

La numérisation pour le renforcement des services de proximité destinés aux Marocains du Monde

Étude de cas de la préfecture d'Oujda-Angad

et perspectives d'avenir

Analyse réalisée par : Abdelali JABRI
directeur de rédaction de www.gil24.ma

Oujda, le 09 août 2.25

Résumé Exécutif

Ce rapport présente une analyse complète des initiatives de transformation numérique au Maroc, avec un accent particulier sur leur rôle dans le renforcement des services de proximité destinés aux Marocains du Monde. Le rapport examine l'importance stratégique, les multiples avantages et les défis persistants auxquels ces efforts sont confrontés, et se conclut par une étude de cas détaillée de la préfecture d'Oujda-Angad, notamment à la lumière de la réunion tenue le 10 août 2024.

Le Maroc a adopté une stratégie nationale proactive et globale, "**Maroc Digital 2030**", motivée par les Hautes Orientations Royales, visant à utiliser les technologies numériques pour améliorer la prestation des services publics, développer l'économie numérique et renforcer la confiance entre le citoyen et l'administration. Des progrès significatifs ont été réalisés dans la numérisation des services consulaires, administratifs et judiciaires, permettant l'accès à distance et la simplification des procédures. Cependant, des défis subsistent, notamment les disparités en matière d'infrastructures, les lacunes en matière de connaissances numériques, les menaces de cybersécurité et la nécessité de réformes juridiques et administratives continues. L'étude de cas de la préfecture d'Oujda-Angad illustre les efforts locaux déployés pour adopter la numérisation et renforcer les liens avec la diaspora.

Le rapport conclut par des recommandations pratiques pour accélérer la transformation numérique au profit des Marocains du Monde, en insistant sur la poursuite des investissements dans les infrastructures, le développement du capital humain, l'élaboration de cadres juridiques solides, l'adoption d'une diplomatie numérique proactive et le renforcement des partenariats entre les différentes parties prenantes.

1. Introduction : Contexte national et international de la numérisation et des services de proximité

Le monde connaît une transformation numérique rapide qui impose aux États d'adopter des stratégies globales pour intégrer la technologie dans tous les aspects de la vie économique, sociale et administrative. Le Maroc est l'un des pays qui a reconnu l'importance de cette transformation, cherchant à améliorer la qualité de vie des citoyens, y compris les Marocains du Monde.

1.1. Concept de numérisation et de transformation numérique dans l'administration publique

La numérisation (Digitization) est essentiellement définie comme le processus de conversion d'informations et de données de leur forme analogique (tels que des documents papier ou des photographies) en un format numérique qui peut être stocké et traité par des ordinateurs. Ce processus comprend des actions simples comme la numérisation d'une image ou la conversion d'un rapport en format PDF.¹ L'objectif principal de la numérisation est d'améliorer l'accessibilité de l'information et de modifier son mode de stockage, permettant aux entités concernées, qu'il s'agisse d'entreprises ou d'administrations publiques, un accès immédiat et facile aux données clés.¹

Quant à la transformation numérique (**Digital Transformation**), elle va au-delà de la simple numérisation des données pour inclure une réingénierie complète des processus et procédures administratives existants, et leur réinvention dans un environnement numérique interactif. Cette transformation exige l'adaptation des éléments de la structure organisationnelle, le soutien aux études et recherches liées à l'utilisation et au développement de nouvelles technologies, ainsi que la promulgation des législations nécessaires ou la modification des lois existantes pour s'adapter aux nouveautés imposées par l'application de l'administration

électronique.² La vision gouvernementale au Maroc vise à construire une société et une économie numériques inclusives et intégrées, qui ne se limitent pas à l'aspect technique, mais visent principalement à améliorer la qualité de vie du citoyen en général.³ Cette orientation indique que les chantiers de numérisation au Maroc ne sont pas de simples initiatives techniques, mais des moteurs stratégiques visant à opérer un changement radical dans la manière dont les services sont fournis et l'administration interagit avec les citoyens.

La numérisation a connu des développements successifs à travers des étapes historiques, commençant par l'ère des ordinateurs personnels, puis l'ère de la reconnaissance optique de caractères (OCR), suivie par la numérisation du son et de la vidéo, jusqu'à l'ère d'Internet et du World Wide Web, et enfin "l'ère de l'explosion de la numérisation" que nous vivons aujourd'hui.¹ Cette évolution met en évidence la dynamique continue dans l'adoption et l'adaptation de la technologie pour servir les objectifs administratifs et sociaux.

1.2. Importance de la communauté marocaine résidant à l'étranger et son rôle dans le développement

La communauté marocaine résidant à l'étranger est une composante vitale et un levier essentiel du développement au Maroc, représentant une force morale et matérielle importante. Les données montrent que la diaspora injecte annuellement plus de 100 milliards de dirhams en transferts de devises, contribuant de manière significative à la dynamisation des marchés intérieurs et au soutien de l'investissement immobilier et familial.⁴ Le rôle de la diaspora dépasse l'aspect économique pour inclure sa fonction de canal de communication culturelle et civilisationnelle avec les pays d'accueil, renforçant ainsi l'identité nationale unificatrice et préservant les liens culturels entre la mère patrie et ses enfants dispersés à travers le monde.⁴

Compte tenu de la distance géographique qui sépare les membres de la diaspora de leur patrie, le besoin urgent de services consulaires, administratifs et judiciaires développés et facilement accessibles se fait sentir. Ces services sont essentiels pour leur permettre de maintenir leurs liens avec leur pays d'origine, de faciliter leurs transactions et de les encourager à contribuer activement au développement national.⁵ L'investissement dans la numérisation des services de proximité destinés à la diaspora n'est pas un simple luxe administratif, mais un investissement stratégique pour préserver cette force vitale et renforcer son engagement dans le processus de développement national. La capacité à fournir des services efficaces et fiables à distance contribue directement à renforcer le sentiment d'appartenance et de confiance au sein de la diaspora, ce qui se reflète positivement sur la poursuite des flux d'investissements et de transferts financiers.

1.3. Orientations Royales et politiques gouvernementales pour le service numérique des Marocains du Monde

La transformation numérique au service des Marocains du Monde fait partie intégrante d'une vision stratégique supérieure au Maroc, impulsée par les Hautes Orientations Royales. Le ministre des Affaires étrangères, de la Coopération africaine et des Marocains résidant à l'étranger, Nasser Bourita, a souligné que la numérisation est un outil essentiel pour faciliter les services fournis à la communauté marocaine à l'étranger, conformément à ces orientations.⁶ Bourita a insisté sur le fait que la numérisation n'est pas seulement une option, mais un levier fondamental pour améliorer les services de la diaspora, et un moyen efficace de rendre l'interaction avec eux plus fluide et transparente, garantissant ainsi l'amélioration de la qualité des services et le renforcement de la confiance entre le citoyen et l'administration.⁵

Cette vision se manifeste par le lancement par le gouvernement de la stratégie nationale "Maroc Digital 2030", considérée comme un levier

essentiel de la feuille de route gouvernementale pour la promotion de l'emploi et la réalisation du développement global.⁷ Cet engagement politique de haut niveau, du sommet de l'État aux niveaux ministériels, assure le soutien nécessaire et les ressources indispensables à la mise en œuvre de ces initiatives ambitieuses. L'existence de ce soutien fort reflète une profonde prise de conscience que la transformation numérique n'est pas seulement un projet administratif, mais un projet national stratégique visant à renforcer les liens avec la diaspora, à améliorer leur qualité de vie et à tirer le meilleur parti de leur immense potentiel grâce à l'innovation numérique.⁸ Ce soutien continu garantit la pérennité des efforts et réduit les risques liés aux changements administratifs ou aux fluctuations économiques, renforçant ainsi les chances de succès des initiatives de numérisation destinées aux Marocains du Monde.

