



Union for the Mediterranean  
Union pour la Méditerranée  
الاتحاد من أجل المتوسط



Le Secrétariat de l'UpM  
est cofinancé par  
L'UNION EUROPÉENNE

# DÉCLARATION DE VISION STRATÉGIQUE DE L'UpM 2025



Renouer avec notre mission,  
porter une ambition commune





Union for the Mediterranean  
Union pour la Méditerranée  
الاتحاد من أجل المتوسط

# SOMMAIRE

**INTRODUCTION ..... 4**

**CHAPITRE UN ..... 6**

**CONNECTER LES PEUPLES, CONNECTER LES PAYS,  
CONNECTER LES ÉCONOMIES**

**CHAPITRE DEUX ..... 11**

**RENFORCER L'AGENDA DE LA CONNECTIVITÉ GRÂCE À DES  
MÉTHODES RENFORCÉES ET DES OUTILS DE POINTE**

**CHAPITRE TROIS ..... 16**

**RENFORCER L'UpM POUR DÉLIVRER PLUS ET MIEUX**



# INTRODUCTION

Conformément au mandat confié par les ministres lors du Forum régional de 2024, l'Union pour la Méditerranée (UpM) s'est engagée dans une transformation stratégique visant à réaffirmer sa mission fondatrice tout en l'adaptant aux réalités régionales émergentes. Depuis sa création en 2008 et la dernière révision structurelle en 2017<sup>1</sup>, l'UpM a fait preuve de résilience et d'adaptabilité, en évoluant dans un paysage régional en mutation. L'institution a obtenu des résultats concrets, notamment 14 réunions ministérielles sectorielles, une présence accrue dans les processus mondiaux tels que les Conférences des Parties (COP) à la CCNUCC, ainsi que la mise en place d'initiatives majeures comme le Partenariat bleu pour une Méditerranée, un mécanisme d'investissement multilatéral visant à soutenir la transition vers une économie bleue durable et à mobiliser plus d'un milliard d'euros d'ici 2030. Ces réalisations montrent la capacité de l'UpM à rassembler, à agir et à innover dans un contexte exigeant.

À mesure que l'activité de l'UpM s'est accrue, les États membres ont appelé à définir une vision stratégique renouvelée, cohérente et ambitieuse, ainsi qu'à élaborer un programme de travail clair pour en assurer la mise en œuvre effective.

Face à un contexte géopolitique volatile, cette vision propose un cadre actualisé pour l'action collective, ancré dans les valeurs du multilatéralisme, de la coopération, et dans les principes de la Charte des Nations Unies, y compris la protection et la promotion des droits de l'homme, l'égalité souveraine, les relations de bon voisinage et le règlement pacifique des différends. Ces principes demeurent au cœur de la vision et soutiennent les efforts visant à renforcer la prospérité et la paix partagées. À l'occasion du 30<sup>e</sup> anniversaire du Processus de Barcelone, l'UpM ambitionne de réaffirmer son rôle en tant que plateforme centrale de consolidation de la confiance, de dialogue, de coordination régionale et de stabilité.

La Méditerranée continue de faire face à une série de défis croissants. Les conflits prolongés fragilisent le dialogue multilatéral. Les perturbations des chaînes d'approvisionnement et les préoccupations accrues en matière de sécurité énergétique ont révélé la vulnérabilité des structures économiques et mis en évidence la nécessité d'une intégration régionale renforcée. Parallèlement, des opportunités importantes pour stimuler la croissance et la création d'emplois restent inexploitées. Les liens entre les populations se sont affaiblis face à la polarisation des récits et à la montée de la méfiance. Le changement climatique et la dégradation de l'environnement menacent le patrimoine naturel commun qui unit la région.

Dans ce contexte, le renforcement de l'UpM est essentiel, non seulement pour la Méditerranée mais pour la stabilité mondiale au sens large. Pour rester pertinente, l'UpM doit renforcer son rôle en améliorant la cohérence des po-

<sup>1</sup> Feuille de route de l'UpM - 23/01/2017



litiques et le dialogue politique régional, en approfondissant la coopération régionale et en construisant de nouvelles coalitions avec l'Afrique et le Golfe.

À cette fin, une réforme complète a été engagée, structurée en trois phases :

**1**

**Un mandat renouvelé :**

approuvé par les États membres, centré sur la résilience, la stabilité régionale, la connectivité économique et la durabilité environnementale.

