ÉDITO

MINURSO : comment le Maroc a eu raison d'une fiction confortable

Par **Doha LKASMI**



PhD candidate et enseignante en science politique à Sciences Po Paris, diplômée en droit des affaires d'Assas et de la Sorbonne, et en War studies de King's College London, Doha LKASMI a un double cursus d'internationaliste et de juriste. Elle compte à son actif plusieurs expériences professionnelles en tant que chargée de mission en postes diplomatiques, conseillère en matière de sécurisation des investissements au Maroc et chercheuse en relations internationales au CERI et à Yale University. Doha LKASMI occupe le poste de Directrice générale de NSI Maroc.

Le 30 octobre 2026, à New York, le Conseil de sécurité a mis un terme au statu quo dans un dossier figé depuis trente-cinq ans. Sur la table, un seul véritable projet : le texte américain, qui proposait de retirer le « R » de la MINURSO, autrement dit de prendre acte que le référendum n'était plus à l'ordre du jour, et de faire du plan d'autonomie marocain la base des négociations. En face, une contre-offensive russe : reconduire la mission à l'identique, ne rien changer, surtout ne rien trancher. Le premier a recueilli onze voix, mais s'est heurté au veto de Moscou ; le second n'en a obtenu que trois. Faute d'accord sur une reconduction, la règle onusienne a joué : la mission s'est éteinte le 31 octobre à minuit.

Avec elle disparaissent trente-cinq ans d'immobilisme, de mandats reconduits à l'identique et de négociations sur des virgules, quand il aurait fallu avancer réellement vers un règlement du différend. Les sables bougent enfin.

Fin d'un anachronisme

La MINURSO avait deux raisons d'être. Toutes deux ont disparu.

La première : organiser un référendum permettant aux populations du territoire de choisir entre l'intégration au Maroc et l'indépendance. Or, cette option est morte depuis plus de vingt ans. Dès le début des années 2000, l'ONU elle-même constatait qu'il était impossible de s'accorder sur le corps électoral. Depuis 2007, le Conseil de sécurité n'appelle d'ailleurs plus à l'organisation d'un référendum, mais à une solution politique négociée. En gardant le « R » dans son nom, la mission n'ouvrait aucune voie : elle entretenait une fiction et participait à l'enlisement du différend au lieu de contribuer à le régler.

La seconde : surveiller le cessez-le-feu de 1991. Or, celui-ci n'existe plus depuis novembre 2020 lorsque, à Guerguerat, après des semaines de blocage du principal axe entre le Maroc et la Mauritanie, le Polisario a repris les armes et annoncé officiellement la fin de la trêve. La MINURSO veillait donc sur un accord que l'une des parties avait elle-même rompu.

Ainsi, si cette mission a résisté aussi longtemps à la disparition de ses raisons d'être, elle le doit davantage à l'habitude et au confort qu'à son utilité. Parce qu'à l'ONU, reconduire coûte toujours moins cher que trancher.

Moscou a bloqué un texte, mais accéléré une trajectoire

En opposant son veto, Moscou pensait faire barrage à un texte favorable au plan d'autonomie et reconduire la situation à l'identique. Il a finalement obtenu l'inverse : la disparition de la MINURSO devrait donner un coup d'accélérateur au règlement du différend.

Année après année, le Conseil de sécurité inscrivait la question à son ordre du jour, la débattait, la reconduisait, sans jamais laisser entrevoir d'issue. D'une résolution à l'autre, le changement le plus audacieux tenait parfois à une virgule ajoutée ou retirée (jusqu'à la résolution 2797 d'octobre 2025, qui a enfin fait du plan d'autonomie la base des négociations). Le Conseil de sécurité ne cherchait pas tant à résoudre le différend qu'à le gérer au gré des rapports de force entre ses membres. En le maintenant sous perfusion, il lui donnait une existence artificielle. La fin de la MINURSO fait ainsi enfin sortir le dossier d'un cadre qui l'étouffait, et de négociations stériles qui ont maintenu en vie un différend régional bien au-delà de toute raison. Les Nations Unies ont peut-être joué, en leur temps, un rôle utile de tampon et de médiateur. Ce temps est révolu.

