓ Mise à disposition de l'ensemble des documents nécessaires à la prestation

##### 3/ Livable(s) spécifique(s) attendu(s) à l'issue de la réalisation de l'unité d'œuvre

- ✓ Supports et comptes-rendus des réunions
- ✓ Selon la prestation, liste des livrables :
  - Une étude stratégique (axes d'analyse, contraintes / risques, enjeux/opportunités, scénarii...)
  - Un audit / diagnostic (forces et faiblesses, pistes d'optimisation, recommandations),
  - Une analyse
  - Une étude de benchmarking
  - Une cartographie
  - Une étude d'opportunité
  
- ✓ Présentation synthétique du livrable (format PPT) pour présentation dans les instances
- ✓ Résumé exécutif le cas échéant

##### 4/A : Profil et compétences attendus

| Profil | Expérience<br>(Hors alternance et stages) | Diplôme |
|--------|-------------------------------------------|---------|
| PRO-1  | > 6 ans                                   | BAC+5   |

##### **Compétences**

- **Expert Trésorerie (gestion des flux, moyens de paiement, financement/placement, relations bancaires)**
- **Analyste ESG multi dimensionnelle dans les domaines de trésorerie**
- Très bonne capacité d'analyse et de synthèse confirmée
- Fortes capacités rédactionnelles
- Bonne maîtrise des techniques de communication, d'animation
- Bonne maîtrise des outils bureautiques : pack Microsoft Office
- Connaissance souhaitable de la protection sociale
- Qualités relationnelles
- Français courant

| 4/B : Critères de pondération                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Type de livrable</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Etude stratégique : 5 points</li> <li>Audit et diagnostic : 4 points</li> <li>Analyse : 3 points</li> <li>Benchmark : 3 points</li> <li>Cartographie : 2 points</li> <li>Etude d'opportunité : 2 points</li> </ul> | <b>Ampleur/importance du périmètre étudié</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Basse : 1 point</li> <li>Moyenne : 2 points</li> <li>Haute : 3 points</li> </ul><br><b>Technicité du sujet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Faible : 1 point</li> <li>Standard : 4 points</li> <li>Grande : 8 points</li> </ul> | <b>Nombre de réunions</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>≤ 2 : 2 points</li> <li>3-4 : 4 points</li> <li>5-6 : 6 points</li> <li>&gt; 7 : 8 points</li> </ul> | <b>Volume du livrable (hors annexes)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&lt; 10 pages : 1 point</li> <li>entre 11 et 20 pages : 3 points</li> <li>entre 21 et 40 pages : 5 points</li> </ul><br>Comprenant <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ une présentation synthétique du livrable (en ppt) pour présentation dans les instances</li> <li>✓ Résumé exécutif le cas échéant</li> </ul> |
| 4/C : Décomposition de l'unité d'œuvre                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Type UO                                                                                                                                                                                                                                                                           | Période d'exécution maximale                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Temps estimé de réalisation prévue par l'Acos                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>UO 1</b><br>(7 à 12 points)                                                                                                                                                                                                                                                    | Entre 10 et 30 jours ouvrés                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 5 jours ouvrés                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>UO 2</b><br>(13 à 18 points)                                                                                                                                                                                                                                                   | Entre 20 et 40 jours ouvrés                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 10 jours ouvrés                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>UO 3</b><br>(19 à 24 points)                                                                                                                                                                                                                                                   | Entre 30 et 50 jours ouvrés                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 15 jours ouvrés                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>UO 4</b><br>(25 à 29 points)                                                                                                                                                                                                                                                   | Entre 40 et 60 jours ouvrés                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 20 jours ouvrés                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

### 3.1.3. EXEMPLES DE PRESTATIONS

Ci-dessous une liste non exhaustive d'exemples de prestations attendues (non représentatif du montant estimé du lot concerné).

Pour préparer la future COG 2028-2032, des prestations pourront être demandées en 2027. Néanmoins, la DIFI ne peut pas illustrer, à ce stade, des exemples de prestations.

| DOMAINE             | SOUS DIRECTION | EXEMPLES DE PRESTATIONS                                                                                                     | TYPE DE LIVRABLE  | Unité d'œuvre Estimée |
|---------------------|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------|
| Financement         | TCFP           | Travaux d'expertise en matière de trésorerie (organisation de la salle de marché, optimisation des processus de trésorerie) | Audit/diagnostic  | UO3                   |
| Financement         | TCFP           | Etude sur les moyens de financement de l'Acos (ECP, NeuCP, NeuMTN)                                                          | Analyse           | UO2                   |
| Financement         | TCFP           | Etude à caractère financier du marché monétaire, placement                                                                  | Etude stratégique | UO2                   |
| Financement         | TCFP           | Etude sur la politique de gestion des risques financiers (notamment le risque de taux et risque de liquidité)               | Etude stratégique | UO3                   |
| Gestion flux        | TLRB           | Audit du dispositif de sécurisation des flux financiers pour mieux maîtriser le risque de fraude                            | Audit/diagnostic  | UO1                   |
| Moyens de paiements | TLRB           | Etude sur les solutions technico fonctionnelles d'intégration d'un moyen de paiement innovant (exemple Wero)                | Analyse           | UO2                   |

