Ref. Ares(2026)10274325 - 02/11/2026



ANNEXE C1: Fiche de jumelage

Intitulé du projet : Renforcement des capacités de Bank Al-Maghrib en matière de sécurité et de résilience ainsi que de prévention et de lutte contre la fraude dans les systèmes et moyens de paiement au Maroc.

Administration bénéficiaire : BANK AL-MAGHRIB – Direction Systèmes et Moyens de paiement

Référence du jumelage : MA 21 NDICI FI 01 25 R

Référence de l'avis de publication : EUROPAID/187805/ACT/D/MA

Projet financé par l'Union européenne

OUTIL DE JUMELAGE

1. Informations de base

1.1 Programme :

Programme d'appui à l'inclusion financière au Maroc

NDICI-GEO-NEAR/2021/043038/ACT-61068[1]

Gestion indirecte avec contrôle ex-ante

Note importante : Cet appel à propositions est lancé avec clause suspensive : sous réserve de la signature de l'avenant à la convention de financement et à la décision de financement prévoyant l'extension de la période d'exécution et opérationnelle, afin de permettre une durée de 24 mois de ce jumelage.

1.2 Secteur de jumelage :

Finance, marché intérieur et critère économique (Systèmes et moyens de paiement, sécurité, résilience opérationnelle et lutte contre la fraude)

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) :

La mise en œuvre de ce programme de jumelage permettra de cibler plusieurs ODD, dont notamment :

- **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.

[1] Cfp avec clause suspensive - sous réserve de la signature de l'avenant à la convention de financement et à la décision de financement prévoyant l'extension de la période d'exécution et opérationnelle afin de permettre une durée de 24 mois de ce jumelage.

2. Objectifs :

2.1 Objectif général :

L'objectif général du jumelage est de 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 compétences et des capacités de Bank-Al-Maghrib en matière de sécurité et lutte contre la fraude dans les moyens de paiement.

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[2]) dans un cadre de partenariat national permettant de coordonner les efforts et d'aligner les visions des acteurs de 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 (TPE).

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 TPE et les populations à besoins spécifiques) :
  - (4) développement d'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 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. Par l'échange d'expériences entre pairs en matière de monitoring des risques, de dispositifs de surveillance en temps réel et de prévention des fraudes, le jumelage devrait permettre de renforcer la confiance dans les paiements

[2] https://www.bkam.ma/Inclusion-financiere/Rapport-sur-la-strategie-nationale-de-l-inclusion-financiere/Strategie-nationale-d-inclusion-financiere-n-1-2019

électroniques à travers des mécanismes de supervision adaptés, contribuant ainsi directement aux objectifs d'inclusion financière et de réduction de l'usage du cash au Maroc.

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 paiement électroniques. Aussi, de nombreuses réformes légales et réglementaire sont 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 en matière de renforcement de la sécurité, de la résilience et de la prévention de la fraude dans les systèmes et moyens de paiement.

La surveillance de la fraude demeure toutefois confrontée à plusieurs enjeux, notamment l'hétérogénéité des données collectées, l'absence d'une taxonomie suffisamment harmonisée entre les acteurs, la multiplicité des canaux et des typologies de fraude, ainsi que la nécessité de renforcer les mécanismes d'alerte, de partage d'information et de coordination entre les parties prenantes. Ces constats appellent la mise en place d'un cadre intégré permettant à Bank Al-Maghrib d'anticiper les risques, d'analyser les tendances et d'accompagner les acteurs dans le renforcement de leurs dispositifs de prévention et de réponse.

Besoins légaux :

Le Maroc a réalisé d'importants progrès en matière de systèmes et moyens de paiement, tant en termes de développement d'infrastructures de paiement modernes et résilientes que de diversification des moyens de paiement électroniques. Ces évolutions se sont accompagnées de plusieurs réformes législatives et réglementaires visant à moderniser le marché des paiements, à favoriser l'innovation, à renforcer la concurrence et à promouvoir l'utilisation des moyens de paiement électroniques.

Parallèlement, l'essor des paiements numériques, l'émergence de nouveaux acteurs et services de paiement ainsi que la sophistication croissante des menaces cybernétiques et des typologies de fraude rendent nécessaire le renforcement continu du cadre de sécurité, de résilience et de prévention de la fraude applicable aux systèmes et moyens de paiement.