2. Cadre stratégique et législatif de la numérisation au Maroc

La transformation numérique au Maroc repose sur un cadre stratégique et législatif intégré, visant à atteindre des objectifs ambitieux à court et moyen terme, en mettant l'accent sur la construction d'une infrastructure solide et la modernisation du système juridique.

2.1. Stratégie "Maroc Digital 2030" : Objectifs et axes principaux

La stratégie nationale "Maroc Digital 2030" a été officiellement lancée le 25 septembre 2024 et constitue un plan ambitieux visant à opérer une transformation qualitative du paysage numérique du Royaume.⁷ La stratégie comprend plusieurs axes principaux, visant à numériser les services publics, à développer l'économie numérique, à soutenir les startups et à renforcer les services dans le Royaume en général.⁹

Parmi les objectifs les plus importants de cette stratégie figure l'amélioration du classement du Maroc dans les indicateurs des services

gouvernementaux électroniques et mobiles. Le Maroc aspire à passer de la 100e place actuelle à la 50e place mondiale d'ici 2030.⁹ Pour y parvenir, la stratégie vise à porter le taux de satisfaction des utilisateurs des services publics numérisés à plus de 80 %, à réduire la durée des procédures administratives de 50 % et à simplifier les documents et les étapes nécessaires à leur réalisation de 40 %.⁹ Ces objectifs quantitatifs indiquent une approche axée sur les résultats, fournissant des critères clairs pour évaluer les progrès réalisés au service des citoyens, y compris la diaspora.

Sur le plan économique, la stratégie vise à insuffler une nouvelle dynamique à l'économie numérique, en augmentant les recettes d'exportation numérique (outsourcing) de 18 milliards de dirhams en 2023 à 40 milliards de dirhams d'ici 2030.⁹ Elle cherche également à produire des solutions numériques entièrement marocaines au lieu de dépendre des importations, à développer le secteur de l'externalisation, à construire un écosystème de startups et à accompagner la numérisation des petites et moyennes entreprises.⁹ La stratégie aspire à augmenter le nombre de startups marocaines de 380 en 2022 à 3000 d'ici 2030, avec l'objectif d'atteindre deux startups valorisées à plus d'un milliard de dollars, et d'offrir des subventions pour financer les personnes expérimentées souhaitant créer leurs propres entreprises.⁹

En ce qui concerne le développement du capital humain, la stratégie vise à former 100 000 talents numériques par an d'ici 2030, en formant 45,000 personnes et en reconvertissant 50,000 personnes par an grâce à des bootcamps (camps d'entraînement) intensifs, des écoles de codage et des programmes de certification.⁹ Elle travaillera également à attirer les talents étrangers en activant un visa spécial et en attirant 6000 personnes de l'étranger par an d'ici 2030.⁹ Ces objectifs ambitieux en matière de développement des talents numériques reflètent la prise de conscience que le facteur humain est le moteur essentiel d'une transformation numérique durable.

La stratégie accorde également une importance primordiale à la souveraineté numérique, en garantissant que les données sensibles du Maroc restent sur son territoire, qu'elles soient soumises à la loi marocaine et gérées par des opérateurs marocains, en utilisant les services cloud.⁹ Cette orientation renforce la confiance dans les systèmes numériques et protège la confidentialité des données, ce qui est d'une importance capitale pour la diaspora qui traite des informations personnelles et sensibles. En outre, la stratégie comprend des promesses de permettre au Maroc de tirer parti du potentiel de l'intelligence artificielle pour améliorer les services fournis aux citoyens et aux entreprises⁹, ce qui témoigne d'une vision prospective visant à intégrer les dernières technologies pour améliorer l'efficacité et l'innovation.

2.2. Initiatives gouvernementales pour renforcer l'infrastructure numérique

Une infrastructure numérique solide est la pierre angulaire de toute transformation numérique réussie. À cet égard, le gouvernement marocain a lancé des initiatives ambitieuses pour renforcer cette infrastructure, en relevant ainsi les défis liés à la faible couverture Internet qui existait.¹¹

Parmi les initiatives les plus importantes figure la poursuite de l'activation du Plan National de la Fibre Optique, qui vise à connecter cinq millions de foyers d'ici 2025. Ce plan a pour objectif de généraliser l'accès à la fibre optique pour les habitants des villes, grâce à une large couverture et à des prix abordables, afin de démocratiser l'accès aux services numériques.¹² Cette expansion de l'infrastructure de base est essentielle pour garantir que les services numériques disponibles soient facilement et rapidement accessibles à tous les citoyens, y compris les membres de la diaspora lors de leurs visites au Maroc.

En outre, le gouvernement a entrepris la réalisation d'un point d'échange

de trafic Internet national (IXP), qui permettra au pays de localiser le trafic Internet en interne. Cette localisation améliore non seulement la vitesse et la qualité de la connexion Internet au Maroc, mais crée également des conditions favorables pour attirer les plateformes de contenu mondiales à investir dans le pays.¹² Ce développement a un impact direct sur l'expérience de la diaspora dans l'utilisation des services numériques, car il leur garantit une connexion plus stable et plus efficace.

Le gouvernement suit également la mise en œuvre d'accords d'investissement massifs avec les grandes entreprises de télécommunications au Maroc, telles que "Wana", "Maroc Telecom" et "Orange", pour la période 2020-2026. Ces investissements totaux s'élèvent à près de 19 milliards de dirhams et visent à renforcer les infrastructures de télécommunications à large bande, qu'il s'agisse d'Internet fixe ou mobile.¹² Ces investissements massifs reflètent un engagement fort à fournir une base solide pour la transformation numérique.

Dans une étape importante vers l'avenir, le pays commencera à utiliser la technologie de la cinquième génération (5G) avant la fin de l'année 2025, avec un objectif d'atteindre un taux de couverture de 70 % d'ici 2030.⁷ Le déploiement de la technologie 5G révolutionnera la vitesse et la capacité de connexion, permettant la fourniture de services numériques plus avancés et interactifs, ce qui sera d'un grand bénéfice pour la diaspora dans sa communication et ses transactions avec sa mère patrie. Ces initiatives multiples et intégrées dans le domaine des infrastructures montrent que le Maroc travaille de manière proactive à lever les obstacles techniques à une transformation numérique globale.

2.3. Le système juridique de la numérisation : défis et réformes

La transformation numérique ne se limite pas à l'aspect technique, mais nécessite également un cadre juridique et législatif adapté qui garantit la

protection et la validité juridique des transactions numériques. À cet égard, la mise à jour et l'achèvement du système juridique relatif à la numérisation dans toutes ses composantes sont essentiels pour suivre les développements rapides dans ce domaine.¹³

Les principaux domaines d'intérêt de cette mise à jour comprennent la protection des données personnelles, une question d'une importance capitale à l'ère numérique pour garantir la vie privée des citoyens. Elle inclut également la protection des catégories vulnérables et des enfants lors de leur utilisation d'Internet, la lutte contre les fausses nouvelles qui peuvent avoir un impact négatif sur l'opinion publique, ainsi que l'encadrement du commerce électronique qui connaît une croissance significative.¹³ Ces aspects juridiques sont cruciaux pour construire un environnement numérique sûr et fiable.