|                               |                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                     |     |
|-------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----|
| Moyens de paiements           | TLRB                                  | Etude d'impacts sur la trésorerie de la mise en place d'un moyen de paiement innovant                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Analyse             | UO2 |
| Moyens de paiements           | TLRB                                  | Etude d'opportunité et de faisabilité sur un processus (moyen de paiement innovant...) à partir d'un POC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Etude d'opportunité | UO2 |
| Gestion flux                  | TSRP                                  | Audit /diagnostic de processus métiers                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Audit/diagnostic    | UO2 |
| Gestion flux                  | TSRP                                  | Benchmark de systèmes de gestion et de prévisions de trésorerie innovants                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Benchmark           | UO2 |
| Gestion flux                  | TSRP                                  | Audit /diagnostic sur les reporting (outils, supports)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Audit/diagnostic    | UO2 |
| Gestion flux                  | TSRP                                  | Analyse de la qualité des prévisions de trésorerie (par ex, écarts prévisions vs réalisations)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Analyse             | UO2 |
| Relations bancaires – RSE/ESG | TLRB                                  | Analyse sur les évolutions des pratiques relatives à l'ESG/RSE (stratégie climatique et engagements, numérique responsable, éthique des affaires et fiscalité, politique de rémunération, emploi et formation, par exemple.) des acteurs bancaires (banques de la place, caisses régionales) à partir de documentations publiques ou d'échanges bi latéraux le cas échéant                                                                                                                                        | Analyse/ Benchmark  | UO1 |
| Financement – ESG/RSE         | Ensemble des sous-directions          | Analyse sur les évolutions et les pratiques extra-financières (en matière de RSE, de communication publique, indicateurs, etc.) mises en place au sein d'autres institutions publiques et privées (par exemple : banques de la place, Banque de France, CDC, CADES, SFIL, AFT et d'autres émetteurs de titres ESG comme la SNCF, EDF, BPI, HPHF, etc.), dans l'objectif de faire évoluer les pratiques de l'Urssaf Caisse Nationale à partir de documentations publiques ou d'échanges bi latéraux le cas échéant | Analyse/ Benchmark  | UO2 |
| Gestion flux                  | Ensemble des sous-directions missions | Etude prospective sur les évolutions (réglementaires, technologiques...) de la protection sociale en France à 5/10 ans et leurs impacts sur la trésorerie de l'Acosse (ex : étude d'impact en trésorerie de la mise en place d'un régime unique des retraites)                                                                                                                                                                                                                                                    | Etude stratégique   | UO4 |

### 3.2. LOT N° 2 : PRESTATIONS D'ASSISTANCE EN MATIERE DE TRESORERIE

### 3.2.1. TYPOLOGIE DES PRESTATIONS

Les prestations d'assistance en matière de trésorerie consistent à accompagner les équipes de la DIFI dans le pilotage des activités liées à trésorerie correspondant aux domaines suivants :

- ✓ Gestion des flux
- ✓ Moyens de paiements
- ✓ Financement
- ✓ Placement (hors activités réalisées par la sous-direction GDAP au nom du CPSTI- marché dédié)
- ✓ Relations bancaires (hors gestion de projet du renouvellement de convention CDC ACOSS géré dans le cadre du lot 3)

Le titulaire appuiera les équipes dans la définition des travaux avec sa méthodologie acquises à l'occasion de missions similaires. Il réalisera les livrables.

Des échanges réguliers seront organisés avec le référent Acoss (sous-directeur de la sous-direction et délégataire le cas échéant concerné par le projet).

Le titulaire pourra être sollicité pour **un appui sur les activités en matière de trésorerie**. Il accompagnera les équipes afin de cadrer et participer aux travaux, et de formuler des recommandations pertinentes. Il s'agit d'avoir un regard extérieur pour challenger les pratiques existantes et identifier des axes d'amélioration le cas échéant.

*Types de livrables possibles* : mode opératoire, processus, tableau de bord, plan d'actions, plan de formation, guide d'entretien, matrice des risques, logigrammes, formalisation des procédures, organisation d'une conférence...

