



Bruxelles, le 20.5.2014
COM(2014) 284 final

**RAPPORT DE LA COMMISSION AU PARLEMENT EUROPÉEN, AU CONSEIL,
AU COMITÉ ÉCONOMIQUE ET SOCIAL EUROPÉEN ET AU COMITÉ DES
RÉGIONS**

concernant la gouvernance des stratégies macrorégionales

RAPPORT DE LA COMMISSION AU PARLEMENT EUROPÉEN, AU CONSEIL, AU COMITÉ ÉCONOMIQUE ET SOCIAL EUROPÉEN ET AU COMITÉ DES RÉGIONS

concernant la gouvernance des stratégies macrorégionales

1. Introduction

Depuis la mise en place de la stratégie de l'Union européenne pour la région de la mer Baltique en 2009, l'Europe a constaté un intérêt croissant pour la coopération au sein de vastes régions européennes. Les stratégies macrorégionales offrent une nouvelle possibilité d'assurer le développement global de vastes régions, en relevant les défis communs et en renforçant le potentiel de la région concernée. Elles constituent une véritable valeur ajoutée de l'Union, et les politiques horizontales existantes de l'Union en sont renforcées. Elles permettent de répondre à des problèmes tels que:

- la dégradation de l'état écologique de la mer Baltique;
- le potentiel non exploité en matière d'amélioration de la navigabilité et de la qualité des eaux afin de renforcer l'attractivité de la région du Danube;
- la diversité et la fragmentation économiques, sociales et environnementales dans la région de l'Adriatique et de la mer Ionienne; ainsi que
- les déséquilibres territoriaux, économiques et sociaux entre les villes et les régions rurales dans l'espace alpin, qui seront couverts par une éventuelle future stratégie de l'Union européenne pour la région alpine.

L'approche intégrée de ces stratégies permet également d'inclure d'importants objectifs généraux dans les travaux sur le développement régional, comme l'intégration de l'action pour le climat, ainsi que le soutien à une économie à faible intensité de carbone et une société résiliente au changement climatique.

La stratégie de l'Union européenne pour la région de la mer Baltique et la stratégie de l'Union européenne pour la région du Danube offrent déjà des exemples de bonnes pratiques concernant des actions macrorégionales réussies. L'état écologique de la mer Baltique s'améliore grâce à des mesures collectives destinées à réduire la pollution au moyen de projets tels que CleanShip. L'amélioration des travaux d'entretien permet de faciliter la navigation sur le Danube. Des innovations en matière d'environnement, de technologies propres et d'éco-innovation sont mises au point, par exemple dans le cadre du programme de recherche et de développement sur la mer Baltique «BONUS»¹; des initiatives similaires sont en cours de réalisation dans la région du Danube.

Toutefois, les travaux ayant gagné en importance, l'expérience² a également révélé l'existence d'obstacles entravant la mise en œuvre. Les inondations dévastatrices survenues en 2013 dans

¹ Le programme de recherche et de développement sur la mer Baltique BONUS, relevant de l'article 185 TFUE, a été créé par la décision n° 862/2010/UE.

² Communication concernant la stratégie de l'Union européenne pour la région de la mer Baltique, 23 mars 2012, COM(2012) 128 final; rapport concernant la stratégie de l'Union européenne pour la région du Danube,

la région du Danube n'ont, par exemple, pas été suivies d'une réponse suffisamment coordonnée, en dépit d'initiatives prises à un niveau politique élevé. Des changements s'imposent.

Le présent rapport constitue une réponse à l'invitation du Conseil, qui a demandé à la Commission de faciliter les discussions pour améliorer la gouvernance des stratégies macrorégionales et d'établir un rapport avant la fin de 2014³. Une meilleure gouvernance doit préciser les mesures nécessaires pour garantir la réussite de cette approche, y compris une prise de responsabilité plus efficace par les pays qui ont mis en place les stratégies.

Le terme «gouvernance» décrit le processus qui doit être abordé, c'est-à-dire comment et par qui les stratégies sont mises en œuvre et les actions communes, lancées et financées. Plus spécifiquement, les principaux éléments actuels de la gouvernance sont les suivants:

- la participation des États membres et de la Commission à un niveau politique élevé (à l'échelon ministériel), garantissant un engagement politique et une orientation stratégique;
- des points de contact nationaux⁴, il s'agit de hauts fonctionnaires dans chaque pays participant, chargés de coordonner les travaux au niveau administratif supérieur;
- des experts⁵, chargés des différentes priorités thématiques (par exemple l'environnement, les transports, la recherche et l'innovation, etc.) ou questions horizontales (comme le changement climatique ou l'aménagement du territoire); ceux-ci proviennent de chaque pays participant et forment normalement un groupe de pilotage pour le thème en question au niveau de la macrorégion.

