



ANNEXE C1: Fiche de jumelage¹

Intitulé du projet : Renforcement des capacités de Bank Al-Maghrib dans la gouvernance et la régulation du marché des paiements afin de favoriser l'inclusion financière au Maroc

Administration bénéficiaire : BANK AL-MAGHRIB – Département de la surveillance des systèmes et moyens de paiement et inclusion financière

Référence du jumelage : MA 21 NDICI FI 01 25

Référence de l'avis de publication : Europeaid/ 184152/ID/ACT/MA

Projet financé par l'Union européenne

OUTIL DE JUMELAGE

¹ S'il existe plusieurs versions linguistiques de la fiche de jumelage, il convient d'indiquer clairement la version qui prévaut.

1. Informations de base

1.1 Programme :

PROGRAMME D'APPUI A L'INCLUSION FINANCIERE AU MAROC

NDICI-GEO-NEAR/2021/043-038 – ACT-61068

Gestion indirecte avec contrôle ex-ante²

1.2 Secteur de jumelage :

Finance, marché intérieur et critère économique

1.3 Budget financé par l'Union européenne :

Le montant maximal de la subvention est de 1.000.000 EUR.

1.4 Objectifs de développement durable (ODD) :

- **Travail décent et croissance économique (ODD 8) :** L'inclusion financière peut favoriser la croissance économique en stimulant l'entrepreneuriat, en facilitant l'accès au crédit pour les petites entreprises et en favorisant la création d'emplois.
- **Industrie, Innovation et infrastructure (ODD 9) :** Le développement des moyens de paiement électronique implique souvent la mise en place d'infrastructures technologiques et financières, telles que des réseaux de télécommunications robustes, des systèmes de traitement des paiements sécurisés et des plates-formes de paiement numérique. Ces infrastructures peuvent contribuer à améliorer l'accès aux services financiers, en particulier dans les zones rurales ou mal desservies.
- **Inégalités réduites (ODD 10) :** En permettant aux populations marginalisées d'accéder à des services financiers, le projet peut contribuer à réduire les inégalités économiques en favorisant une répartition plus équitable des ressources financières.

2. Objectifs :

2.1 Objectif général :

- Contribuer au bon fonctionnement et à la modernisation du marché des paiements en faveur d'une plus grande inclusion financière au Maroc.

2.2 Objectif spécifique :

- Renforcement des capacités de Bank-Al-Maghrib en matière de gouvernance appropriée et du cadre légal et réglementaire pour répondre aux besoins du marché des paiements et contribuer à réduire les disparités en faveur d'une croissance économique inclusive.

2.3 Contribution(s) à la réforme du secteur et aux politiques européennes :

L'inclusion financière suscite un intérêt important car elle contribue à la promotion d'une croissance inclusive et à la concrétisation des objectifs de développement durable. Le Ministère de l'Economie et des Finances et Bank Al-Maghrib ont mené, depuis 2016, le processus de développement d'une Stratégie Nationale d'Inclusion Financière (SNIF) dans un cadre de partenariat national permettant de coordonner les efforts et d'aligner les visions des acteurs de

² Sous réserve de la signature de l'avenant 2 à la convention de financement.

l'écosystème financier. En 2019, les deux organismes ont pu opérationnaliser des organes de gouvernance de la stratégie, l'adoption de sa feuille de route détaillée et le lancement des travaux de mise en œuvre. La stratégie a défini une vision nationale déclinée en orientations et en leviers stratégiques ciblant les jeunes de moins de 25 ans, les femmes, les ruraux et la Très Petite Entreprise.

La SNIF se décline en 7 leviers, à savoir :

- Accélérer le développement de modèle de financements alternatifs,
 - (1) le développement du paiement mobile,
 - (2) la refonte du statut de la microfinance et,
 - (3) le développement de l'assurance inclusive ;
- Promouvoir l'accessibilité des services des banques à des segments jusque-là sous servis (les ruraux, les Très Petites Entreprises et les populations à besoin spécifiques)
 - (4) développement des offres bancaires adaptées ;
- Renforcer les outils permettant de mieux appréhender les besoins des populations exclues :
 - (5) l'aide au financement pour les TPE et les startups, et
 - (6) la dématérialisation des moyens de paiement ;
- Créer un plus grand usage des produits financiers :
 - (7) renforcer l'éducation financière.

En décembre 2022, le Maroc et l'Union européenne ont signé un programme d'appui à l'inclusion financière au Maroc qui vise à accompagner le MEF et la BAM dans le déploiement de cette stratégie. Le présent projet de jumelage se place dans le cadre de ce plus large programme d'appui à la mise en œuvre de la SNIF.

3. Description :

3.1 Contexte et justification :

Dans le cadre de la SNIF, Bank Al-Maghrib a multiplié les actions visant la sécurisation, la promotion et le développement de l'usage des moyens de paiements électroniques. Aussi, de nombreuses réformes légales et réglementaires ont été introduites afin de dynamiser le marché des paiements et de mieux le structurer à travers la mise en place de nouveaux moyens de paiement au service de la population, notamment, vulnérable et exclue financièrement.

Ainsi, pour la continuité de la mise en œuvre de certaines actions relatives à la SNIF, Bank Al-Maghrib souhaite être accompagnée via un jumelage institutionnel avec une ou plusieurs Banques Centrales des Etats-membres de l'UE, notamment par rapport au développement et la promotion des systèmes et moyens de paiements électroniques.

Il est à noter que le projet peut faire face à plusieurs défis quant à la réalisation de ses objectifs, principalement, la disparité existante entre le Maroc et le pays de l'UE choisi, en ce concerne le comportement des utilisateurs, le niveau de développement du marché financier et la robustesse du secteur bancaire.