Indépendamment du type de livrable, les travaux se découperont en 3 étapes :

- **Cadrage** : partage avec le référent du projet des enjeux, des objectifs et des moyens associés, identification des parties prenantes, définition des travaux et du type de livrable associé, périmètre du projet et limites, validation du planning
- **Production** : recueil des informations (selon le type de l'activité : organisation et animations d'ateliers de travail, entretiens, questionnaire...), analyse des données quantitatives et / ou qualitatives, recommandations, rédaction du livrable avec relecture ou organisation de réunions de relecture pour recueillir les modifications formulées par les contributeurs, mise en forme du livrable avec plusieurs niveaux de lectures selon les destinataires
- **Résultat : livrable**

Un projet peut être découpé en chantier, c'est-à-dire en plusieurs activités. A chaque chantier est rattaché à une UO.

Pour une meilleure cohérence sur l'ensemble des activités d'un même projet, il est préférable que cela soit le même consultant qui intervienne.

### 3.2.2. DEFINITION ET QUANTIFICATION DE L'UNITE D'ŒUVRE

#### UNITE D'ŒUVRE : PRESTATION D'APPUI OPERATIONNEL SUR LES ACTIVITES EN MATIERE DE TRESORERIE

##### 1/ Contenu de la prestation

Appui sur des activités en matière de trésorerie qui consiste à accompagner les équipes de la DIFI pour cadrer et réaliser les travaux, formuler des recommandations

##### 2/ Prérequis

- ✓ Réunion de lancement
- ✓ Présentation par la sous-direction du contexte et du périmètre de la prestation
- ✓ Mise à disposition de l'ensemble des documents nécessaires

##### 3/ Livable(s) spécifique(s) attendu(s) à l'issue de la réalisation de l'unité d'œuvre

- ✓ Supports et comptes-rendus des réunions
- ✓ Selon le type d'appui, **liste non exhaustive de livrables** :
  - Mode opératoire
  - Tableau de bord
  - Indicateurs
  - Plan d'actions
  - Plan de formation
  - Guide d'entretien
  - Matrice des risques
  - Support de communication

#### 4/A : Profil et compétences attendues

| Profil | Expérience<br>(Hors alternance et stages) | Diplôme |
|--------|-------------------------------------------|---------|
| PRO-2  | > 4 ans                                   | BAC+5   |

#### Compétences

- **Expérience significative en gestion de trésorerie (gestion des flux, moyens de paiement innovants, financement/ placement...)**
- Bonne connaissance des pratiques de contrôle interne
- Expérience de gestion de projet
- Très bonne capacité d'analyse et de synthèse confirmée
- Fortes capacités rédactionnelles
- Bonne maîtrise des techniques de communication, d'animation,
- Bonne maîtrise des outils bureautiques : pack Microsoft Office
- Connaissance souhaitable de la protection sociale
- Qualités relationnelles
- Français courant

#### 4/B : Critères de pondération

| Ampleur/importance du périmètre étudié                                                                                                             | Nombre de réunions/ ateliers                                                                                                                                                    | Volume du livrable                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Basse : <b>1 point</b></li> <li>▪ Moyenne : <b>2 points</b></li> <li>▪ Haute : <b>3 points</b></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ≤ 2 : <b>2 points</b></li> <li>▪ 3-4 : <b>4 points</b></li> <li>▪ 5-6 : <b>6 points</b></li> <li>▪ &gt; 7 : <b>8 points</b></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ &lt; 5 pages : <b>3 points</b></li> <li>▪ Entre 5 et 10 pages : <b>5 points</b></li> <li>▪ Plus de 10 pages : <b>7 points</b></li> </ul> <p>Comprenant</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Une présentation synthétique du livrable (format PPT) pour une présentation dans les instances</li> <li>▪ Un résumé exécutif le cas échéant</li> </ul> |

#### 4/C : Décomposition de l'unité d'œuvre :

| Type UO                         | Période d'exécution maximale | Temps estimé de réalisation prévue par l'Acos |
|---------------------------------|------------------------------|-----------------------------------------------|
| <b>UO 1</b><br>(6 à 8 points)   | Entre 10 et 20 jours ouvrés  | 5 jours ouvrés                                |
| <b>UO 2</b><br>(9 à 11 points)  | Entre 15 et 30 jours ouvrés  | 10 jours ouvrés                               |
| <b>UO 3</b><br>(12 à 14 points) | Entre 20 et 40 jours ouvrés  | 15 jours ouvrés                               |
| <b>UO 4</b><br>(15 à 18 points) | Entre 25 et 50 jours ouvrés  | 20 jours ouvrés                               |

### 3.2.3. EXEMPLES DE PRESTATIONS

Ci-dessous une liste non exhaustive d'exemples de prestations attendues (non représentatif du montant estimé du lot concerné) :

Les prestations du lot 2 identifiées à ce stade sont essentiellement en majorité pour la sous-direction TLRB et dans une certaine mesure, pour la mission Innovation Digital.