**2**

**Une stratégie orientée vers l'impact :**

un programme de travail détaillé traduira les priorités en résultats mesurables bénéficiant directement aux populations méditerranéennes.

**3**

**Une restructuration institutionnelle :**

une réorganisation interne visant à renforcer la capacité opérationnelle de l'UpM afin qu'elle soit pleinement en mesure de réaliser ses objectifs stratégiques.

À travers cette démarche, l'UpM présente une nouvelle vision pour reconnecter la Méditerranée fondée sur les principes essentiels de la coopération euro-méditerranéenne, mais portée par une ambition renouvelée. Cette vision repose sur la notion de connectivité : connecter les peuples à travers l'éducation, la mobilité, les échanges culturels et la prospérité partagée ; connecter les pays par le dialogue et la coopération ; connecter les économies par le commerce, l'investissement, l'intégration et les infrastructures énergétiques. Le potentiel de stabilité, de durabilité et de croissance inclusive de la région dépend de la restauration des liens, de la mise en valeur des complémentarités et du renforcement de l'engagement collectif en faveur d'un avenir commun.

Cette vision de reconnexion s'aligne sur les objectifs régionaux définis dans le Pacte pour la Méditerranée, tout en préservant la spécificité de l'UpM en tant que cadre distinct et complémentaire. Sa réalisation nécessitera la mobilisation de ressources financières et humaines supplémentaires.



# CH PIT UN

**CONNECTER  
LES PEUPLES,  
CONNECTER  
LES PAYS,  
CONNECTER LES  
ÉCONOMIES**

Au fil des années, l'UpM a élargi son champ d'action pour répondre à l'évolution des enjeux et tendances régionales, sans disposer d'une boussole stratégique globale consolidée. En novembre 2021, la Coprésidence a reconnu la nécessité de concentrer les efforts sur les domaines dans lesquels l'UpM apporte une valeur ajoutée claire et un avantage comparatif. Cinq domaines thématiques prioritaires avaient ainsi été identifiés : action environnementale et climatique ; développement économique et humain durable et inclusif ; inclusion sociale et égalité ; transformation numérique ; protection civile.

Sur cette base, un ensemble actualisé de domaines prioritaires a été défini pour répondre au contexte régional en mutation :

- **Infrastructures, transition numérique, commerce et nouvelles technologies.**
- **Action climatique, durabilité environnementale, transition verte et économie bleue durable, transition circulaire, transition énergétique.**
- **Gestion des catastrophes, protection civile et résilience.**
- **Éducation, recherche et création d'emplois décents.**
- **Développement humain, inclusion et autonomisation des femmes et des jeunes.**
- **Mobilité et causes profondes des migrations.**

Ces priorités reflètent également une demande croissante en matière de renforcement de la confiance, de cohésion régionale, de consolidation du multilatéralisme, ainsi que la volonté de réaffirmer le rôle de l'UpM dans la prévention des conflits, la reconstruction post-crise et le renforcement de la résilience.

Elles seront organisées autour de trois piliers interconnectés :

**1  
CONNECTER  
LES PEUPLES**

**2  
CONNECTER LES  
PAYS**

**3  
CONNECTER LES  
ÉCONOMIES**

Cette structure reflète les propositions des États membres et positionne l'UpM comme acteur central pour la stabilité, l'intégration et le dialogue régional à long terme.

## **1.1 Connecter et mobiliser les peuples : une approche centrée sur l'humain**

L'UpM s'engage à placer les personnes au cœur de la coopération régionale en renforçant les liens entre les communautés des deux rives. Elle œuvrera à rapprocher les systèmes éducatifs des transitions verte et numérique du marché du travail, de la recherche, de l'innovation et des besoins économiques.



L'UpM soutiendra la création d'emplois via l'entrepreneuriat, le développement des compétences et des opportunités sectorielles ciblées, afin de garantir un travail décent et de renforcer les passerelles entre science, marché et société. L'UpM cherchera à accroître l'impact de la science dans les sociétés méditerranéennes, notamment à travers la diplomatie scientifique. Elle encouragera la coopération régionale en matière d'éducation inclusive, de mobilité académique, d'échanges universitaires et de programmes conjoints de recherche, afin de développer des réseaux régionaux de connaissances, en s'appuyant sur des institutions telles que l'Université euro-méditerranéenne (EMUNI) et l'Université euro-méditerranéenne de Fès (UEMF).

