

La gouvernance en réseau de la protection des personnes migrantes au Maroc : le cas du Groupe de travail de protection en matière de migration et d'asile de l'Oriental (GTPO) et le leadership institutionnel de l'OMDH

Network Governance and the Protection of Migrants in Morocco: The Case of the Oriental Working Group on Migration and Asylum Protection (GTPO) and the Institutional Leadership of the OMDH

Sanae Salmi

Researcher

Résumé

Dans un contexte où la protection des personnes migrantes, demandeuses d'asile et réfugiées mobilise une pluralité d'organisations publiques, associatives et internationales, la qualité de la coordination interorganisationnelle devient une condition déterminante de l'accès effectif aux droits. Cet article analyse le Groupe de travail de protection de l'Oriental (GTPO), créé à Oujda en 2014, et examine le rôle stratégique de l'Organisation marocaine des droits humains (OMDH) dans la structuration, l'animation et la pérennisation de ce réseau territorial. L'étude adopte un devis qualitatif d'étude de cas. Elle combine l'analyse thématique d'un corpus institutionnel couvrant la période 2014–2025 — termes de référence, bilans, rapports de retraite, plans stratégiques, supports de formation et documents de plaidoyer — avec une analyse descriptive des données administratives consolidées de référencement. Les résultats montrent que le GTPO remplit cinq fonctions interdépendantes : circulation de l'information, orientation et référencement, complémentarité des services, renforcement des capacités et plaidoyer territorial. Sur les sept périodes documentées, 4 540 actes de référencement sont comptabilisés ; leur volume passe de 134 en 2014–2015 à 1 541 en 2025, tandis que les orientations liées à la procédure d'asile représentent 54,2 % des actes en 2025. L'OMDH apparaît comme une organisation chef de file et un courtier institutionnel : elle assure la mémoire organisationnelle, relie les associations aux partenaires internationaux et aux institutions publiques, et soutient la normalisation des pratiques. Toutefois, l'informalité juridique du réseau, la dépendance aux ressources externes, l'hétérogénéité des données, l'inégale participation des membres et les exigences de confidentialité limitent l'institutionnalisation de ses acquis. L'article propose un modèle d'institutionnalisation souple combinant gouvernance partagée, procédures communes, protection des données, participation des personnes concernées et financement diversifié.

Mots-clés : gouvernance collaborative ; réseau interorganisationnel ; protection ; migration ; asile ; réfugiés ; OMDH ; région de l'Oriental.

Abstract

In a context where the protection of migrants, asylum seekers and refugees involves multiple public, civil-society and international organizations, interorganizational coordination is a key condition for effective access to rights. This article examines the Oriental Protection Working Group (GTPO), established in Oujda in 2014, and the strategic role of the Moroccan Organization for Human Rights (OMDH) in structuring, coordinating and sustaining this territorial network. The study follows a qualitative case-study design, combining thematic analysis of an institutional corpus covering 2014–2025 — terms of reference, activity reviews, retreat reports, strategic plans, training materials and advocacy documents — with descriptive analysis of consolidated administrative referral data. Findings show that the GTPO performs five interdependent functions: information sharing,



identification and referral, service complementarity, capacity building and territorial advocacy. Across seven documented periods, 4,540 referral acts were recorded; their volume rose from 134 in 2014–2015 to 1,541 in 2025, while asylum-procedure referrals accounted for 54.2% of all acts in 2025. OMDH operates as both a lead organization and an institutional boundary spanner, preserving organizational memory, connecting civil-society organizations with international partners and public institutions, and supporting the standardization of practices. Yet the network's informal legal status, dependence on external resources, heterogeneous data, uneven member participation and confidentiality requirements constrain the consolidation of its achievements. The article advances a flexible institutionalization model combining shared governance, common operating procedures, data protection, meaningful participation of affected populations and diversified funding.

Keywords: collaborative governance; interorganizational network; protection; migration; asylum; refugees; OMDH; Oriental region.

1. Introduction

Le Maroc occupe simultanément les positions de pays d'émigration, de transit, de retour et d'installation. Cette pluralité des mobilités, désormais inscrite dans la durée, a progressivement déplacé l'analyse d'une lecture centrée sur le transit vers l'étude d'un espace de destination et de protection. Le rapport du Conseil national des droits de l'Homme de 2013 a joué un rôle important dans cette inflexion en appelant à une politique globale, humaniste et fondée sur les droits. Les travaux consacrés aux transformations de la politique migratoire marocaine soulignent néanmoins que l'ouverture normative coexiste avec des logiques de contrôle, des écarts de mise en œuvre et une forte territorialisation des besoins^{917, 918, 919, 920, 921, 922, 923}.

L'adoption de la Stratégie nationale d'immigration et d'asile (SNIA) en 2014 a fourni un cadre de référence articulant accès aux services, intégration, gouvernance et respect des droits. Cependant, la mise en œuvre d'une politique migratoire ne dépend pas seulement des textes nationaux. Elle repose sur la capacité d'acteurs territoriaux hétérogènes à identifier les besoins, orienter les personnes vers les services compétents, traiter les situations urgentes, documenter les violations et construire des réponses coordonnées. Les organisations de la société civile occupent ainsi une position d'interface entre les personnes concernées, les administrations, les collectivités territoriales et les organisations internationales^{924, 925}.

Cette question est particulièrement visible dans la région de l'Oriental. Espace frontalier, territoire de circulation et zone d'installation, elle concentre des besoins de protection liés à l'accès à la procédure

917 M. Berriane, H. de Haas et K. Natter, « Introduction: Revisiting Moroccan migrations », *The Journal of North African Studies*, vol. 20, n° 4, 2015, p. 503-521.

918 M. Cherti et M. Collyer, « Immigration and pensée d'État: Moroccan migration policy changes as transformation of geopolitical culture », *The Journal of North African Studies*, vol. 20, n° 4, 2015, p. 590-604.

919 K. P. Norman, « Between Europe and Africa: Morocco as a country of immigration », *The Journal of the Middle East and Africa*, vol. 7, n° 4, 2016, p. 421-439.

920 K. Natter, « Rethinking immigration policy theory beyond Western liberal democracies », *Comparative Migration Studies*, vol. 6, article 4, 2018, p. 1-21.

921 K. Natter, « Crafting a liberal monarchy: Regime consolidation and immigration policy reform in Morocco », *The Journal of North African Studies*, vol. 26, n° 5, 2021, p. 850-874.

922 L. Gross-Wyrtzen et L. Gazzotti, « Telling histories of the present: Postcolonial perspectives on Morocco's radically new migration policy », *The Journal of North African Studies*, vol. 26, n° 5, 2021, p. 827-843.

923 S. Benjelloun, « Morocco's new migration policy: Between geostrategic interests and incomplete implementation », *The Journal of North African Studies*, vol. 26, n° 5, 2021, p. 875-892.

924 I. Stock, « The impact of migration policies on civil society actors' efforts to improve migrants' access to social and economic rights in Morocco », *The Journal of North African Studies*, vol. 27, n° 3, 2022, p. 527-552.

925 A. Üstübcici, « Political activism between journey and settlement: Irregular migrant mobilisation in Morocco », *Geopolitics*, vol. 21, n° 2, 2016, p. 303-324.



d'asile, à la santé, à l'éducation, à l'hébergement, à l'assistance juridique, à la lutte contre la traite et aux violences fondées sur le genre. Les vulnérabilités ne se distribuent pas uniformément : le statut administratif, l'âge, le genre, la langue, l'isolement social et les conditions de mobilité modulent fortement l'exposition aux risques. La réponse pertinente excède donc les capacités d'une seule organisation et exige une architecture de coopération capable d'articuler compétences juridiques, sanitaires, psychosociales, éducatives et socioéconomiques.