| SOUS DIRECTION          | EXEMPLES DE PRESTATIONS                                                                                                                                                                          | TYPE DE LIVRABLE                          | Unité d'œuvre estimée                                     |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| TCFP                    | Appui opérationnel et technique auprès des équipes trésorerie : outils, procédure, gestion quotidienne                                                                                           | Appui technique                           | UO4                                                       |
| TSRP                    | Amélioration des outils de reporting                                                                                                                                                             | Tableau de bord                           | UO3                                                       |
| TSRP                    | Formalisation de modes opératoires métiers                                                                                                                                                       | Mode opératoire processus                 | UO2                                                       |
| TSRP                    | Production de tableaux de bord et du suivi des indicateurs de trésorerie                                                                                                                         | Indicateurs                               | UO2                                                       |
| TSRP                    | Amélioration continue des prévisions de trésorerie : appui dans l'identification des écarts par flux de trésorerie entre prévisions et réalisations et mise en œuvre des plans d'action associés | Plan d'actions                            | UO2                                                       |
| TLRB                    | Création d'un plan de formation (recensement, besoins, identification formation)                                                                                                                 | Plan d'actions                            | UO2/UO3                                                   |
| TLRB                    | Supports de formation par thématique (outil, processus métier ...)                                                                                                                               | Supports pédagogiques                     | UO1/UO2/UO3/UO4 selon les thématiques                     |
| TLRB                    | Maintenance et actualisation des éléments de maîtrise de risques RH, climatique, informatique (dont PCA) et de la cartographie des risques pour mise en application dans le réseau               | Fiches risques, fiches de contrôle, bilan | UO1/UO2/UO3/UO4 selon les éléments de maîtrise de risques |
| TLRB                    | Revue d'un ou plusieurs processus en matière de trésorerie (bonnes pratiques, évolutions impactant les processus...)                                                                             | Revue des Processus                       | UO1/UO2/UO3/UO4 selon les processus                       |
| TLRB                    | Développer une stratégie de communication des enjeux de Trésorerie de l'URSSAF au niveau territorial (acteurs : partenaires locaux : collectivités territoriales, université)                    | Plan d'actions                            | UO2/UO3                                                   |
| Pôle Innovation Digital | Aide à l'animation de la gouvernance Innovation pour deux COPIL organisés chaque trimestre                                                                                                       | Support de COPIL                          | UO1                                                       |
| Pôle Innovation Digital | Suivi trimestriel des actions opérationnelles liées à l'innovation à partir des échanges avec les acteurs (4 à 5 sujets en fonction des priorités)                                               | Tableau de suivi                          | UO1                                                       |

|                          |                                                                                                          |                          |                                    |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------------------------------|
| Pôle Innovation Digital  | Elaboration d'un support de communication recensant les actions réalisées du semestre                    | Support de communication | UO1                                |
| Pôle Innovation Digital  | Aide à l'organisation de table ronde en lien avec les sujets d'innovation (ex Hackathons, Challenges...) | Plan d'actions           | UO1                                |
| ENS SOUS DIRECTIONS DIFI | Analyse des évolutions des activités métier dans la perspective d'un ajustement des organisations        | Plan d'actions           | UO1/UO2/UO3/UO4 selon le périmètre |

### 3.3. LOT N° 3 : PRESTATIONS D'EXPERTISE ET D'ASSISTANCE DES MARCHES DE SERVICES BANCAIRES

#### 3.3.1. TYPOLOGIE DES PRESTATIONS

Les prestations sur les marchés de services bancaires ont pour objectif :

- **D'apporter des prestations d'expertise à la CEMSB sur une ou plusieurs étapes des procédures de marchés de services bancaires du Régime général** (analyse des besoins, définition des orientations stratégiques, analyse des offres), avec un périmètre plus ou moins élargi (SEPA et /ou Hors SEPA).

La liste des marchés gérés par la CEMSB est la suivante, elle est susceptible d'évoluer :

- ✓ Marché national de services bancaires de l'Assurance retraite
- ✓ Marché national de services bancaires de l'Assurance maladie
- ✓ Marché national de services bancaires de la branche famille
- ✓ Marchés régionaux / inter régionaux URSSAF
- ✓ Marchés inter branches (CGSS, CSS Mayotte)

Concernant ces procédures, le titulaire aura pour unique interlocuteur la CEMSB, qui sera l'interlocutrice des branches du Régime général.

Pour rappel (voir § 2.2.2.3 Activités de la sous-direction TLRB), la CEMSB est une équipe d'experts, et bénéficie d'une excellente connaissance des besoins et enjeux en matière de services bancaires, grâce à une expérience approfondie acquise, depuis de nombreuses années, dans les marchés de services bancaires. Néanmoins, elle pourrait solliciter le titulaire pour un éventuel appui.