Ces éléments constituent la structure qui doit faire l'objet d'une révision et d'un renforcement de manière à ce que la mise en œuvre des stratégies apporte des avantages clairs et de meilleurs résultats.

2. Les besoins

Sur la base de l'analyse des stratégies existantes et de l'expérience acquise dans ce cadre⁶, il apparaît que des améliorations sont particulièrement nécessaires dans les domaines suivants:

- **renforcement du rôle moteur des responsables politiques et de la prise de décision** de la part des pays et régions concernés: les ministres et les autorités nationales chargées de la coordination des travaux doivent s'approprier pleinement et diriger plus clairement les activités menées sur le terrain;
- **renforcement de la clarté dans l'organisation du travail**: les autorités chargées de la mise en œuvre au jour le jour ont besoin d'une définition claire des responsabilités, d'une coordination efficace et de ressources suffisantes.

8 avril 2013, COM(2013) 181 final; rapport concernant la valeur ajoutée des stratégies macrorégionales, 27 juin 2013, COM(2013) 468 final; conclusions du Conseil «Affaires générales» du 22 octobre 2013.

³ Conclusions du Conseil «Affaires générales» du 22 octobre 2013.

⁴ Cette dénomination pourrait être revue afin de mieux refléter leur responsabilité en matière de coordination centrale.

⁵ Appelés, selon le cas, coordinateurs de domaines prioritaires, responsables des actions horizontales ou encore coordinateurs de pilier dans le cadre des travaux menés à ce jour.

⁶ Voir note de bas de page 2.

Pour que les choses soient claires, l'amélioration de la gouvernance des stratégies macrorégionales n'est pas une question de nouvelles ressources ou de nouvelles institutions. Il s'agit plutôt d'utiliser les ressources existantes d'une manière plus intelligente⁷. En outre, il n'existe pas de solution universelle. Les différents atouts des macrorégions et pays participants doivent être compris et pris en considération. Il convient en particulier de faire bon usage des **organisations régionales** actuelles. Les stratégies doivent compléter les travaux menés sous d'autres formes. Les initiatives connexes, par exemple, les stratégies relatives aux bassins maritimes au titre de la politique maritime intégrée, peuvent également bénéficier des approches décrites dans le présent document.

Le présent rapport examine les stratégies existantes sous les aspects suivants:

- **Rôle moteur des responsables politiques et appropriation:** Qui définit l'orientation stratégique? Qui prend les principales décisions? Comment assurer l'appropriation des stratégies, ainsi que la communication à leur sujet et la responsabilité en la matière?
- **Coordination:** Qui est chargé de la coordination administrative générale au niveau des pays participants (ou de la région)?
- **Mise en œuvre:** Qui doit diriger la mise en œuvre quotidienne, qui doit y être associé et comment celle-ci doit-elle être soutenue? Comment garantir la participation effective des pays tiers associés à ces stratégies?

Ces aspects sont interdépendants. Un rôle moteur clair des responsables politiques est une condition préalable à l'efficacité de la coordination et de la mise en œuvre. Une structure convenue entre la Commission et les pays concernés, assortie d'une hiérarchie des responsabilités, est essentielle afin de mettre en place un cadre solide pour le moyen et le long terme.

3. Rôle moteur des responsables politiques et appropriation

Une dimension politique structurée et à haut niveau, offrant une orientation générale et permettant l'établissement de priorités et la prise de décisions clés, est cruciale pour garantir l'efficacité des stratégies macrorégionales.

C'est à ce niveau politique que réside la responsabilité de la stratégie, que les priorités doivent être fixées et que les grandes questions, comme l'adéquation entre le financement et l'approche macrorégionale, doivent être réglées. Il faut veiller à ce que les autorités participant à la mise en œuvre soient en mesure de travailler efficacement avec des ressources suffisantes, et avec l'autorité nécessaire. Les problèmes non résolus au niveau technique doivent être réglés au niveau politique.