La migration légale et la mobilité, fondées sur une approche globale et basée sur les droits, doivent être considérées comme une priorité stratégique, parallèlement à l'investissement dans le développement des compétences.

Connecter les peuples nécessite un investissement soutenu dans le développement humain, notamment par la réduction des inégalités et la construction de sociétés inclusives où chacun, y compris les personnes en situation de handicap, peut contribuer au changement. L'UpM poursuivra ses efforts en faveur de politiques sensibles au genre et à la jeunesse. Elle encouragera la participation des jeunes grâce à sa Stratégie Jeunesse 2030, en veillant à ce qu'ils soient non seulement bénéficiaires, mais également coconcepteurs des politiques.

Le renforcement de l'autonomie des femmes restera une priorité, avec un soutien ciblé pour lever les obstacles financiers, notamment pour les entrepreneures dans les secteurs technologiques, verts et agroalimentaires. L'égalité de genre sera promue à travers des rapports phares et des plateformes de collaboration, afin d'aborder les inégalités structurelles et d'intégrer la dimension de genre dans l'ensemble de l'action de l'UpM.

La société civile jouera un rôle essentiel dans l'élaboration et le suivi des politiques régionales. L'UpM renforcera les mécanismes de participation populaire afin que les politiques reflètent la diversité des réalités vécues dans la région, et cherchera à développer davantage de synergies avec la Fondation Anna Lindh pour promouvoir le dialogue interculturel.

Afin de renforcer cette approche centrée sur les personnes et d'améliorer la visibilité de l'UpM auprès des sociétés de ses États membres, l'UpM explorera de nouveaux moyens d'accroître la participation citoyenne et de renforcer l'appropriation collective de la coopération régionale.



## 1.2 Connecter les pays : pour une Méditerranée résiliente, durable et stable

L'instabilité en Méditerranée découle de défis interconnectés – conflits prolongés, dégradation environnementale, disparités en matière de ressources, pressions climatiques – qui fragilisent la confiance et entravent la coopération. Pour relever ces défis, l'UpM cherchera à renforcer la résilience régionale en promouvant la durabilité, l'action climatique, le dialogue et la paix à travers des formes concrètes de coopération.

L'action climatique et la gestion intégrée des ressources naturelles, en particulier de l'eau, seront au cœur des efforts de l'UpM en matière de stabilité et de durabilité, notamment par le renforcement de la résilience hydrique. Face à l'intensification des impacts climatiques et de la dégradation environnementale, l'UpM encouragera la coopération régionale et la recherche de solutions partagées. La résilience climatique sera partie intégrante de l'ensemble des activités de l'UpM, et des approches intégrées reliant adaptation climatique, sécurité hydrique, systèmes énergétiques et sécurité alimentaire seront encouragées.

La pérennité environnementale sera renforcée via les transitions verte, bleue et circulaire, en tenant compte des implications sociales. En s'appuyant sur l'Agenda GreenerMed 2030 et son examen à mi-parcours, l'UpM accordera la priorité à la préservation des écosystèmes, à la réduction de la pollution et aux solutions fondées sur la nature. L'UpM encouragera l'utilisation durable des ressources marines (pêche, aquaculture), l'écotourisme, et les initiatives de résilience côtière, en intégrant la préservation du patrimoine culturel aux priorités économiques. Le développement de l'accès à l'énergie propre et le recours accru à des modèles circulaires permettront de réduire les émissions, de soutenir l'équité énergétique et de créer des emplois verts et bleus, en particulier pour les jeunes, les femmes et les groupes vulnérables.

Alors que la région fait face à des crises multiples telles que les catastrophes naturelles et des fragilités socio-économiques, l'UpM promouvra une approche intégrée de la réduction des risques de catastrophe et de la protection civile. Les récentes inondations, incendies et séismes mettent en évidence la nécessité d'une meilleure coordination, d'une évaluation améliorée des risques, de systèmes d'alerte précoce et de mécanismes de solidarité régionaux. L'UpM mobilisera les gouvernements, la société civile et le secteur privé afin de développer un cadre structuré de résilience régionale incluant une planification conjointe et des protocoles de réponse, et afin de renforcer la complémentarité avec le mécanisme de protection civile de l'UE en facilitant la coopération régionale entre partenaires méditerranéens.