Les objectifs, le fonctionnement et l'organisation des marchés de services bancaires du Régime Général à date sont présentés en annexe 1.

- **D'apporter des prestations d'assistance sur le renouvellement de la Convention bancaire entre l'Acosse et la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC)**, teneur de compte de l'Acosse, dont les travaux de négociations seront prévus à partir de début 2028 pour une contractualisation en décembre 2028.

Le responsable des relations bancaires de l'Acosse, qui dépend de la sous-direction TLRB, est l'interlocuteur pour les travaux relatifs au renouvellement de la convention bancaire CDC.

Le titulaire pourra être amené à participer à des réunions en distanciel ou en présentiel à l'Acosse le cas échéant.

### 3.3.2. DEFINITION ET QUANTIFICATION DE L'UNITE D'ŒUVRE

#### 3.3.2.1. PRESTATIONS D'EXPERTISE SUR LES MARCHES DE SERVICES BANCAIRES

Il est attendu du titulaire qu'il apporte son expertise à la CEMSB sur une ou plusieurs étapes de la procédure d'un marché de services bancaires au niveau du métier trésorerie sur un périmètre plus ou moins élargi (SEPA et /ou Hors SEPA). Les aspects juridiques de la procédure sont gérés en interne par l'Acoss :

- Etape 1 : Analyse des besoins

Le titulaire assistera la CEMSB dans l'analyse des besoins d'une branche /d'un ou plusieurs organismes au regard des pratiques bancaires, des évolutions réglementaires et des contraintes techniques des organismes.

Le titulaire devra analyser les besoins des organismes en termes métier et faire des recommandations. En fonction des marchés, il pourra étudier les éléments suivants :

- Les meilleures pratiques en termes de moyens de paiement, avec une prise en compte de l'évolution du marché européen des services sur les moyens de paiement (Wero, euro numérique...) et des évolutions réglementaires de paiement (VOP, fichiers de masse SCT inst...)
  - Les capacités des banques à traiter des flux spécifiques (paiements non domiciliés hors France, gestion des rétrocessions des fonds versés à des personnes décédés avec un système de subrogation des créances auprès de la banque...)
  - Les solutions techniques optimales à proposer aux organismes pour traiter les flux (outils, formats de fichier, protocole d'échange, système de back up, sécurité ...),
- Etape 2 : Définition des orientations stratégiques des marchés-allotissement

Le titulaire assistera la CEMSB dans ses réflexions stratégiques, notamment dans la définition des orientations à privilégier au regard des évolutions de l'écosystème des banques et des besoins des branches/ des organismes.

A partir du compte rendu du sourcing, réalisé par la CEMSB, avec les banques de la place, le titulaire définira le périmètre fonctionnel le plus adapté pour construire des allotissements cohérents et optimisés afin de favoriser l'attractivité des marchés de services bancaires.

- Etape 3 : Elaboration du CCTP, annexes techniques et financières

La CEMSB rédigera les pièces de marché. Le titulaire ne sera pas sollicité pour cet étape 3.

- Etape 4 : Analyse des offres des candidats

Le titulaire accompagnera la CEMSB sur :

- Analyse des offres : le titulaire participera à l'étude des offres des candidats ainsi qu'à la rédaction du rapport d'analyse de ces offres,
- Assistance à l'élaboration de toutes pièces utiles (note synthétique des résultats des offres).

La CEMSB sollicitera le titulaire selon ses besoins. Le titulaire pourra intervenir sur une ou plusieurs étapes (sauf l'étape 3).

Pour chacune de ces activités, une unité d'œuvre (UO) est associée.

## UNITE D'OEUVRE : ANALYSE DES BESOINS D'UN MARCHÉ DE SERVICES BANCAIRES

### 1/ Contenu de la prestation

- ✓ Analyser les besoins des organismes en termes de services bancaires (moyens de paiement, communication bancaire, format des fichiers ...)

### 2/ Prérequis

- ✓ Réunion de lancement
- ✓ Présentation par la CEMSB du contexte et du périmètre d'étude
- ✓ Mise à disposition de l'ensemble des documents du marché à renouveler (DCE, offres, supports de présentation...)