Dans une démarche qualitative, le ministère de la Justice a élaboré un projet de loi réglementant la numérisation des procédures judiciaires dans les domaines civil et pénal.¹⁵ Ce projet vise à faciliter l'utilisation des systèmes numériques dans les litiges, y compris le dépôt électronique des requêtes, des demandes et des recours, l'adoption du paiement électronique, de la signature électronique et des comptes électroniques professionnels pour les avocats et les experts.¹⁵ Plus important encore, le projet permet la tenue de sessions virtuelles et la conduite de procès à distance via la technologie de la vidéoconférence, ainsi que l'organisation d'auditions à distance pour des personnes se trouvant au Maroc ou à l'étranger.¹⁵ Ces développements judiciaires sont d'une importance capitale pour la diaspora, car ils suppriment les obstacles géographiques et leur garantissent un accès plus efficace à la justice, tout en maintenant les mêmes garanties que celles accordées lors des procès en présence physique.¹⁵

Il est urgent de trouver un cadre juridique qui confère une validité légale aux documents électroniques, comme l'a souligné le ministre de la Justice.¹⁵ Cet aspect législatif garantit la reconnaissance officielle des

transactions numériques et leur confère la même force juridique que les transactions papier, renforçant ainsi la confiance et la dépendance à l'égard des services numériques. Les efforts déployés pour moderniser le système juridique constituent un pilier essentiel du succès de la transformation numérique globale et contribuent à la construction d'un environnement numérique sûr et réglementé, au profit de tous les citoyens, y compris les Marocains du Monde.

3. Importance du chantier de la numérisation dans le renforcement des services de proximité pour les Marocains du Monde

Le chantier de la numérisation revêt une importance capitale dans le contexte du renforcement des services de proximité destinés aux Marocains du Monde, car il contribue à la réalisation d'un large éventail d'avantages qui vont au-delà de la simple efficacité administrative pour inclure le renforcement de la confiance et l'élargissement de l'accès.

3.1. Simplification des procédures administratives et facilitation de l'accès aux services

La numérisation est une réingénierie complète des processus administratifs, les réinventant et les plaçant dans l'environnement numérique interactif.² Cette approche vise principalement à simplifier et à numériser les parcours administratifs.³ Pour les Marocains du Monde, qui sont souvent confrontés à des défis bureaucratiques en raison de la distance géographique et des différences de systèmes, cette simplification représente une transformation fondamentale.

Ces efforts ont permis de mettre à la disposition des usagers de nombreuses applications et portails électroniques, facilitant l'obtention des documents nécessaires à la réalisation des procédures

administratives.¹⁶ Cela signifie que la diaspora n'a plus besoin de se déplacer sur de longues distances ou de passer de longues heures à attendre pour effectuer ses transactions. L'objectif de cette numérisation est de rendre l'interaction avec la diaspora plus fluide et transparente, sans complications ni retards.⁵ L'accent mis sur la simplification des procédures et la réduction des complexités vise à améliorer considérablement l'expérience utilisateur, encourageant la diaspora à s'appuyer davantage sur les services numériques et augmentant sa satisfaction à l'égard des relations avec l'administration marocaine.

3.2. Renforcement de la transparence et de la bonne gouvernance

L'administration numérique contribue efficacement à l'amélioration des indicateurs de gouvernance par rapport à la gestion administrative traditionnelle.¹⁶ En réduisant la dépendance aux transactions papier et à l'intervention humaine directe, la numérisation contribue à instaurer la transparence et la responsabilité dans le travail administratif. Cela limite considérablement le phénomène de la corruption et de l'abus de pouvoir, car le besoin d'intermédiaires diminue et les procédures deviennent plus claires et traçables.¹⁶

La numérisation contribue également à mettre fin au contrôle de l'information par l'administration, en la mettant à la disposition des citoyens, en l'organisant et en la diffusant à moindre coût.¹⁶ Cette transparence se manifeste par la mise à disposition de portails nationaux de plaintes et de portails d'accès à l'information, ce qui renforce la communication ouverte entre l'administration et les citoyens et permet à la diaspora de suivre ses affaires et de soumettre ses observations en toute transparence.³ Le renforcement de la transparence et de la bonne gouvernance par la numérisation est un facteur crucial pour instaurer la confiance avec la diaspora, car il leur garantit que leurs transactions sont effectuées avec intégrité et équité, ce qui les encourage à s'engager

davantage dans les affaires de leur mère patrie.

3.3. Gain de temps, d'efforts et de coûts

L'efficacité opérationnelle est l'un des avantages directs les plus importants de la numérisation. L'administration numérique contribue grandement à économiser du temps, des efforts et des coûts, tout en augmentant la productivité et l'efficacité des performances.¹⁶ Pour les Marocains du Monde, cette économie a des dimensions pratiques et tangibles.

Au lieu de devoir se rendre au Maroc ou de visiter les consulats dans les pays de résidence, avec les coûts élevés en temps, en argent et en efforts que cela implique, les services numérisés leur permettent d'effectuer de nombreuses transactions depuis leur domicile ou leur bureau. L'objectif principal est de faciliter l'interaction rapide et de rendre les procédures plus fluides.⁶ Cela signifie réduire les temps d'attente, simplifier les étapes et éviter les déplacements inutiles, rendant l'accès aux services gouvernementaux moins fastidieux et plus pratique pour la diaspora. Ces avantages directs contribuent à améliorer la satisfaction de la diaspora à l'égard des services fournis et les encouragent à tirer le meilleur parti des opportunités offertes par la numérisation.

3.4. Exemples de services numériques destinés à la diaspora

Les services destinés à la communauté marocaine ont connu un développement significatif grâce aux chantiers de numérisation, couvrant désormais un large éventail de domaines pour répondre à leurs besoins diversifiés :

- **Systeme consulaire** : Le système "econsulat" est un portail essentiel pour les services consulaires, en plus du registre consulaire unifié qui a été créé pour permettre aux Marocains résidant à l'étranger

d'obtenir des services où qu'ils se trouvent, sans être liés à leur lieu d'enregistrement consulaire initial.⁶ Cette unification facilite grandement l'accès de la diaspora à leurs services consulaires depuis n'importe où dans le monde.

- **Services de communication à distance** : Un centre de communication a été créé, fonctionnant en sept langues et 24 heures sur 24, garantissant un soutien et une orientation continus à la diaspora dans les différents fuseaux horaires et linguistiques.⁶ La gestion des rendez-vous a également été numérisée, ce qui facilite la prise de rendez-vous dans les consulats ou les administrations pour les membres de la diaspora.
- **Plateformes spécialisées** : Des plateformes numériques spécialisées ont été lancées, telles que la plateforme "Chikaya" pour le dépôt de plaintes, la plateforme "Watiqa" pour l'obtention de documents à distance, et la plateforme "Izdiad" pour les services d'état civil, toutes visant à fournir des services à distance sans avoir besoin de se déplacer au siège du consulat.⁶
- **Services financiers et judiciaires** : Les services numérisés comprennent le service de timbre électronique "e-timbre" et le service de paiement à distance pour faciliter les transactions financières.⁶ Dans le domaine judiciaire, le ministère de la Justice a préparé un projet de numérisation des procédures judiciaires civiles et pénales, y compris la notification électronique, le paiement électronique, les procès à distance, et même l'audition à distance de personnes se trouvant au Maroc ou à l'étranger ayant un lien avec le litige.¹⁵ Ces avancées révolutionnaires dans le domaine judiciaire améliorent l'accès de la diaspora à la justice.
- **Services administratifs généraux** : Des portails nationaux tels que le portail complet "Idarati", le portail de l'emploi public et le portail d'accès à l'information sont disponibles, contribuant à renforcer la transparence et à faciliter l'accès aux services administratifs généraux.³
- **Services spécifiques à l'investissement** : Pour soutenir la

contribution de la diaspora à l'économie nationale, l'Office des Changes a lancé la plateforme numérique SMART pour les services numériques, et une plateforme pour la déclaration à distance des actifs et des fonds détenus par les membres de la diaspora à l'étranger, en plus de faciliter les procédures de transfert de résidence fiscale au Maroc.¹⁸

- **Services éducatifs et culturels** : Pour renforcer les liens culturels et linguistiques, la Fondation Hassan II propose une plateforme d'apprentissage de la langue arabe.¹⁸ La numérisation a également conduit au développement de cours et d'examens en ligne, permettant aux stagiaires du monde entier d'y assister électroniquement.¹

Cette diversité et cette exhaustivité des services numériques démontrent un engagement clair à répondre aux multiples besoins de la diaspora, renforçant leur sentiment de proximité avec leur mère patrie et facilitant leur interaction avec ses institutions.