Dans ce contexte, Bank Al-Maghrib a inscrit dans le cadre de son plan stratégique[3] des objectifs visant à renforcer la sécurité et la résilience des infrastructures de paiement, à accompagner les innovations financières, à préserver la confiance dans les moyens de paiement et à consolider les dispositifs de surveillance des risques technologiques, cybernétiques et de fraude.

Dans cette perspective, le présent jumelage permettra à Bank Al-Maghrib de bénéficier de l'expérience des banques centrales des États membres de l'Union Européenne en matière

[3] https://www.bkam.ma/A-propos/Strategie

d'évolution des cadres législatifs, réglementaires et normatifs relatifs à la sécurité, à la résilience et à la prévention de la fraude dans les moyens de paiement, afin d'identifier les adaptations susceptibles de renforcer le cadre juridique national, en cohérence avec les standards internationaux et les spécificités du marché marocain.

L'analyse devra notamment permettre d'apprécier l'adéquation des obligations de déclaration des incidents et des fraudes, des règles de partage sécurisé de l'information, des responsabilités des différents acteurs, des mécanismes de protection des utilisateurs ainsi que des exigences applicables aux dispositifs de prévention, de détection et de traitement de la fraude.

Besoins institutionnels :

Pour assurer le bon fonctionnement et la sécurité des moyens de paiement, la Direction Systèmes et Moyens de Paiement est organisée en différentes structures, à savoir :

- Le département surveillance permanente ;
- le département développement des paiements ;
- Le département contrôle sur place ;
- Le service contrôle interne et support.

Chaque structure a des attributions et des responsabilités vis-à-vis du développement, de la surveillance, de la sécurité, de la résilience et de la maîtrise des risques liés aux systèmes et moyens de paiement.

Dans ce cadre, le jumelage permettra de renforcer prioritairement les capacités institutionnelles de la Direction Systèmes et Moyens de Paiement de Bank Al-Maghrib en matière de gouvernance, d'organisation et de coordination relatives à la sécurité, à la résilience et à la prévention de la fraude dans les systèmes et moyens de paiement. Il contribuera à l'amélioration des mécanismes de gouvernance, à la clarification des rôles et responsabilités des différentes fonctions de supervision ainsi qu'au renforcement des mécanismes de coordination entre les parties prenantes de l'écosystème national des paiements.

Le jumelage devra également contribuer à consolider le rôle, les modalités de fonctionnement et les outils de pilotage du Comité sur la sécurité et la prévention de la fraude[4] ainsi que son articulation avec les autres instances de gouvernance et de surveillance.

Besoins méthodologiques et opérationnels :

L'évolution des systèmes et moyens de paiement, l'émergence de nouveaux risques technologiques et des nouvelles typologies de fraude rendent nécessaire le renforcement des approches opérationnelles de Bank Al-Maghrib en matière de surveillance de la sécurité, de la résilience et de la fraude. Grace au jumelage, ces approches opérationnelles pourront s'enrichir du retour d'expérience des banques centrales des États membres de l'Union Européenne en matière de modèles opérationnels de surveillance, des méthodologies d'évaluation des risques, processus de gestion des incidents ainsi que des dispositifs opérationnels de prévention et de lutte contre la fraude

[4] Animé par la BAM, ce Comité est une instance stratégique de coordination visant à renforcer la résilience et la sécurité de l'écosystème national des paiements face aux risques croissants de fraude

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 la sécurité et la prévention de la fraude dans les moyens de paiement, dans le cadre de sa coopération avec les banques centrales d'autres pays et des organismes internationaux.

Toutefois, l'évolution rapide des technologies de paiement, des menaces cybernétiques, des typologies de fraude et des cadres réglementaires internationaux nécessite un renforcement continu des compétences des équipes en charge de la surveillance des systèmes et moyens de paiement.

Dans ce cadre, le jumelage permettra de renforcer les compétences des collaborateurs de Bank Al-Maghrib à travers le partage d'expériences et de bonnes pratiques avec les banques centrales des États membres de l'Union Européenne. Il favorisera l'échange des bonnes pratiques basées sur les expériences respectives, le développement des connaissances et des compétences des équipes en matière de sécurité et de résilience des systèmes et moyens de paiement, de prévention et de lutte contre la fraude, d'analyse des risques émergents, de veille internationale ainsi que de supervision des dispositifs de paiement, grâce à des formations, des ateliers techniques et un transfert continu de connaissances.