Le Groupe de travail de protection de l'Oriental (GTPO) a été mis en place à Oujda en 2014 sous l'impulsion du Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés (HCR). Il constitue le premier maillon d'un dispositif ensuite étendu à plusieurs régions. Les Groupes de travail de protection réunissent aujourd'hui des acteurs de la société civile, des partenaires institutionnels, des commissions régionales des droits de l'Homme, des agences des Nations unies, des universités et des partenaires juridiques. En 2025, le HCR indiquait soutenir ces groupes à Casablanca, Fès, Tanger, Oujda, Marrakech et Béni Mellal-Khouribga afin d'améliorer l'identification et la protection des réfugiés et demandeurs d'asile⁹²⁶.

Le cas du GTPO permet d'étudier le réseautage non comme une simple succession de réunions, mais comme une forme de gouvernance collaborative. Son fonctionnement met en jeu des règles, des routines de circulation de l'information, des mécanismes de référencement, une division du travail entre organisations et une capacité collective de plaidoyer. Dans cette architecture, l'Organisation marocaine des droits humains (OMDH) occupe une place spécifique. Forte de son mandat de protection des droits humains et de son partenariat ancien avec le HCR dans l'assistance juridique aux réfugiés et demandeurs d'asile, elle assure depuis la création du réseau des fonctions de secrétariat, de coordination, d'interface et de capitalisation.

La question de recherche est la suivante : comment la gouvernance en réseau contribue-t-elle à la protection effective des personnes migrantes, demandeuses d'asile et réfugiées dans la région de l'Oriental, et dans quelle mesure le leadership institutionnel de l'OMDH soutient-il la cohérence et la durabilité de cette action collective ? Trois propositions analytiques structurent l'étude. Premièrement, le réseau améliore la complémentarité des réponses en réduisant la fragmentation de l'offre de services. Deuxièmement, la circulation de l'information et le référencement coordonné facilitent l'accès aux droits, sans suffire à démontrer à eux seuls un effet causal sur les trajectoires individuelles. Troisièmement, le leadership de l'OMDH renforce la stabilité du réseau, mais crée simultanément un risque de dépendance organisationnelle si les fonctions de gouvernance ne sont pas progressivement partagées.

L'article apporte une triple contribution. Sur le plan théorique, il met en dialogue les travaux sur la gouvernance collaborative et la littérature consacrée aux politiques migratoires au Maroc. Sur le plan empirique, il documente une expérience territoriale longue à partir de matériaux institutionnels et de données de référencement couvrant plus d'une décennie. Sur le plan opérationnel, il identifie les conditions nécessaires au passage d'un réseau informel efficace vers une institutionnalisation suffisamment robuste pour garantir la continuité, sans rigidifier la coopération.

2. Cadre théorique, normatif et institutionnel

2.1. De la coopération ponctuelle à la gouvernance collaborative

La gouvernance collaborative désigne des dispositifs dans lesquels des acteurs publics et non publics participent directement à un processus collectif de décision ou de mise en œuvre. Elle suppose davantage qu'une consultation : les participants doivent pouvoir définir des problèmes communs,

926 Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés, Morocco factsheet: Q2 2025, 2025, p. 2.

produire des règles partagées et mobiliser des ressources complémentaires^{927, 928}. Dans le champ de la protection, cette logique est pertinente lorsque les besoins sont multidimensionnels et qu'aucune organisation ne dispose, seule, de l'autorité, de l'expertise ou des moyens nécessaires pour les traiter.

La littérature sur les réseaux interorganisationnels distingue les réseaux de politique publique, les réseaux de mise en œuvre et les réseaux de services. Ces derniers visent à coordonner plusieurs organisations autour de bénéficiaires ou de problèmes complexes^{929, 930}. Leur efficacité dépend moins de la densité des relations en soi que de la qualité de la gouvernance, de la confiance, de la légitimité interne et externe, de la clarté des rôles, de la stabilité des ressources et de l'existence de mécanismes de suivi^{931, 932, 933}.

Provan et Kenis⁹³⁴ distinguent trois modes idéaux de gouvernance : la gouvernance partagée entre membres, l'organisation chef de file et l'organisation administrative de réseau créée spécifiquement pour piloter la coopération. Le GTPO se rapproche d'une configuration hybride. Les membres participent aux orientations et aux activités, mais l'OMDH exerce de facto une fonction d'organisation chef de file par le secrétariat, la préparation des réunions, la circulation de l'information, la liaison avec le HCR et la capitalisation des données. Cette forme réduit les coûts de coordination, mais elle doit arbitrer entre efficacité décisionnelle et appropriation collective.

Les réseaux sont également traversés par une tension entre unité et diversité. La diversité des expertises accroît la capacité de réponse, mais elle multiplie les cultures professionnelles, les procédures et les intérêts organisationnels. La gouvernance doit donc préserver l'autonomie des membres tout en imposant un socle commun de normes et de responsabilité⁹³⁵. Le rôle de « courtier institutionnel » ou de boundary spanner devient central : il s'agit de traduire les attentes entre univers organisationnels, faciliter la confiance et ouvrir l'accès à des ressources externes^{936, 937}.

2.2. Protection fondée sur les droits et territorialisation de la politique migratoire

Le cadre normatif de la protection repose sur la Déclaration universelle des droits de l'Homme, la Convention de Genève de 1951 et son Protocole de 1967, la Convention internationale de 1990 sur

927 C. Ansell et A. Gash, « Collaborative governance in theory and practice », *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 18, n° 4, 2008, p. 543-571.

928 K. Emerson, T. Nabatchi et S. Balogh, « An integrative framework for collaborative governance », *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 22, n° 1, 2012, p. 1-29.

929 K. R. Isett, I. A. Mergel, K. LeRoux, P. A. Mischen et R. K. Rethemeyer, « Networks in public administration scholarship: Understanding where we are and where we need to go », *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 21, supplément 1, 2011, p. i157-i173.

930 K. G. Provan et R. H. Lemaire, « Core concepts and key ideas for understanding public sector organizational networks », *Public Administration Review*, vol. 72, n° 5, 2012, p. 638-648.

931 K. G. Provan et H. B. Milward, « A preliminary theory of interorganizational network effectiveness: A comparative study of four community mental health systems », *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, n° 1, 1995, p. 1-33.

932 K. G. Provan et H. B. Milward, « Do networks really work? A framework for evaluating public-sector organizational networks », *Public Administration Review*, vol. 61, n° 4, 2001, p. 414-423.

933 A. Turrini, D. Cristofoli, F. Frosini et G. Nasi, « Networking literature about determinants of network effectiveness », *Public Administration*, vol. 88, n° 2, 2010, p. 528-550.

934 K. G. Provan et P. Kenis, « Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness », *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 18, n° 2, 2008, p. 229-252.

935 A. Saz-Carranza et S. M. Ospina, « The behavioral dimension of governing interorganizational goal-directed networks: Managing the unity-diversity tension », *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 21, n° 2, 2011, p. 327-365.

936 N. Kapucu, « Interagency communication networks during emergencies: Boundary spanners in multiagency coordination », *The American Review of Public Administration*, vol. 36, n° 2, 2006, p. 207-225.