En effet, le marché des paiements électroniques marocain fait face à plusieurs contraintes, qui ne dépendent pas directement des prérogatives de la Banque Centrale. Ce marché dépend de (i) la forte préférence des Marocains au cash surtout pour les paiements de détail, (ii) l'importante de l'économie informelle, (iii) le faible niveau de concurrence au niveau du paysage

d'acquisition, (iv) la méfiance à l'égard des autorités fiscales. Pour ce qui est de l'offre, le Maroc pâtit de la concentration du réseau de paiement dans certains axes urbains et la perception de la cherté des coûts des transactions des paiements électroniques.

Besoins légaux:

Le Maroc a réalisé d'importants progrès, en matière de systèmes et moyens de paiement, que ce soit, en termes de construction d'infrastructures de paiement modernes et résilientes, ou de développement des moyens de paiement électroniques.

De nombreuses réformes légales et réglementaires ont été introduites afin de dynamiser le marché des paiements et de mieux le structurer notamment au niveau de la monétique par la séparation entre l'activité de switching et l'activité d'acquisition. D'autre part, un nouveau moyen de paiement « M-wallet » a été introduit sur le marché pour étoffer davantage la panoplie des moyens de paiement mis à la disposition de la population notamment celle exclue financièrement.

De même, Bank Al-Maghrib a inscrit dans le cadre de son dernier plan stratégique des objectifs stratégiques portant sur l'accompagnement des innovations financières, la crédibilisation des moyens de paiement et la mise en place d'une politique de développement des paiements.

Dans ce sens, il est attendu de ce jumelage, la définition de normes qui régissent l'amélioration de la conception et le fonctionnement des systèmes et moyens de paiement.

Besoins institutionnels :

Pour assurer le bon fonctionnement et la sécurité des moyens de paiement, le département de « la Surveillance des Systèmes et Moyens de Paiement et Inclusion Financière » est organisé en différentes unités, à savoir :

- La surveillance des infrastructures de marché financier
- La surveillance des moyens de paiement scripturaux
- La fintech et le développement des paiements
- Le suivi de la réglementation et agréments

Chaque unité a des attributions et des responsabilités vis-à-vis de la protection et du développement des systèmes et moyens de paiements.

Dans ce cadre, le jumelage permettrait de renforcer la gouvernance de la Banque Centrale en matière du marché des paiements que ce soit au niveau de la surveillance et la maîtrise des risques ou par rapport aux actions mises en place pour le développement de ce secteur en concertation avec l'ensemble des gestionnaires des systèmes de paiement.

Besoins en capacités et formation :

Bank-Al-Maghrib propose à ses collaborateurs des formations et des ateliers d'échanges dans différentes thématiques en lien avec le développement des paiements, dans le cadre de sa coopération avec les banques centrales d'autres pays et des organismes internationaux.

Dans ce cadre, le jumelage permettrait de renforcer les compétences des collaborateurs de la Banque, par l'échange en connaissances et l'amélioration des expériences d'apprentissage.

3.2 Réformes en cours :

Bank Al-Maghrib a inscrit dans sa feuille de route différentes actions pour promouvoir le marché des paiements, articulées selon 4 axes, à savoir :

Axe 1 : La mise en place de Stratégie Nationale pour le Développement du Paiement Numérique portées par une gouvernance

La mise en place de cette Stratégie a pour objectif de construire une vision claire et traduire les ambitions pour le développement à moyen terme d'un système national moderne de paiements de détail, mettant l'accent sur l'efficacité, l'accessibilité et la sécurité. La mise en œuvre de cette stratégie devrait permettre de participer à la réduction de l'usage du cash en faveur des paiements électroniques.

Cette stratégie serait portée par une gouvernance appropriée à deux niveaux :

✓ **Un Comité National de Paiement (CNP)** impliquant l'ensemble des autorités publiques concernées pour suivre, appuyer et soutenir le développement des paiements électroniques au Maroc. Ce comité aurait pour principales missions la proposition des orientations stratégiques, des mesures législatives, réglementaires et techniques ainsi que le suivi de la stratégie nationale des paiements de détails.

✓ **Gouvernance opérationnelle - Schéma national des paiements**, ayant pour objectif la gestion des aspects opérationnels, techniques et économiques relatives aux moyens de paiement. Cette instance aura pour principale prérogative de porter le schéma national des paiements et se doit ainsi de gérer les interactions, les divergences entre l'ensemble des acteurs de l'écosystème et la mise en œuvre des décisions de place pour promouvoir l'usage à la fois de la carte, paiement mobile et virement instantané. Les missions³ du GP2M, qui réunit l'ensemble des acteurs de la place, peuvent être revues et élargies dans ce sens à l'ensemble des paiements électroniques (Carte et Virement Instantané).

En effet, l'unification des systèmes de paiement de détail existants au Maroc, en capitalisant sur les systèmes de paiement de détail existant pour faire émerger un paiement instantané unifié, permettrait de simplifier les fonctionnalités de ces systèmes de façon à être facilement identifiable et utilisable pour les usagers, avec une marque commune, des règles et une tarification unifiée et surtout une expérience client facile et uniformisée.

La disponibilité d'un système de paiement instantané unifié faciliterait également l'interconnexion avec les systèmes de paiement instantanés étrangers pour stimuler les paiements transfrontaliers.