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 3 axes, à savoir :

Axe 1 : La mise en place d'une gouvernance appropriée pour le Développement du Paiement Numérique

- ✓ **Un Comité Place de Paiement** Dans le cadre de la mise en œuvre de la Stratégie de développement des paiements, élaborée avec l'appui de la Banque mondiale, Bank Al-Maghrib a mis en place un **Comité de Place de Paiement**, présidé par le Directeur Général de la Banque et réunissant les principaux acteurs de l'écosystème des paiements. Ce comité assure le suivi de la mise en œuvre des actions prioritaires de la stratégie et arrête les principales décisions relatives à sa feuille de route.
- ✓ **Gouvernance opérationnelle - Scheme national des paiements,** ayant pour objectif la gestion des aspects opérationnels, techniques et économiques relatifs aux moyens de paiement. Cette instance aura pour principale prérogative de porter le scheme 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 bancaire, du paiement mobile et du virement instantané.

La mise en place de cette gouvernance devra intégrer de manière transversale les enjeux de sécurité, de résilience et de lutte contre la fraude, notamment à travers la définition de responsabilités claires, de mécanismes de coordination, de procédures d'escalade et d'outils de partage d'information entre les autorités et les acteurs de la place.

Axe 2 : Structuration de l'activité d'acquisition pour développer l'acceptation des paiements électroniques

L'élargissement de l'acceptation, la diversification des acquéreurs et la multiplication des canaux de paiement augmentent également la surface d'exposition aux risques technologiques et à la fraude. Ces évolutions nécessitent une harmonisation des exigences de sécurité, des obligations de remontée d'information et des dispositifs de gestion des incidents applicables aux différents acteurs.

Bank Al-Maghrib anime le Comité sur la sécurité et la prévention de la fraude (CSPF), instance stratégique de coordination et de concertation réunissant les représentants de Bank Al-Maghrib, des banques, des établissements de paiement ainsi que des infrastructures de marché de paiement de détail. Ce Comité constitue un cadre de concertation sur les principaux enjeux affectant la sécurité des paiements, notamment la fraude, la cybersécurité, les incidents opérationnels et cybernétiques, les exigences réglementaires et normatives ainsi que les risques émergents liés aux nouvelles technologies, aux nouveaux usages numériques et à l'intelligence artificielle. Il vise à renforcer la résilience et la sécurité de l'écosystème national des paiements face aux risques croissants de fraude. En favorisant le partage d'informations, l'analyse des menaces émergentes et la mise en œuvre d'actions concertées entre les acteurs de la place, ce comité contribue au renforcement des capacités collectives de prévention et de réponse, tout en préservant la confiance dans les moyens de paiement et la stabilité du système financier.

Dans ce cadre, le Comité assure une veille sur les menaces et risques émergents, favorise le partage d'informations, d'expériences et de bonnes pratiques entre les acteurs, contribue à l'identification des risques et à la promotion d'approches harmonisées en matière de sécurité des paiements et facilite la coordination entre ses membres, notamment en cas d'incidents majeurs. Il peut également formuler des avis, recommandations et propositions et contribuer au renforcement de la coopération avec les autorités nationales compétentes ainsi qu'avec les instances régionales et internationales concernées. Les travaux du Comité sont appuyés par des groupes de travail thématiques pouvant être constitués pour traiter des sujets spécifiques.

Axe 3 : Développement des infrastructures et instruments de paiement, avec une politique tarifaire adaptée

L'unification des systèmes de paiement de détail existants au Maroc permettrait de simplifier les fonctionnalités de ces systèmes de façon à être facilement identifiables et utilisables 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 avait organisé, durant les premiers mois de l'année 2024, dans le cadre d'une action de coopération avec la **Banque Centrale de Hongrie**, 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, de monitoring de la fraude et de 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.