937 J. M. Bryson, B. C. Crosby et M. M. Stone, « The design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions from the literature », *Public Administration Review*, vol. 66, supplément 1, 2006, p. 44-55.



les droits des travailleurs migrants et le Protocole de Palerme de 2000 relatif à la traite. Les Pactes mondiaux de 2018 consacrent, chacun selon son champ, une logique de responsabilité partagée, de coopération entre acteurs et de participation de l'ensemble de la société^{938, 939, 940, 941, 942, 943}. Au Maroc, la Constitution de 2011, la loi n° 02-03 relative à l'entrée et au séjour des étrangers, la loi n° 27-14 relative à la lutte contre la traite et la loi n° 09-08 sur la protection des données structurent l'environnement juridique pertinent.

La SNIA a renforcé l'idée que l'accès à l'éducation, à la santé, à la formation, au logement et à la protection juridique doit être traité dans une perspective transversale. Toutefois, la littérature met en évidence des tensions persistantes entre une orientation humaniste, les contraintes administratives, la sécurisation des frontières et les effets de l'externalisation européenne^{944, 945, 946, 947}. Ces tensions se matérialisent localement : l'accès formel à un droit ne garantit ni l'information, ni l'orientation, ni la disponibilité du service, ni l'absence de discrimination.

La territorialisation ne consiste donc pas uniquement à décliner une stratégie nationale à l'échelle régionale. Elle implique de créer des mécanismes de coordination ancrés dans les réalités locales, capables d'identifier les lacunes et de négocier avec les services déconcentrés, les collectivités territoriales, les établissements publics et les acteurs communautaires. Les réseaux de protection constituent à cet égard une infrastructure relationnelle : ils rendent visibles des besoins dispersés et transforment des demandes individuelles en problèmes collectifs susceptibles d'être traités par la politique publique.

2.3. Grille d'analyse

L'analyse combine trois niveaux d'effectivité inspirés de Provan et Milward⁹⁴⁸. Le premier est le niveau communautaire : capacité à faciliter l'accès aux droits et à réduire les ruptures de prise en charge. Le deuxième est le niveau du réseau : qualité de la coordination, densité du partage d'information, mécanismes communs et légitimité. Le troisième est le niveau organisationnel : bénéfices retirés par les membres en matière de compétences, de ressources et de visibilité. Ces niveaux sont examinés à travers six dimensions : gouvernance, information, référencement, capacités, plaidoyer et durabilité.

938 Nations unies, Convention relative au statut des réfugiés, 1951, art. 1 et 33.

939 Nations unies, Protocole relatif au statut des réfugiés, 1967, art. I.

940 Nations unies, Convention internationale sur la protection des droits de tous les travailleurs migrants et des membres de leur famille, 1990, art. 7.

941 Nations unies, Protocole visant à prévenir, réprimer et punir la traite des personnes, en particulier des femmes et des enfants, 2000, art. 3 et 6.

942 Nations unies, Pacte mondial pour des migrations sûres, ordonnées et régulières, 2018, objectifs 7, 15 et 23.

943 Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés, Pacte mondial sur les réfugiés, 2018, par. 14-16.

944 I. Fernández-Molina et M. H. de Larramendi, « Migration diplomacy in a de facto destination country: Morocco's new intermestic migration policy and international socialization by/with the EU », *Mediterranean Politics*, vol. 27, n° 2, 2022, p. 212-235.

945 L. Gazzotti, *Immigration nation: Aid, control, and border politics in Morocco*, Cambridge, Cambridge University Press, 2021, s. p.

946 L. Gazzotti et M. Hagan, « Dispersal and dispossession as bordering: Exploring migration governance through mobility in post-2013 Morocco », *The Journal of North African Studies*, vol. 26, n° 5, 2021, p. 912-931.

947 M. G. Jiménez-Alvarez, K. Espiñeira et L. Gazzotti, « Migration policy and international human rights frameworks in Morocco: Tensions and contradictions », *The Journal of North African Studies*, vol. 26, n° 5, 2021, p. 893-911.

948 K. G. Provan et H. B. Milward, « Do networks really work? A framework for evaluating public-sector organizational networks », *Public Administration Review*, vol. 61, n° 4, 2001, p. 414-423.

Tableau 1. Grille analytique de l'effectivité du réseau de protection

Dimension	Indicateurs empiriques	Effets attendus	Risques associés
Gouvernance	Rôles, réunions, secrétariat, décisions	Cohérence et redevabilité	Centralisation, faible appropriation
Information	Veille, alertes, cartographie, partage	Réactivité et compréhension commune	Retard, fiabilité, surcharge
Référencement	Identification, orientation, suivi des cas	Continuité de la prise en charge	Doublons, pertes de suivi, confidentialité
Capacités	Formations, outils, apprentissage croisé	Professionnalisation des membres	Dépendance aux projets
Plaidoyer	Messages communs, dialogue institutionnel	Transformation des pratiques et politiques	Visibilité sans influence durable
Durabilité	Ressources, formalisation, participation	Pérennité et résilience	Rigidification ou épuisement du réseau

3. Méthodologie

3.1. Devis de recherche et unité d'analyse

La recherche adopte une étude de cas qualitative à visée explicative. Le choix du GTPO est justifié par son ancienneté, son rôle pionnier dans la territorialisation des Groupes de travail de protection et la continuité de la coordination assurée par l'OMDH. L'unité d'analyse n'est pas chaque organisation prise isolément, mais le réseau comme dispositif de coordination, avec une attention particulière aux mécanismes qui relient ses membres⁹⁴⁹.

Le protocole repose sur l'analyse documentaire, méthode adaptée à la reconstruction de processus institutionnels et à l'identification de régularités dans des matériaux produits sur plusieurs années⁹⁵⁰. Le corpus principal comprend douze pièces substantielles couvrant la période 2014–2025 : termes de référence, bilans de réalisations, rapports de retraites régionales et nationale, documents d'autoévaluation, supports de fonctionnement, stratégie de plaidoyer et rapport consacré à la plateforme digitale. Les doublons, les modèles de présentation vides et les documents dépourvus d'informations empiriques ont été exclus.

La qualité du corpus est renforcée par sa diversité fonctionnelle. Les termes de référence renseignent la structure formelle ; les bilans et rapports de retraite documentent les pratiques et difficultés ; les plans stratégiques montrent les priorités ; la stratégie de plaidoyer explicite la théorie du changement ; le rapport de 2025 sur la plateforme digitale éclaire la phase de normalisation technologique. Cette triangulation ne supprime pas le biais d'auto-présentation propre aux sources institutionnelles, mais permet de confronter prescriptions, réalisations, limites et réformes envisagées.

949 R. K. Yin, Case study research and applications: Design and methods, 6e éd., Thousand Oaks, Sage, 2018, s. p.

950 G. A. Bowen, « Document analysis as a qualitative research method », Qualitative Research Journal, vol. 9, n° 2, 2009, p. 27-40.



3.2. Traitement qualitatif et quantitatif

Une analyse thématique a été conduite selon un codage déductif-inductif. Les catégories initiales provenaient de la littérature sur la gouvernance de réseau : coordination, confiance, leadership, complémentarité, mécanismes communs, légitimité et durabilité. Des catégories émergentes ont ensuite été ajoutées : gestion des urgences, territorialisation, plaidoyer, participation des personnes concernées, numérisation, confidentialité et protection des données. Les unités de sens ont été rapprochées, comparées dans le temps et reliées aux trois niveaux d'effectivité définis précédemment^{951, 952}.

Le volet quantitatif utilise le tableau consolidé des référencements OMDH-GTPO. Il recense, pour sept périodes documentées entre 2014 et 2025, deux catégories : les référencements vers la procédure d'asile et les référencements vers d'autres services. Les calculs portent sur les volumes, les parts relatives et les variations. L'unité comptée est un acte de référencement et non une personne unique ; plusieurs orientations peuvent donc concerner une même personne. La série n'étant pas annuelle et les catégories pouvant avoir été harmonisées au cours du temps, les résultats sont descriptifs et ne doivent pas être interprétés comme une mesure causale de performance.