Axe 2 : Revue du cadre légal et réglementaire

À la suite des études menées par Bank Al-Maghrib, plusieurs chantiers sont entamés, notamment :

Le **développement du réseau des agents de paiement**, pour démocratiser le recours aux services de paiement électroniques dans les régions rurales (Diagnostic de la réglementation en vue d'étendre les réseaux d'agents de paiement). Dans ce sens, un diagnostic réglementaire et

³ Limitées actuellement au Paiement Mobile

une enquête terrain ont été réalisés par le programme CGAP, durant les trois dernières années (2021-2023), au titre d'expérience pilote. Les principaux résultats de cette étude sont en lien avec (i) le besoin d'innovation et d'amélioration de propositions de services par les établissements de paiement, (ii) l'interprétation du cadre réglementaire qui reste dans l'ensemble conservateur, de la part des établissements de paiement, pour éviter tout risque de non-conformité et (iii) le manque de mise en place de modèle viable économiquement pour les agents de paiement notamment en milieu rural.

Dans ce sillage, Bank Al-Maghrib est en cours d'élaboration **d'une refonte du cadre réglementaire sur les comptes et agents de paiement** relative aux types de comptes de paiement, tout en révisant les plafonds de chaque compte, la flexibilisation des modèles de distribution des services de paiement et le déplafonnement des opérations de transferts de fonds, selon le canal de transferts d'argent.

Un projet de **réforme du Code de Commerce**, est en cours d'élaboration, avec la coordination de la Banque Mondiale, relatif au cadre juridique des « Moyens de paiement ». Il est à noter que la volonté à mettre en place cette réforme est dictée par les impératifs des évolutions technologiques dans le domaine des paiements, qui consacrent davantage les normes à teneur conventionnelle, en l'absence de définitions légales claires des moyens de paiement entraînant des incertitudes et des interprétations variées qui affectent la sécurité juridique et la multiplicité des textes régissant les moyens de paiement créant une difficulté d'application des textes.

Bank Al-Maghrib a contribué, aussi, à l'opérationnalisation des Aides Sociales Directs, à travers, **l'assouplissement du cadre réglementaire** régissant les activités des établissements de paiement, principalement, (i) la suppression de l'obligation, pour les agents de paiement, d'avoir la qualité de commerçant (mai 2022), (ii) le déplafonnement des comptes de paiement ouverts par les commerçants pour l'acceptation des paiements électroniques (mai 2022), ainsi que (iii) l'autorisation, à titre dérogatoire, que les montants des prestations sociales servies par la CNSS (Caisse Nationale de Sécurité Sociale) aux bénéficiaires, sur des comptes de paiement, ne soient pas soumis à la règle de plafonnement desdits comptes (février 2023).

Concernant le **paiement mobile**, Bank Al-Maghrib a œuvré à **l'assouplissement réglementaire** régissant ce moyen de paiement, avec la mise en place d'une tarification attractive pour développer l'usage et l'encouragement du recours au paiement mobile, enregistrant des résultats notables au niveau des transactions réalisées par les M-Wallets.

Axe 3 : Structuration de l'activité d'acquisition pour développer l'acceptation des paiements électroniques

Bank Al-Maghrib est en cours de structurer le marché des paiements, à travers notamment la revue de la politique tarifaire globale et l'encadrement de la commission d'interchange.

Pour pouvoir accompagner les initiatives pour le soutien et le développement de l'acceptation des paiements, la mise en place d'un fonds de développement de l'acceptation est nécessaire. Ce fonds aurait pour rôle de soutenir les initiatives visant la promotion et l'utilisation des paiements électroniques. Il pourrait être alimenté par la contribution des autorités publiques et des acteurs du secteur financier. Il permettra la compensation des coûts élevés des points de service dans les zones mal desservis et non rentable pour les acteurs, la subvention des

équipements d'acceptation des paiements et les frais y afférents pour le segment des petits commerçants, ainsi que pour le financement des actions de communication et de sensibilisation. Parallèlement, un effort particulier est mis en œuvre, en collaboration avec l'Association Professionnelle des Etablissements de Paiement (APEP), pour la **multiplication des cas d'usage** répondant à la demande des consommateurs, qui intègrent principalement, les services gouvernementaux et les services publics, pour orienter et encrever les habitudes des consommateurs vers les paiements électroniques.

Axe 4 : Développement des infrastructures et instruments de paiement, avec une politique tarifaire adaptée

La Banque est encours de redéfinir une gouvernance claire pour le paiement instantané et la mise en place d'un « schéma », sous forme de Groupement d'intérêt économique (GIE), en élargissant les missions de l'actuel Groupement du Paiement Mobile Maroc (GP2M), qui réunit l'ensemble des acteurs de la place, à l'ensemble des paiements électroniques (Carte et Virement Instantané).

L'unification des systèmes de paiement de détail existants au Maroc, permettrait de simplifier les fonctionnalités de ces systèmes de façon à être facilement identifiable et utilisable pour les usagers, avec une marque commune, des règles et une tarification unifiée et surtout une expérience client facile et uniformisée.

3.3 Activités connexes :

Bank Al-Maghrib a entrepris plusieurs actions pour le développement des services financiers digitaux en collaboration avec des organismes internationaux, principalement, la Banque Mondiale, le PNUD et le CGAP. Ces travaux ont concerné plusieurs thématiques, notamment, (i) la poursuite du déploiement de la stratégie de communication institutionnelle autour du paiement mobile, (ii) le développement des réseaux d'agents alternatifs, ainsi que (iii) le renforcement de l'usage de la carte bancaire, via le déploiement de l'acceptation des paiements électroniques.

L'objectif étant de conduire des analyses approfondies de l'état actuel du marché des paiements électroniques marocain, pour comprendre les freins et les obstacles auxquels le marché fait face. Aussi, fournir des recommandations sur la mise en œuvre des mesures qui appuient la vision « sans espèces » du gouvernement et d'améliorer l'usage, la portée, l'efficacité et la sécurité des systèmes de paiement électronique de détail et la qualité de l'acceptation des paiements électroniques au Maroc.

