

Begleitung bei der Erstellung  
eines umfassenden strategischen  
Leitbildes der Zusammenarbeit  
für QuattroPole e.V.

*Accompagnement à l'élaboration  
d'une vision d'avenir détaillée de la  
coopération au sein du réseau des  
villes QuattroPole*

**Abschlussbericht Band 1  
LEITBILD DER  
ZUSAMMENARBEIT**

***Rapport final – volume 1  
VISION D'AVENIR  
DE LA COOPÉRATION***

**Version: 01. Februar 2017**

***Version : 01 février 2017***



## INHALTSVERZEICHNIS

### Vorwort

- 1. Sinn und Zweck eines Leitbildes der Zusammenarbeit im Städtenetz QuattroPole**
  - 1.1 Die Besonderheiten des Städtenetzes QuattroPole
  - 1.2 Definition des Leitbildes
    - 1.2.1 Begriffsklärung Leitbild / Vision d'avenir
    - 1.2.2 Generelle Definition
  - 1.3 Ein maßgeschneidertes Leitbild der Zusammenarbeit
    - 1.3.1 Ein Leitbild für jede einzelne Stadt und/oder für alle vier Städte?
    - 1.3.2 Ein Leitbild für wen?
    - 1.3.3 Wie verbindlich ist ein Leitbild?
  - 1.4 Die Aufgaben und Nützlichkeit des Leitbildes
  - 1.5 Positionierung des Leitbildes der Zusammenarbeit
- 2. Modelle der Zusammenarbeit**
  - 2.1 Grenzüberschreitende Zusammenarbeit
  - 2.2 Intensitätsstufen der Zusammenarbeit
  - 2.3 Zeitliche Aspekte der Zusammenarbeit
- 3. Die großen Herausforderungen und Strategien**
  - 3.1 Überregionale Rahmenbedingungen
  - 3.2 Sozioökonomische Rahmenbedingungen
  - 3.3 Politisch-rechtliche Rahmenbedingungen
  - 3.4 Synthese der Herausforderungen und der daraus abgeleiteten generellen Strategien
- 4. Zielsetzungen des Leitbildes der Zusammenarbeit**
  - 4.1 Methodische Vorbemerkungen
  - 4.2 Die vier Zielebenen
- 5. Die Teilprojekte als operationeller Kernbestandteil des Leitbildes**
  - 5.1 Sinn und Zweck der Teilprojekte
  - 5.2 Kategorisierung der Teilprojekte

## TABLE DE MATIÈRE

### Introduction

- 1. Sens et utilité d'une vision d'avenir de la coopération au réseau de villes QuattroPole**
  - 1.1 Les spécificités du réseau de villes QuattroPole
  - 1.2 Définition de la vision d'avenir
    - 1.2.1 Les termes « Leitbild » et « vision d'avenir »
    - 1.2.2 Définition générale
  - 1.3 Un vision d'avenir de la coopération « sur mesure »
    - 1.3.1 Une vision pour chaque ville et/ou pour l'ensemble des quatre villes ?
    - 1.3.2 Une vision d'avenir pour qui ?
    - 1.3.3 Quel engagement pour une vision d'avenir ?
  - 1.4 La mission et l'utilité de la vision d'avenir
  - 1.5 Le positionnement de la vision d'avenir de la coopération
- 2. Modèles de coopération**
  - 2.1 La coopération transfrontalière
  - 2.2 Degrés d'intensité de la coopération
  - 2.3 La temporalité de la coopération
- 3. Les grands enjeux et les stratégies**
  - 3.1 Les conditions cadres supra-régionales
  - 3.2 Les conditions cadres socioéconomiques
  - 3.3 Les conditions cadres politico-juridiques
  - 3.4 Synthèse des enjeux et des stratégies générales qui en résultent
- 4. Les objectifs de la vision d'avenir de la coopération**
  - 4.1 Remarques méthodologiques
  - 4.2 Les quatre hiérarchies d'objectifs
- 5. Les sous-projets comme noyau central opérationnel de la vision d'avenir**
  - 5.1 Sens et utilité des sous-projets
  - 5.2 Catégorisation des sous-projets