Le début d'une nouvelle séquence

C'est une victoire, et elle doit être nommée comme telle : le Maroc sort d'un immobilisme qui lui était imposé depuis trente-cinq ans. Mais un tel événement ne clôt pas un chapitre sans en ouvrir un autre. La fin de la MINURSO marque moins un aboutissement que le début d'une nouvelle séquence.

La première bataille se jouera à New York. Pour que le dossier sorte véritablement des Nations Unies, le Maroc devra s'attaquer à la Quatrième



© Oliver Schweizer, Unsplash

Commission de l'Assemblée générale, chargée des questions de décolonisation, où le « Sahara occidental » figure toujours sur la liste des territoires non autonomes depuis 1963. Tant que cette inscription demeurera, le différend conservera une existence juridique à l'ONU. Le terrain y est plus favorable qu'au Conseil de sécurité : aucun veto n'y a cours, et c'est la majorité des États qui tranche.

La seconde se jouera sur le terrain. La MINURSO plie bagage, et avec elle disparaît une présence qui, pendant des décennies, a gelé la carte. Son départ invite le Royaume à penser une nouvelle projection sur l'ensemble du territoire, sur les plans administratif, économique et sécuritaire, sans la médiation d'une mission onusienne qui figeait jusque-là les lignes.

« La fin de la MINURSO marque moins un aboutissement que le début d'une nouvelle séquence. »

Une diplomatie des chancelleries et des chantiers

Pour la suite, le Maroc n'a pas à inventer une nouvelle méthode : il lui suffit d'amplifier celle qui l'a conduit jusqu'ici. Dans les chancelleries, la diplomatie doit poursuivre son travail de conviction et rallier de nouveaux soutiens au plan d'autonomie. Sur les chantiers, les provinces du Sud doivent continuer de gagner des routes, des ports et des investissements. L'une fait reconnaître la souveraineté, l'autre la rend évidente.

C'est cette double dynamique qui a rendu possible le 30 octobre, et c'est elle qui donnera corps à la suite. Là réside la véritable leçon de cette séquence : celle d'un État qui a refusé de subir le temps onusien pour imposer le sien, et qui a toujours eu un coup d'avance, non parce qu'il attendait que l'histoire tranche, mais parce qu'il préparait le terrain pour qu'elle tranche en sa faveur ●



© Soufian Lafnesh, Pexels

REGARD D'EXPERT

À quoi peut-on s'attendre après les élections en Israël ?

Par **Bertrand BESANCENOT**



Bertrand BESANCENOT est Senior Advisor chez ESL. Il a passé la majorité de sa carrière au Moyen-Orient en tant que diplomate français. Il a notamment été nommé Ambassadeur de France au Qatar en 1998, puis Ambassadeur de France en Arabie saoudite en 2007. En février 2017, il devient conseiller diplomatique de l'État puis, après l'élection d'Emmanuel Macron en tant que Président de la République, Émissaire du gouvernement du fait de ses connaissances du Moyen-Orient.

Après une campagne qualifiée par certains de « nauséabonde » – qui a tourné autour d'une seule question : être pour ou contre le Premier Ministre sortant – le camp de M. Netanyahou devance avec 53 élus le bloc principal de l'opposition emmené par le centriste Gadi Eisenkot (qui a recueilli 48 sièges), mais sans avoir un nombre d'élus suffisant pour disposer de la majorité absolue à la Knesset. Les deux listes arabes – Raam et la Liste unifiée – obtiennent avec 19 élus le score le plus élevé de leur histoire, qui les positionne en faiseurs de roi potentiels même si l'opposition s'est jusque-là montrée réticente à envisager ouvertement une telle alliance.