Dans ce sens, Bank Al-Maghrib échange, depuis 2023, avec la Banque Africaine de Développement pour une éventuelle assistance technique auprès de l'ADFI (Facilité pour l'inclusion financière numérique en Afrique), ayant pour objectif la subvention de la mise en place d'un Fonds d'acquisition pour faciliter l'acceptation des paiements par les commerçants.

Il est important de noter que Bank Al-Maghrib a mené avec la banque mondiale en 2021 une étude sur l'acceptation des paiements. Cette étude fait ressortir un certain nombre de constats par rapport à l'activité d'acquisition notamment (i) le manque de maîtrise du digital, (ii) la crainte d'une tarification élevée, (iii) la traçabilité des paiements pour les commerçants, ainsi que (iv) l'inadaptation aux paiements des salaires hebdomadaires ou journaliers et aux employés non déclarés.

Cette même étude a mis en valeur la nécessité de renforcer davantage le cadre juridique régissant les moyens de paiement électroniques pour la (i) promotion et l'instauration de la confiance et de l'utilisation des paiements électroniques, (ii) la réglementation de la commission d'interchange monétique à l'image de ce qui a été fait pour le paiement mobile et celle liée aux comptes de paiement.

Également, Bank Al-Maghrib avait organisé, durant les premiers mois de l'année 2024, avec la **Banque Centrale de la Hongrie**, dans le cadre d'une coopération, plusieurs workshops, sous différentes thématiques, pour échanger sur l'expérience de la Hongrie en matière de développement et de surveillance de son système de paiement, le monitoring de la fraude et les services à valeur ajoutée adossés au virement instantané y compris le développement du paiement commerçant, ainsi que les stratégies mises en place pour le développement des fintechs.

Pour ce qui est **des réformes horizontales de l'administration publique**, on peut citer :

- Définition et communication des incitations fiscales pour accélérer le déploiement du réseau d'acceptation commerçants ;
- Pérennisation des incitations fiscales suite notamment à la mise en œuvre du nouveau régime pour les commerçants de proximité ainsi que la discussion des nouvelles mesures pour les agents détaillants ;
- Subvention de l'équipement auprès des commerçants (terminaux mobiles de paiement, applications de gestion simplifiées, ...) et déploiement des formations spécifiques à l'usage ;
- Travail collaboratif de Bank Al-Maghrib avec l'Association Professionnelle des Etablissements de Paiement (APEP) pour le développement des cas d'usage du paiement mobile, notamment, pour promouvoir l'inclusion financière des artisans, des chauffeurs de taxis et les agriculteurs, à travers la signature de protocole d'accord, d'une manière bilatérale, entre l'APEP et la chambre d'artisanat, la CNSS, la chambre d'agriculture ;
- Promotion de la libre et loyale concurrence par le Conseil de la concurrence à travers l'interdiction de la pratique de facturation "non justifiée" aux clients et usagers, suivie par certains partenaires d'opérateurs économiques lors des paiements en ligne.

3.4 Liste des dispositions de l'acquis de l'UE/des normes applicables :

La présente liste n'est pas exhaustive.

[Règlement SEPA de l'UE \(espace unique de paiements en euros\)](#)

[Directive de l'UE relative à la prévention du blanchiment de capitaux ou du financement du terrorisme](#)

[Règlement de l'UE visant à contrer le blocage géographique injustifié](#)

[Paiements transfrontaliers en euros](#)

[Modification de 2014 du règlement SEPA de l'UE \(espace unique de paiements en euros\)](#)

3.5 Volets et résultats par volet :

Le jumelage comprend deux volets :

- Un premier volet axé sur l'appui au renforcement des capacités de Bank-Al-Maghrib en matière d'utilisation des avancées technologiques pour améliorer sa méthode de gouvernance,
- Un deuxième volet axé sur l'amélioration du cadre légal et réglementaire pour répondre aux besoins du marché des paiements.

3.5.1 Volet 1 : Appui au renforcement des capacités de Bank-Al-Maghrib en matière d'utilisation des avancées technologiques pour améliorer sa méthode de gouvernance :

Ce volet consistera à accompagner Bank-Al-Maghrib en matière d'élaboration de règles de gouvernance (tant au niveau de la surveillance et de la maîtrise des risques) et de transparence des actions mises en place pour le développement du secteur, ceci en concertation avec l'ensemble des gestionnaires des moyens et systèmes de paiements. Ce volet permettrait notamment aux agents de Bank-Al-Maghrib de bénéficier de l'expérience des États membres en matière :

- (i) d'amélioration du cadre de gouvernance et de communication de la Banque vis-à-vis l'usage des paiements électroniques,
- (ii) de fiabilisation d'indicateurs de mesure et de suivi du marché des paiements, et ce, compte tenu du rôle central des données dans le pilotage du processus de développement des politiques et de leur évaluation,
- (iii) d'amélioration de la crédibilité des moyens de paiement et la mise en place d'une politique de développement des paiements.

3.5.2 Volet 2 : Amélioration du cadre légal et réglementaire pour répondre aux besoins du marché des paiements :

Ce volet consistera à permettre à Bank-Al-Maghrib de bénéficier de l'expérience des Etats Membres de l'UE et de l'acquis communautaire sur une série de chantiers, essentiellement en matière de développement des systèmes et moyens de paiements électroniques.

Ce volet permettrait de :

- (i) Disposer d'une feuille de route pour le renforcement du cadre légal et réglementaire régissant le secteur des paiements;
- (ii) Améliorer la compétitivité du secteur à travers l'intégration de nouveaux acteurs sur le marché des paiements.