La validité analytique repose sur la convergence de trois types d'indices : les fonctions décrites de façon récurrente dans plusieurs sources, les difficultés reconnues dans les autoévaluations et l'évolution des actes de référencement. Les inférences causales sont volontairement limitées. En l'absence d'un groupe de comparaison, d'entretiens indépendants et de données individuelles de suivi, l'étude identifie des contributions plausibles du réseau plutôt qu'un impact net attribuable au GTPO.

3.3. Considérations éthiques et limites

L'analyse mobilise des données agrégées ne permettant pas l'identification des personnes. Les noms individuels éventuellement présents dans les comptes rendus ne sont pas repris, sauf lorsqu'ils correspondent à des fonctions institutionnelles indispensables à la compréhension du dispositif. Cette précaution est cohérente avec les exigences de confidentialité qui structurent les mécanismes de protection et avec les principes de la loi n° 09-08.

Quatre limites doivent être soulignées. Premièrement, le matériau est produit majoritairement par les acteurs du réseau ; il peut valoriser les réussites et sous-documenter les échecs. Deuxièmement, les données de référencement ne permettent pas d'établir le taux d'aboutissement ni la qualité finale du service reçu. Troisièmement, la série contient des périodes manquantes et ne constitue pas un panel continu. Quatrièmement, l'étude ne comprend pas d'entretiens avec les personnes migrantes ni avec les institutions publiques. Ces limites encadrent l'interprétation et ouvrent un programme de recherche complémentaire.

4. Résultats

4.1. Genèse et architecture du GTPO

Le GTPO est créé à Oujda en 2014 afin de coordonner les associations intervenant auprès des personnes en mouvement, notamment pour l'identification des demandeurs d'asile potentiels, l'orientation vers la procédure d'asile et l'accès aux services essentiels. Son architecture initiale repose sur quatre fonctions : partage d'information et coordination, identification et référencement, renforcement des capacités et plaidoyer. Des groupes thématiques ont progressivement organisé les interventions autour de la santé, de la traite, des violences fondées sur le genre, de l'éducation, de la formation professionnelle et de l'insertion.

951 V. Braun et V. Clarke, « Using thematic analysis in psychology », *Qualitative Research in Psychology*, vol. 3, n° 2, 2006, p. 77-101.

952 M. B. Miles, A. M. Huberman et J. Saldaña, *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*, 4e éd., Thousand Oaks, Sage, 2020, s. p.



Le réseau ne se substitue pas aux organisations membres. Il agit comme une couche de coordination qui relie leurs mandats. Une association peut identifier un besoin qu'elle ne peut pas traiter, puis orienter la personne vers un membre disposant de la compétence pertinente. Cette logique de complémentarité permet de combiner assistance médicale, accompagnement juridique, soutien psychosocial, hébergement d'urgence, scolarisation, formation professionnelle et aide au déplacement vers les procédures compétentes. Les documents de fonctionnement montrent toutefois que cette complémentarité a longtemps reposé sur des échanges informels, des courriels, des appels téléphoniques et des réunions périodiques, avec des degrés variables de traçabilité⁹⁵³. À l'échelle nationale, le modèle s'est diffusé : Tanger-Tétouan-Al Hoceima en 2017, Casablanca-Settat en 2018, Fès-Meknès et Marrakech-Safi en 2021, puis Béni Mellal-Khénifra en 2022. Les termes de référence du Groupe de travail Protection Maroc décrivent une plateforme nationale informelle destinée à harmoniser les efforts régionaux, diffuser les bonnes pratiques, renforcer les systèmes de référencement et intégrer les questions de migration et d'asile dans les politiques territoriales⁹⁵⁴. Le cas oriental est donc à la fois un réseau local et un laboratoire institutionnel.

4.2. Les mécanismes opérationnels du réseautage

Le premier mécanisme est la production d'une connaissance partagée. Les réunions permettent de mettre à jour les informations sur les mouvements aux frontières, les situations de vulnérabilité, les difficultés d'accès aux services et les projets en cours. Dans les situations urgentes, les alertes circulent entre membres afin de mobiliser rapidement une assistance. Cette fonction réduit l'asymétrie d'information, mais les autoévaluations signalent aussi des informations tardives, incomplètes ou insuffisamment vérifiées, ainsi qu'un partage inégal des contraintes rencontrées avec les autorités et les partenaires.

Le deuxième mécanisme est le référencement. Il transforme un réseau relationnel en chaîne de prise en charge. L'identification peut intervenir lors d'un entretien, d'une visite de terrain, d'une permanence juridique ou d'une activité communautaire. L'organisation identifie le besoin, oriente vers le service disponible et, idéalement, suit l'issue du cas. Les membres considèrent ce mécanisme comme l'un des principaux acquis du GTPO, car il évite qu'une personne soit renvoyée d'une structure à une autre sans solution. Toutefois, l'absence historique d'une base commune et de procédures standardisées a produit des doublons, des écarts de qualification et des pertes de suivi.

Le troisième mécanisme est l'apprentissage collectif. Les formations ont porté sur le droit d'asile, la protection internationale, la traite, les violences fondées sur le genre, la communication associative, la gestion des données, la gouvernance et le plaidoyer. Le réseau permet ainsi aux petites associations d'accéder à des compétences et à des partenaires qu'elles auraient difficilement mobilisés seules. La valeur ajoutée ne se limite pas au transfert vertical d'expertise : les membres partagent des savoirs pratiques issus du terrain, ce qui favorise une intelligence collective contextualisée.

Le quatrième mécanisme concerne la réponse aux crises. Les retraites de 2020 et 2021 montrent que la pandémie de COVID-19 a révélé l'importance de la coordination pour l'assistance, l'information sanitaire, le suivi de la vaccination et l'orientation des situations urgentes. La crise a également accéléré la réflexion sur les outils numériques et sur la nécessité d'un système de données partagé. Cette capacité d'adaptation constitue un critère de résilience du réseau, mais elle dépend d'une clarification des responsabilités et de ressources mobilisables rapidement.

Enfin, le plaidoyer transforme les cas individuels en enjeux publics. La stratégie élaborée en 2023 vise notamment l'accès aux droits, la lutte contre les stéréotypes, l'insertion socioéconomique,

953 Organisation marocaine des droits humains, Mode de fonctionnement du Groupe de travail de protection de l'Oriental, 2014-2018, présentation institutionnelle non publiée, 2018, s. p.

954 Groupe de travail Protection Maroc, Termes de référence du Groupe de travail Protection Maroc, document institutionnel non publié, s. d., s. p.

l'intégration de la migration dans les plans territoriaux et le dialogue avec les décideurs. Le réseau cherche à passer d'une logique réparatrice — répondre à une difficulté ponctuelle — à une logique transformatrice — modifier les règles, pratiques et représentations qui produisent la vulnérabilité⁹⁵⁵.