L'instabilité persistante et la montée de la méfiance continuent de compromettre les perspectives de paix et de développement durable dans la région.



Les consultations récentes entre États membres ont réaffirmé que la stabilité et la résilience régionales doivent être au centre de l'action de l'UpM, ce qui nécessite un engagement proactif et un recentrage sur des intérêts partagés. Pour bâtir une région résiliente, l'UpM s'efforcera de soutenir des discussions inclusives et d'utiliser son pouvoir de convocation pour favoriser le dialogue et la coopération. Elle poursuivra ses efforts pour renforcer la stabilité régionale en promouvant le dialogue, les mesures de confiance et la coopération concrète entre États membres.

Construire une région résiliente implique également de promouvoir un développement territorial équilibré, reposant sur des approches intégrées et adaptées aux spécificités locales. Cela suppose de travailler avec les autorités locales et régionales, et de renforcer la gouvernance multiniveau, ces acteurs étant particulièrement bien placés pour rapprocher la vision euro-méditerranéenne des réalités du terrain et pour mettre en œuvre des solutions concrètes.

Plus largement, l'UpM cherchera à exploiter les dividendes de paix générés par la coopération sectorielle, en utilisant des défis communs – eau, résilience climatique, protection civile, réponse aux catastrophes – comme points d'entrée pour le dialogue et la collaboration concrète. Ces domaines permettent de dépolitiser la coopération et de démontrer l'utilité tangible de l'action conjointe. L'UpM soutiendra des mécanismes incitatifs pour favoriser les initiatives transfrontalières, en particulier celles impliquant des communautés touchées par les conflits ou reliant des États membres séparés par des divisions persistantes.

### **1.3 Connecter les économies : bâtir une région euro-méditerranéenne interconnectée et intégrée**

Depuis le lancement du Processus de Barcelone en 1995, l'intégration régionale et l'interdépendance figurent parmi les fondements de l'agenda euro-méditerranéen. Aujourd'hui, les dynamiques géopolitiques et économiques en évolution exigent de renforcer la connectivité en tant que moteur de développement et de résilience, en cohérence avec les initiatives régionales et mondiales telles que la stratégie Global Gateway de l'UE, qui place la connectivité au centre de son approche. Dans ce contexte, l'UpM entend consolider son rôle de facilitateur de l'interconnectivité régionale et stimuler l'intégration et l'investissement à travers la Méditerranée.

En s'appuyant sur son rôle de plateforme de dialogue régional, l'UpM soutiendra les efforts visant à renforcer les relations commerciales et d'investissement dans l'ensemble de la région euro-méditerranéenne. Cela inclut le suivi de la mise en œuvre des accords commerciaux, la réduction des barrières non tarifaires, la modernisation des cadres bilatéraux, ainsi que la facilitation d'investissements durables. Autant d'actions visant à renforcer l'intégration économique et la transition énergétique mondiale, à accroître la confiance des investisseurs et à exploiter les opportunités de proximité et de « friend-shoring ».



La connectivité énergétique constitue un pilier central de cette vision. En tant que plateforme de dialogue régional, l'UpM soutiendra les efforts visant à développer des systèmes énergétiques sûrs et à faible émission de carbone, en favorisant la coopération dans les domaines des marchés de l'électricité, des énergies renouvelables, de l'hydrogène vert et des technologies propres, afin de positionner la région méditerranéenne comme un pôle des énergies renouvelables. L'UpM encouragera une harmonisation juridique renforcée et facilitera un co-investissement accru de l'UE dans des secteurs stratégiques tels que l'hydrogène vert et l'énergie éolienne.

Un réseau de transport terrestre, aérien et maritime performant est essentiel pour dynamiser le commerce, la mobilité et l'investissement, pour libérer le potentiel économique d'une Méditerranée plus intégrée et pour développer des chaînes de valeur régionales durables. Dans le cadre de la transition bas carbone, des efforts particuliers devront être consacrés à la décarbonation du transport maritime, à la modernisation et à la décarbonation des ports, ainsi qu'au développement de solutions de mobilité urbaine durable, en reliant transport, action climatique et économie bleue durable. L'UpM travaillera avec des partenaires internationaux et des institutions financières pour mobiliser les investissements, renforcer la convergence réglementaire et promouvoir une action transfrontalière coordonnée.