3.5. Rôle de la numérisation dans le renforcement de la confiance entre la diaspora et l'administration

La confiance est un pilier essentiel de toute relation efficace entre le citoyen et l'administration. Auparavant, la relation entre l'administration et les citoyens était parfois tendue, en raison de la complexité des procédures et de l'absence d'une culture de la qualité. La numérisation est apparue comme une solution stratégique pour reconstruire cette confiance.¹⁶

La loi n° 55.19 relative à la simplification des procédures et des démarches administratives, qui repose largement sur la numérisation, vise à renforcer la confiance entre l'administration et les citoyens.¹⁶ En offrant des parcours administratifs simplifiés et transparents, les risques de confusion et d'erreur diminuent, ce qui accroît le sentiment de sécurité du

citoyen.

Gagner la confiance de l'usager dans les procédures administratives numérisées exige une expérience fluide et complète, exempte de complications ou de retards.¹³ Lorsque les membres de la diaspora constatent qu'ils peuvent effectuer leurs transactions rapidement, efficacement et sans avoir besoin d'un intermédiaire, cela renforce leur confiance dans l'intégrité et l'efficacité de l'administration. La transparence offerte par les systèmes numériques, du suivi des dossiers à la facilité d'accès à l'information, contribue à bâtir des ponts de confiance mutuelle, permettant à la diaspora de s'engager avec plus de confiance dans les affaires de leur mère patrie.

4. Avantages de la numérisation au service des Marocains du Monde

La numérisation offre un ensemble d'avantages fondamentaux qui contribuent à améliorer l'expérience des Marocains du Monde avec l'administration marocaine et à renforcer leurs liens avec leur mère patrie à plusieurs niveaux.

4.1. Amélioration de la qualité des services et rapidité d'exécution

L'administration numérique constitue un outil puissant pour améliorer la performance fonctionnelle des services publics, ce qui renforce l'efficacité des employés et se reflète positivement sur la performance et la productivité.¹⁶ Pour les Marocains du Monde, cette amélioration des performances se traduit directement par des services de meilleure qualité.

La numérisation dans le domaine judiciaire, par exemple, vise à améliorer la qualité des services judiciaires fournis, garantissant rapidité, précision

et transparence dans le traitement des affaires.¹⁵ Cela signifie une réduction des temps d'attente, une diminution des erreurs humaines et la fourniture d'informations claires sur l'état des transactions. Ces améliorations fondamentales en matière d'efficacité et de transparence contribuent à bâtir une image positive de l'administration marocaine et à accroître la satisfaction de la diaspora à l'égard des services qu'elle reçoit, ce qui l'encourage à s'appuyer davantage sur les canaux numériques.

4.2. Élargissement de l'accès aux services à distance

La capacité d'accéder aux services depuis n'importe où dans le monde est au cœur des "services de proximité" pour la diaspora marocaine. La numérisation a permis aux stagiaires du monde entier de suivre des cours de formation et des examens en ligne¹, permettant ainsi aux enfants de la diaspora de développer leurs compétences et d'obtenir des certifications sans avoir besoin d'être physiquement présents au Maroc.

De plus, le système consulaire, représenté par "econsulat" et le registre consulaire unifié, ainsi que des plateformes telles que "Chikaya", "Watiqa" et "Izdiad", offrent des services consulaires et administratifs à distance, éliminant ainsi le besoin de se déplacer au siège du consulat.⁶ Et dans une première qualitative, le projet de numérisation des procédures judiciaires permet la tenue de sessions virtuelles et la conduite de procès à distance via la technologie de la vidéoconférence, ainsi que l'organisation d'auditions à distance pour des personnes se trouvant au Maroc ou à l'étranger.¹⁵ Ces développements éliminent efficacement les barrières géographiques et permettent à la diaspora d'exercer ses droits et de remplir ses devoirs envers sa mère patrie, quel que soit son lieu de résidence, renforçant ainsi son sentiment d'appartenance et de citoyenneté pleine et entière.

4.3. Soutien à l'investissement et au développement économique

La numérisation contribue directement à l'amélioration du climat des affaires et au renforcement de la sécurité judiciaire, ce qui constitue un facteur d'attraction majeur pour les investisseurs.¹⁴ En simplifiant et en numérisant les procédures judiciaires, la numérisation contribue à améliorer le climat des affaires et de l'investissement, ce qui accélère le rythme des investissements et réduit les risques liés à la bureaucratie.¹⁵

Pour la diaspora marocaine, qui est une source importante d'investissements et de transferts financiers, ces améliorations les encouragent à orienter leurs investissements vers le Maroc avec une plus grande confiance. Des initiatives spécifiques, telles que le lancement de la "Semaine de l'investissement au profit des Marocains du Monde" et l'ouverture des portes des Centres Régionaux d'Investissement tout au long de l'année pour fournir des informations et accompagner les projets, renforcent cette orientation.¹⁹ La numérisation des services liés à l'investissement, tels que les plateformes de déclaration à distance des actifs et de transfert de résidence fiscale¹⁸, facilite l'intégration de la diaspora dans l'économie nationale, renforçant ainsi leur rôle de partenaire essentiel dans le développement économique du Royaume.

4.4. Renforcement de la communication et de l'interaction avec la diaspora

La numérisation est un moyen efficace de rendre l'interaction avec la diaspora plus fluide et transparente.⁵ Grâce aux plateformes numériques partagées et aux portails nationaux d'information et de plaintes³, l'administration devient plus ouverte et réactive aux besoins de la diaspora.

La création d'un centre de communication fonctionnant en sept langues

et 24 heures sur 24 ⁶ est une étape qualitative dans cette direction. Ce centre offre un soutien continu à la diaspora dans les différents fuseaux horaires et linguistiques, renforçant ainsi leur sentiment que leur voix est entendue et que leurs besoins sont satisfaits à tout moment et de n'importe où. Ces multiples canaux de communication contribuent à bâtir des ponts de communication efficaces et continus, renforçant les liens entre la diaspora et leur mère patrie et leur permettant de rester constamment informés des dernières évolutions et des questions nationales.

4.5. Flexibilité face aux circonstances exceptionnelles

La pandémie de COVID-19 a démontré de manière concluante l'importance vitale de la technologie numérique. Pendant la période de confinement, la communication numérique a remplacé la communication physique directe, ce qui a montré l'importance de la technologie numérique pour la continuité des activités de l'État, des entreprises et des citoyens, ainsi que l'échange d'informations et de données à distance.¹⁰

La numérisation est une nécessité fondamentale dans des circonstances normales, mais elle devient une nécessité très urgente dans des circonstances exceptionnelles et d'urgence.¹⁶ En temps de crise, lorsque les voyages ou l'accès aux services consulaires traditionnels sont impossibles, les services numériques deviennent l'artère vitale qui assure la continuité du soutien et de l'assistance à la diaspora. Cette flexibilité face aux circonstances imprévues renforce la capacité du Maroc à maintenir ses liens avec ses enfants à l'étranger et leur offre un filet de sécurité numérique qui garantit leur accès aux services essentiels même dans les moments les plus difficiles.

5. Défis actuels du chantier de la numérisation et des services de proximité pour la diaspora

Malgré les avantages et les initiatives ambitieuses, le chantier de la numérisation au Maroc, et par conséquent les services de proximité destinés aux Marocains du Monde, est confronté à un ensemble de défis fondamentaux qui nécessitent une approche continue et intégrée.