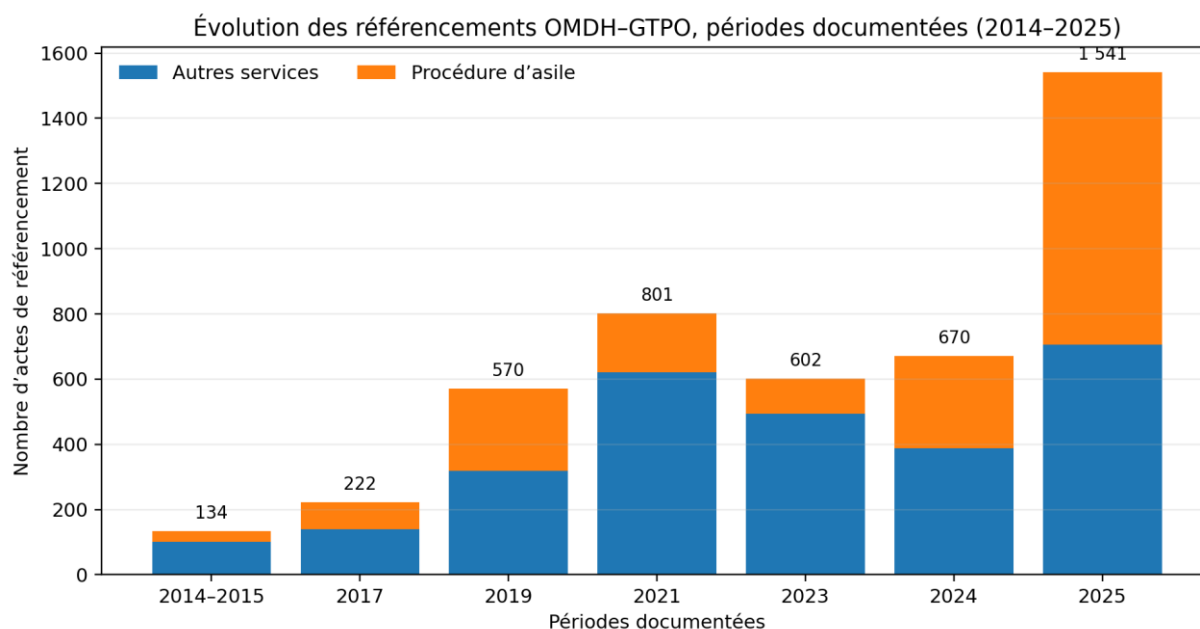
4.3. Évolution des référencements : croissance, recomposition et prudence interprétative

Les données consolidées recensent 4 540 actes de référencement sur sept périodes documentées. Le total passe de 134 en 2014–2015 à 1 541 en 2025, soit un niveau 11,5 fois supérieur. Après une progression jusqu'à 801 actes en 2021, le volume diminue à 602 en 2023, remonte à 670 en 2024, puis augmente fortement en 2025. La hausse entre 2024 et 2025 atteint 130 %. Elle résulte à la fois de l'augmentation des orientations vers d'autres services (+82,4 %) et d'une progression plus marquée des orientations relatives à la procédure d'asile (+195,1 %).

Tableau 2. Référencements OMDH–GTPO par période documentée

Période	Autres services	Procédure d'asile	Total	Part asile (%)	Variation du total*
2014–2015	100	34	134	25,4	—
2017	140	82	222	36,9	+65,7 %
2019	319	251	570	44,0	+156,8 %
2021	620	181	801	22,6	+40,5 %
2023	494	108	602	17,9	-24,8 %
2024	387	283	670	42,2	+11,3 %
2025	706	835	1 541	54,2	+130,0 %

Note. * Variation par rapport à l'observation précédente, et non à une année nécessairement consécutive. Source : calculs à partir de la base administrative consolidée OMDH–GTPO (2014–2025). Les chiffres comptent des actes de référencement et non des personnes uniques.



955 Groupe de travail de protection de l'Oriental, Stratégie de plaidoyer du GTP de la région de l'Oriental, document de travail non publié, 2023, s. p.



Figure 1. Répartition des actes de référencement selon les périodes documentées

Source : élaboration à partir des données administratives consolidées OMDH–GTPO. La discontinuité des périodes interdit une lecture strictement annuelle de la tendance.

La composition des référencements évolue également. Les orientations vers la procédure d'asile représentent 25,4 % du total en 2014–2015, 44,0 % en 2019, 17,9 % en 2023, 42,2 % en 2024 et 54,2 % en 2025. Le basculement observé en 2025 signale une pression accrue sur la fonction d'identification et d'orientation vers l'asile. Il est cohérent avec l'augmentation récente des besoins de protection enregistrés au niveau national, mais les données disponibles ne permettent pas de distinguer l'effet de la demande, l'amélioration de la détection, l'élargissement du réseau ou une modification des pratiques de saisie.

Ces chiffres constituent donc un indicateur d'activité et de mobilisation du mécanisme, non un indicateur complet d'effectivité. Pour mesurer l'accès réel aux droits, il faudrait relier chaque orientation à son résultat : rendez-vous obtenu, service effectivement reçu, délai, continuité du suivi, satisfaction de la personne et solution durable. L'un des enseignements majeurs du cas est précisément le passage nécessaire d'une culture du comptage des orientations à une culture du suivi des parcours.

4.4. L'OMDH comme organisation chef de file et courtier institutionnel

Le rôle de l'OMDH s'enracine dans une trajectoire antérieure au GTPO. Une convention de partenariat avec le HCR a permis, dès 2007, de développer à Oujda un dispositif d'assistance juridique pour les réfugiés et demandeurs d'asile. Cette expérience a produit des compétences spécialisées : information sur la procédure, orientation vers le HCR, identification des besoins spécifiques, accompagnement administratif et judiciaire, intervention en cas de risque d'éloignement, aide à l'état civil et visites de suivi. Elle a également installé des relations régulières avec les associations locales et les acteurs institutionnels.

À partir de 2014, l'OMDH assure le secrétariat du GTPO. Cette fonction inclut la préparation des réunions, la diffusion des informations, la rédaction des comptes rendus, la mise en relation des membres et la coordination avec le HCR. Elle confère à l'organisation une mémoire institutionnelle qui atténue les effets de la rotation des représentants associatifs et de la discontinuité des projets. En termes de gouvernance de réseau, l'OMDH réduit les coûts de transaction : elle centralise les informations essentielles, stabilise l'agenda et crée un point de contact identifiable.

L'OMDH remplit aussi une fonction de traduction. Elle articule le langage des droits humains, les exigences de protection internationale, les contraintes des associations de terrain et les procédures des institutions publiques. Cette capacité de boundary spanning augmente la légitimité externe du réseau et facilite l'accès à des espaces de dialogue. Les termes de référence nationaux prolongent cette fonction en confiant à l'OMDH la coordination du comité de pilotage central et la liaison entre secrétariats régionaux⁹⁵⁶.

Ce leadership n'est toutefois durable que s'il produit de l'autonomie collective. Les comptes rendus soulignent le besoin de répartir les tâches, de clarifier les responsabilités, d'impliquer tous les membres et de disposer de ressources humaines dédiées au référencement, à la communication et au secrétariat. Un leadership trop centralisé pourrait affaiblir l'appropriation du réseau ; un retrait brutal de l'organisation chef de file pourrait, à l'inverse, provoquer une perte de continuité. L'enjeu est donc de transformer la centralité de l'OMDH en capacité institutionnelle partagée.

4.5. Numérisation du référencement et gouvernance des données

La numérisation représente une étape importante dans la maturation du réseau. Le rapport de l'atelier organisé à Tanger en février 2025 présente la plateforme digitale comme un moyen

956 Groupe de travail Protection Maroc, Termes de référence du Groupe de travail Protection Maroc, document institutionnel non publié, s. d., s. p.

d'améliorer la coordination, la traçabilité et le suivi. Les utilisateurs identifient plusieurs avantages : interface accessible, export des données, meilleure visibilité des demandes et possibilité de réduire les communications dispersées. La plateforme peut également produire des analyses de tendances utiles au plaidoyer et à la planification.