3.6 Moyens et apports de la ou des administrations de l'État membre de l'UE partenaire*:

Le projet sera mis en œuvre sous la forme d'un contrat de jumelage entre le pays bénéficiaire et l'État membre de l'UE. La mise en œuvre du projet requiert un chef de projet (CP) responsable de la coordination générale des activités du projet et d'un conseiller résident de

jumelage (CRJ) pour gérer la mise en œuvre des activités du projet, des Responsables de Volets (RV) et de la réserve d'experts à court terme dans les limites du budget. Il est essentiel que l'équipe dispose d'une expertise suffisante pour couvrir tous les domaines couverts par la description du projet.

Les propositions présentées par les États membres sont concises et centrées sur la stratégie et la méthodologie, ainsi qu'un calendrier indicatif, le modèle administratif proposé, la qualité de l'expertise à mobiliser et montrer clairement la structure et les capacités administratives des entités des États membres. Les propositions doivent être suffisamment détaillées pour répondre de manière adéquate à la fiche de jumelage, mais ne doivent pas contenir un projet finalisé. Elles doivent inclure suffisamment de détails au sujet de la stratégie et de la méthodologie, indiquer l'échelonnement des activités et mentionner les principales activités qui auront lieu au cours de la mise en œuvre du projet pour garantir la réalisation d'objectifs généraux et spécifiques et des résultats/produits obligatoires.

Le ou les États membres intéressés incluent dans leur proposition les CV du chef de projet désigné (CP) et du conseiller résident de jumelage (CRJ), ainsi que les CV des Responsables de Volet (RV) potentiellement désignés.

Le projet de jumelage sera mis en œuvre par une coopération étroite entre les partenaires en vue d'atteindre les résultats obligatoires de manière durable.

Les activités proposées seront développées avec les partenaires du jumelage lors de l'élaboration du plan de travail initial et du plan de travail continu successifs tous les trois mois, en gardant à l'esprit que la liste finale des activités sera arrêtée en coopération avec le partenaire du jumelage. Les composants sont étroitement liés et doivent être séquencés en conséquence.

3.6.1 Profil et tâches du CP :

Le/La Chef de Projet (CP) de l'Etat Membre Partenaire doit être un employé ou un agent assimilé de son Etat, ayant un grade suffisant pour assurer un dialogue opérationnel au niveau politique, au sein de l'administration/organisation similaire à la Banque Centrale.

Tout en continuant à assurer ses tâches quotidiennes au sein de son administration, le/la CP doit consacrer une partie de son temps à la conception, à la supervision et à la coordination du projet de jumelage. A cet effet, il doit pouvoir être disponible pour effectuer des visites régulières sur le terrain (séminaire de lancement, comités de pilotage au cours du projet et séminaire de clôture).

Le/La CP pourrait participer à la préparation du plan de travail initial et ultérieur en tant qu'expert de courte durée. La participation aux réunions trimestrielles du comité de pilotage est obligatoire. Le/La CP doit également participer à certaines activités de communication et de visibilité.

Le/La Chef de projet œuvrera en étroite collaboration avec le/la Chef de projet marocain(e). Chacun d'eux sera responsable des activités assignées à son administration dans le plan de

travail convenu et aura pleine autorité sur les ressources humaines et matérielles qui seront mobilisées à cette fin.

La contribution du CP s'étale sur une période de 24 mois maximum.

Profil du CP :

- Le/la CP devra être un employé ou un agent assimilé de son Etat, ayant un grade d'encadrement supérieur.
- Diplôme universitaire de niveau Master ou plus, notamment, en économie ou en statistique, en droit, en administration publique ;
- Cadre confirmé de plus de dix ans d'expérience avec des compétences reconnues dans le domaine lié à la surveillance des systèmes et moyens de paiements, la réglementation du secteur financier, principalement de paiement ;
- Expérience justifiée en matière de mise en place de politiques relatives à l'inclusion financière ;
- Bonne connaissance des stratégies et initiatives de développement des marchés financiers ;
- Très bonnes capacités de recherche, d'analyse et d'étude ;
- Bonne connaissance de la réglementation régissant le secteur des services financiers ;
- Expérience en matière de mise en œuvre des projets de coopération (une contribution à la gestion et au suivi d'un projet similaire constitue un atout) ;
- Aptitudes pour diriger une équipe et à communiquer (afin de mener un dialogue opérationnel et d'apporter les solutions requises aux problèmes et difficultés rencontrés), ainsi que d'avoir l'aisance pour créer du réseautage et des relations professionnelles ;
- Parfaite maîtrise de la langue anglaise ou française écrite et parlée ;

3.6.2 Profil et tâches du CRJ :

Le/la CRJ devra être un employé ou un agent assimilé de son Etat, ayant un grade d'encadrement supérieur. Le/la CRJ sera le pilier du projet de jumelage et sera basé à temps complet au Maroc pendant toute la durée du projet.

Après son arrivée dans le pays bénéficiaire, le/la CRJ élabore le plan de travail initial en étroite collaboration avec l'ensemble des acteurs concernés et sur la base des résultats que devrait produire le projet. Après signature du plan de travail initial par les deux chefs de projet, le/la CRJ veille à la mise en œuvre correcte et en temps voulu des activités conformément aux plans de travail initial et ultérieurs.

Le/la CRJ doit offrir des conseils et une assistance technique aux représentants de Bank Al-Maghrib. Il/elle tient le/la CP de Bank Al-Maghrib informé de la mise en œuvre et présente des rapports réguliers au CP de l'État membre. S'il y a lieu, il doit également contribuer activement aux tâches de surveillance du secteur menées dans le pays bénéficiaire.

Durant la mise en œuvre du projet, le/la CRJ met régulièrement à jour le plan de travail qui doit être transmis au comité de pilotage du projet sous l'autorité du CP de l'État membre.