Le système actuel repose fortement sur le rôle moteur stratégique de la **Commission européenne**. La Commission insuffle une dynamique, intervient en cas d'impasse et organise les grands événements. Elle apporte un soutien aux principaux acteurs, et occupe une place centrale dans l'établissement de rapports et l'évaluation. La Commission joue également un rôle clé en matière de facilitation, et elle est garante de la dimension européenne.

Toutefois, une trop grande dépendance à l'égard de la Commission en tant que moteur principal n'est pas souhaitable. Pour réussir, les stratégies macrorégionales requièrent un

⁷ Voir note de bas de page 2

meilleur équilibre entre le rôle moteur des pays et régions concernés et le rôle de la Commission.

Parmi les bonnes pratiques existantes, on peut citer les suivantes:

- dans la région de la mer Baltique, des réunions ministérielles sectorielles consacrées aux mesures permettant d'améliorer la qualité de l'environnement dans la mer Baltique (réunions ministérielles de la Commission d'Helsinki), et, dans la région du Danube, des réunions ministérielles sectorielles consacrées à l'amélioration de l'entretien du fleuve (réunion spéciale des ministres des transports);
- dans le cadre de la stratégie pour le Danube, des réunions ministérielles liées au forum annuel. En outre, une réunion spécifique des ministres du développement régional lors du forum de 2013 a permis de renforcer l'adéquation entre les Fonds structurels et le Fonds européen d'investissement, d'une part, et la stratégie, d'autre part;
- des réunions à haut niveau dans la région de la mer Baltique, dans le cadre des structures de coopération existantes (par exemple, sommets du Conseil des États de la mer Baltique, Conférence parlementaire de la mer Baltique, etc.), lors desquelles la stratégie pour la région de la mer Baltique est régulièrement examinée;
- le Conseil adriatico-ionien, au niveau des ministres des affaires étrangères, qui constitue l'un des principaux moteurs de la future stratégie pour la région de l'Adriatique et de la mer Ionienne.

Toutefois ces réunions ministérielles ne sont **pas encore suffisamment systématiques, ou concrètes**, pour garantir un rôle moteur clair sur le plan stratégique. Il est nécessaire de combler l'écart éventuel entre les déclarations ministérielles et les résultats obtenus. Lorsque des décisions sont prises, elles doivent être suivies d'une action concertée. Il convient de réfléchir à la question de savoir si certaines des réunions ministérielles devraient devenir plus régulières, afin de favoriser la mise en œuvre sur le terrain.

Les **ministres dont dépendent les points de contact nationaux** doivent jouer un rôle de coordination nationale plus stratégique au sein de leurs gouvernements respectifs. Il existe des exemples de bonnes pratiques en la matière: en Suède, le ministre et ses collaborateurs informent les agences nationales, le parlement, les ministères concernés et leurs ministres des initiatives en cours et des défis qui se posent dans le cadre de leur stratégie macrorégionale, ce qui permet de renforcer la coordination nationale/régionale et la participation de tous les acteurs gouvernementaux concernés. Le point de contact national est un acteur clé à cet égard. Ce modèle pourrait utilement être reproduit ailleurs.

Outre le rôle moteur des responsables politiques, le sentiment d'appropriation est également important. La participation des **parties intéressées** doit être renforcée, y compris en ce qui concerne les parlements des différents niveaux de pouvoir, les gouvernements régionaux et la société civile. Des réunions entre des membres du Parlement européen et des parlements nationaux de la région de la mer Baltique et de la région du Danube ont déjà lieu⁸. La société civile est de plus en plus impliquée dans la mise en œuvre (par exemple, dans le cadre de la priorité «Biodiversité» dans la région du Danube ou de la priorité «Énergie» dans la région de la mer Baltique), ainsi que dans la définition d'une éventuelle stratégie de l'Union pour la région alpine, mais il est possible d'en faire davantage.

⁸ Conférences de 2013 dans le cadre de la présidence lituanienne de l'Union, et des députés de la région du Danube.