5.1. Défis de l'infrastructure numérique et de la couverture Internet

La faible couverture Internet à haut débit est l'un des principaux défis du développement numérique au Maroc.¹¹ Malgré les plans ambitieux de généralisation de la fibre optique et de déploiement de la technologie 5G⁷, une grande partie de la société manque encore d'une couverture Internet suffisante ou des outils nécessaires pour en tirer pleinement parti, tels que les smartphones et les ordinateurs.¹³

Le fossé numérique dans le pays s'élargit en raison des disparités dans l'accès à des équipements informatiques de qualité.¹⁶ Cela signifie que même si les services numériques sont disponibles, leur accès peut être inégal, ce qui peut exclure certaines catégories de la diaspora, en particulier celles qui visitent les zones rurales ou reculées du Maroc, ou celles qui n'ont pas les appareils appropriés dans leurs pays de résidence. Ces disparités dans l'accès aux infrastructures de base entravent la réalisation d'une inclusion numérique complète et réduisent l'efficacité des initiatives de services de proximité.

5.2. Défis de la confiance numérique et de la cybersécurité

Gagner la confiance de l'utilisateur dans les procédures administratives numérisées est un défi central.¹³ Sans cette confiance, les individus pourraient préférer les méthodes traditionnelles, ce qui réduirait les taux d'adoption des services numériques. Ce défi est aggravé par la

recrudescence de la cybercriminalité, ce qui rend le renforcement de la cybersécurité et de la souveraineté numérique d'une importance stratégique capitale.¹⁰ La protection des données personnelles des citoyens, y compris de la diaspora, est une partie essentielle de la modernisation du système juridique.¹³

Plus complexe encore est l'émergence de campagnes numériques négatives et coordonnées visant à saper la confiance mutuelle entre la diaspora et les institutions de son pays.⁴ Ces campagnes, qui prennent souvent la forme de courtes vidéos, de publications et de clips audio traitant de prétendues "expériences négatives", sont une "guerre douce" visant à affaiblir le lien national et sont menées par des parties ayant une expertise dans la manipulation de l'opinion publique via l'espace numérique.⁴ Relever ces défis ne nécessite pas seulement des solutions techniques robustes en matière de cybersécurité, mais exige également une stratégie globale de diplomatie numérique et de communication proactive pour construire des récits positifs et lutter contre la désinformation, afin de maintenir la confiance de la diaspora.

5.3. Défis des ressources humaines et de la qualification numérique

La formation et la qualification du personnel dans le domaine de la numérisation constituent un défi essentiel pour garantir l'efficacité de la transformation numérique.¹³ Sans un personnel formé et qualifié, les systèmes numériques risquent de ne pas être exploités à leur plein potentiel, ce qui affecterait la qualité et l'efficacité de la prestation des services à la diaspora.

Certaines évaluations soulignent également le faible intérêt de la haute administration pour l'évaluation et le suivi de l'administration électronique², ce qui pourrait entraver le développement continu de ces services. Les objectifs ambitieux de la stratégie "Maroc Digital 2030" de former 100 000 talents numériques par an⁹ indiquent une lacune importante actuelle

en ressources humaines qualifiées pour développer et maintenir des systèmes numériques avancés. Comblar ce fossé en compétences et qualifier les ressources humaines est essentiel pour assurer la continuité et le succès des chantiers de numérisation.

5.4. Défis du fossé numérique et de l'inclusion numérique

Le fossé numérique au Maroc s'élargit en raison des disparités dans l'accès à des équipements informatiques de qualité, ce qui entrave l'accès équitable aux services numériques.¹⁶ Malgré la généralisation d'Internet, son accès et son utilisation restent actuellement limités aux zones urbaines et aux segments éduqués de la population.²⁰

De plus, l'analphabétisme et l'analphabétisme numérique constituent un obstacle pour de larges segments de la diaspora à bénéficier des nouvelles plateformes numériques comme sources importantes d'informations ou pour accéder aux services.²⁰ Cela souligne la nécessité de sensibiliser et d'accompagner les usagers pour leur apprendre à utiliser les outils numériques.¹³ Sans des programmes efficaces d'inclusion numérique, des segments importants de la diaspora, en particulier les personnes âgées ou moins instruites, pourraient être exclus de la pleine utilisation des services numériques, ce qui approfondirait le sentiment de déconnexion et limiterait l'efficacité des initiatives de proximité.

5.5. Défis de la coordination inter-administrations et de la simplification des procédures

Le manque de coordination entre les organismes et les administrations concernées constitue un défi structurel qui entrave la transformation numérique globale.² En l'absence d'une vision globale et intégrée entre toutes les entités et institutions concernées, les efforts peuvent être

fragmentés et inefficaces.¹³

Ce défi est aggravé par la rigidité et la complexité des procédures administratives existantes, ainsi que par la diversité des systèmes et méthodes de gestion entre les organisations et même au sein d'une même organisation.² Ces complexités bureaucratiques réduisent l'efficacité des services numériques, car les membres de la diaspora peuvent être contraints de traiter des procédures différentes et répétitives à travers plusieurs administrations, ce qui entrave l'obtention d'une expérience utilisateur fluide et unifiée. La résolution de ces défis nécessite des réformes administratives profondes qui renforcent la coordination inter-organisations et réingénierisent radicalement les processus administratifs.

5.6. Impact des campagnes numériques négatives sur la diaspora

Les campagnes numériques négatives constituent un défi nouveau et complexe pour les efforts visant à renforcer les services de proximité et la confiance entre la diaspora et sa mère patrie. En effet, à partir de juin 2025, des signes d'une campagne numérique étrange et coordonnée ont commencé à apparaître sur diverses plateformes de médias sociaux, coïncidant avec l'approche de la saison estivale de retour des Marocains résidant à l'étranger.⁴

Ces campagnes, qui se présentent sous forme de courtes vidéos, de publications et de clips audio, traitent de prétendues "expériences négatives" de Marocains rentrés au pays, allant de plaintes concernant des prix exorbitants à des allégations de mauvais traitements dans les aéroports et les ports.⁴ Ce qui est frappant, c'est le style répétitif et coordonné de cette campagne, avec un certain nombre de comptes diffusant ce discours depuis certains pays européens connus pour leurs tensions politiques ou médiatiques avec le Maroc. De plus, la qualité de production professionnelle suggère que cela dépasse les interactions

personnelles spontanées et s'inscrit dans le cadre d'une campagne ciblée.⁴

Des journalistes estiment que ces contenus portent les marques d'une "guerre douce" visant à saper la confiance mutuelle entre la diaspora et les institutions de son pays, et à affaiblir le lien national.⁴ Ces campagnes constituent un défi direct aux efforts de numérisation qui visent à renforcer la proximité et la confiance, car les espaces numériques permettent la diffusion rapide et efficace de la désinformation. Relever ce défi nécessite une stratégie globale de diplomatie numérique, une vigilance constante et la capacité de présenter des contre-récits basés sur les faits et la transparence.