Profil de la /du Conseiller Résident de Jumelage (CRJ) :

- Diplôme universitaire de niveau Master ou plus, en économie, en statistique, en informatique, en droit, en administration publique ;
- Spécialisation ou expérience significative, de au moins 3 ans dans le domaine lié à la surveillance des systèmes et moyens de paiements et la réglementation du secteur financier, principalement de paiement ;
- Expérience en matière de mise en œuvre des projets de coopération comme atout
- Aptitudes pour diriger une équipe et à communiquer
- Capacité à tisser des relations

Le CRJ sera appuyé par un(e) assistant(e) permanent(e). Eventuellement, un(e) assistant(e) linguistique pourra également être recruté(e).

3.6.3 Profil et tâches des responsables de volets (RV) :

Chaque RV, pour son volet, entre autres :

- Assurera la coordination, l'orientation et le suivi des activités,
- Effectuera des analyses dans le domaine pertinent pour le volet,
- Préparera et dirigera des programmes de formation pour les bénéficiaires,
- Rédigera des contributions thématiques / techniques et des documents pertinents pour les résultats de la composante, en coopération étroite avec les homologues de l'institution bénéficiaire et d'autres experts du projet,
- Fournira des conseils juridiques et techniques et d'analyses chaque fois que nécessaire,
- Préparera des propositions opportunes pour toute mesure corrective,
- Assurera la liaison avec les États membres et assurera la coordination avec les homologues de l'institution bénéficiaire.

Profil commun à chaque RV :

- Diplôme universitaire, niveau master ou plus, dans une discipline pertinente au projet ;
- Minimum trois (3) années d'expérience dans le secteur financier, principalement dans le développement du marché des paiements ;
- Expérience précédente dans des projets similaires comme atout ;
- Maîtrise du français/ anglais écrit et parlé.

Profil spécifique du/de la RV du volet 1 (Méthode de gouvernance) :

- Connaissance approfondie du secteur
- Spécialisation ou expérience significative en organisation et/ou suivi des politiques mises en place
- Communication digitale
- Capacités rédactionnelles
- Aptitude à préparer et lancer des campagnes
- Créativité

Profil spécifique du/de la RV du volet 2 (Réglementation) :

- Connaissance approfondie du secteur
- Excellentes capacités de communication et de négociation
- Capacité à établir et à entretenir des relations durables
- Aptitude à la gestion de projet et à la coordination
- Expertise juridique
- Expérience du secteur financier
- Communication et relations interpersonnelles
- Compétences technologiques de base

3.6.4 Profil et tâches des autres experts à court terme :

L'équipe d'experts à court terme doit être en mesure de fournir des conseils de spécialistes et de réaliser les activités prévues spécifiées.

Le profil type des experts à court terme devrait être comme suit :

- Diplôme universitaire, niveau master ou plus, dans le domaine compatible avec leur intervention
- Au moins trois ans d'expérience professionnelle dans le domaine concerné par la mission court-terme
- Connaissance des exigences des bonnes pratiques européennes dans le secteur concerné par la mission
- Bonne maîtrise du français

Il est à noter qu'un budget spécifique est prévu pour la traduction et l'interprétariat, au cas où le partenaire retenu ne disposerait pas d'experts francophones pour la mise en œuvre de certaines activités.

Les profils seront à préciser in fine et au cas par cas, dans la proposition de l'EM ou en fonction de Termes de Référence spécifiques qui seront établis au fur et à mesure du projet, en coordination étroite avec le bénéficiaire.

4. Budget :

1 000 000 EUR

5. Modalités de mise en œuvre :

5.1 Organisme de mise en œuvre responsable de la passation de marchés et de la gestion financière

Ce jumelage s'inscrit dans le cadre du Programme « Appui à l'inclusion financière au Maroc », financé par l'Union européenne et géré par le Ministère de l'Economie et des Finances. Le

Ministère de l'Economie et des Finances marocain est le coordonnateur national en tant que signataire de la convention.

La préparation, le suivi de la mise en œuvre des jumelages seront confiés à la Cellule d'accompagnement du programme Réussir le Statut Avancé (CAP-RSA) de la Direction du Trésor et des Finances Extérieures du Ministère de l'Economie et des Finances.

Contact :

Monsieur Oussama CHELLAF

Chef du service de la gestion des instruments de la coopération technique avec l'UE

Responsable de la CAP-RSA

Direction du Trésor et des Finances extérieures

Ministère de l'Économie et des Finances du Royaume du Maroc

Quartier administratif, Chellah – MA 10000, Rabat

Tel. + 212 (0)530400139 – Fax + 212 (0)537677372

E-mail : o.chellaf@tresor.finances.gov.ma

5.2 Cadre institutionnel :

L'Administration bénéficiaire est Bank Al-Maghrib (BAM) et plus particulièrement le Département Surveillance des Systèmes et Moyens de paiement et inclusion financière.

5.3 Homologues dans l'administration bénéficiaire :

Les homologues du CP et du CRJ font partie du personnel de l'administration bénéficiaire et participent activement à la gestion et à la coordination du projet.

BAM est responsable de la mise en œuvre du projet. Elle assure, à ce titre, la préparation, la mise en œuvre et le suivi des activités du projet. A cet effet, elle mettra à la disposition du projet les moyens humains et matériels nécessaires à l'exécution et à la réussite du jumelage.

5.3.1. Personne de contact :

Mme JOUALI FADWA, Responsable du service fintech et développement des paiements, Département Surveillance des Systèmes et Moyens de Paiement et Inclusion Financière, Hay Riad Rabat.

Mme FALAKI IHSANE, Chargée des fintech et développement des paiements, Département Surveillance des Systèmes et Moyens de Paiement et Inclusion Financière, Hay Riad Rabat.