3.1. Options et recommandations

- Les pays et régions concernés devraient **assurer un rôle moteur stratégique général au niveau ministériel**. Les ministres dont dépendent les points de contact nationaux devraient être les décideurs en dernier ressort et devraient, ensemble, constituer une instance de prise de décision régulière. Ils devraient être chargés d'évaluer les progrès, de guider la mise en œuvre et de chercher des issues en cas d'impasse. Les réunions doivent coïncider avec le forum annuel. Parmi les autres options permettant d'assurer ce rôle moteur stratégique pourraient figurer:
 - une *présidence tournante* pour chaque stratégie pendant une période donnée, reposant sur un principe de rotation convenu d'un commun accord⁹. Assurer la présidence pourrait également impliquer d'accueillir et d'organiser le forum annuel, ce qui permettrait de garantir des liens directs avec la mise en œuvre;
 - la nomination d'un *représentant spécial* pour une stratégie, approuvé par les pays concernés. Ce représentant pourrait être chargé de piloter la mise en œuvre, de résoudre les problèmes et de faire rapport au niveau ministériel. Il pourrait être issu du niveau ministériel ou d'un niveau équivalent, selon le modèle des coordinateurs européens pour le RTE-T¹⁰. Il pourrait être financé par le programme de coopération transnationale ou par d'autres moyens.
- Les **ministres chargés des différents secteurs** devraient être le moteur des progrès dans leurs domaines thématiques respectifs. Dans chaque domaine d'action, le rôle moteur joué par le niveau ministériel devrait être assuré avant tout par le pays chef de file pour le domaine prioritaire en question. Des réunions pourraient être organisées régulièrement, et il conviendrait d'envisager la tenue de réunions en marge des réunions du Conseil. Le représentant spécial serait censé jouer un rôle proactif lors de ces réunions.
- **Les ministres dont dépendent les points de contact nationaux devraient avoir une fonction de coordination stratégique au sein de leurs gouvernements nationaux ou régionaux respectifs**, en informant régulièrement le gouvernement des initiatives en cours et en assurant l'adéquation entre les politiques et le financement.
- Les **points de contact nationaux** devraient **assurer la coordination, à l'échelon national, avec les experts thématiques**, pour que les décisions se traduisent en actions.
- **La Commission devrait continuer** d'apporter un soutien stratégique. Elle facilitera l'évaluation des progrès réalisés, recensera les lacunes qu'il convient de combler au niveau politique et suggérera des solutions pour résoudre les blocages au niveau de la mise en œuvre. Elle devrait assurer la cohérence avec les politiques et les positions de l'Union, notamment en ce qui concerne l'intégration de l'approche macrorégionale dans les politiques de l'Union.
- Davantage d'efforts devraient être consacrés à **l'amélioration de la communication des résultats** et des activités, afin de garantir un débat public sur l'approche

⁹ Comme c'est le cas actuellement avec la stratégie de l'Union pour la région de la mer Baltique, le principe de présidence tournante d'une stratégie pourrait tenir compte des présidences du Conseil ou des présidences au sein d'autres institutions macrorégionales, ou reposer sur le volontariat.

¹⁰ Réseaux transeuropéens de transport.

macrorégionale et ses réalisations. Tous les acteurs participant aux stratégies, qu'ils soient publics, privés, nationaux ou régionaux, devraient être encouragés à jouer le rôle qui leur revient à cet égard.

- Les pays participants et la Commission devraient exploiter pleinement le nouveau potentiel offert par les **programmes de coopération transnationale**¹¹ (ainsi que le programme INTERACT, qui apporte un soutien financier à l'échelle de l'Union pour la coopération¹²), pour faciliter et soutenir les activités au niveau politique évoquées ci-dessus.

4. Coordination

Une stratégie macrorégionale forte et opérationnelle requiert une gestion et une coordination professionnelles, tant au niveau national qu'au niveau macrorégional.

Cette coordination est le lien entre les dirigeants politiques et les personnes chargées de la mise en œuvre. Elle inclut des tâches telles que l'orientation opérationnelle, la communication et l'évaluation des performances, la coordination nationale/régionale et la facilitation d'événements d'importance majeure. Elle devrait inclure la coopération avec les organisations régionales existantes.

Actuellement, les fonctions de coordination et de gestion ne sont **que partiellement remplies**. Les points de contact nationaux sont les principaux acteurs à cet égard, avec leurs homologues au sein de la Commission. Il est nécessaire de clarifier le rôle des points de contact nationaux, permettant ainsi un renforcement de la gestion et de la coordination au sein de chaque administration.

Jusqu'ici, la **Commission** a été largement associée aux activités de coordination, surtout au cours de la phase de lancement des stratégies. Toutefois, avec ce soutien technique au jour le jour, des ressources ont été détournées des tâches essentielles de la Commission, auxquelles elle peut apporter une valeur ajoutée maximale, par exemple le fait d'assurer la cohérence avec les objectifs de l'Union et d'apporter un soutien thématique et stratégique de l'Union¹³.