Tableau 2 : Principaux défis de la transformation numérique au Maroc et leur impact sur les services de la diaspora

Défi principal	Description détaillée	Impact sur les services de proximité pour les Marocains du Monde	Sources
1. Infrastructure numérique et couverture Internet	Faible couverture Internet à haut débit, disparités dans l'accès à des équipements informatiques de qualité, et concentration de l'accès dans les zones urbaines et les segments éduqués.	Entrave l'accès équitable et fiable aux services numériques, en particulier pour les résidents des zones à faible couverture ou lors de visites dans les zones rurales du Maroc, et élargit le fossé numérique.	11
2. Confiance numérique et cybersécurité	Nécessité de gagner la confiance de l'utilisateur dans les procédures numérisées, augmentation de la cybercriminalité, et	Réduit l'adoption des services numériques par la diaspora en raison de préoccupations concernant la confidentialité des	4

	<p>besoin de protéger les données personnelles. En outre, des campagnes numériques négatives ciblées qui visent la confiance et le lien national.</p>	<p>données et la sécurité des transactions, et les campagnes de désinformation érodent la confiance dans les institutions nationales.</p>	
<p>3. Ressources humaines et qualification numérique</p>	<p>Nécessité de former et de qualifier le personnel dans le domaine de la numérisation, faible intérêt de la haute administration pour le suivi et l'évaluation, et existence d'un fossé en talents numériques nécessaires au développement et à la maintenance des systèmes.</p>	<p>Affecte la qualité et l'efficacité de la prestation des services, entraîne des retards dans le traitement des demandes et réduit la capacité de l'administration à s'adapter aux évolutions technologiques pour servir efficacement la diaspora.</p>	<p>2</p>
<p>4. Fossé numérique et inclusion numérique</p>	<p>Disparités dans l'accès aux équipements et compétences numériques entre les différentes catégories de la diaspora, et nécessité de sensibiliser et d'accompagner les usagers pour leur apprendre à utiliser les outils numériques.</p>	<p>Exclut de larges segments de la diaspora (en particulier les personnes âgées ou moins instruites) de la pleine utilisation des services numériques, ce qui approfondit le sentiment de déconnexion et limite l'efficacité des initiatives de proximité.</p>	<p>13</p>
<p>5. Coordination inter-administrations et simplification</p>	<p>Manque de coordination entre les organismes et les</p>	<p>Conduit à une expérience utilisateur fragmentée et</p>	<p>2</p>

des procédures	administrations, rigidité et complexité des procédures administratives, et différences de systèmes et de méthodes entre les organisations, ce qui entrave l'adoption d'une vision globale et intégrée.	incohérente pour la diaspora, qui doit traiter des procédures différentes et répétitives à travers plusieurs administrations, ce qui réduit l'efficacité des services numériques.	
-----------------------	--	---	--

6. Étude de cas : La réunion de la préfecture d'Oujda-Angad et le rôle de la numérisation dans la région de l'Oriental

La préfecture d'Oujda-Angad et la région de l'Oriental offrent un exemple concret des efforts déployés au niveau local pour renforcer les services de proximité numériques destinés aux Marocains du Monde, et montrent comment les stratégies nationales se traduisent en initiatives pratiques sur le terrain.

6.1. Contexte et objectifs de la réunion du 10 août 2024 à la préfecture d'Oujda-Angad

Dans le cadre de la politique de proximité menée par le Royaume envers sa diaspora, la préfecture d'Oujda-Angad a célébré le samedi 10 août 2024 une cérémonie spéciale en l'honneur de la communauté marocaine résidant à l'étranger, au siège de la préfecture, à l'instar des autres préfectures et provinces du Royaume.²¹ Cette réunion était présidée par le Secrétaire Général aux Affaires Régionales, Rachid Zenati, en présence de plusieurs responsables locaux et régionaux, dont la vice-présidente de la région de l'Oriental, Fatima Zahra Basraoui, le président de la commune d'Oujda, Mohamed Azzawi, et d'autres personnalités.²¹

Cette rencontre a été une occasion cruciale pour de nombreuses

institutions publiques, administrations et services déconcentrés de présenter de manière simplifiée les principales mesures et procédures qu'ils ont annoncées concernant les demandes soumises par les Marocains du Monde. La réunion a également été l'occasion de présenter le bilan de ces institutions, avec un accent particulier sur l'aspect lié à la numérisation et à la communication, qu'il s'agisse d'améliorer la prestation de leurs services administratifs ou de commercialiser le territoire de la région de l'Oriental en tant que région prometteuse et fertile pour l'investissement.²¹ Cette double orientation montre que la réunion n'était pas seulement dédiée aux services administratifs, mais visait également à renforcer les liens économiques et à encourager la diaspora à investir dans la région, reflétant une compréhension globale du rôle de la diaspora dans le développement local et national.

6.2. Initiatives numériques locales à Oujda et dans la région de l'Oriental

La région de l'Oriental, et la ville d'Oujda en particulier, présentent des exemples concrets d'initiatives de numérisation qui contribuent à renforcer les services de proximité pour la diaspora :

- **Agence Urbaine d'Oujda** : L'Agence Urbaine d'Oujda a pris plusieurs mesures pour accompagner et orienter les Marocains du Monde. Elle a mis en ligne les numéros de téléphone des responsables chargés de l'étude des dossiers sur son site web (www.auo.org.ma) pour répondre rapidement aux demandes et questions concernant les Marocains du Monde, en précisant les numéros des responsables au siège principal et dans les annexes de l'Agence à Berkane, Jerada, Figuig et Taourirt.²² L'Agence a également organisé des journées portes ouvertes (exemple : 9-13 août 2021) à son siège pour accompagner les membres de la diaspora, traiter leurs dossiers et les informer des services offerts.²² Dans le cadre de la transformation numérique, l'Agence a permis l'étude préalable des dossiers en ligne

et a généralisé le code QR électronique sur les documents et publications.²² Depuis le 1er juin 2024, l'obtention de la carte d'information urbanistique se fait exclusivement via le portail national des documents d'urbanisme (taamir.gov.ma).²² Cette combinaison d'outils numériques et de communication directe reflète une approche pratique pour garantir un accès complet.

- **Régie Autonome Intercommunale de Distribution d'Eau et d'Électricité (RADEEJ) à Oujda** : La Régie a fourni des explications sur la numérisation de ses services, qui expriment une politique de communication instantanée et continue avec les clients. Ces services comprennent un système de messages courts (SMS), une application dédiée à la gestion des plaintes et des interventions, ainsi qu'une agence numérique permettant aux clients d'effectuer des demandes liées aux procédures commerciales et à ce qui s'y rapporte.²¹ Elle a également développé un système de contrôle permettant la surveillance instantanée du débit d'eau dans le réseau dans plus de 48 zones de distribution, afin d'accélérer le processus d'intervention en cas de problèmes.²¹ Ces initiatives améliorent directement la qualité des services essentiels qui intéressent la diaspora lors de leur séjour ou de leur investissement dans la région.
- **Plateforme Info Commune (Oujda)** : La plateforme Info Commune est un premier pas vers la transparence et la facilité d'accès à l'information au niveau local.²³ La plateforme permet aux utilisateurs de suivre les dernières nouvelles, les événements et les projets de développement à Oujda. La plateforme a commencé avec la ville d'Oujda et espère à l'avenir s'étendre à d'autres communes, afin de devenir une référence complète pour tous les citoyens.²³ Cette plateforme renforce la capacité de la diaspora à rester informée des affaires de leur ville d'origine, ce qui renforce leur sentiment d'appartenance et de participation.

Tableau 3 : Initiatives de numérisation dans la région de l'Oriental (Oujda-Angad) et leurs services pour la diaspora

Entité/Initiative	Description détaillée de l'initiative	Services numériques destinés à la diaspora	Sources
Agence Urbaine d'Oujda	Efforts de simplification des procédures administratives et de facilitation de l'accès à l'information et aux services liés à l'urbanisme.	- Mise en ligne des numéros de téléphone des responsables sur le site web de l'Agence Urbaine d'Oujda pour une réponse rapide aux demandes de la diaspora. - Organisation de journées portes ouvertes pour accompagner la diaspora et traiter leurs dossiers. - Étude préalable des dossiers en ligne. - Généralisation du code QR électronique sur les documents. - Adoption du portail national des documents d'urbanisme (taamir.gov.ma) pour la délivrance exclusive de la carte d'information urbanistique.	22
Régie Autonome Intercommunale de Distribution d'Eau et d'Électricité (RADEEJ) à Oujda	Numérisation des services de distribution d'eau et d'électricité pour améliorer la communication et l'intervention.	- Système de messages courts (SMS) pour la communication avec les clients. - Application de gestion des plaintes et des interventions. - Agence numérique pour les demandes commerciales liées à l'eau et à l'électricité. - Système de contrôle pour la surveillance instantanée du débit d'eau afin d'accélérer les interventions.	21
Plateforme Info Commune (Oujda)	Portail numérique local pour la transparence et la facilité d'accès à l'information	- Suivi des dernières nouvelles, événements et projets de développement à Oujda. - Renforcement de la transparence dans la	23

	concernant la commune d'Oujda.	gestion locale.	
--	--------------------------------	-----------------	--

6.3. Évaluation de l'impact et leçons tirées des expériences locales

Les initiatives numériques locales à Oujda et dans la région de l'Oriental ont eu un impact positif tangible sur le renforcement des services de proximité pour les Marocains du Monde. En simplifiant les procédures, en améliorant les canaux de communication et en augmentant la transparence au niveau régional, ces initiatives contribuent à renforcer la confiance de la diaspora dans l'administration locale.²¹ La capacité d'accéder à des informations précises et à jour, de soumettre des demandes à distance et de communiquer directement avec les responsables réduit le sentiment de distance et renforce l'appartenance.