Parallèlement au présent jumelage, Bank Al-Maghrib prévoit de conduire une étude nationale destinée à établir un diagnostic documenté de la fraude affectant les moyens de paiement, à cartographier les typologies et les acteurs concernés, à structurer les données disponibles et à définir les fonctions et orientations du dispositif cible. Le jumelage capitalisera sur les résultats de cette étude et apportera une valeur complémentaire fondée sur la coopération entre autorités homologues, l'adaptation des pratiques européennes au contexte marocain, la co-construction des dispositifs, l'expérimentation des outils proposés et l'accompagnement de leur mise en œuvre.
L'étude nationale aura principalement vocation à diagnostiquer et à concevoir, tandis que le jumelage permettra de confronter les orientations retenues aux expériences européennes, de les adapter, de les tester et d'en assurer l'appropriation durable par les équipes de Bank Al-Maghrib.

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

La présente liste n'est pas exhaustive.

1. *Cadre européen des services de paiement et de la fraude :*

- Directive (UE) 2015/2366 relative aux services de paiement — PSD2 ;
- Règlement délégué (UE) 2018/389 relatif à l'authentification forte et aux communications sécurisées ;
- Orientations de l'Autorité bancaire européenne relatives à la déclaration des données de fraude.

2. *Résilience opérationnelle et cybersécurité*

- Règlement (UE) 2022/2554 relatif à la résilience opérationnelle numérique du secteur financier — DORA ;
- Directive (UE) 2022/2555 — NIS 2, dans la mesure pertinente pour les infrastructures et acteurs concernés.

3. *Surveillance des instruments et schemes*

- Cadre PISA de l'Eurosystème pour la surveillance des instruments, schemes et arrangements de paiement électronique.

4. *Normes internationales*

- Principes pour les infrastructures de marchés financiers (PFMI) du CPMI-IOSCO ;
- Orientations CPMI-IOSCO sur la cyber-résilience des infrastructures de marchés financiers ;
- ISO 27001 – Systèmes de management de la sécurité de l'information ;
- ISO 22301 – Management de la continuité d'activité ;
- PCI DSS (Payment Card Industry Data Security Standard), pour les activités liées aux paiements par carte.

3.5 Volets et résultats par volet :

Le jumelage comprend deux volets :

- Un premier volet axé sur l'appui au renforcement des compétences et des capacités de Bank-Al-Maghrib en matière de sécurité et de résilience des moyens de paiement,
- Un deuxième volet axé sur la lutte contre la fraude dans les des moyens de paiement.

Volet 1 : Renforcement des capacités de Bank-Al-Maghrib en matière de sécurité et de résilience des moyens de paiement :

Résultat 1 : Le cadre de surveillance de la sécurité et de la résilience des moyens de paiement est renforcé :

Ce volet consistera à accompagner Bank Al-Maghrib dans le renforcement de son cadre de surveillance de la sécurité et de la résilience des moyens de paiement, à travers le partage des meilleures pratiques internationales, le transfert de connaissances et un accompagnement opérationnel.

Ce volet permettrait notamment aux agents de Bank Al-Maghrib de mettre en place :

- Un cadre intégré de surveillance fondé sur les risques technologiques, cybernétiques et opérationnels affectant les systèmes et moyens de paiement ;
- Des méthodologies harmonisées d'évaluation de la sécurité, de la continuité d'activité, de la gestion des incidents et de la cyber-résilience et de les tester sur un périmètre pilote ;
- Les outils, indicateurs, guides et compétences nécessaires à la mise en œuvre durable de ce cadre.

Volet 2 : Renforcement des capacités de Bank-Al-Maghrib en matière de prévention et de lutte contre la fraude dans les moyens de paiement:

Résultat 2 : Une approche intégrée de prévention, de surveillance et de lutte contre la fraude liée aux moyens de paiement est développée

Ce volet vise à accompagner Bank Al-Maghrib dans le développement d'une approche intégrée de prévention, de surveillance et de lutte contre la fraude liée aux moyens de paiement, fondée sur les meilleures pratiques internationales et les retours d'expérience des banques centrales.

Ce volet permettrait aux agents de Bank Al-Maghrib de mettre en place :

- Un dispositif harmonisé de collecte, de classification, de consolidation et d'analyse des données relatives à la fraude, sur la base d'une taxonomie, d'un dictionnaire de données et d'indicateurs partagés :
    - Analyse des typologies de fraude par canal ;
    - Revue des mécanismes de remboursement et de traitement des réclamations ;
    - Définition de seuils et indicateurs d'alerte ;
    - Exercices de simulation ;
    - Scénarios de crise ou de fraude majeure ;
    - Accompagnement du Comité sur la sécurité et la prévention de la fraude ;
    - Expérimentation d'un tableau de bord de place.
- Un cadre de gouvernance, de coordination, d'alerte et de partage sécurisé de l'information entre Bank Al-Maghrib et les parties prenantes concernées.