Mais la technologie ne corrige pas automatiquement les fragilités organisationnelles. Les participants ont demandé la réduction des doublons, l'identification d'une personne responsable du suivi, la possibilité de modifier certains enregistrements, l'intégration des institutions publiques et l'élaboration d'une charte d'utilisation. La protection des données apparaît comme une exigence centrale : limitation de l'accès, masquage des données sensibles, confidentialité, consentement, durée de conservation et traçabilité des consultations⁹⁵⁷.

La plateforme doit ainsi être conçue comme une institution numérique et non comme un simple logiciel. Elle nécessite des procédures opérationnelles standardisées, une gouvernance des habilitations, des règles de validation, un dispositif de gestion des incidents et une formation continue. Sans ces garanties, la centralisation des données peut accroître les risques pour les personnes, notamment celles exposées à la traite, aux violences, à l'arrestation ou à la stigmatisation.

4.6. Limites persistantes du modèle

Les matériaux analysés font apparaître cinq fragilités récurrentes. La première est l'inégale participation. Certains membres contribuent régulièrement aux réunions, aux activités et au suivi ; d'autres restent périphériques. Cette asymétrie affaiblit la gouvernance partagée et peut concentrer la charge sur un petit noyau d'organisations.

La deuxième fragilité est financière. Les activités du réseau dépendent largement des projets, des contributions ponctuelles et de l'appui des partenaires internationaux. L'absence d'un mécanisme stable de financement limite la capacité à disposer d'un secrétariat permanent, d'outils communs et de ressources d'urgence. La recherche de fonds peut en outre réintroduire une concurrence entre membres et réduire le partage d'information.

La troisième fragilité est méthodologique. Les outils de collecte, les définitions et les indicateurs ont varié. Le réseau dispose de volumes de référencement, mais moins d'informations standardisées sur les délais, l'issue, la qualité ou la satisfaction. Il lui est donc difficile de démontrer son efficacité au-delà de l'activité produite.

La quatrième fragilité concerne l'articulation avec les institutions territoriales. Les relations existent, mais elles sont inégales selon les secteurs et les périodes. Une coopération fondée sur des personnes plutôt que sur des accords formalisés demeure vulnérable aux changements de responsables. Enfin, la cinquième fragilité tient à la participation encore insuffisante des personnes migrantes, réfugiées et demandeuses d'asile dans la gouvernance du réseau. L'approche fondée sur les droits exige non seulement de répondre à leurs besoins, mais aussi de reconnaître leur capacité à définir les priorités, évaluer les services et participer aux décisions.

5. Discussion

5.1. Un réseau de services gouverné par une organisation chef de file

Les résultats confirment que le GTPO relève d'un réseau de services à finalité publique. Son efficacité ne dépend pas d'une hiérarchie formelle, mais de l'ajustement entre organisations autonomes. La présence d'une organisation chef de file répond aux conditions identifiées par Provan et Kenis⁹⁵⁸ : nombre élevé de participants, besoin de coordination régulière, asymétrie de ressources et nécessité

957 Organisation internationale pour les migrations, Rapport de restitution de l'atelier d'amélioration de la plateforme digitale, Tanger, 20-21 février 2025, rapport institutionnel, 2025, s. p.

958 K. G. Provan et P. Kenis, « Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness », Journal of Public Administration Research and Theory, vol. 18, n° 2, 2008, p. 229-252.



d'une légitimité externe. L'OMDH fournit une capacité administrative que le réseau n'aurait probablement pas produite par une gouvernance entièrement partagée.

Ce mode de gouvernance génère toutefois une tension classique. La centralisation accélère la circulation de l'information et clarifie la représentation externe, mais elle peut réduire l'engagement si les membres perçoivent le réseau comme un dispositif piloté par un acteur unique. Les demandes récurrentes de clarification des rôles, de fonctionnement des groupes thématiques et de répartition des responsabilités indiquent que le GTPO se situe dans une phase de transition : il doit conserver un centre de coordination tout en renforçant les mécanismes de codécision.

Le cas invite donc à dépasser l'opposition entre informalité et formalisation. L'informalité a favorisé la souplesse, la confiance et la réactivité ; elle devient insuffisante lorsque les données, les partenariats et les responsabilités se complexifient. À l'inverse, une formalisation lourde risquerait d'exclure les petites associations et de bureaucratiser la réponse. Une institutionnalisation graduée, fondée sur une charte, des procédures communes et des organes légers, apparaît plus adaptée.

5.2. Contribution à l'accès aux droits : des mécanismes plausibles, une causalité non démontrée

La première proposition analytique est soutenue : le réseau améliore la complémentarité en rendant mobilisables des services distribués entre plusieurs organisations. Les cas complexes peuvent être pris en charge par une chaîne d'acteurs plutôt que par une structure isolée. Les documents convergent sur l'utilité du référencement pour l'accès à la santé, à l'assistance juridique, à l'éducation, à l'hébergement et à la formation.

La deuxième proposition est également plausible, mais doit être formulée avec prudence. L'augmentation des actes de référencement montre une intensification de l'usage du mécanisme. Elle ne permet pas de conclure que le réseau est la cause unique de l'amélioration de l'accès aux droits. Les volumes peuvent augmenter parce que les besoins se sont accrus, parce que les personnes connaissent mieux le dispositif, parce que les associations détectent davantage de situations ou parce que la saisie est devenue plus complète. Une évaluation d'impact exigerait des données de parcours, un suivi longitudinal et des comparaisons territoriales.

Cette prudence est essentielle dans un environnement où la reconnaissance formelle des droits coexiste avec des obstacles administratifs et matériels. Les recherches sur le Maroc ont montré que les politiques d'intégration, la régularisation et l'accès aux services sont traversés par des contradictions entre inclusion, contrôle et externalisation^{959, 960, 961}. Le réseau ne peut supprimer seul ces contraintes structurelles ; il peut néanmoins réduire leurs effets, les documenter et les porter dans le débat public.

5.3. Leadership de l'OMDH : ressource de stabilité et enjeu de succession

La troisième proposition est partiellement confirmée. La continuité de l'OMDH a renforcé la mémoire, la légitimité et la capacité d'interface du GTPO. La présence d'un acteur doté d'une identité de défense des droits humains protège aussi le réseau contre une réduction de la protection à l'assistance matérielle. Elle maintient l'attention sur la non-discrimination, le non-refoulement, l'accès à la justice et la responsabilité des institutions.

Toutefois, la pérennité ne peut être confondue avec la permanence d'une seule organisation. La durabilité institutionnelle exige une stratégie de succession : documentation des procédures, codirection, rotation de certaines responsabilités, formation de coordinateurs régionaux et archivage

959 K. Natter, The politics of immigration beyond liberal states: Morocco and Tunisia in comparative perspective, Cambridge, Cambridge University Press, 2022, s. p.

960 I. Stock, Time, migration and forced immobility: Sub-Saharan African migrants in Morocco, Bristol, Bristol University Press, 2019, s. p.

961 I. Fernández-Molina et M. H. de Larramendi, « Migration diplomacy in a de facto destination country: Morocco's new intermestic migration policy and international socialization by/with the EU », Mediterranean Politics, vol. 27, n° 2, 2022, p. 212-235.

sécurisé. Dans la théorie des réseaux, l'enjeu n'est pas d'éliminer la centralité, mais de rendre le réseau résilient à la défaillance ou au retrait d'un nœud central⁹⁶².

L'évolution vers un Groupe de travail Protection Maroc piloté par un comité central offre une opportunité de mutualisation, mais comporte aussi un risque de verticalisation. La gouvernance nationale doit soutenir les réseaux régionaux sans uniformiser les réponses au point d'effacer les différences territoriales. Le principe pertinent est celui de standards nationaux minimaux accompagnés d'une autonomie opérationnelle régionale.