Cependant, ces initiatives sont toujours confrontées à des défis similaires aux défis nationaux. La nécessité de généraliser la couverture numérique, de qualifier les ressources humaines locales dans le domaine de la numérisation et d'assurer une coordination efficace entre les différents services et administrations sont des facteurs cruciaux pour assurer la continuité et le succès de ces efforts.¹¹

Parmi les leçons tirées de ces expériences locales, l'importance de s'adapter aux besoins spécifiques de la diaspora dans chaque région est mise en évidence. De même, la nécessité d'impliquer la diaspora elle-même dans la conception et le développement des services numériques est un facteur crucial pour garantir la pertinence et l'efficacité de ces services. En outre, les partenariats entre les secteurs public et privé peuvent être exploités pour accélérer le rythme de la numérisation et fournir des solutions innovantes qui contribuent à atteindre les objectifs de la transformation numérique au niveau régional.

6.4. Perspectives de renforcement des services de proximité numériques pour les Marocains du Monde dans la région de l'Oriental

Les perspectives de renforcement des services de proximité numériques pour les Marocains du Monde dans la région de l'Oriental sont prometteuses, soutenues par les stratégies nationales et les initiatives locales continues. La région de l'Oriental bénéficiera grandement du Plan National de la Fibre Optique et du déploiement de la technologie 5G¹², ce qui améliorera considérablement la couverture et la qualité d'Internet dans la région, et permettra la fourniture de services numériques plus avancés.

L'étendue des services numériques offerts peut être élargie pour inclure d'autres domaines vitaux pour la diaspora, tels que les services de santé à distance, la formation professionnelle spécialisée qui répond aux besoins du marché du travail, et la facilitation des procédures d'investissement immobilier de manière plus détaillée et transparente.¹ Cette expansion peut renforcer la contribution de la diaspora au développement local et leur offrir une réelle valeur ajoutée.

De plus, la numérisation peut être efficacement exploitée pour promouvoir la région de l'Oriental en tant que destination prometteuse pour l'investissement touristique et économique de la diaspora.²¹ Grâce à des plateformes numériques interactives qui fournissent des informations détaillées sur les opportunités d'investissement, facilitent la communication avec les investisseurs et offrent un soutien numérique aux projets, il est possible d'attirer davantage d'investissements de la diaspora et de les orienter vers les secteurs vitaux de la région. Lier les efforts de numérisation à la promotion économique renforce le rôle de la diaspora en tant que partenaire stratégique dans le développement régional.

7. Conclusions et Recommandations

L'analyse approfondie du chantier de la numérisation au Maroc, et plus précisément dans le contexte du renforcement des services de proximité pour les Marocains du Monde, a démontré un engagement stratégique clair de la part de l'État, soutenu par de Hautes Orientations Royales et une stratégie nationale ambitieuse ("Maroc Digital 2030"). Des réalisations concrètes ont été accomplies dans la simplification et la numérisation des services administratifs, consulaires et judiciaires, ce qui a conduit à une amélioration de la qualité des services, à des gains de temps et d'efforts, et à un élargissement de l'accès à distance pour la diaspora. La numérisation a également contribué à renforcer la transparence et la bonne gouvernance, à instaurer la confiance entre la diaspora et l'administration, et a fait preuve d'une grande flexibilité face aux circonstances exceptionnelles.

Cependant, des défis fondamentaux subsistent et nécessitent une approche continue pour atteindre pleinement les objectifs souhaités. Ces défis incluent les lacunes dans l'infrastructure numérique, la nécessité de renforcer la confiance numérique et la cybersécurité face aux menaces croissantes, le développement et la qualification des ressources humaines numériques, la réduction du fossé numérique pour assurer une inclusion complète, ainsi que l'amélioration de la coordination entre les administrations et la simplification des procédures bureaucratiques complexes. Les campagnes numériques négatives ciblées constituent également un nouveau défi qui exige une réponse proactive et efficace.

Sur la base de cette analyse, le rapport présente les recommandations suivantes pour renforcer le chantier de la numérisation et les services de proximité pour les Marocains du Monde :

1. **Accélérer le développement de l'infrastructure numérique** : Il est impératif de poursuivre les investissements dans l'extension de la couverture Internet à haut débit, en particulier dans les zones rurales, et le déploiement des technologies de nouvelle génération telles que la 5G, afin de garantir un accès équitable et fiable aux services

numériques pour tous les membres de la diaspora, quel que soit leur emplacement ou leur lieu de résidence temporaire au Maroc.

2. **Renforcer la cybersécurité et bâtir la confiance numérique** : Cela nécessite la mise en place de cadres juridiques et réglementaires solides pour la protection des données personnelles, le développement de systèmes de cybersécurité avancés et la mise en œuvre de campagnes de sensibilisation intensives pour la diaspora sur les risques d'Internet et la manière de protéger leurs données. Il est également nécessaire d'adopter une stratégie de diplomatie numérique proactive pour contrer les campagnes négatives ciblées et fournir des informations précises et transparentes pour renforcer la confiance.
3. **Investir dans le capital humain et la qualification numérique** : Il convient d'intensifier les programmes de formation et de qualification des fonctionnaires dans le domaine de la numérisation, en mettant l'accent sur les compétences techniques, les compétences en service client numérique et la réingénierie des processus. Il est également nécessaire de développer des programmes d'inclusion numérique destinés à la diaspora, en particulier aux catégories les moins familiarisées avec la technologie, afin de garantir leur pleine utilisation des services numériques.
4. **Améliorer la coordination et réingénieriser les procédures administratives** : Il est impératif de lever les barrières entre les différentes administrations et de renforcer la coordination inter-organisations pour offrir des services intégrés et fluides. Cela nécessite une réingénierie complète des procédures administratives pour les simplifier et réduire leurs complexités, plutôt que de simplement numériser les procédures existantes, afin de garantir une expérience utilisateur unifiée et efficace.
5. **Élargir la portée des services numériques innovants** : Il convient d'explorer de nouvelles opportunités pour offrir des services numériques innovants qui répondent aux besoins évolutifs de la diaspora, dans des domaines tels que la télésanté, la formation

professionnelle spécialisée qui répond aux besoins du marché du travail, et la facilitation des procédures d'investissement financier et immobilier de manière plus détaillée et transparente. L'intelligence artificielle peut être utilisée pour améliorer l'interaction et fournir des services personnalisés.

6. **Renforcer les partenariats multipartites** : Il est essentiel d'encourager les partenariats entre les secteurs public et privé, la société civile, les universités et les startups, afin d'accélérer le rythme de l'innovation numérique et de développer des solutions locales spécifiquement conçues pour répondre aux besoins de la diaspora.
7. **Mettre l'accent sur l'évaluation continue et l'adaptation** : Il est nécessaire de mettre en place des mécanismes d'évaluation périodique de l'efficacité des services numériques, de recueillir en permanence les commentaires de la diaspora et de s'adapter à leurs besoins changeants et aux évolutions technologiques pour garantir une amélioration continue.