5.3.2. Homologue du CP :

Mme EL ALAMI HAKIMA, Directrice du Département surveillance des systèmes et moyens de paiement et inclusion financière, Hay Riad Rabat.

5.3.3. Homologue du CRJ

M. MAKHFI AISSAME, Adjoint du responsable du département surveillance des systèmes et moyens de paiement et inclusion financière, Hay Riad Rabat.

6. Durée du projet :

La durée d'exécution du projet est de 24 mois.

7. Gestion et rapports :

7.1 Langue :

Toutes les communications officielles concernant le projet seront rédigées en français. Les rapports intermédiaires de suivi du projet seront, en principe, rédigés en français et les comités de pilotage seront menés dans cette même langue.

Si les rapports sont rédigés en anglais, une traduction en français est requise. Les experts de court terme travailleront en français. Les rapports techniques relatifs à ces travaux seront rédigés en français (si en anglais, une traduction en français est requise). Les experts doivent de ce fait avoir une bonne maîtrise de la langue française pour la lecture, la conversation et pour la rédaction.

7.2 Comité de pilotage du projet :

Un comité de pilotage du projet (CPP) supervise la mise en œuvre du projet. Ses principales tâches consistent à vérifier l'avancement du projet et les réalisations par rapport à la chaîne de résultats/produits obligatoires (des résultats/produits obligatoires par volet aux retombées), garantir une coordination efficace entre les acteurs, finaliser les rapports intermédiaires et discuter du plan de travail actualisé. Le manuel de jumelage contient d'autres informations sur la création et le fonctionnement du CPP.

Ledit comité dont la composition finale et les modalités de fonctionnement seront définies dans le contrat de jumelage, réunira notamment :

- Les deux chefs de projet (co-présidents) ;
- Le Conseiller Résident de Jumelage, son homologue et son assistant ;
- Le représentant de la Délégation de l'Union Européenne au Maroc ;
- Le représentant du Ministère de l'Economie et des Finances du Royaume du Maroc ;
- Le cas échéant, les experts de court terme présents au Maroc au moment de la réunion au titre d'une mission d'expertise et le représentant de toute autre structure, susceptibles d'apporter un éclairage adéquat aux débats.

7.3 Rapports :

Tous les rapports sont constitués d'une partie descriptive et d'une partie financière. Ils comprennent au minimum les informations détaillées aux points 5.5.2 (rapports intermédiaires) et 5.5.3 (rapport final) du manuel de jumelage. Les rapports doivent aller au-delà des activités et des contributions. Deux types de rapports sont prévus dans le cadre du jumelage : les rapports intermédiaires trimestriels et le rapport final. Un rapport intermédiaire trimestriel est présenté

pour discussion à chaque réunion du CPP. La partie descriptive dresse principalement le bilan des progrès accomplis et des réalisations par rapport aux résultats obligatoires, formule des recommandations précises et propose des mesures correctives à envisager pour assurer la progression de la mise en œuvre du projet.

8. Durabilité :

La pérennité et la durabilité du projet seront assurées par un processus de double implication des deux équipes, d'une part du pays membre, d'autre part du pays bénéficiaire.

La durabilité du projet est garantie par la nature même des activités, qui visent à doter BAM d'outils et méthodes de travail dont elle a besoin pour assurer pleinement ses missions dans le cadre du renforcement du cadre légal régissant les moyens de paiement scripturaux, et d'assouplissement du cadre légal et réglementaire relatif au marché des paiements électroniques.

Les procédures à mettre en place et la formation à assurer tout le long du projet permettront de capitaliser le savoir-faire au niveau du personnel de BAM et des autres institutions concernées le cas échéant.

Dans ce cadre, BAM veillera à réunir les conditions humaines et matérielles nécessaires pour conserver et développer le savoir-faire et à utiliser de manière durable les résultats des différents volets du projet.

9. Questions transversales

Egalité des chances

Dans sa phase d'élaboration, de mise en place et d'exécution, l'EM et le bénéficiaire fonderont leurs stratégies sur une approche intégrée de la dimension du genre et des personnes défavorisées. L'élaboration et la mise en œuvre du projet seront menées en tenant compte exclusivement des attributions et des missions des personnels de BAM, abstraction faite du genre. Les hommes et les femmes de BAM et des bénéficiaires secondaires disposent des mêmes chances pour participer aux activités du projet.

Environnement et Climat

Le présent projet s'inscrira dans le cadre des principes et des règles de droit marocains et européens en matière d'environnement et d'adaptation/atténuation au changement climatique.

En favorisant les paiements électroniques, ce projet réduit la dépendance aux transactions en espèces, diminuant ainsi la demande de production et de transport de billets de banque, ce qui réduit l'empreinte carbone. De plus, l'inclusion financière permet d'accroître l'accès aux services bancaires numériques, encourageant les pratiques économiques plus durables et l'adoption de technologies vertes. Les transactions numériques réduisent également la nécessité de déplacements physiques pour effectuer des paiements, diminuant ainsi les émissions de gaz à effet de serre. En somme, ce projet contribue non seulement à l'inclusion financière, mais aussi à la promotion d'un développement économique plus respectueux de l'environnement.

10. Conditionnalité et échelonnement :

NA

11. Indicateurs de performance :

Des indicateurs initiaux sont inclus dans la présente fiche (Objectifs et cadre logique simplifié). Les soumissionnaires sont invités à les commenter. Ils pourront être revus lors de l'adoption du Plan initial d'un commun accord entre l'Etat membre, la BAM et la DUE.

11.1 Suivi et évaluation :

L'autorité contractante examine régulièrement la mise en œuvre du projet, notamment en participant aux réunions du COPIL.

Le suivi est fondé sur les indicateurs définis lors de la conception/proposition du projet de jumelage et/ou définis dans les plans de travail initial et ultérieur et mené en accord entre l'État membre et le pays bénéficiaire.