## **6. Beschreibung und Ex-ante-Evaluation der Teilprojekte**

- 6.1 Die Projektblätter
- 6.2 Prüfkriterien der Ex-ante-Evaluation
  - 6.2.1 Projektkurzbeschreibung und Projekttyp
  - 6.2.2 Projektziele
  - 6.2.3 Zielgruppen
  - 6.2.4 Stichhaltiger Grund
  - 6.2.5 Machbarkeit
  - 6.2.6 Entscheidungskompetenzen
  - 6.2.7 Projektträgerschaft
  - 6.2.8 Finanzierung und Budget
  - 6.2.9 Zeitplan
  - 6.2.10 Wirkungen, Nutzen und Erfolgsaussichten des Teilprojekts
  - 6.2.11 Verknüpfte Teilprojekte
  - 6.2.12 Vorgeschlagene Prioritäten nach fachlichen Gesichtspunkten
- 6.3 Schlussfolgerungen

## **7. Priorisierung der Teilprojekte**

- 7.1 Befragungen zur Zuordnung von Prioritäten für die Teilprojekte
- 7.2 Ergänzende Kommentare zur Prioritätensetzung
- 7.3 Ergebnisse der Befragungen

## **8. Umsetzung des Leitbildes der Zusammenarbeit**

- 8.1 Ausgangslage
- 8.2 Organisation des Städteneetzes QuattroPole
  - 8.2.1 Die Funktion Geschäftsführung
  - 8.2.2 Die Funktion Projektmanagement
  - 8.2.3 Projektträgerschaft als Schlüssel zum Erfolg
- 8.3 Positionierung der QuattroPole in der Großregion
- 8.4 Schlussfolgerungen

## **6. Argumentaire et évaluation ex ante des sous-projets**

- 6.1 *Les fiches de projet*
- 6.2 *Critères test de l'évaluation ex ante*
  - 6.2.1 *Définition succincte et type du projet*
  - 6.2.2 *Objectifs du projet*
  - 6.2.3 *Les groupes-cibles*
  - 6.2.4 *Pertinence de la proposition*
  - 6.2.5 *Faisabilité*
  - 6.2.6 *Compétences de décision*
  - 6.2.7 *Maîtrise d'ouvrage*
  - 6.2.8 *Financement et budget*
  - 6.2.9 *Calendrier*
  - 6.2.10 *Effets liés, utilité et perspectives de réussite du sous-projet*
  - 6.2.11 *Sous-projets liés*
  - 6.2.12 *Priorités proposées du point de vue professionnel*
- 6.3 *Conclusions*

## **7. Les priorités des sous-projets**

- 7.1 *Sondages concernant l'attribution de priorités aux sous-projets*
- 7.2 *Commentaires complémentaires aux propositions de priorités*
- 7.3 *Résultats des sondages*

## **8. La mise en œuvre de la vision d'avenir de la coopération**

- 8.1 *Point de départ*
- 8.2 *L'organisation du réseau de villes QuattroPole*
  - 8.2.1 *Les fonctions de gestion*
  - 8.2.2 *Les fonctions projet*
  - 8.2.3 *L'ingénierie de projet, la clé de la réussite*
- 8.3 *Positionnement de QuattroPole dans la Grande Région*
- 8.4 *Conclusion*

## Vorwort

Die Erarbeitung des Leitbildes der Zusammenarbeit in der QuattroPole erfolgte in zwei Schritten:

- 1) Analyse der vorhandenen Aktivitäten im Städtenetz im Sinne
  - der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit,
  - der Kontaktpflege zwischen den Partnern,
  - des Erfahrungsaustausches,
  - der bisher realisierten bzw. laufenden Projekte,
  - sowie des Bedarfs, der Möglichkeiten und Hindernisse für eine vertiefte Zusammenarbeit.

Als geeignete, zusammenfassende Darstellungsmethode der Bestandsanalyse wurden die vier Beurteilungskriterien

- Stärken
  - Schwächen
  - Risiken und
  - Chancen
- gewählt.