### 3/ Livrable(s) spécifique(s) attendu(s) à l'issue de la réalisation de l'unité d'œuvre (liste non exhaustive)

- ✓ Supports et comptes-rendus de réunions
- ✓ Rédaction d'une note décrivant les besoins des organismes et les recommandations

### 4/A : Profil et compétences attendues

| Profil | Expérience<br>(Hors alternance et stages) | Diplôme |
|--------|-------------------------------------------|---------|
| PRO-1  | > 6 ans                                   | BAC+5   |

### Compétences

- Expertise confirmée dans la gestion des flux et moyens de paiements
- Connaissance confirmée de l'environnement et des acteurs bancaires
- Très bonne capacité d'analyse et de synthèse confirmée
- Fortes capacités rédactionnelles
- Bonne maîtrise des techniques de communication, d'animation,
- Bonne maîtrise des outils bureautiques : pack Microsoft Office
- Connaissance souhaitable de la protection sociale
- Qualités relationnelles
- Français courant

### 4/B : Critères de pondération quant à la complexité de l'unité d'œuvre :

|                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Branches :                                                                                                                                                             | Périmètre étudié :                                                                                                                                                                                                                                                          | Niveau de centralisation des marchés :                                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Retraite : 5 points</li> <li>▪ Maladie : 3 points</li> <li>▪ Famille : 3 points</li> <li>▪ Recouvrement : 2 points</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ SEPA : 3 points</li> <li>▪ HORS SEPA : 3 points</li> <li>▪ SEPA et HORS SEPA : 5 points</li> <li>▪ Prestations spécifiques supplémentaire non incluses dans les périmètres au-dessus : gestion des chèques... : 1 point</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organisme : 2 points</li> <li>▪ Inter organismes/ inter branches : 4 points</li> <li>▪ Marché national : 6 points</li> </ul> |

### 4/C : Décomposition de l'unité d'œuvre :

| Type UO                         | Période d'exécution maximale | Temps estimé de réalisation prévue par l'Acos |
|---------------------------------|------------------------------|-----------------------------------------------|
| <b>UO 1</b><br>(5 à 7 points)   | Entre 10 et 20 jours ouvrés  | 4 jours ouvrés                                |
| <b>UO 2</b><br>(8 à 10 points)  | Entre 15 et 30 jours ouvrés  | 5 jours ouvrés                                |
| <b>UO 3</b><br>(11 à 13 points) | Entre 20 et 40 jours ouvrés  | 7 jours ouvrés                                |
| <b>UO 4</b><br>(14 à 16 points) | Entre 25 et 50 jours ouvrés  | 10 jours ouvrés                               |

## UNITE D'OEUVRE : DEFINITION DES ORIENTATIONS STRATEGIQUES - ALLOTISSEMENT D'UN MARCHE DE SERVICES BANCAIRES

### 1/ Contenu de la prestation

- ✓ Définir des scénarii d'allotissement avec avantages et inconvénients

### 2/ Prérequis

- ✓ Réunion de lancement
- ✓ Présentation par la CEMSB du contexte et du périmètre d'étude
- ✓ Mise à disposition de l'ensemble des documents du marché en cours (DCE, offres, supports de présentation ...) et des résultats du sourcing (capacité de la banque sur les besoins)

### 3/ Livrable(s) spécifique(s) attendu(s) à l'issue de la réalisation de l'unité d'œuvre (liste non exhaustive)

- ✓ Note décrivant les scénarios d'allotissement proposés

#### 4/A : Profil et compétences attendues

| Profil | Expérience<br>(Hors alternance et stages) | Diplôme |
|--------|-------------------------------------------|---------|
| PRO-1  | > 6 ans                                   | BAC+5   |

#### Compétences

- Expertise confirmée dans la gestion des flux et moyens de paiements
- Connaissance confirmée de l'environnement et des acteurs bancaires
- Très bonne capacité d'analyse et de synthèse confirmée
- Fortes capacités rédactionnelles
- Bonne maîtrise des techniques de communication, d'animation,
- Bonne maîtrise des outils bureautiques : pack Microsoft Office
- Connaissance souhaitable de la protection sociale
- Qualités relationnelles
- Français courant

#### 4/B : Décomposition de l'unité d'œuvre :

| Type UO                                         | Période d'exécution maximale | Temps estimé de réalisation prévue par l'Acos |
|-------------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------------------|
| Allotissement d'un marché de services bancaires | Entre 10 et 30 jours         | 5 jours                                       |

### UNITE D'OEUVRE : ANALYSE DES OFFRES DES CANDIDATS D'UN MARCHE DE SERVICES BANCAIRES

#### 1/ Contenu de la prestation

- ✓ Analyse des offres des candidats

#### 2/ Prérequis

- ✓ Réunion de lancement
- ✓ Présentation par la CEMSB du contexte du marché
- ✓ Mise à disposition de l'ensemble des documents du marché à renouveler (DCE) et des offres des candidats

#### 3/ Livrable(s) spécifique(s) attendu(s) à l'issue de la réalisation de l'unité d'œuvre (liste non exhaustive)

- ✓ Participation à l'analyse des offres : notation technique et financière
- ✓ Participation à la rédaction du rapport d'analyse des offres
- ✓ Assistance à l'élaboration de toutes pièces utiles (note synthétique des résultats des offres)