- Une stratégie et une feuille de route opérationnelle de prévention et de lutte contre la fraude, incluant les options relatives à un observatoire, à une plateforme de partage d'information, à la protection des utilisateurs et au renforcement de la coopération institutionnelle.

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

3.6.1 Profil et tâches du CP :

Le/la Chef(fe) de Projet (CP) de l'Etat Membre Partenaire doit être un fonctionnaire ou un agent assimilé de son Etat, ayant un grade suffisant pour assurer un dialogue politique au sein d'un organe similaire à la Banque centrale.

Tout en continuant à assurer ses tâches quotidiennes au sein de l'administration de l'État membre, le/la CP doit consacrer une partie de son temps à la conception, à la supervision et à la coordination du projet de jumelage. Il/elle devra de plus coordonner du côté de l'État membre, le Comité de pilotage du projet (CoPil) qui se réunira à Rabat sur une base trimestrielle.

Mission :

- Superviser la mise en œuvre du projet de jumelage dans son ensemble (activités, visites d'études, comités de pilotage) ;
- Superviser le CRJ et les Experts Court Terme ;
- Veiller à la qualité des différents livrables et rapports ;
- Se coordonner avec le chef de projet de l'administration bénéficiaire.

Profil :

- Diplôme universitaire de niveau master ou plus, notamment, en économie ou en statistique, en droit, en administration publique ;
- Au moins 5 ans d'expérience à un poste de direction au sein d'une entité homologue
- Une bonne connaissance de l'acquis communautaire et des bonnes pratiques européennes en matière de la surveillance des systèmes et moyens de paiement, la réglementation du secteur financier, principalement de paiement ;
- Expérience confirmée dans la définition ou la surveillance de politiques relatives à la sécurité, à la résilience ou à la lutte contre la fraude dans les systèmes et moyens de paiement ;
- Bonne connaissance des stratégies et initiatives de développement des marchés financiers;
- Très bonne maîtrise de la langue française écrite et parlée.

Atouts :

Une expérience en matière de conception et de mise en œuvre des projets de coopération

3.6.2 Profil et tâches du CRJ :

Le/la Conseiller(e) Résident(e) de Jumelage (CRJ) devra être un fonctionnaire de conception et/ou d'encadrement supérieur. Le/la CRJ sera le pilier du projet de jumelage, basé à temps complet au Maroc pendant toute la durée du projet, soit 24 mois.

Mission :

Au plus tard 6 semaines après son arrivée dans le pays bénéficiaire, élaborer 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, veiller à la mise en œuvre correcte et en temps voulu des activités conformément aux plans de travail initial et ultérieurs.

Offrir des conseils et une assistance technique aux représentants de l'administration/organisation bénéficiaire.

Tenir le/la CP du bénéficiaire informé de la mise en œuvre et présente des rapports réguliers au CP de l'État membre.

Durant la mise en œuvre du projet, mettre 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 :

- Diplôme universitaire de niveau Master ou plus, en économie, en statistique, en informatique, en droit, en administration publique ;
- Au moins 3 ans d'expérience dans une entité homologue ;
- Connaissance des exigences de l'acquis et des bonnes pratiques européennes dans le domaine de la surveillance des systèmes et moyens de paiement, les risques technologiques, la sécurité ou la fraude ;
- Parfaite maîtrise de la langue française écrite et parlée (la connaissance de la langue arabe constitue un atout).

Atouts :

- Expérience en matière de mise en œuvre des projets de coopération, incluant
- Animation d'équipes d'experts,
- Pilotage et coordination d'activités,
- Montage de termes de référence,
- Préparation et suivi d'expertises court terme,
- Approbation de rapports d'experts,
- Organisation et réalisation d'ateliers,
- Organisation de sessions de formation.