La connectivité numérique sous-tend l'ensemble de ces efforts. L'UpM facilitera le développement d'infrastructures numériques, encouragera la coopération dans le domaine du commerce numérique et des compétences numériques, et soutiendra l'innovation dans les secteurs de l'énergie, des transports et du développement urbain. Elle encouragera la transformation numérique et l'utilisation éthique de l'intelligence artificielle pour renforcer la résilience, l'innovation et la création d'entreprises technologiques vertes portées par les jeunes.

L'UpM encouragera l'élaboration de politiques ambitieuses, résilientes au climat et positives pour la nature, ainsi que des stratégies de relance durables et inclusives, en cohérence avec l'Accord de Paris et les priorités nationales. Cela pourra inclure, entre autres, des budgets et cadres de marchés publics verts, la réduction progressive de l'utilisation des combustibles fossiles (notamment par l'élimination graduelle des subventions inefficaces), l'accélération d'une transition énergétique propre et sûre, ainsi que des réformes visant à créer un environnement propice aux investissements durables et aux mécanismes de transition juste, compatibles avec la CCNUCC et l'Accord de Paris.

# CHAPITRE PIT DE

## RENFORCER L'AGENDA DE LA CONNECTIVITÉ GRÂCE À DES MÉTHODES RENFORCÉES ET DES OUTILS DE POINTE

L'approche propre à l'UpM repose sur un modèle tripartite : Politique, Plateformes et Projets – les « trois P ». Ce modèle intégré constitue un élément clé de la valeur ajoutée de l'UpM, permettant de catalyser le dialogue politique, de coordonner la coopération entre parties prenantes et de soutenir des initiatives concrètes dans la région euro-méditerranéenne. La présente déclaration de vision marque l'aboutissement d'un processus de réforme renforçant ces fondements et consolidant le modèle opérationnel de l'UpM.

### 2.1 La dimension politique : tirer parti de la nature intergouvernementale unique de l'UpM

Dans le cadre des Forums régionaux annuels de l'UpM, les réunions ministérielles des Affaires étrangères continueront de fournir l'orientation politique et la ligne stratégique de l'agenda euro-méditerranéen. Conformément aux bonnes pratiques, le secrétaire général de l'UpM présentera des mises à jour stratégiques permettant aux ministres d'avoir une vision plus concrète de l'impact de l'UpM. La coprésidence pourra également examiner des formats favorisant des échanges plus interactifs, notamment des formats de type Gymnich, facilitant un dialogue moins contraint. Le Forum régional de l'UpM continuera d'inclure une dimension interinstitutionnelle et multipartite. L'UpM s'efforcera d'établir un mécanisme structuré pour la participation des représentants euro-méditerranéens de la jeunesse aux travaux du Forum régional, renforçant ainsi leur rôle dans l'agenda global de l'UpM.

Les réunions ministérielles sectorielles de l'UpM et les déclarations qui en découlent seront étayées par des actions concrètes, mesurables et inclusives, définies et suivies dans des plans d'action régionaux assortis de résultats et d'indicateurs clairs. Les lignes directrices adoptées en octobre 2023 et mai 2025 garantissent désormais un ensemble homogène de bonnes pratiques pour la mise en œuvre des déclarations ministérielles sectorielles.

Ces lignes directrices prévoient que chaque déclaration soit suivie d'un plan d'action régional, élaboré par le Secrétariat en coordination avec la coprésidence et approuvé au sein des plateformes régionales de l'UpM. Ces plans d'action seront mis en œuvre et suivis de manière systématique à travers l'ensemble du Secrétariat. Elles instaurent également un mécanisme structuré de suivi et de rapport des progrès.

Les hauts fonctionnaires constituent les points de liaison stratégiques entre l'UpM et les États membres qu'ils représentent, y compris les ministères compétents. En tant que principal organe décisionnel de l'UpM, ils continueront de jouer un rôle essentiel à toutes les phases du processus, en particulier lors de la préparation et du suivi des réunions ministérielles. Cette structure, qui est déjà au cœur du modèle opérationnel de l'UpM, est rappelée ici afin de clarifier la manière dont la coordination stratégique est assurée.