Les constatations discutées lors des réunions trimestrielles du COPIL doivent également être prises en compte. Cela pourrait conduire à des ajustements de l'approche (de mise en œuvre) et/ou déclencher une réorientation de l'ensemble du projet.

La mise en œuvre des projets de jumelage peut également être évaluée par d'autres activités de suivi menées soit dans le cadre du dialogue politique, des comités de suivi de l'aide financière de l'UE et/ou dans le cadre d'une structure de suivi sectorielle établie dans le pays partenaire.

En outre, à intervalles réguliers, la Commission engagera des experts indépendants pour évaluer les projets de jumelage, en fonction des thèmes, des pays ou des aspects techniques.

11.2 Visibilité et communication du projet de jumelage :

En tant qu'obligation contractuelle, les partenaires généraux chargés de la mise en œuvre dont le projet bénéficie, en tout ou en partie, d'un financement de la Commission doivent assurer la visibilité du financement de l'UE. Quels que soient la taille, la portée ou les objectifs de l'action, l'emblème de l'UE doit figurer bien en évidence sur tous les matériaux produits par le projet et le soutien financier de l'UE doit être explicitement reconnu.

Afin de contribuer au respect de cette obligation, la Commission a publié en 2022 un document intitulé « Communiquer et accroître la visibilité de l'UE : orientations pour les actions extérieures », qui devrait être suivi et appliqué à tous les contrats signés à partir du 1er juillet 2022. En outre, les responsables de l'information et de la communication des EUD doivent être consultés en ce qui concerne toute action de communication ou de visibilité qui devrait être convenue avec eux (même en cas de gestion indirecte avec contrôle ex ante ou ex post).

Le plan de communication et de visibilité est approuvé par les directeurs du projet, inclus dans le plan de travail initial et régulièrement mis à jour en tant que reste du plan de travail.

Les coûts liés à la mise en œuvre du plan peuvent être couverts par le budget du projet de jumelage. Le coût maximum d'un tel plan correspond à 3% du budget global de jumelage.

12. Infrastructures disponibles :

Décrire en détail les installations qui seront mises à disposition pour accueillir le Conseiller Résident et son assistant(e).

Dans le cadre de la mise en œuvre du jumelage, Bank Al-Maghrib mettra à la disposition du CRJ et son assistant(e) :

- Un bureau équipé ;
- Une ligne locale de téléphone, imprimante télécopieur et
- Un accès à l'Internet.

ANNEXES DE LA FICHE DE PROJET

1. La matrice du cadre logique simplifié d'après l'annexe C1a (obligatoire)

Cadre logique simplifié

	Description	Indicateurs (avec niveau de référence et données cibles pertinents)	Sources de vérification	Risques	Hypothèses (facteurs externes au projet)
Objectif général	Contribuer au bon fonctionnement/ modernisation du marché des paiements en faveur d'une plus grande inclusion financière au Maroc.	Taux de pénétration des services financiers Nombre de commerçants acceptant les paiements électroniques	Rapports de Bank Al Maghrib	Non maîtrise du processus d'approbation	-

Objectif(s) spécifique(s) (du projet)	Renforcement des capacités de Bank-Al-Maghrib en matière de gouvernance et du cadre légal et réglementaire pour répondre aux besoins du marché des paiements et contribuer à réduire les disparités en faveur d'une croissance économique inclusive.	Recommandations émises aux émetteurs et acquéreurs de la place pour l'amélioration du niveau de sécurité et de crédibilité des moyens de paiement Outils mis en place pour le suivi efficace des incidents techniques et de fraude pour une surveillance optimale Nombre de cadres de BAM formés Retour d'expérience	Rapports de mise en œuvre des actions entreprises dans le cadre du jumelage et livrables		
	Volet 1 : Appui au renforcement des capacités de Bank-Al-Maghrib en matière d'utilisation des avancées technologiques pour améliorer sa méthode de gouvernance				

Résultats/produits obligatoires par volet	Résultat (i) cadre de gouvernance et de communication de la Banque vis-à-vis de l'usage des paiements électroniques amélioré.	Nombre de recommandations adoptées sur la base de réunions de partage avec les partenaires de séminaire de restitution ; Mise en place de structures de gouvernance Nombre de cadres de la BAM formés Un manuel élaboré sur le processus de gouvernance et de communication de la Banque vis-à-vis de l'usage des paiements électroniques.	- Etude de benchmark - Rapport de formation - Rapport d'évaluation - PV des consultations - Liste de participants - Manuel - Rapport de la BAM	Faible coordination avec les partenaires	
--	--	--	--	---	--

	Résultat (ii) : indicateurs de mesure et de suivi du marché des paiements identifiés et/ou fiabilisés; Résultat (iii) : confiance des usagers vis-à-vis des moyens de paiement renforcée et politique de développement des paiements identifiée.	Nombre de nouveaux indicateurs identifiés Nombre de méthode de calcul fiabilisée Taux d'évolution des indicateurs de mesure et de suivi du marché des paiements. Volume des transactions			
--	--	--	--	--	--

Volet 2 : Amélioration du cadre légal et réglementaire pour répondre aux besoins du marché des paiements

	Résultat (i) : feuille de route pour le renforcement du cadre légal et réglementaire régissant le secteur des paiements rédigée; Résultat (ii) : Compétitivité du secteur améliorée à travers l'intégration de nouveaux acteurs sur le marché des paiements ;	Analyse des besoins de renforcement disponible Un plan de renforcement disponible Nombre de fournisseurs de services de paiement hors banques et établissements de paiements, (comme les agrégateurs et initiateurs de paiement) au niveau du marché des paiements marocains.			
--	---	--	--	--	--