5.4. La donnée comme bien commun de protection

La transition numérique déplace la question de la coordination vers celle de la gouvernance de l'information. Une base partagée peut réduire les doublons et produire des connaissances plus robustes. Elle peut aussi exposer des personnes vulnérables si les données circulent sans finalité explicite, sans limitation d'accès ou sans mécanisme de consentement. La donnée de protection doit être considérée comme un bien commun à usage strictement encadré, et non comme une ressource librement échangeable.

La valeur scientifique et opérationnelle des données dépend d'un dictionnaire commun, de catégories stables et d'un suivi des résultats. Les indicateurs devraient distinguer au minimum : demande reçue, orientation effectuée, service accepté, service délivré, cas clos, cas réorienté et délai de traitement. Ils devraient aussi permettre une ventilation prudente par type de vulnérabilité, sans produire de risques de ré-identification. La protection des données par défaut et dès la conception doit devenir un principe de gouvernance.

Enfin, la participation des personnes concernées est indispensable à l'interprétation des données. Un volume élevé d'orientations peut masquer des expériences de répétition, d'incompréhension ou d'abandon. Des mécanismes de retour, de plainte et d'évaluation participative complèteraient les indicateurs administratifs et rapprocheraient le réseau des principes d'accountability to affected populations mis en avant par les dispositifs contemporains de protection.

6. Implications opérationnelles et recommandations

Les recommandations suivantes découlent directement des mécanismes observés et des limites identifiées. Elles visent une institutionnalisation souple : suffisamment structurée pour garantir la continuité et la responsabilité, mais assez flexible pour préserver la réactivité territoriale.

Tableau 3. Feuille de route pour la consolidation du GTPO

Axe	Mesure prioritaire	Responsabilité proposée	Indicateur de suivi
Gouvernance	Adopter une charte, une matrice des rôles et un calendrier de décision	Comité de pilotage et secrétariats régionaux	% de décisions suivies et taux de participation
Référencement	Mettre en œuvre des procédures opérationnelles standardisées et un responsable de cas	GTPO, partenaires techniques et institutions concernées	Taux d'aboutissement, délai médian, cas perdus de vue

962 J. Raab, R. S. Mannak et B. Cambré, « Combining structure, governance, and context: A configurational approach to network effectiveness », Journal of Public Administration Research and Theory, vol. 25, n° 2, 2015, p. 479-511.

Axe	Mesure prioritaire	Responsabilité proposée	Indicateur de suivi
Données	Déployer un dictionnaire commun, des habilitations et un protocole de confidentialité	Administrateur de la plateforme et référent protection des données	Doublons, incidents, complétude des dossiers
Participation	Créer un conseil consultatif de personnes migrantes et réfugiées	GTPO et associations communautaires	Nombre de recommandations intégrées
Plaidoyer	Relier les preuves du terrain aux plans d'action communaux et régionaux	Commission plaidoyer	Engagements institutionnels et mesures adoptées
Financement	Diversifier les ressources et créer un fonds d'urgence mutualisé	Comité financier multipartite	Part des ressources non affectées et délai de mobilisation
Évaluation	Organiser une évaluation externe périodique incluant les bénéficiaires	Instance indépendante	Résultats, satisfaction et mise en œuvre des recommandations

Premièrement, la gouvernance doit être clarifiée sans créer une structure bureaucratique distincte. Une charte devrait préciser les critères d'adhésion, les droits et devoirs des membres, le processus de décision, la gestion des conflits d'intérêts, la rotation des responsabilités et les règles de représentation externe. L'OMDH pourrait conserver un rôle de secrétariat tout en instituant une coprésidence tournante ou des responsables thématiques élus.

Deuxièmement, le référencement doit devenir un parcours suivi. Des procédures opérationnelles standardisées devraient définir l'éligibilité, l'urgence, le consentement, les modalités de transfert, les délais et la clôture. Chaque cas complexe devrait avoir un responsable clairement identifié. Le réseau doit mesurer non seulement l'orientation, mais aussi l'aboutissement et la qualité de la réponse.

Troisièmement, la plateforme digitale doit intégrer la protection des données dès la conception. Les informations collectées doivent être minimales, proportionnées à la finalité et accessibles selon des profils d'habilitation. Une analyse d'impact relative à la protection des données, un registre des accès, une procédure de notification des incidents et des durées de conservation devraient être établis. La formation des utilisateurs doit être obligatoire avant l'ouverture des droits d'accès.

Quatrièmement, la participation des personnes concernées doit être institutionnalisée. Un conseil consultatif composé de personnes migrantes, réfugiées et demandeuses d'asile, avec une attention au genre, à l'âge et à la diversité linguistique, pourrait contribuer à la définition des priorités, à l'évaluation des services et au contrôle de la qualité. Des mécanismes accessibles de plainte et de retour d'expérience devraient compléter cette participation.

Cinquièmement, le plaidoyer doit être relié aux données et aux cycles de décision territoriaux. Le GTPO peut produire des notes de politique publique courtes, documenter les obstacles récurrents et



participer aux processus de planification communale et régionale. Les universités peuvent soutenir l'analyse, l'évaluation et la formation, tandis que les médias peuvent contribuer à une communication dépourvue de stéréotypes.

Sixièmement, le financement doit être diversifié. Un budget minimal de coordination, indépendant des projets ponctuels, est nécessaire pour le secrétariat, la maintenance de la plateforme, la formation et le suivi. Un fonds d'urgence mutualisé, assorti de règles transparentes, améliorerait la réactivité. La mutualisation ne doit pas remplacer le financement des organisations membres, mais sécuriser les fonctions collectives sans lesquelles le réseau ne peut fonctionner.

Enfin, une évaluation externe périodique devrait examiner l'effectivité aux trois niveaux : résultats pour les personnes, performance du réseau et valeur ajoutée pour les membres. Elle devrait combiner données administratives, entretiens, observation, analyse de parcours et comparaison avec d'autres régions. Une telle démarche permettrait de distinguer ce qui relève du contexte, du leadership, de la structure du réseau ou de la qualité des pratiques.

7. Conclusion

L'étude du Groupe de travail de protection de l'Oriental montre que le réseautage peut constituer une infrastructure territoriale de protection. En reliant des organisations aux compétences différentes, il améliore la circulation de l'information, facilite l'orientation, soutient l'apprentissage et rend possible un plaidoyer collectif. L'évolution des actes de référencement atteste d'une mobilisation croissante du mécanisme, particulièrement visible en 2025, mais ne suffit pas à établir un impact causal sur l'accès final aux droits.

L'OMDH joue un rôle déterminant dans cette dynamique. Son expérience juridique, sa légitimité en matière de droits humains, sa relation avec le HCR et la continuité de son secrétariat lui permettent d'agir comme organisation chef de file et courtier institutionnel. Cette centralité a stabilisé le réseau, créé une mémoire collective et facilité l'articulation entre terrain, institutions et partenaires internationaux. Elle doit désormais être convertie en capacités partagées afin que la pérennité du GTPO ne dépende pas d'un seul acteur ou d'un seul financement.

La principale conclusion est que l'institutionnalisation ne doit pas être conçue comme une formalisation maximale. Le modèle le plus adapté associe un centre de coordination identifiable, une gouvernance réellement partagée, des procédures communes, une plateforme sécurisée, une participation effective des personnes concernées et une autonomie régionale. Cette combinaison permettrait au GTPO de préserver la souplesse qui a fait sa force tout en répondant aux exigences croissantes de redevabilité, de protection des données et d'évaluation.