Le chantier de la numérisation offre une opportunité historique de renforcer les liens du Maroc avec ses enfants à l'étranger, et de transformer la distance géographique en une proximité numérique qui renforce l'appartenance et la contribution au développement national global. La réalisation de cette vision exige un engagement continu, une planification minutieuse et une capacité à s'adapter aux défis changeants dans un monde numérique en évolution rapide.

Sources des citations

1. أهدافها وأنواعها ومراحلها ومجالاتها وإيجابياتها وسلبياتها Digitization الرقمنة - Bakkah, consulté le août 7, 2025, <https://bakkah.com/ar/knowledge-center/digitization>
2. فضاء الطالب - فضاء الطالب، نفعية ونجاعة الإدارة الإلكترونية بالمغرب - فضاء الطالب, consulté le août 7, 2025, <https://talibspace.ma/2025/05/15/%D9%86%D9%81%D8%B9%D9%8A%D8%A9-%D9%88%D9%86%D8%AC%D8%A7%D8%B9%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%84%D9%83%D8%AA%D8%B1%D9%88%D9%86%D9%8A%D8%A9-%D8%A8%D8%A7/>
3. الإدارة الرقمية | Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme ..., consulté le août 7, 2025, <https://www.mmsp.gov.ma/ar/%D9%88%D8%B8%D8%A7%D8%A6%D9%81%D9%86%D8%A7%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%83%D9%88%D9%85%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A%D8%A9>
4. حملة رقمية محروسة ضد السياحة المغربية.. من المستفيد ؟ - أحداث.أنفو, consulté le août 7, 2025, <https://www.ahdath.info/article/242833/%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF/%D9%88%D8%B7%D9%86%D9%8A/%D8%AD%D9%85%D9%84%D8%A9-%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D9%85%D8%AD%D8%B1%D8%B6%D8%A9-%D8%B6%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%AD%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%BA%D8%B1%D8%A8%D9%8A%D8%A9-%D9%85%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%A%D9%81%D9%8A%D8%AF->
5. ناصر بوريطة: الرقمنة رافعة أساسية لتحسين خدمات الجالية المغربية بالخارج - MCG24, consulté le août 7, 2025, <https://www.mcg24.com/183911.html>
6. بوريطة: الرقمنة أداة أساسية لتسهيل الخدمات المقدمة للجالية المغربية, consulté le août 7, 2025, <https://zoomnews.ma/?p=95534>
7. ... تخلق 240 ألف منصب شغل.. الحكومة تطلق الاستراتيجية الوطنية, consulté le août 7, 2025, <https://alhoukouma.gov.ma/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B7%D9%86%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%BA%D8%B1%D8%A8-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A-2030/>
8. أخنوش: تفعيل استراتيجية "المغرب الرقمي 2030" رافعة أساسية لخارطة الطريق الحكومية للنهوض بالتشغيل - الحكومة المغربية, consulté le août 7, 2025, <https://alhoukouma.gov.ma/%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%A%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%BA%D8%B1%D8%A8-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A-2030/>
9. استراتيجية المغرب الرقمي 2030 - المرصد المغربي للمشاركة السياسية, consulté le août 7, 2025, <https://participer.ma/%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%BA%D8%B1%D8%A8-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A-2030/>
10. المغرب والتحول الرقمي، الإطار التشريعي والمؤسساتي والاستراتيجي, consulté le août 7, 2025, <https://www.pjd.ma/204932-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%BA%D8%B1%D8%A8-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A%D8%8C-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B7%D8%A7%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B4%D8%B1%D9%8>

[A.html](#)

11. التطور الرقمي يواجه تحدي ضعف التغطية بالإنترنت ذي الصبيب العالي - صوت المغرب
août 7, 2025,
<https://thevoice.ma/%D8%AA%D9%82%D8%B1%D9%8A%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B7%D9%88%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A-%D9%8A%D9%88%D8%A7%D8%AC%D9%87-%D8%AA%D8%A%D8%AF%D9%8A-%D8%B6%D8%B9%D9%81-%D8%A7%D9%84%D8%AA/>
12. الاقتصاد الرقمي | Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration, consulté le août 7, 2025,
<https://www.mmsp.gov.ma/ar/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A>
13. 2022 .. 5 تحديات تواجه التحول الرقمي بالمغرب - SNRT News, consulté le août 7, 2025,
<https://snrtnews.com/article/5-%D8%AA%D8%AD%D8%AF%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D8%AA%D9%88%D8%A7%D8%AC%D9%87-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A-%D8%A8%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%BA%D8%B1%D8%A8-%D9%81%D9%8A-2022>
14. تراند نيوز - Trend news - رقمنة التشريع بالمغرب: الحكومة تناقش التحديات والفرص
7, 2025, <https://trendnews.ma/17767>
15. المغرب يعلن مشروعاً لرقمنة الإجراءات القضائية - الشرق الأوسط.
7, 2025, <https://aawsat.com/home/article/3420436/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%BA%D8%B1%D8%A8-%D9%8A%D8%B9%D9%84%D9%86-%D9%85%D8%B4%D8%B1%D9%88%D8%B9%D8%A7%D9%8B-%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%86%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AC%D8%B1%D8%A7%D8%A1%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B6%D8%A7%D8%A6%D9%8A%D8%A9>
16. رقمنة الخدمات الإدارية بالمغرب وانعكاساتها في تجويد المرفق العام لقد
7, 2025, https://www.josoor.com/pdfs/twentytwo_one/first/31.pdf
17. دور الرقمنة في مكافحة الفساد وأهمية التواصل المباشر مع الحكومة في المغرب
août 7, 2025, <https://www.hibazoom.com/article-159652/>
18. المغاربة المقيمين بالخارج - الخدمات الرقمية - العموم | Maroc.ma, consulté le août 7, 2025,
<https://www.maroc.ma/ar/%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%AF%D9%85%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A%D8%A9/%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%88%D9%85?subprofile=241>
19. إطلاق أسبوع الاستثمار لفائدة مغاربة العالم من 11 إلى 15 غشت الجاري بكل جهات المملكة
7, 2025,
<https://www.maroc.ma/ar/%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AE%D8%A8%D8%A7%D8%B1%D8%A5%D8%B7%D9%84%D8%A7%D9%82-%D8%A3%D8%B3%D8%A8%D9%88%D8%B9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%AB%D9%85%D8%A7%D8%B1-%D9%84%D9%81%D8%A7%D8%A6%D8%AF%D8%A9-%D9%85%D8%BA%D8%A7%D8%B1%D8%A8%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%85-%D9%85%D9%86-11-%D8%A5%D9%84%D9%89-15-%D8%BA%D8%B4%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%A7%D8%B1%D9%8A-%D8%A8%D9%83%D9%84-%D8%AC%D9%87%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%85%D9%84%D9%83%D8%A9>

20. (PDF) Mapping Digital Media in Morocco - ResearchGate, consulté le août 7, 2025, https://www.researchgate.net/publication/269108573_Mapping_Digital_Media_in_Morocco
21. مؤسسات الماء والكهرباء تضع مغاربة العالم في قائمة إنشغالاتها واهتماماتها.. - بوابة المغرب الشرقي, consulté le août 7, 2025, <https://www.orientmaroc.com/2024/08/11/%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A7%D8%A1-%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%83%D9%87%D8%B1%D8%A8%D8%A7%D8%A1-%D8%AA%D8%B6%D8%B9-%D9%85%D8%BA%D8%A7%D8%B1%D8%A8%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B9/>
22. (الوكالة الحضرية لوجدة):, consulté le août 7, 2025, <https://www.auo.org.ma/auoj.asp?codelangue=29&info=1511>
23. ... بوابتك الرقمية للحصول على المعلومات، الأنشطة، والمشاريع الخاصة. consulté le août 7, 2025, <https://infocommune.org/>