De ce fait, le camp de Benjamin Netanyahou multiplie les attaques contre les partis arabes israéliens, les accusant notamment d'avoir reçu des fonds du Qatar, ce que le dirigeant du Raam et Doha récusent. Cette situation risque donc de plonger Israël dans une crise politique au moment où le Moyen-Orient est secoué par un conflit régional et où M. Netanyahou menace de relancer une campagne militaire contre l'Iran. Pour le Premier Ministre, qui joue sa survie politique, plusieurs scénarios restent ouverts : reconduire son alliance avec l'extrême droite, former une coalition plus large ou se retrouver dans une impasse électorale.

Il est clair que Benjamin Netanyahou, poursuivi pour corruption et recherché par la justice internationale, n'est pas prêt à passer le relais ; d'autant plus qu'il maîtrise la communication électorale à l'américaine, sait exploiter les faiblesses de ses adversaires et saisir les opportunités géopolitiques pour consolider son pouvoir. Outre ses procès, son offensive contre la Cour Suprême et les tensions autour de l'identité de l'État, sur fond de montée de l'extrême droite et des partis ultraorthodoxes – qui ont profondément divisé la société israélienne – Netanyahou a également imposé une politique de confrontation militaire visant à remodeler l'environnement régional par la force. Il joue à fond la carte nationaliste.

En face, l'opposition forme une coalition fragile dont le principal objectif est d'écarter le chef du gouvernement. Mais comme lui, ils privilégient la confrontation avec l'Iran et s'opposent à la création d'un État palestinien. Ils défendent aussi sa doctrine sécuritaire : frappes préventives contre leurs adversaires, liberté d'action militaire et maintien de zones tampons occupées à Gaza, au Liban et en Syrie. Leurs désaccords avec le Premier Ministre sortant portent donc surtout sur son mode de gouvernance et ses alliances avec l'extrême droite.

Quant à la progression des partis arabes, elle s'explique par une mobilisation des Israéliens arabes nourrie par les discriminations, l'exaspération devant la criminalité organisée et la crainte de l'extrême droite. Leurs sièges pourraient faire basculer la majorité, voire permettre de changer la présidence de la Knesset et d'imposer une commission d'enquête sur le fiasco du 7 octobre ; mais leur participation à une majorité gouvernementale reste politiquement contestée dès qu'elle peut déterminer le choix du Premier Ministre. Et Benjamin Netanyahou, par ses attaques contre les partis israéliens arabes, rend toute alliance entre eux et l'opposition politiquement coûteuse et alimente la méfiance et l'hostilité envers les citoyens arabes.

Cette impasse politique accroît sans doute les risques d'escalade régionale car Netanyahou paraît tenté d'exploiter une nouvelle confrontation avec l'Iran pour renforcer sa position, d'autant plus que ses adversaires partagent largement son approche sur l'Iran. Une guerre rendrait en effet l'option d'un gouvernement d'union plus acceptable pour tout le monde.

On sait par ailleurs que le président Trump a exprimé son soutien à « Bibi » à plusieurs reprises au cours des derniers jours de la campagne électorale et qu'il envisage de pousser à la formation d'un gouvernement d'union dirigé par le premier Ministre sortant. Les Américains souhaitent en effet « libérer » Netanyahou d'Itamar Ben-Gvir et de Bezalel Smotrich, ses partenaires suprématistes d'extrême droite, qui limitent sa marge de manœuvre et vont parfois trop loin au goût de Washington. Il reste naturellement à convaincre les principaux concernés. Le président israélien, Isaac Herzog, s'attelle apparemment déjà à la tâche. Il aurait ainsi proposé un gouvernement dirigé par Netanyahou pour une période de deux ans à l'issue de laquelle ce dernier bénéficierait d'un pardon présidentiel. Une démarche qui porte clairement l'empreinte de Donald Trump, qui plaide depuis un certain temps auprès du président Herzog pour qu'il accorde un pardon au Premier Ministre. Et ce dernier pourrait même être élu président de l'État d'Israël après l'expiration du mandat d'Isaac Herzog en 2028.