Die Ergebnisse dieser ersten Arbeitsphase wurden an der Vorstandssitzung vom 31. Mai 2016 in Luxemburg präsentiert und danach im Bericht Nr.1 „BESTANDSANALYSE“ vom 28. Juli 2016 festgehalten.

- 2) In einem zweiten Schritt wurde das eigentliche Leitbild erarbeitet, das in den folgenden Kapiteln präsentiert wird. Großer Wert wurde dabei auf den Austausch zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer gelegt, um eine gute Mitgestaltung und Verankerung des Leitbildes auf Seiten der Akteure der Kooperation zu erreichen. Mittel hierzu war der rege fachliche Austausch zwischen Projektbearbeitern, Geschäftsstelle, Koordinatoren der vier Städte und den ständigen Projektgruppen, ergänzt durch drei Workshops, die zwischen Juni und Oktober 2016 durchgeführt wurden. Die vorläufigen Endergebnisse wurden an der Mitgliederversammlung vom 26. Oktober 2016 in Metz vorgestellt.

## Introduction

*L'élaboration de la vision d'avenir de la coopération dans la QuattroPole s'est déroulée en deux étapes :*

- 1) *Une analyse des activités existantes dans le réseau de villes en matière :*
  - *de coopération transfrontalière,*
  - *de rapports entre partenaires,*
  - *d'échanges d'expérience,*
  - *de projets réalisés ou encore en cours,*
  - *ainsi que de besoins, de possibilités et d'obstacles relatifs à une coopération plus approfondies.*

*Quatre critères ont été choisis afin de synthétiser et présenter le diagnostic d'une façon compréhensible :*

- *Forces*
- *Faiblesses*
- *Risques et*
- *Opportunités.*

*Les résultats de cette première phase de travail ont été présentés à la réunion du Directoire le 31 Mai 2016 à Luxembourg. A la suite, ils étaient décrits dans le rapport n°1 « ETAT DES LIEUX » du 28 Juillet 2016.*

- 2) *La vision d'avenir a été élaborée lors de la deuxième étape. Elle est présentée et synthétisée dans les pages qui suivent. Une grande attention a été portée à l'échange entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre afin d'assurer la participation active et le partage de la vision d'avenir par les acteurs de la coopération. L'échange a été organisé entre les consultants, le secrétariat général, les coordinateurs des quatre villes et les groupes de projets permanents, complété par trois ateliers effectués de Juin à Octobre 2016.*

*Les résultats à titre provisoire ont été présentés à l'assemblée générale du 26 Octobre 2016 à Metz.*

Obwohl ein Leitbild primär nicht der unmittelbaren Umsetzbarkeit verpflichtet ist, sondern der mittel- bis längerfristigen Orientierung dienen soll, wurde danach gestrebt, ein „realistisches Wunschbild“ zu erarbeiten. Auch wenn das vorliegende Leitbild anspruchsvolle Ziele und Projekte vorschlägt, so beruht es dennoch praxisnah auf vorhandenen fachlichen Grundlagen und Dokumenten sowie realpolitischen Rahmenbedingungen.

Dazu gehören etwa folgende Referenzen und Quellen:

- Die im Grundsatzpapier QuattroPole vom 19.09.2015 festgehaltenen Ziele und Willenserklärungen;
- Rund 15 kommunale und 7 überregionale Dokumente und Studien zu vielfältigsten Themen der Stadt- und Regionalentwicklung;
- Rund 45 Fachgespräche mit maßgeblichen Akteuren der Kooperation in den vier Städten;
- Die Impulse und Vorschläge aus Kreisen der direkt und/oder indirekt am Leitbild Beteiligten, was vor allem bei der Ausarbeitung konkreter Teilprojekte auf der operativen Ebene von großer Bedeutung war.