Les points de contact nationaux pour les régions de la mer Baltique et du Danube assument de plus en plus souvent la fonction de gestion dans la mise en œuvre. Ils établissent des liens entre, d'une part, les stratégies et, d'autre part, les Fonds structurels européens et le Fonds européen d'investissement, comme en Lettonie et en Hongrie. Il s'agit là d'une pratique qu'il convient d'encourager. Toutefois, si plusieurs de ces points de contact nationaux disposent du personnel suffisant pour s'acquitter de leurs tâches essentielles, de nombreux autres ont besoin de ressources supplémentaires.

La plupart des points de contact nationaux ont mis en place une **plateforme de coordination nationale** rassemblant les acteurs nationaux/régionaux pour faciliter la mise en œuvre. L'Autriche et la Pologne constituent de bons exemples à cet égard; ces pays regroupent au

¹¹ Les programmes de coopération transnationale des Fonds structurels européens et du Fonds européen d'investissement, tels que le programme pour la région de la mer Baltique ou celui pour la région du Danube.

¹² INTERACT est cofinancé par le Fonds européen de développement régional et vise à faciliter les travaux réalisés dans le cadre des programmes de coopération territoriale européenne et les stratégies macrorégionales (www.interact-eu.net).

¹³ Le document de travail des services de la Commission relatif à une stratégie de «croissance bleue» durable pour la Baltique (*A Sustainable Blue Growth Agenda for the Baltic*) est un bon exemple d'orientations de la Commission permettant d'assurer le lien entre la stratégie et les discussions au niveau des politiques.

sein d'une même plateforme les acteurs centraux/fédéraux et régionaux, les ministères chargés des différents secteurs, les autorités de gestion des programmes, des associations locales et, par exemple, des instituts scientifiques.

En outre, un **groupe de haut niveau**, composé de représentants (point de contact national ou équivalent) des 28 États membres de l'Union et de pays tiers, se réunit pour examiner l'approche globale pour toutes les stratégies macrorégionales. Des discussions régionales au niveau des points de contact nationaux sont organisées parallèlement à ces réunions. Toutefois, le rôle du groupe, et sa communication avec d'autres institutions et acteurs clés, doit être clarifié. La future stratégie pour la région de l'Adriatique et de la mer Ionienne et une éventuelle stratégie pour la région alpine rendront l'échange d'informations et de bonnes pratiques, ainsi que la participation de pays et régions tiers, encore plus importants.

4.1. Recommandations

- Les **points de contact nationaux** devraient jouer le rôle de chef de file dans la coordination et la direction opérationnelle. Les modalités adoptées au niveau national devraient faciliter ce processus. Les points de contact nationaux devraient se réunir régulièrement en vue d'assurer une coordination continue et la bonne circulation des informations. Les réunions pourraient être présidées par le pays assurant la présidence tournante de la stratégie macrorégionale, ou par le représentant spécial proposé.
- La **Commission** devrait continuer à jouer un rôle de premier plan lorsque sa participation apporte une valeur ajoutée évidente. Outre le rôle décrit ci-dessus, il s'agit également, en partenariat avec les points de contact nationaux, de résoudre des problèmes tels que l'insuffisance des effectifs, le manque de synergie avec les institutions existantes ou l'engagement inégal des pouvoirs publics. Lorsque ceux-ci suscitent des inquiétudes quant aux progrès concernant la performance et la valeur ajoutée des domaines prioritaires, des décisions communes sur la viabilité future devraient être prises.
- Le **groupe de haut niveau** devrait jouer un rôle plus actif pour garantir la cohérence entre les stratégies macrorégionales et avec les actions et objectifs de l'Union européenne en général. Ce groupe devrait partager les bonnes pratiques sur des questions telles que la gouvernance, la fixation d'objectifs et d'indicateurs, le suivi et l'évaluation ainsi que sur la sensibilisation des citoyens. Il devrait constituer l'enceinte au sein de laquelle les approches et pratiques de chaque région sont comparées, en vue de maximiser l'effet de levier et l'incidence.
- Les **programmes de coopération transnationale** concernés et le programme **INTERACT** devraient apporter un soutien ciblé à ce niveau de coordination essentiel. Les tâches pourraient comprendre un travail conceptuel et la poursuite du travail de développement en ce qui concerne les projets (existants, en cours, prévus et proposés), les sources de financement et les objectifs. Elles devraient faciliter la communication d'informations et la publicité.
- Il importe de veiller à ce que les macrorégions fassent l'objet de débats au niveau de l'EU-28, y compris au Parlement européen, au Comité des régions et au Comité économique et social européen.