Pour le moment, Netanyahou assure qu'il reste attaché à ses alliés d'extrême droite ; mais il n'hésitera pas à les abandonner si c'est son intérêt. Quant à Eisenkot, il a maintenu qu'il refusait toute collaboration avec Netanyahou ; mais il pourrait ne pas avoir le choix. En effet une alliance avec les partis arabes – notamment la Liste unifiée, accusée de rejeter le caractère juif de l'État d'Israël – est impensable. Un retour aux urnes serait également difficile. Dans ces conditions, un gouvernement d'union pourrait par exemple limiter les exemptions de la conscription militaire dont bénéficient les ultraorthodoxes ; ce qui constituerait pour Eisenkot une victoire, car ce dossier est particulièrement important auprès de ses électeurs.

En réalité, le processus de désignation d'un nouveau gouvernement pourrait prendre un certain temps, étant donné la difficulté de l'exercice. Il faut cependant compter sur la pression du président Trump – pressé de sortir du guêpier du Moyen Orient – qui, selon certaines sources, pourrait inviter ses « amis » Netanyahou et Eisenkot à Mar-a-Lago, sa résidence privée en Floride, pour négocier la composition et le programme d'un gouvernement d'union. Un tel niveau d'ingérence serait inédit dans l'histoire d'Israël, mais à période exceptionnelle et à président extra-ordinaire, tout est possible… ●

« Une guerre rendrait en effet l'option d'un gouvernement d'union plus acceptable pour tout le monde. »

REGARD D'EXPERTE

Acceptabilité des projets : le territoire a le dernier mot

Par **Emilie CHALAS**



Urbaniste, Emilie CHALAS a commencé sa carrière professionnelle dans la fonction publique territoriale en tant que Directrice Générale des Services d'une mairie en Isère. En 2017, elle s'engage en politique et devient députée de la 3e circonscription de l'Isère. Elle siège à la commission des lois, devient rapporteur des projets de lois sur l'eau et l'assainissement, la transformation de la fonction publique puis devient membre de la commission spéciale Climat et Résilience. Depuis 2020, elle siège aux conseils municipal et métropolitain. En 2022, elle rejoint les équipes de CARBON-SOLAR en tant que chef de projet. Elle porte le projet de gigafactory de production de panneaux solaires Made in France à Fos-sur-Mer. En janvier 2025, elle crée son cabinet de conseils auprès des entreprises en urbanisme et relations publiques, BLEU05., et rejoins ESL en tant que senior advisor.

Centres de données, sites industriels, infrastructures énergétiques ou touristiques : en France, aucun grand projet n'échappe plus à la question de son acceptabilité. Les porteurs de projet l'abordent pourtant encore trop souvent en fin de course, au moment de la concertation réglementaire, quand l'essentiel s'est déjà joué.

Le législateur a pris la mesure de la lenteur des procédures. La loi de simplification de la vie économique du 26 mai 2026 permet ainsi de qualifier certains centres de données de projets d'intérêt national majeur, tout en autorisant l'administration à refuser un permis de construire là où la ressource en eau est structurellement sous tension. On veut aller plus vite, mais on admet dans le même temps que l'eau et l'électricité sont devenues des sujets de politique locale.

Or accélérer la procédure ne fait pas disparaître l'opposition : elle se reporte sur le contentieux, sur la presse, parfois sur la campagne électorale. Le cas des data centers est à cet égard éclairant. Les projets se multiplient et sont souvent déclarés d'intérêt national majeur. Forts de ce statut, certains porteurs de projet ont tendance à laisser de côté la question de l'acceptabilité et la concertation, parce qu'elle n'est pas obligatoire, est traitée à minima et avec frilosité. C'est une erreur majeure, car l'intérêt national n'est plus, aux yeux des habitants et des élus, un argument recevable, ou du moins suffisant. S'enclenche alors une véritable boucle de risque : le sujet naît d'un projet local, s'enflamme dans les médias nationaux, puis revient au local pour la décision finale, projet par projet, avec ses gagnants et ses perdants.