Afin de garantir les avancées, l'UpM intégrera plus systématiquement le principe de « coopération renforcée » dans ses méthodes de travail. Ce principe permet à des groupes d'États membres volontaires de coopérer plus étroitement dans des domaines spécifiques, tout en préservant l'inclusivité du cadre global de l'UpM. Le consensus demeure la règle fondamentale de prise de décision. Ces structures fonctionneront de manière transparente et dans le respect total des règles multilatérales et des cadres juridiques internationaux. Un mécanisme de sauvegarde sera mis en place afin de garantir qu'une coopération renforcée ne porte pas atteinte aux intérêts nationaux d'un autre État membre.

## **2.2 Construire la connectivité ensemble : plateformes, synergies et inclusivité**

Les plateformes régionales constituent les piliers du modèle des « trois P » de l'UpM. Conduites par les coprésidences sectorielles et les secrétaires généraux adjoints, elles offrent un espace structuré pour le dialogue, le suivi et l'appui à la mise en œuvre, garantissant la cohérence entre les mandats ministériels et les actions menées sur le terrain. Elles interviennent en amont, en fournissant une expertise technique, et en aval, en assurant la coordination du suivi et de l'évaluation des déclarations.

Le rôle des plateformes régionales de l'UpM a été clarifié et renforcé grâce aux réformes engagées depuis 2023. Le cadre opérationnel de ces plateformes a été formalisé dans les lignes directrices adoptées en mai 2024 lors de la réunion des hauts fonctionnaires. Ces lignes directrices prévoient une composition rationalisée, définissent plus clairement les rôles et responsabilités des parties prenantes, introduisent des conventions de dénomination cohérentes, prévoient la possibilité de constituer des groupes de travail thématiques, et mettent l'accent sur l'inclusion entre États membres, société civile et secteur privé.

Les défis euro-méditerranéens exigent une coopération régionale plus coordonnée et intégrée. À la suite de la première réunion interinstitutionnelle de l'UpM en février 2025, l'UpM intensifiera la coordination entre les principales institutions et agences euro-méditerranéennes, notamment la Fondation Anna Lindh, la Ligue des États arabes, l'Assemblée régionale et locale euro-méditerranéenne et l'Assemblée parlementaire de l'UpM.

Les ministères des Affaires étrangères et de la Coopération internationale, ainsi que les agences de développement, continueront de jouer un rôle central dans ces efforts, facilitant la réduction de la fragmentation et renforçant l'impact collectif grâce à des programmations conjointes structurées. Plusieurs agences européennes de mise en œuvre soutiennent déjà les travaux de l'UpM, aux côtés d'autres initiatives régionales sectorielles. Cette approche a renforcé le rôle de coordination de l'UpM en alignant les initiatives sur les priorités poli-



tiques, en améliorant la complémentarité entre les acteurs et en favorisant la cohérence entre les sources de financement. L'UpM continuera à favoriser les synergies, à améliorer la transparence et à rationaliser la coopération en évitant toute duplication.

Dans cette dynamique d'engagement élargi, l'UpM travaillera au développement d'un nouveau partenariat euro-méditerranéen-Golfe, destiné à approfondir la coopération politique, économique et stratégique, positionnant l'UpM comme un acteur de convergence entre deux bassins régionaux. Ce partenariat constituera un cadre structuré pour un dialogue portant notamment sur la gouvernance transfrontalière de l'eau, l'interconnexion énergétique, la protection des investissements, la coordination, et des initiatives conjointes dans les domaines de la résilience climatique, de la transition énergétique, de la consolidation de la paix et du développement durable. Le programme de travail explorera les moyens de renforcer l'engagement des partenaires du Golfe et d'identifier des opportunités pour leur participation aux activités de l'UpM.

L'UpM poursuivra le renforcement de sa coopération avec les organisations internationales, y compris les Nations Unies et leurs agences spécialisées. En approfondissant les relations avec des acteurs clés tels que les Nations Unies, la Ligue des États arabes et les banques multilatérales de développement, l'UpM vise à mobiliser des forces complémentaires pour répondre plus efficacement aux défis régionaux, aligner les actions sur les agendas mondiaux et renforcer l'impact sur le terrain.

En parallèle, l'UpM continuera de soutenir la coopération sous-régionale et transfrontalière, notamment via les instruments de coopération transnationale de l'UE, pour promouvoir des actions conjointes dans les domaines de l'économie bleue, de la gestion de l'eau et de la connectivité numérique et énergétique.