Das Vorgehen bei der Erarbeitung des Leitbildes kann als iterativer Prozess bezeichnet werden. Es galt, im Spannungsfeld zwischen übergeordneten anspruchsvollen (manchmal auch sehr „hochgesteckten“) Zielen und der operativen Projektebene Wege zu finden, die sowohl längerfristige Ziele erfüllen als auch machbare Projekte enthalten. So wurden etwa die 35 vorgeschlagenen Teilprojekte mittels eines „Filters“ auf ihre Umsetzbarkeit und ihren potenziellen Nutzen hin geprüft (vgl. hierzu Kap. 6).

Allen Beteiligten am Leitbildprozess sei hiermit ein großer Dank ausgesprochen. Dieselben Protagonisten schaffen die notwendige Voraussetzung, dass das Leitbild der Zusammenarbeit weiter getragen wird und der anspruchsvolle, anstrengende aber für die vier Städte der QuattroPole lohnenswerte Umsetzungsprozess in Gang kommt.

*Même si une vision d'avenir n'engage pas sa mise en œuvre mais doit servir avant tout d'instrument d'orientation à moyen et à long terme, l'ambition était de créer une « idéal réaliste ». Certes, la vision d'avenir propose des objectifs et projets ambitieux mais se réfère en même temps aux documents pertinents et travaux antérieurs ainsi qu'aux conditions cadres existantes.*

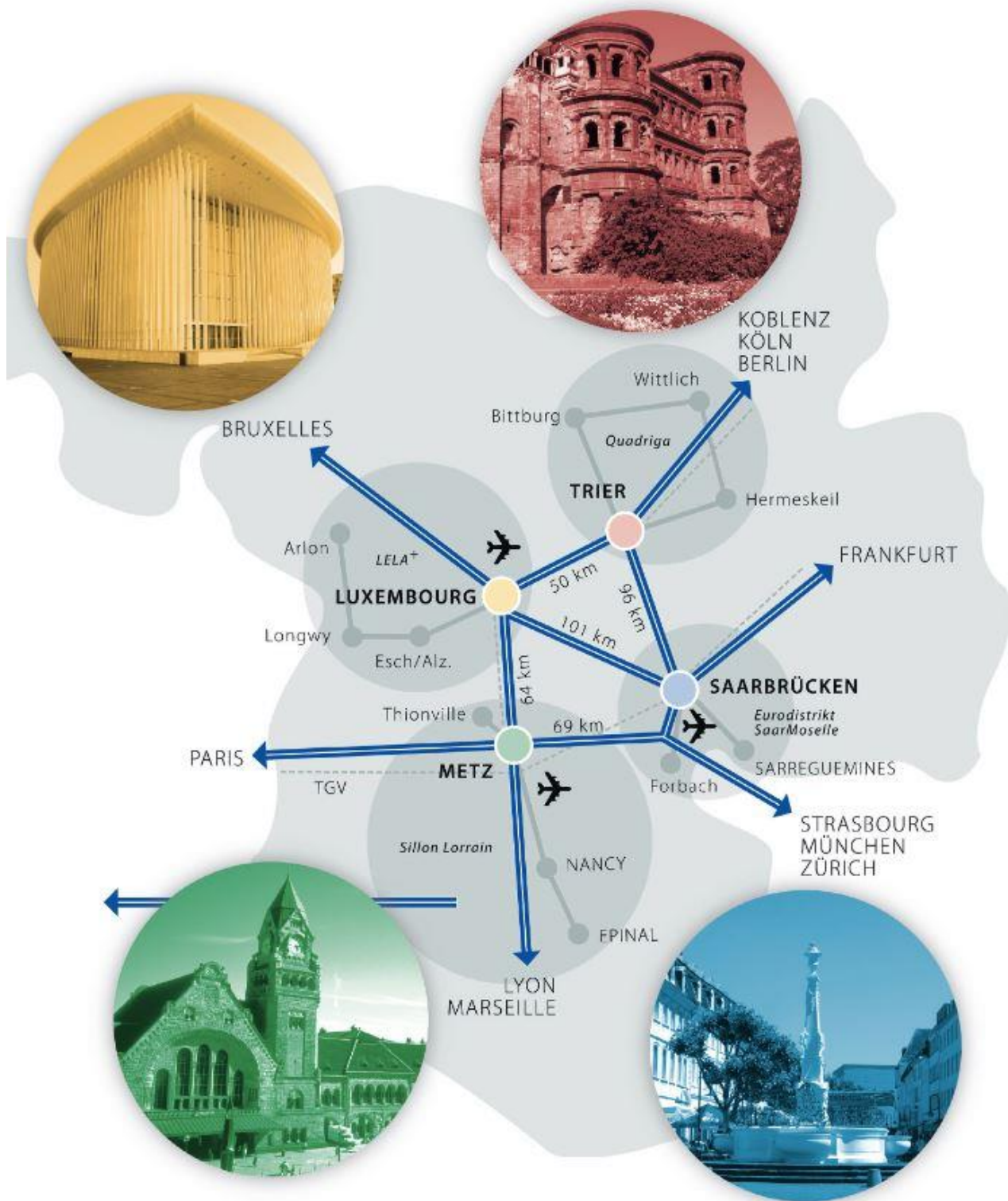
*Ces références reposent sur les sources suivantes :*