Le CRJ est soutenu par un assistant de projet à temps plein réalisant des tâches générales liées au projet et fournissant des services de traduction et d'interprétation lorsque cela est nécessaire. Jusqu'à ce que le CRJ puisse choisir et engager un assistant, il est possible que l'administration bénéficiaire (BAM) puisse mettre à sa disposition un membre de son personnel afin de le soutenir provisoirement dans ses tâches quotidiennes.

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 pour le projet ;
- Minimum trois (3) années d'expérience dans le secteur financier, principalement dans le développement du marché des paiements ;
- Connaissance des exigences de l'Acquis et des bonnes pratiques européennes dans le domaine concerné par la composante ;
- Expérience antérieure dans des projets similaires comme atout ;
- Bonne maîtrise du français / anglais écrit et parlé.

3.6.4 Profil et tâches des autres experts à court terme :

Les missions des experts courts termes fonctionnaires ou assimilés des institutions mandatées seront organisées par le CRJ. L'État membre mobilisera une équipe d'experts court-terme, afin de mettre en œuvre en coordination avec le CRJ, les différentes activités concourant à la réalisation des résultats visés et des objectifs poursuivis par le projet de jumelage.

Le profil général des experts courts termes mobilisés par l'administration de l'Etat Membre doit cadrer avec les domaines de spécialisation requis ou des domaines équivalents nécessaires au déploiement opérationnel des activités institutionnelles des deux états mettant en œuvre le jumelage, l'un côté état membre UE, l'autre côté pays bénéficiaire.

L'équipe d'experts à court terme (fonctionnaires ou personnel interne d´un organisme mandaté) doit être en mesure de fournir des conseils de spécialistes et de réaliser les activités spécifiques prévues dans le projet, en coopération étroite avec les agents de l'institution bénéficiaire.

Une expérience préalable dans des projets similaires serait un atout, de même qu'une expérience professionnelle au Maroc ou dans les autres pays du Maghreb.

Profil-Type :

- Diplôme universitaire, niveau master ou plus, dans le domaine compatible avec leur intervention et en rapport avec la mission court-terme ;
- Au moins 5 ans d'expérience professionnelle pertinente, sauf expertise hautement spécialisée dûment justifiée.

- Connaissance des exigences des bonnes pratiques européennes dans le secteur concerné par la mission (ou expérience avérée en relation avec la mission court-terme);
- 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 des Termes de Référence spécifiques qui seront établis au fur et à mesure de l'avancement du projet, en coordination étroite avec le bénéficiaire (Bank Al-Maghrib).

4. Budget :

Le budget total maximum disponible pour cette action est 1 000 000 €

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 et le suivi de la mise en œuvre des jumelages seront confiés au service de la gestion des instruments de coopération technique de l'UE (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 la Direction Systèmes et Moyens de Paiement basée à Rabat.

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.

Bank Al-Maghrib (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 Sana Ghaffour,
Responsable du service Gestion des Fraudes, Risques Technologiques et Cybersécurité, Direction Systèmes et Moyens de Paiement,
Hay Riad, Rabat.
Tel :00 212 660 291 628
E-mail : s.ghaffour@bkam.ma

5.3.2. Homologue du CP :

M. Nour-dine HAJJAMI,
Responsable de la Direction Systèmes et Moyens de Paiement,
Hay Riad, Rabat.
Tél : 00 212 666 206 666
E-Mail : n.hajjami@bkam.ma

5.3.3. Homologue du CRJ

M. Fadwa JOUALI,
Adjoint du responsable de la Direction Systèmes et Moyens de Paiement,
Hay Riad, Rabat.
Tél : 00 212 666 208 855
E-Mail : f.jouali@bkam.ma

6. Durée du projet :

La durée d'exécution du projet est de 24 mois maximum, à compter de la date de signature de la convention de jumelage.

7. Gestion et rapports :

7.1 Langue :

La langue officielle du projet est celle utilisée comme langue contractuelle dans le cadre de l'instrument (français). Toutes les communications officielles concernant le projet, notamment les rapports intermédiaires et le rapport final, sont rédigées dans la langue du contrat.

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.

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 :

L'identification et la formulation de ce projet ont été effectuées en concertation très étroite avec le bénéficiaire, et notamment l'équipe qui va suivre la mise en œuvre des activités. Le fort degré d'appropriation à ce stade est en soi une garantie d'efficacité et de durabilité des acquis du projet.