### **2.3 Libérer le potentiel de la composante « projets » du mandat de l'UpM**

Le mécanisme de labellisation des projets a été modernisé en février 2024 grâce à une révision complète de ses lignes directrices. Celles-ci définissent clairement la notion de labellisation et établissent des procédures transparentes pour la soumission, la sélection et, le cas échéant, la délabellisation des projets ne répondant plus aux critères. Elles intègrent également une approche de gestion axée sur les résultats, garantissant un suivi et une évaluation continus tout au long du cycle de vie des projets.

L'UpM a également diversifié ses instruments en créant le mécanisme de subvention de l'UpM, passant d'un rôle d'endossement politique à un soutien financier direct, tout en conservant un rôle distinct de celui d'une agence de mise en



œuvre. Ces mécanismes appuient des initiatives présentant une valeur ajoutée claire par rapport aux dispositifs existants et alignées sur les priorités de l'UpM.

Conformément à son mandat de facilitation de la coopération régionale, l'UpM explore de nouveaux mécanismes pour aider les États membres à accéder plus facilement aux investissements régionaux. Le Secrétariat identifiera, en coordination avec la Commission européenne, les États membres et les institutions financières internationales, le rôle le plus pertinent que l'UpM peut jouer pour faciliter les investissements liés à l'intégration régionale dans la mise en œuvre des déclarations ministérielles.

## 2.4 L'UpM comme ancre d'information et de communication

La connectivité euro-méditerranéenne ne se limite pas aux infrastructures physiques : elle repose également sur des personnes, des récits et des expériences. Renforcer cette dimension humaine est essentiel pour promouvoir la compréhension mutuelle et construire un projet commun. À cet égard, l'information et la communication ne sont pas accessoires ; elles constituent des instruments clés de la connectivité. La modernisation stratégique de l'UpM vise à renforcer la visibilité et la compréhension de son action grâce à des canaux accessibles aux parties prenantes et aux citoyens.

L'UpM est idéalement placée pour jouer un rôle central en tant que *hub* d'information et acteur de communication stratégique, mais non politique, dans la région euro-méditerranéenne. Dans un paysage marqué par la fragmentation des messages, la désinformation, la polarisation, la méfiance et la complexité institutionnelle, le modèle de l'UpM, fondé sur l'égalité et la copropriété, constitue un atout pour transmettre des récits crédibles et fédérateurs. Ce rôle peut également soutenir le Pacte pour la Méditerranée, en aidant à communiquer les progrès et les ambitions communes de manière claire.

Pour ce faire, l'UpM dépassera les approches strictement centrées sur les projets afin de proposer des récits thématiques régionaux reflétant une identité méditerranéenne partagée et des défis communs. Des récits ancrés dans les expériences humaines et les collaborations transméditerranéennes peuvent illustrer puissamment les bénéfices de la coopération et susciter l'adhésion. L'UpM dispose des réseaux et des compétences nécessaires pour identifier, structurer et diffuser de tels récits, et pour mobiliser un large réseau de communicants institutionnels et non institutionnels. Sur le plan institutionnel, la création d'un répertoire régional de sources de connaissances, d'une charte de communication commune et d'un glossaire multilingue améliorera la cohérence et la compréhension mutuelle.



L'UpM renforcera sa capacité à produire et diffuser des connaissances sectorielles fiables. En contextualisant et en partageant des données pertinentes, elle renforcera son impact sur les politiques, améliorera la compréhension du public et soutiendra une prise de décision fondée sur des éléments factuels, notamment à partir de l'expérience acquise avec le rapport MEDECC et les rapports UpM-OCDE sur l'intégration régionale.



# CHAPITRE 3

## RENFORCER L'UpM POUR DÉLIVRER PLUS ET MIEUX

### 3.1 Le Secrétariat : une structure adaptée à sa mission

Pour mettre en œuvre sa vision renouvelée et accroître son efficacité, l'UpM mène une transformation profonde portant sur quatre dimensions : la structure organisationnelle, les personnes, les processus et les outils.

L'UpM a adopté une nouvelle structure organisationnelle visant à améliorer la performance opérationnelle, la gestion des ressources humaines et la réactivité institutionnelle. Ce modèle corrige la fragmentation antérieure en clarifiant les rôles et en introduisant des éléments matriciels, notamment un système de double supervision hiérarchique favorisant la collaboration transversale. Les divisions thématiques seront réorganisées afin de garantir des portefeuilles cohérents, des synergies renforcées et une allocation optimisée des ressources.