- *Les objectifs et volontés politiques exprimés dans la Déclaration QuattroPole du 19/09/2015 ;*
- *Les documents et études communaux (env. 15) et supra-régionaux (env. 7) concernant une diversité thématique du développement urbain et régional ;*
- *Les 45 entretiens avec des acteurs majeurs de la coopération dans les quatre villes ;*
- *Les impulsions et propositions venant des « cercles d'acteurs » impliqués directement ou indirectement dans la vision d'avenir et ayant une grande importance pour l'élaboration des sous-projets au niveau opérationnel.*

*La mise au point de la vision d'avenir a été réalisée selon un processus itératif. Il s'est agi de trouver le bon équilibre entre les grandes orientations (parfois « désincarnées ») et les projets concrets qui satisfassent simultanément les objectifs à long terme et les projets à court terme.*

*Ainsi, les 35 sous-projets proposés ont été évalués à l'aide d'un « test-filtre » concernant leur faisabilité et leur utilité potentielle (cf. chapitre 6).*

*Tous les participants au processus de l'élaboration de la vision sont à remercier. Ces protagonistes ont créé la condition nécessaire pour une évolution favorable de la vision d'avenir et sa mise en œuvre à la fois ambitieuse, robuste et avantageuse pour les quatre villes de la QuattroPole.*



Das Städtetz QuattroPole

Le réseau de villes QuattroPole

## **1. Sinn und Zweck eines Leitbildes der Zusammenarbeit im Städtenetz QuattroPole**

### **1.1 Die Besonderheiten des Städtenetzes QuattroPole**

Die Bezeichnung „Städtenetz“ wird für eine Vielzahl von unterschiedlichen Situationen benutzt. Beispielsweise sind der Club der Velo-Cities, das Konzept der Smart Cities, das Creative Cities Network der UNESCO u.a. nicht vergleichbar mit dem Konzept QuattroPole. Die geographische Nähe ist eine vorteilhafte, jedoch nicht unbedingt notwendige Voraussetzung für die Einrichtung und das Funktionieren eines Städtenetzes.

Dennoch weisen Städtenetze, unabhängig von ihren Zielsetzungen, gewisse Gemeinsamkeiten auf. Ob es sich um thematisch-fachliche Handlungsfelder oder um räumliche Nähe handelt, gemeinsam ist ihnen der gegenseitige Austausch von unterschiedlicher Intensität.

Sinngemäß handelt es sich beim nachbarschaftlichen Städtenetz QuattroPole um ein umfangreiches Städte-Entwicklungsprojekt, das vom Willen und den Absichten der vier Partner freiwillig getragen wird. Die QuattroPole könnte sinngemäß auch als interkommunaler Städteverband betrachtet werden, wobei die „Inseln dieses Archipels“ bestrebt sind, das Netz und seine einzelnen Städte optimal zu entwickeln.

Im Gegensatz zu einem Städtenetz im Innern eines Landes ist das grenzüberschreitende Städtenetz QuattroPole mit zahlreichen Problemen und Hindernissen konfrontiert, die es wiederum einmalig und interessant machen. Dasselbe Interesse lässt sich auch bei der Konzipierung und Umsetzung von Projekten auf europäischer Ebene feststellen, wobei hier die QuattroPole als „Testraum“ dienen könnte.