Au-delà du cas marocain, cette étude invite à considérer les réseaux territoriaux comme des acteurs de gouvernance à part entière dans les contextes de mobilité mixte. Leur valeur ne réside pas uniquement dans le nombre de services délivrés, mais dans leur capacité à produire des relations fiables, une connaissance collective et des mécanismes de responsabilité. Les recherches futures devraient comparer les différents GTP, analyser les trajectoires des personnes référées et intégrer directement la voix des migrants, demandeurs d'asile et réfugiés dans l'évaluation du dispositif.

Bibliographie

I. Ouvrages

Gazzotti, L., *Immigration nation: Aid, control, and border politics in Morocco*, Cambridge, Cambridge University Press, 2021.

Miles, M. B., Huberman, A. M. et Saldaña, J., *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*, 4e éd., Thousand Oaks, Sage, 2020.

Natter, K., *The politics of immigration beyond liberal states: Morocco and Tunisia in comparative perspective*, Cambridge, Cambridge University Press, 2022.



Stock, I., *Time, migration and forced immobility: Sub-Saharan African migrants in Morocco*, Bristol, Bristol University Press, 2019.

Yin, R. K., *Case study research and applications: Design and methods*, 6e éd., Thousand Oaks, Sage, 2018.

II. Articles scientifiques

Ansell, C. et Gash, A., « Collaborative governance in theory and practice », *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 18, n° 4, 2008, p. 543-571.

Benjelloun, S., « Morocco's new migration policy: Between geostrategic interests and incomplete implementation », *The Journal of North African Studies*, vol. 26, n° 5, 2021, p. 875-892.

Berriane, M., de Haas, H. et Natter, K., « Introduction: Revisiting Moroccan migrations », *The Journal of North African Studies*, vol. 20, n° 4, 2015, p. 503-521.

Bowen, G. A., « Document analysis as a qualitative research method », *Qualitative Research Journal*, vol. 9, n° 2, 2009, p. 27-40.

Braun, V. et Clarke, V., « Using thematic analysis in psychology », *Qualitative Research in Psychology*, vol. 3, n° 2, 2006, p. 77-101.

Bryson, J. M., Crosby, B. C. et Stone, M. M., « The design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions from the literature », *Public Administration Review*, vol. 66, supplément 1, 2006, p. 44-55.

Cherti, M. et Collyer, M., « Immigration and pensée d'État: Moroccan migration policy changes as transformation of geopolitical culture », *The Journal of North African Studies*, vol. 20, n° 4, 2015, p. 590-604.

Emerson, K., Nabatchi, T. et Balogh, S., « An integrative framework for collaborative governance », *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 22, n° 1, 2012, p. 1-29.

Fernández-Molina, I. et de Larramendi, M. H., « Migration diplomacy in a de facto destination country: Morocco's new intermestic migration policy and international socialization by/with the EU », *Mediterranean Politics*, vol. 27, n° 2, 2022, p. 212-235.

Gazzotti, L. et Hagan, M., « Dispersal and dispossession as bordering: Exploring migration governance through mobility in post-2013 Morocco », *The Journal of North African Studies*, vol. 26, n° 5, 2021, p. 912-931.

Gross-Wyrtzen, L. et Gazzotti, L., « Telling histories of the present: Postcolonial perspectives on Morocco's radically new migration policy », *The Journal of North African Studies*, vol. 26, n° 5, 2021, p. 827-843.

Isett, K. R., Mergel, I. A., LeRoux, K., Mischen, P. A. et Rethemeyer, R. K., « Networks in public administration scholarship: Understanding where we are and where we need to go », *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 21, supplément 1, 2011, p. i157-i173.

Jiménez-Alvarez, M. G., Espiñeira, K. et Gazzotti, L., « Migration policy and international human rights frameworks in Morocco: Tensions and contradictions », *The Journal of North African Studies*, vol. 26, n° 5, 2021, p. 893-911.

Kapucu, N., « Interagency communication networks during emergencies: Boundary spanners in multiagency coordination », *The American Review of Public Administration*, vol. 36, n° 2, 2006, p. 207-225.

Natter, K., « Rethinking immigration policy theory beyond Western liberal democracies », *Comparative Migration Studies*, vol. 6, article 4, 2018, p. 1-21.

Natter, K., « Crafting a liberal monarchy: Regime consolidation and immigration policy reform in Morocco », *The Journal of North African Studies*, vol. 26, n° 5, 2021, p. 850-874.

Norman, K. P., « Between Europe and Africa: Morocco as a country of immigration », *The Journal of the Middle East and Africa*, vol. 7, n° 4, 2016, p. 421-439.



- Provan, K. G. et Kenis, P., « Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness », *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 18, n° 2, 2008, p. 229-252.
- Provan, K. G. et Lemaire, R. H., « Core concepts and key ideas for understanding public sector organizational networks », *Public Administration Review*, vol. 72, n° 5, 2012, p. 638-648.
- Provan, K. G. et Milward, H. B., « A preliminary theory of interorganizational network effectiveness: A comparative study of four community mental health systems », *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, n° 1, 1995, p. 1-33.
- Provan, K. G. et Milward, H. B., « Do networks really work? A framework for evaluating public-sector organizational networks », *Public Administration Review*, vol. 61, n° 4, 2001, p. 414-423.
- Raab, J., Mannak, R. S. et Cambré, B., « Combining structure, governance, and context: A configurational approach to network effectiveness », *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 25, n° 2, 2015, p. 479-511.
- Saz-Carranza, A. et Ospina, S. M., « The behavioral dimension of governing interorganizational goal-directed networks: Managing the unity-diversity tension », *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 21, n° 2, 2011, p. 327-365.
- Stock, I., « The impact of migration policies on civil society actors' efforts to improve migrants' access to social and economic rights in Morocco », *The Journal of North African Studies*, vol. 27, n° 3, 2022, p. 527-552.
- Turrini, A., Cristofoli, D., Frosini, F. et Nasi, G., « Networking literature about determinants of network effectiveness », *Public Administration*, vol. 88, n° 2, 2010, p. 528-550.
- Üstübcici, A., « Political activism between journey and settlement: Irregular migrant mobilisation in Morocco », *Geopolitics*, vol. 21, n° 2, 2016, p. 303-324.

III. Rapports et documents institutionnels

- Groupe de travail de protection de l'Oriental, *Stratégie de plaidoyer du GTP de la région de l'Oriental*, document de travail non publié, 2023.
- Groupe de travail Protection Maroc, *Termes de référence du Groupe de travail Protection Maroc*, document institutionnel non publié, s. d.
- Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés, *Morocco factsheet: Q2 2025*, 2025.
- Organisation internationale pour les migrations, *Rapport de restitution de l'atelier d'amélioration de la plateforme digitale, Tanger, 20-21 février 2025*, rapport institutionnel, 2025.
- Organisation marocaine des droits humains, *Mode de fonctionnement du Groupe de travail de protection de l'Oriental, 2014-2018*, présentation institutionnelle non publiée, 2018.

IV. Instruments juridiques et documents internationaux

- Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés, *Pacte mondial sur les réfugiés*, 2018.
- Nations unies, *Convention relative au statut des réfugiés*, 1951.
- Nations unies, *Convention internationale sur la protection des droits de tous les travailleurs migrants et des membres de leur famille*, 1990.
- Nations unies, *Pacte mondial pour des migrations sûres, ordonnées et régulières*, 2018.
- Nations unies, *Protocole relatif au statut des réfugiés*, 1967.
- Nations unies, *Protocole visant à prévenir, réprimer et punir la traite des personnes, en particulier des femmes et des enfants*, 2000.