Parallèlement, la direction de l'UpM concentrera ses efforts sur les priorités politiques et stratégiques de haut niveau. Ainsi, les rôles au sein des divisions ont été clarifiés, permettant aux secrétaires généraux adjoints de diriger les activités politiques et stratégiques, tandis que les chefs de division assureront la gestion opérationnelle quotidienne. Le personnel mis à disposition restera un pilier important. Compte tenu des ambitions accrues, le secrétaire général devra être soutenu par un secrétaire général adjoint principal dédié. Un comité de direction sera mis en place pour renforcer l'alignement stratégique et encourager la collaboration entre les domaines thématiques, garantissant la cohérence entre la direction politique et la mise en œuvre administrative. La gouvernance interne sera consolidée grâce à une hiérarchie plus claire et à un cadre renouvelé assurant conformité et contrôle interne, permettant une plus grande agilité et efficacité dans la mise en œuvre de l'agenda euro-méditerranéen.

Une réforme complète des ressources humaines accompagnera également ce processus. Une nouvelle classification des postes permettra d'aligner plus précisément responsabilités, compétences et expertise. Des initiatives de gestion des talents favoriseront une culture de performance et d'évolution professionnelle interne, tandis que des régimes de rémunération et d'avantages modernisés amélioreront la motivation et la rétention. L'UpM adoptera une politique de tolérance zéro vis-à-vis de toute forme de harcèlement, de discrimination ou de violence sur le lieu de travail. Les processus et outils internes seront modernisés, remplaçant les procédures manuelles par des solutions numériques fondées sur les données, afin de renforcer l'agilité, la transparence et l'alignement stratégique.

Ces efforts viennent compléter des mesures déjà engagées, telles que le développement d'une méthodologie d'évaluation de l'impact et d'outils internes connexes, qui visent à renforcer l'efficacité globale de l'UpM.



Dans l'ensemble, ces changements représentent une évolution majeure dans la manière dont l'UpM gère ses ressources humaines, ses processus et ses objectifs stratégiques.

### 3.2 Un nouveau budget

Pour s'aligner sur son mandat actualisé et ses ambitions renforcées, l'UpM mettra en œuvre un nouveau modèle financier et un budget modernisé, conçus pour améliorer la stabilité, la viabilité et la résilience. La ligne budgétaire de base demeurera essentielle pour financer les principales activités de l'UpM, les coûts du Secrétariat et la mise en œuvre de projets bénéficiant de contributions dédiées. Par ailleurs, l'UpM mobilisera des financements complémentaires pour soutenir des projets cohérents avec la ligne budgétaire de base.

La ligne budgétaire de base sera augmentée pour refléter la nouvelle vision stratégique, avec des ajustements annuels indexés sur l'inflation afin de préserver le pouvoir d'achat. De plus, une budgétisation pluriannuelle sera introduite. Cette approche reflète mieux la temporalité des activités de l'UpM, améliore la planification stratégique, renforce la supervision de la gouvernance et assure une continuité accrue des programmes.

Enfin, un mécanisme révisé de contributions des États membres sera mis en place pour garantir une plus grande équité et transparence, tout en renforçant la visibilité de l'UpM et la copropriété collective. Il inclura des contributions financières et en nature accrues de la part des États membres. Les contributions seront engagées après l'adoption du programme de travail et du budget annuel, avec des décaissements attendus dans les premiers mois de l'année, permettant une adhésion progressive tout en respectant le principe de contribution volontaire. Le Secrétariat proposera des contributions annuelles fondées sur des responsabilités partagées et compatibles avec les procédures budgétaires nationales, avec des mécanismes de paiement souples et des possibilités de financement additionnel pour des programmes ciblés. L'UpM continuera de renforcer ses partenariats avec des agences de mise en œuvre telles que la GIZ, la SIDA et l'AECID, tout en recherchant de nouveaux partenaires financiers afin de soutenir son rôle croissant dans la région.



Union for the Mediterranean  
Union pour la Méditerranée  
الاتحاد من أجل المتوسط





**ufmsecretariat.org**



Le Secrétariat de l'UpM  
est cofinancé par  
l'UNION EUROPÉENNE

Palau de Pedralbes | Pere Duran Farell, 11  
Barcelona, Spain - 08034  
Phone: 00 34 93 521 4100