#### 4/A : Profil et compétences attendues

| Profil | Expérience<br>(Hors alternance et stages) | Diplôme |
|--------|-------------------------------------------|---------|
| PRO-1  | > 6 ans                                   | BAC+5   |

#### Compétences

- Expertise confirmée dans la gestion des flux et moyens de paiements
- Connaissance confirmée de l'environnement et des acteurs bancaires
- Très bonne capacité d'analyse et de synthèse confirmée
- Fortes capacités rédactionnelles
- Bonne maîtrise des techniques de communication, d'animation,
- Bonne maîtrise des outils bureautiques : pack Microsoft Office
- Connaissance souhaitable de la protection sociale
- Qualités relationnelles
- Français courant

#### 4/ B : Critères de pondération de l'unité d'œuvre

|                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Périmètre                                                                                                                                                                                                                                                               | Nombre d'offres à étudier                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ SEPA : 3 points</li><li>▪ HORS SEPA : 3 points</li><li>▪ SEPA et HORS SEPA : 5 points</li><li>▪ Prestations spécifiques supplémentaires non incluses dans les périmètres au-dessus : gestion des chèques... : 1 point</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ 2 : 2 points</li><li>▪ 3 : 3 points</li><li>▪ 4 : 4 points</li><li>▪ &gt; 5 : 5 points</li></ul> |

#### 4/C : Décomposition de l'unité d'œuvre

| Type UO                        | Période d'exécution maximale | Temps de réalisation de la prestation estimatif |
|--------------------------------|------------------------------|-------------------------------------------------|
| <b>UO 1</b><br>(3 à 4 points)  | Entre 15 et 20 jours ouvrés  | 6 jours ouvrés                                  |
| <b>UO 2</b><br>(5 à 6 points)  | Entre 20 et 30 jours ouvrés  | 11 jours ouvrés                                 |
| <b>UO 3</b><br>(7 à 8 points)  | Entre 25 et 40 jours ouvrés  | 15 jours ouvrés                                 |
| <b>UO 4</b><br>(9 à 10 points) | Entre 30 et 50 jours ouvrés  | 18 jours ouvrés                                 |

Une convention régit la relation bancaire de l'Acoss (Urssaf Caisse nationale) et la Caisse des Dépôts et des Consignations (CDC).

Le Code de la Sécurité sociale donne à la CDC le monopole sur la tenue des comptes bancaires de l'Urssaf Caisse nationale. Ce principe est mis en œuvre dans le cadre d'une convention quinquennale qui fixe les termes de l'ensemble des relations entre les deux établissements. Son échéance est fixée en décembre 2028.

Afin d'anticiper le renouvellement de cette convention, les prestations d'assistance débuteraient début 2028 selon les besoins de l'Acoss. Les travaux confiés au titulaire consisteront en une mission de gestion de projet, incluant la préparation et la participation aux différents ateliers et le suivi du projet. Un binôme fonctionnel sera formé avec la personne en charge de la renégociation au sein de l'Acoss.

Le projet se déroule en quatre phases successives :

#### **Phase 1 – Cadrage du projet**

Réunion de lancement avec une présentation du projet (acteurs, planning, organisation).  
Relecture approfondie de la convention pour maîtriser le périmètre du dispositif contractuel.  
Le bilan du fonctionnement de la convention en cours et l'analyse des besoins seront réalisés par les équipes internes.

#### **Phase 2 : Recensement des besoins lors d'ateliers internes**

Parties prenantes : ensemble des directions Acoss

Problématique : recenser l'ensemble des besoins et définir la stratégie de négociation

Thématique des ateliers :

- Juridique : simplification de la convention, conformité ...
- Gestion des comptes : architecture et tenue des comptes, traitement des opérations
- Gestion financière : modalités de financement et placement
- Gestion des SI : communication bancaire, et sécurité informatique
- Economie de la convention : tarification et facturation
- Activités transverses : innovation, comitologie...

#### **Phase 3 : Négociation**

Parties prenantes : ensemble des directions Acoss et CDC lors d'ateliers conjoints

Problématique : négocier et formaliser les engagements/résultats obtenus

Thématiques des ateliers : similaire aux ateliers internes

#### **Phase 4 : Rédaction**

Parties prenantes : ensemble des directions Acoss et CDC en charge de la rédaction

Problématique : s'assurer que la rédaction intègre l'ensemble des engagements obtenus

Périmètre des activités : supervision et coordination de la rédaction et la relecture (annexes et articles)

La rédaction débutera avant la fin des travaux de négociation.