Les résultats obligatoires de ce projet de jumelage ont un caractère structurant pour le bénéficiaire et toutes les activités de formation et sensibilisation sont conçues pour avoir un effet multiplicateur. Les actions menées par ce projet de jumelage contribueront non seulement à élever le niveau de professionnalisme des parties prenantes mais aussi permettront une pérennisation des résultats de ce projet par une structure plus performante.

Le jumelage permettra le partage des meilleures pratiques de l'UE afin que les bénéficiaires puissent diffuser ces compétences et actualiser les méthodes et pratiques au-delà de la durée de vie de ce projet de jumelage.

9. Questions transversales

9.1 EGALITE DES CHANCES ENTRE HOMMES ET FEMMES

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 les bénéficiaires secondaires disposent des mêmes chances pour participer aux activités du projet.

9.2 ENVIRONNEMENT

Comme tout projet de jumelage, il s'assure, durant sa mise en œuvre, que les règles environnementales soient à tous moments respectés, que ce soit lors de la modification ou de la rédaction de nouveaux textes législatifs ou lors des formations, jusque dans le choix d'équipements qui veilleront à se conformer aux aspects spécifiques liés à l'environnement.

10. Conditionnalité et échelonnement :

Il n'y a pas ni condition ni séquençage préalable à ce projet de jumelage.

Néanmoins, un engagement et un soutien forts sont attendus de la part du bénéficiaire, y compris sa volonté d'établir un Comité de pilotage au sein duquel il jouera un rôle actif dans la coordination et la mise en œuvre du projet de jumelage.

11. Indicateurs de performance :

VOLET	RÉSULTAT	INDICATEUR
Volet 1 : Renforcement des capacités de Bank-Al-Maghrib en matière de sécurité et de résilience des moyens de paiement	Résultat 1: Le cadre de surveillance de la sécurité et de la résilience des moyens de paiement est renforcé	Un cadre intégré de surveillance est élaboré et validé.
		Les principes, le périmètre et les modalités de surveillance sont documentés.
		Les responsabilités des parties prenantes sont définies.
		Les méthodologies sont élaborées et documentées.
		Un pilote est réalisé sur un périmètre défini.
		Les ajustements issus des retours d'expérience sont intégrés.
		Les outils et guides sont élaborés.
		Les indicateurs de surveillance sont définis.
		Un plan de formation adopté au profit des équipes concernées.
Volet 2: Renforcement des capacités de Bank-Al-Maghrib en	Résultat 2: Une approche intégrée de prévention, de surveillance et de lutte contre la fraude liée aux	Les modalités d'analyse des typologies de fraude, des mécanismes de remboursement et des réclamations sont documentées.
		Un tableau de bord pilote est expérimenté et des exercices de simulation sont réalisés.
		Un cadre de gouvernance est élaboré

VOLET	RÉSULTAT	INDICATEUR
matière de prévention et de lutte contre la fraude dans les moyens de paiement	moyens de paiement est développée	Les rôles et responsabilités des parties prenantes sont définis.
		Les mécanismes de partage sécurisé de l'information et d'alerte sont formalisés.
		Le dispositif est expérimenté sur un périmètre pilote
		Une stratégie est élaborée et validée.
		Une feuille de route opérationnelle est approuvée
		Les scénarios de mise en œuvre des différentes options sont adoptés.

12. Infrastructures disponibles :

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.

Ce bureau sera également mis à la disposition des experts court-terme en mission.

L'organisation des séminaires de formation et la logistique s'y rapportant, salles de séminaire, matériel audiovisuel, photocopies et fournitures de bureau et autre frais annexes (photocopies, transports, etc.) seront pris en charge par Bank Al-Maghrib.