« Centres de données, sites industriels, infrastructures énergétiques ou touristiques : en France, aucun grand projet n'échappe plus à la question de son acceptabilité. »

Cette défiance a des racines bien identifiées. La première est la plus simple : les habitants veulent savoir ce que le projet apporte à leur territoire, et un équipement qui consomme de l'eau, de l'électricité et du foncier sans rien dire de ses retombées locales part avec un handicap. S'y ajoute un décalage des calendriers. Un industriel raisonne "investissement" à vingt ou trente ans mais "décision" à quelques mois, un maire à l'échelle de son mandat et des règlements applicables, tandis qu'une mobilisation en ligne se monte en un week-end. C'est alors souvent l'élu local qui se retrouve exposé. Or, bien souvent, cet élu soutient le projet. Mais typiquement, le soutien d'un élu ne doit jamais être considéré comme acquis, la constance de ce soutien nécessite des engagements réciproques, de la confiance et du dialogue, de la capacité d'adaptation des porteurs de projets. Quant à la parole

experte, elle ne suffit plus, hélas, à rassurer : pour une partie du public, une étude financée par le porteur de projet est suspecte par principe, et l'avis d'une autorité publique à peine moins.

Encore faut-il savoir à qui l'on s'adresse, car il n'y a pas « les opposants », il y a "des oppositions". Le riverain inquiet du bruit, du trafic ou de la valeur de sa maison attend des réponses concrètes et peut évoluer si on les lui apporte tôt. Les associations environnementales, souvent très compétentes juridiquement comme techniquement, liront l'étude d'impact de près et viseront ses faiblesses. Les militants opposés à un modèle (le numérique, le nucléaire, le tourisme de masse…) ne cherchent, eux, aucun compromis sur un site donné : on ne les convaincra pas, et l'enjeu est surtout d'éviter qu'ils occupent seuls le terrain, au sens figuré comme au sens propre. D'autres oppositions, plus rationnelles, se traitent par la négociation, comme celles des agriculteurs attachés à leurs terres ou des entreprises voisines qui craignent pour leur accès à l'eau ou au réseau. Il faut enfin compter avec les élus et candidats qui, à l'approche d'une échéance, font d'un projet contesté un argument de campagne.

> « Encore faut-il savoir à qui l'on s'adresse, car il n'y a pas « les opposants », il y a "des oppositions". »

Car c'est bien là que tout se joue. Dans la plupart des projets, la concertation est vécue comme une étape obligatoire, pénible, chronophage et risquée, que l'on cherche à franchir au plus vite et avec le moins de dégâts possible. C'est une erreur de posture. Bien menée, la concertation est un outil de dialogue et de communication stratégique, sans doute le meilleur dont dispose un porteur de projet : elle lui offre l'occasion d'expliquer son projet directement devant ceux qui le contestent, de répondre aux inquiétudes et de contrer les fake-news. Cet exercice fait vivre la démocratie en même temps qu'il permet aux porteurs de communiquer et d'afficher leurs soutiens sous le regard de tous et notamment de la presse locale ou nationale, parfois même d'un garant CNDP qui atteste de la sincérité de l'exercice. Il ne faut pas subir la concertation, mais l'embrasser comme une opportunité.

Cela suppose d'abord de répondre aux questions posées, précisément, chiffres à l'appui, sans renvoyer à une étude à venir ni botter en touche. Une question esquivée devient vite, dans la salle puis sur les réseaux sociaux, la preuve que l'on cache quelque chose, alors qu'une réponse claire, même dérangeante, désamorce plus sûrement qu'un discours vague. Cela suppose aussi de maîtriser l'art de la répétition. Les mêmes messages, redits à chaque réunion, dans chaque document et par chaque porte-parole, finissent par ancrer l'idée du projet dans le paysage local. C'est la meilleure défense contre les fausses informations, qui prospèrent toujours dans le silence ou l'imprécision du porteur de projet.