Les prestations d'assistance sur la convention bancaire entre l'Acosse et la CDC sont ainsi décomposées en 4 types d'UO :  
 Quel que soit le type d'unité d'œuvre, le profil et les compétences attendus du consultant pour ces unités d'œuvre :

| Profil | Expérience<br>(Hors alternance et stages) | Diplôme |
|--------|-------------------------------------------|---------|
| PRO-2  | > 4 ans                                   | BAC+5   |

- **Expérience en gestion de trésorerie (gestion des flux, moyens de paiement innovants, financement/ placement...)**
- **Connaissance de l'environnement et des acteurs bancaires**
- **Bonne expérience de gestion de projet**
- Très bonne capacité d'analyse et de synthèse confirmée
- Fortes capacités rédactionnelles
- Bonne maîtrise des techniques de communication, d'animation,
- Bonne maîtrise des outils bureautiques : pack Microsoft Office
- Connaissance souhaitable de la protection sociale
- Qualités relationnelles
- Français courant

Les prestations d'assistance sont ainsi décomposées en 4 types d'UO :

| UNITE D'OEUVRE : CONVENTION CDC –Acosse : cadrage du projet                                                                                                                                                                                                           |                              |                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------------------|
| <u>1/ Contenu de la prestation</u><br>✓ Relecture approfondie de la convention pour maîtriser le périmètre du dispositif contractuel.                                                                                                                                 |                              |                                                 |
| <u>2/ Antécédents et pré-requis</u><br>✓ Réunion de lancement avec une présentation du projet (acteurs, planning, organisation)<br>✓ Présentation par le pilote des relations bancaires du contexte et du périmètre<br>✓ Mise à disposition de la convention actuelle |                              |                                                 |
| <u>3/ Livrable(s) spécifique(s) attendu(s) à l'issue de la réalisation de l'unité d'œuvre</u><br>✓ Rapport d'étonnement                                                                                                                                               |                              |                                                 |
| UO                                                                                                                                                                                                                                                                    | Période d'exécution maximale | Temps de réalisation de la prestation estimatif |
| Cadrage du projet                                                                                                                                                                                                                                                     | Entre 10 et 20 jours ouvrés  | 5 jours ouvrés                                  |

## UNITE D'OEUVRE : CONVENTION CDC –Acos : Recensement des besoins

### 1/ Contenu de la prestation

- ✓ Recensement de l'ensemble des besoins et définition de la stratégie de négociation lors des ateliers internes

Thématique des ateliers : (deux ateliers par thématique)

- Juridique : simplification de la convention, conformité, ...
- Gestion des comptes : architecture et tenue des comptes, traitement des opérations
- Gestion financière : modalités de financement et placements
- Gestion des SI : communication bancaire, et sécurité informatique
- Economie de la convention : tarification et facturation
- Activités transverses : innovation, comitologie...

### 2/ Antécédents et prérequis : néant

### 3/ Livrable(s) spécifique(s) attendu(s) à l'issue de la réalisation de l'unité d'œuvre

- ✓ Comptes rendus des ateliers et transcription des comptes rendus en expression de besoins

| UO                      | Période d'exécution maximale | Temps de réalisation de la prestation estimatif |
|-------------------------|------------------------------|-------------------------------------------------|
| Recensement des besoins | Entre 25 et 50 jours ouvrés  | 11 jours ouvrés                                 |

## UNITE D'OEUVRE : CONVENTION CDC –Acos : Négociation

### 1/ Contenu de la prestation

- ✓ Négociation et formalisation des engagements/résultats obtenus lors des ateliers conjoints CDC Acos

Thématiques des ateliers : similaire aux ateliers internes (deux à trois ateliers par thématique)

### 2/ Antécédents et prérequis : Néant

### 3/ Livrable(s) spécifique(s) attendu(s) à l'issue de la réalisation de l'unité d'œuvre

- ✓ Comptes rendus des ateliers

| UO          | Période d'exécution maximale | Temps de réalisation de la prestation estimatif |
|-------------|------------------------------|-------------------------------------------------|
| Négociation | Entre 40 et 60 jours ouvrés  | 20 jours ouvrés                                 |

## UNITE D'OEUVRE : CONVENTION CDC –Acos : Rédaction

### 1/ Contenu de la prestation

- ✓ Supervision et coordination de la rédaction et la relecture (annexes et articles)

### 2/ Antécédents et prérequis : Néant

### 3/ Livrable(s) spécifique(s) attendu(s) à l'issue de la réalisation de l'unité d'œuvre

- ✓ Relecture / annotation/ suivi des versions de la nouvelle convention

| UO        | Période d'exécution maximale | Temps de réalisation de la prestation estimatif |
|-----------|------------------------------|-------------------------------------------------|
| Rédaction | Entre 30 et 60 jours ouvrés  | 10 jours ouvrés                                 |