ANNEXES DE LA FICHE DE PROJET

La matrice du cadre logique simplifié d'après l'annexe C1a

Cadre logique simplifié

	Chaîne de résultats	Indicateur	Source et moyen de vérification	Hypothèses	Risques
Impct (objectif général)	Contribuer au bon fonctionnement/ modernisation du marché des paiements en faveur d'une plus grande inclusion financière au Maroc.	- Cadre de surveillance modernisé et opérationnel - Dispositif de surveillance et de gestion des risques adopté - Dispositif harmonisé de prévention de la fraude est validé et opérationnel	Rapport d'activités annuel de Bank Al- Maghrib SNIF	Synergie de tous les acteurs concernés et impliqués.	Difficultés à adapter les bonnes pratiques européennes au contexte national Retard dans la validation du cadre proposé.
Effet (objectif spécifique)	Renforcement des compétences et des capacités de Bank-Al-Maghrib en matière de sécurité et lutte contre la fraude dans les moyens de paiement.	- Nombre de guides élaborés pour le nouveau cadre de surveillance. - Taux de satisfaction du personnel de BAM sur les outils élaborés - Niveau d'utilisation des guides et des outils par le personnel de BAM - Nombre de formations réalisées au profit du personnel de BAM - Taux de confiance/sécurité des paiements est accrue - Taux national d'inclusion financière liés aux paiements électroniques est accrue	Rapport d'activités annuel de Bank Al- Maghrib SNIF	Synergie de tous les acteurs concernés et impliqués.	Disponibilité limitée des acteurs concernés
Produits (Volet 1)	**Volet 1 : Renforcement des capacités de Bank-Al-Maghrib en matière de sécurité et de résilience des moyens de paiement**				
	Résultat attendu n°1 : Le cadre de surveillance de la sécurité et de la résilience des moyens de paiement est renforcé	In 1.1 : le cadre intégré de surveillance est élaboré et validé. In 1.2 : Les principes, le périmètre et les modalités de surveillance sont documentés. In 1.3 : Les responsabilités des parties prenantes sont définies. In 1.4 : Les méthodologies sont élaborées et documentées. In 1.5 : Un pilote est réalisé sur un périmètre défini. In 1.6 : Les ajustements issus des retours d'expérience sont intégrés. In 1.7 : Les outils et guides sont élaborés. In 1.8 : Les indicateurs de surveillance sont définis. In 1.9 : Un plan de formation adopté au profit des équipes concernées.	- Documents de gouvernance. - Comptes-rendus des réunions. - Guides méthodologiques. - Rapports de test pilote. - Comptes-rendus des ateliers. - Supports de formation.	Disponibilité des ressources Synergie de tous les acteurs concernés et impliqués. Soutien des parties prenantes	Difficultés à adapter les bonnes pratiques européennes au contexte national. Retard dans la validation du cadre proposé. Disponibilité limitée des acteurs concernés
	Volet 2 : Renforcement des capacités de Bank-Al-Maghrib en matière de prévention et de lutte contre la fraude dans les moyens de paiement				
	Résultat attendu n°2 : Une approche intégrée de prévention, de surveillance et de lutte contre la fraude liée aux moyens de paiement est développée	In 2.1 : Les modalités d'analyse des typologies de fraude, des mécanismes de remboursement et des réclamations sont documentées. In 2.2 : Un tableau de bord pilote est expérimenté et des exercices de simulation sont réalisés. In 2.3 : Un cadre de gouvernance est élaboré. In 2.4 : Les rôles et responsabilités des parties prenantes sont définis. In 2.5 : Les mécanismes de partage sécurisé de l'information et d'alerte sont formalisés. In 2.6 : Le dispositif est expérimenté sur un périmètre pilote. In 2.7 : Une stratégie est élaborée et validée. In 2.8 : Une feuille de route opérationnelle est approuvée. In 2.9 : Les scénarios de mise en œuvre des différentes options sont adoptés.	- Rapports d'analyse. - Comptes-rendus des simulations. - Tableau de bord pilote. - Cadre de gouvernance. - Charte ou protocole de coopération. - Rapports des expérimentations. - Comptes-rendus des réunions du Comité sur la sécurité et la prévention de la fraude. - Document de stratégie. - Feuille de route. - Comptes-rendus des instances de pilotage.	Disponibilité des ressources Synergie de tous les acteurs concernés et impliqués. Soutien des parties prenantes	Disponibilité limitée des acteurs concernés Difficultés d'harmonisation des données entre les parties prenantes. Disponibilité ou qualité insuffisante des données nécessaires. Faible coordination entre les parties prenantes. Contraintes juridiques ou techniques limitant le partage d'information.

Signé par voie électronique le 02/11/2026 19:17 (UTC+01) conformément à l'article 11 de la décision (UE) 2021/2121 de la Commission