Une telle démarche se prépare bien avant le premier plan, par une connaissance fine du territoire : qui y décide, qui y pèse, quels projets passés y ont laissé de mauvais souvenirs. Les élus gagnent à être associés en amont, et collectivement lorsque plusieurs intercommunalités sont concernées, car une feuille de route partagée leur donne une position commune à tenir quand la pression monte. La concertation doit ensuite laisser de vraies marges de discussion, sur les impacts, le calendrier ou la gestion de l'eau ; sans elles, le public comprend vite que tout est joué d'avance. La biodiversité devient un enjeu toujours plus sensible et constitue le fondement de nombreux recours au tribunal administratif, elle ne peut plus être méprisée ou qualifiée de « protection des petits oiseaux ». Le traitement de la séquence « Éviter Réduire Compenser » doit être scientifique, objectif et efficace : il signe l'engagement ou non du porteur de projet et en conséquence souvent le go ou no-go des projets. Les engagements sur les retombées locales (emplois, récupération de chaleur, fiscalité, formation…) seront d'autant plus crédibles eux aussi qu'ils seront chiffrés et suivis dans la durée. Et la crise, qu'elle prenne la forme d'une pétition, d'un article à charge ou d'un recours, arrivera presque toujours : mieux vaut avoir préparé ses messages et ses relais avant qu'elle n'éclate.

Ce travail de terrain ne suffit pas s'il néglige une autre acceptabilité, moins commentée mais tout aussi décisive : celle des services de l'État. Services instructeurs, autorité environnementale, gestionnaire du réseau électrique, services de la collectivité lisent le dossier ligne à ligne. Une étude d'impact approximative, mal étayée, un doute sur la compatibilité avec le PLU ou l'objectif de zéro artificialisation nette, une capacité de raccordement non confirmée : chacune de ces fragilités se traduit d'abord par une demande de pièces complémentaires, puis par un avis réservé, qu'un opposant bien conseillé saura transformer en moyen de recours. Acceptabilité technico-administrative et acceptabilité sociale se renforcent, ou s'affaiblissent, ensemble.

Réindustrialisation, transition énergétique, souveraineté numérique : la France a besoin de ces projets, et ils se feront dans les territoires, avec leurs habitants, leurs élus et leurs administrations. L'intérêt national peut ouvrir la voie, mais c'est le territoire qui, in fine, a le dernier mot.

Les porteurs de projet qui l'ont compris investissent tôt dans le dialogue, répondent sans détour, répètent leurs arguments et soignent leur dossier autant que leur relation aux élus. Ils n'échappent pas toujours au contentieux, mais ils l'abordent avec un projet amendé, défendu localement et juridiquement solide. Et il arrive même qu'aucun recours ne soit déposé : c'est sans doute la meilleure mesure d'une acceptabilité réussie ●


© Curated Lifestyle, Unsplash

À propos de nous



Xavier DESMAISON
CEO
xavier.desmaison@nsi-adit.com

Antidox est un cabinet de conseil en stratégie de communication et d'opinion à forte dominante digitale. Antidox positionne les dirigeants au cœur des débats d'idées et connecte les organisations à leur écosystème : des décideurs aux influenceurs, des consommateurs aux collaborateurs.



Alexandre MEDVEDOWSKY
Président du Directoire
alexandre.medvedowsky@nsi-adit.com

ESL (Groupe ADIT) s'est imposé comme l'un des leaders français et européens de l'accompagnement stratégique des dirigeants d'entreprise, de l'intelligence économique, de l'influence, de la diplomatie d'affaires et des affaires publiques. ESL conseille aujourd'hui les plus grandes entreprises françaises et les accompagne dans leurs décisions stratégiques, en France comme à l'international. Le Groupe conseille également des États et gouvernements.