Die in den folgenden Kapiteln behandelten Besonderheiten im Rahmen der Erarbeitung des Leitbildes für die QuattroPole rechtfertigen gänzlich den Titel „europäisches Forschungslabor für ein grenzüberschreitendes Städtenetz“.

## **1. Sens et utilité d'une vision d'avenir de la coopération au réseau de villes QuattroPole**

### **1.1 Les spécificités du réseau de villes QuattroPole**

*L'expression « réseaux de villes » recouvre un grand nombre d'organisations très différentes les unes des autres. Le club des villes cyclables, le concept des Smart Cities ou le club des villes créatives de l'UNESCO n'ont pas la même vocation que QuattroPole. La proximité géographique est une condition utile mais pas forcément nécessaire à l'établissement et au fonctionnement d'un réseau de villes.*

*Pourtant tous les réseaux de villes, quelles que soient leurs finalités, partagent un certain nombre de similarités. Qu'ils soient thématiques ou de proximité, ils ont tous l'échange et le partage en commun selon des intensités variables.*

*En théorie, un réseau de villes comme QuattroPole, c'est à dire fondé sur la proximité, est un projet politique de développement partagé sur un territoire dont les membres se sont librement choisis. Dans son expression la plus aboutie, il s'agit d'une intercommunalité à distance, constituant les îles d'un même archipel destinée à favoriser son développement et celui de chacun de ses membres.*

*A l'inverse d'une situation d'un réseau de villes strictement national, le réseau de villes transfrontalier QuattroPole doit surmonter un grand nombre d'obstacles qui en font à la fois la spécificité et l'intérêt. Intérêt que l'on retrouve également au niveau de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques européennes dont QuattroPole peut constituer un champ d'application expérimental.*

*Les spécificités de la QuattroPole dans le cadre de l'élaboration de la vision d'avenir sont traitées dans les chapitres qui suivent. A ce titre, le réseau mérite totalement l'expression « Laboratoire européen pour un réseau de villes transfrontalier ».*

## 1.2 Definition des Leitbildes

### 1.2.1 Begriffsklärung Leitbild / Vision d'avenir

Der deutschsprachige Ausdruck und Konzept „Leitbild“ wird üblicherweise auf Französisch mit „Vision d'avenir“ übersetzt, was zu einigen Differenzen im Vergleich zur deutschen Wortgebung führt.

Der wichtigste Unterschied liegt bei der ausschliesslich **positiven** Auslegung des Wortes Leitbild, während das französische „vision d'avenir“ sowohl die positiven als auch die negativ verlaufenden zukünftigen Entwicklungen mit einschließt.

Ein Leitbild ist ein **normatives** Zukunftsbild, d.h. es stellt den gewünschten zukünftigen Zustand dar, und ist nicht das Resultat von ausgeführten oder unterlassenen Projektentscheidungen und sonstigen Aktionen. Die Mittel zum Erreichen der Ziele werden erst definiert, wenn zuvor die Ziele festgelegt sind.

Diese unterschiedlichen Definitionen verweisen auf entsprechende mögliche Missverständnisse hin, die mit der Interpretation und Umsetzung des trinationalen Leitbildes verbunden sind.

### 1.2.2 Generelle Definition

Ein Leitbild umfasst mehrere Aspekte:

- Es handelt sich – im Unterschied zu einer reinen Vision – um ein realistisches Wunschbild, das Orientierung geben soll und den gewünschten positiven Wandel definiert;
- Es beschreibt die Identität und das Selbstverständnis eines geographischen Raumes und was die verantwortlichen Akteure gemeinsam gestalten und erreichen wollen;
- Es entwirft die Strategien, Ziele und Grundprinzipien, die in konkrete Aktionen umgesetzt werden sollen;
- Es dient als Kommunikationsmittel, um die beabsichtigte zukünftige Entwicklung nach außen deutlich zu machen;
- Es wird einige Prognoseelemente „à la française“ mit einbeziehen, um die Auswahl