5. Mise en œuvre

La mise en œuvre des stratégies couvre des aspects tels que le soutien à l'élaboration et à la mise en œuvre d'initiatives et de projets, la définition d'indicateurs et d'objectifs et le renforcement des liens avec les programmes de financement pertinents, tels que les Fonds structurels européens et le Fonds européen d'investissement, Horizon 2020, LIFE, COSME, ainsi que la participation à des comités de programme, le cas échéant. Il convient de rechercher des synergies avec les instruments de politique extérieure de l'Union, notamment l'instrument de préadhésion et l'instrument européen de voisinage.

Les experts thématiques et leurs comités de pilotage sont la principale force permettant de faire progresser la mise en œuvre d'une manière rationnelle sur le plan thématique. Les défis actuels portent sur les éléments suivants:

- leurs **ressources et capacités**: si certains réalisent un travail remarquable, pour d'autres, les tâches liées aux stratégies constituent des tâches additionnelles, venant s'ajouter à leurs missions essentielles, sans bénéficier d'un soutien institutionnel et financier de la part de leurs autorités. Bien que des groupes de pilotage composés d'experts nationaux aient été mis en place dans la plupart des domaines thématiques, tous ne connaissent pas une participation satisfaisante. Les bons exemples comprennent les domaines prioritaires «Personnes et compétences» de la stratégie pour la région du Danube ou «Sécurité» ou «Navire» de la stratégie pour la région de la mer Baltique;
- les **pays et régions tiers** sont officiellement pleinement associés. Toutefois, dans la pratique, leur participation active est souvent limitée, pour des raisons de capacités et de ressources;
- les **domaines de responsabilité** ne sont actuellement pas clairs en ce qui concerne la communication d'informations sur les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs et l'évaluation globale de la performance;
- un soutien¹⁴ financier temporaire est fourni aux coordinateurs, mais les stratégies souffrent d'un manque de **soutien professionnel et durable** au jour le jour. Les programmes de coopération transnationale permettent désormais de combler cette lacune. Il est essentiel que des ressources suffisantes soient allouées à ces programmes;
- bien que le programme de soutien **INTERACT** ait facilité le travail de communication spécifique et permis une simplification générale, il doit à présent évoluer pour offrir une aide au travail conceptuel et au travail de développement, de manière générale, et en particulier pour compléter le soutien au titre du programme transnational spécifique au niveau macrorégional, afin de promouvoir notamment l'échange de bonnes idées et d'approches entre régions;
- si la disponibilité des financements a jusqu'à présent fréquemment posé problème, les nouveaux cadres réglementaires pour la période de programmation 2014-2020 et le début d'une nouvelle période de financement signifient que les projets peuvent à présent bénéficier de l'aide des **programmes de l'Union**. Un travail considérable reste toutefois nécessaire pour assurer une meilleure adéquation entre les financements et

¹⁴ Projets pilotes et actions préparatoires introduits dans le budget de l'Union européenne par le Parlement européen.

les objectifs des stratégies.

5.1. Recommandations

- **Les ministres chargés des différents secteurs** (ou le cas échéant, les responsables d'autres organisations chargées de domaines prioritaires) doivent assumer la pleine responsabilité des travaux dans les domaines thématiques, ainsi que des conditions proposées aux experts thématiques et aux membres des groupes de pilotage. Ceux-ci devraient être officiellement nommés et recevoir un mandat clair, ainsi que des ressources suffisantes.
- **Les experts thématiques et les groupes de pilotage** devraient jouer un rôle moteur d'expert dans la mise en œuvre quotidienne. Des groupes de pilotage, composés de membres de tous les pays participants, devraient être mis en place pour tous les domaines. Le rôle, les capacités, les ressources et l'engagement de ces groupes sont essentiels à la réussite des stratégies. La Commission devrait fournir une expertise thématique équivalente. Les technologies de l'information et de la communication pourraient améliorer les flux de communication entre les réunions.
- L'intégration des **pays et régions** tiers participant aux stratégies doit être facilitée, sur la base de l'approche fructueuse mise en place dans la région du Danube en ce qui concerne la participation aux réunions des groupes de pilotage, et avec l'aide des technologies de communication.
- La coopération avec les **institutions existantes**, qui permet d'éviter la répétition ou le chevauchement des activités, est indispensable. Lorsqu'il en est convenu ainsi, et sur la base des exemples de bonnes pratiques issus des travaux concernant la région de la mer Baltique, les institutions régionales existantes devraient jouer leur rôle dans la mise en œuvre.
- Les **programmes de coopération transnationale**, tout en conservant leurs objectifs actuels, devraient également être utilisés plus efficacement afin d'appuyer la coordination et la mise en œuvre des stratégies. Ils devraient exploiter des approches innovantes en ce qui concerne la mise en réseau et les discussions. Des plateformes ou des points de contact, hébergés le cas échéant par les institutions régionales existantes, pourraient notamment assumer les tâches suivantes:
 - soutenir les travaux des principaux responsables de la mise en œuvre, tant au niveau pratique qu'en ce qui concerne la collecte des informations, l'analyse et le conseil;
 - offrir une plateforme pour l'engagement de la société civile, du niveau régional et des niveaux à gouvernance multiple, ainsi que pour le débat parlementaire;
 - faciliter le forum annuel.
- Sur la base des expériences, des compétences et des réseaux déjà mis en place dans le cadre de ses premières activités de soutien, le programme INTERACT devrait proposer une aide globale au travail conceptuel et au travail de développement. Les tâches devraient notamment couvrir les aspects suivants:
 - fournir des services généraux pour toutes les stratégies macrorégionales, comme la communication, et exploiter les résultats de la coopération;

- échanger les bonnes pratiques entre les stratégies macrorégionales actuelles et futures;
- faciliter l'établissement de liens entre les stratégies macrorégionales et les programmes de financement;
- faciliter les synergies thématiques.

6. Conclusions

En résumé, pour que les stratégies macrorégionales produisent des résultats significatifs et puissent avoir un effet de levier sur les politiques existantes, il est nécessaire de mettre en place un système de gouvernance qui fonctionne efficacement. Ce système nécessite les éléments suivants:

- **un rôle moteur des responsables politiques et des responsabilités plus claires**, y compris une instance de prise de décision reconnaissant les stratégies en tant qu'**intérêts horizontaux** et les responsabilités à tous les niveaux de pouvoir;
- la poursuite de la participation de la **Commission**, en partenariat avec les pays et les régions, pour garantir une approche coordonnée au niveau de l'Union;
- un cadre durable permettant d'assurer un **lien systématique** entre ce niveau politique et celui de la coordination et de la mise en œuvre, y compris une définition claire des responsabilités, garantie par des réunions ministérielles régulières, et en cas d'accord dans ce sens, la nomination d'un **représentant spécial**;
- des mécanismes améliorés permettant d'assurer un engagement total de la part des **pays tiers** à tous les niveaux;
- une meilleure utilisation des travaux des **organisations régionales existantes**, au niveau approprié, qui seront en outre mieux complétés;
- une **gestion plus forte** au niveau des points de contact nationaux, assurant une coordination stratégique et le suivi de la mise en œuvre;
- une **utilisation des fonds existants** mieux ciblée et une meilleure coordination des programmes et initiatives sectoriels par les principaux responsables de la mise en œuvre et la Commission, tout en garantissant la participation du secteur privé et des institutions financières internationales, le cas échéant;
- un soutien durable aux principaux responsables de la mise en œuvre, notamment en utilisant le soutien en matière institutionnelle et de renforcement des capacités offert par les **programmes transnationaux 2014-2020** récemment harmonisés;
- **une publicité et une communication** améliorées au sujet des travaux accomplis;
- une utilisation accrue des **technologies de l'information et de la communication** pour assurer une communication moderne, rapide et peu coûteuse entre les parties prenantes;
- une participation plus forte de la **société civile**, y compris par l'intermédiaire des **parlements nationaux et régionaux** et des plateformes ou réseaux consultatifs, pour accroître la sensibilisation aux objectifs stratégiques et au calendrier.

La Commission invite les autres institutions, ainsi que les pays et les régions concernés, à approuver les recommandations proposées et à collaborer avec la Commission pour améliorer la gouvernance des stratégies afin d'en maximiser les résultats et l'incidence, en tenant compte des différents contextes macrorégionaux.