## 1.2 Définition de la vision d'avenir

### 1.2.1 Les termes « Leitbild » et « vision d'avenir »

*Comme son nom l'indique, l'expression Leitbild est allemande et les concepts qui la sous-tendent diffèrent légèrement de l'expression française correspondante « vision d'avenir ».*

*La principale différence tient à l'aspect strictement **positif** du Leitbild « à l'allemande ». Ce n'est pas un exercice de prospective « à la française » qui contiendrait tous les volets positifs ou négatifs des évolutions possibles d'un territoire.*

*Un Leitbild est une vision **normative** positive d'un territoire, c'est-à-dire qu'elle montre ce qu'est le territoire souhaité dans le futur et non pas ce que le territoire pourrait être si on mène telle ou telle action ou si on les mène pas. Les objectifs sont définis en premier et seulement ensuite les moyens d'y parvenir.*

*Ces différentes définitions sont de nature à créer quelques ambiguïtés concernant la perception et la mise en œuvre de cette vision d'avenir trinationale.*

### 1.2.2 Définition générale

*Une vision d'avenir, selon la définition allemande d'un Leitbild, englobe plusieurs aspects :*

- *Il s'agit d'un « idéal réaliste » associé au devoir de donner une orientation générale en définissant tous les changements positifs souhaitables ;*
- *Elle est destinée à définir l'identité et l'image interne d'un territoire et ce que les acteurs responsables veulent faire ensemble ;*
- *Elle définit les stratégies, objectifs, valeurs et les principes qui doivent conduire l'action commune ;*
- *Elle est destinée à communiquer vers les partenaires extérieurs ;*
- *Elle prend en compte des éléments de prospective « à la française » pour faciliter les choix des projets ;*



der Projekte zu vereinfachen;

- Schliesslich muss das Leitbild einfach und verständlich formuliert sein, um es für die Bewohner und auch Externe fassbar zu machen.

### **1.3 Ein maßgeschneidertes Leitbild der Zusammenarbeit**

#### **1.3.1 Ein Leitbild für jede einzelne Stadt und/ oder für alle vier Städte?**

Auch wenn das Funktionieren eines Städteternetzes demjenigen eines Städteverbandes gleicht, ist doch die Eigenheit und Entscheidungsfreiheit jeder einzelnen Stadt ungleich größer als in einem „klassischen“ Verband.

Schließlich muss das Leitbild für das Städteternetz unter dem Vorsatz, eine win-win-Situation zu erzielen, erarbeitet werden, und zwar auch in Fällen, wenn gewisse Projekte für einzelne Mitglieder gewinnbringender sind als für die Anderen. Ein Leitbild ist demzufolge zugleich ein Leitbild für das Städteternetz als auch für jedes einzelne Mitglied.

#### **1.3.2 Ein Leitbild für wen?**

Abgesehen von den Entscheidungsträgern und direkt involvierten Akteuren soll das Leitbild allen Bewohnern und Nutzern dienen, die denselben Lebensraum und dieselbe Umwelt teilen, gebildet von den Hauptgruppen

- Bürgerinnen und Bürger,
- Betriebe,
- öffentliche Dienstleister,

und zwar sowohl im ganzen Städteternetz als auch in jeder einzelnen Stadt.

Durch seine geographische Lage und der in Kap. 1.1 erwähnten Charakterisierung als „europäisches Forschungslabor“ ist die QuattroPole auch von europäischer Bedeutung. Etliche der in Kap. 5 vorgeschlagenen Teilprojekte beinhalten diese überregionale Dimension.

Das Leitbild kann ebenfalls dazu beitragen, dass sich die BürgerInnen jeder Stadt sowohl in Luxemburg, Metz, Saarbrücken und Trier zu Hause und willkommen fühlen und sich

- *Finalément, la vision d'avenir doit être formulée de façon simple et concise afin de la rendre compréhensible pour les citoyens mais aussi pour des personnes externes.*

### **1.3 Un vision d'avenir de la coopération « sur mesure »**

#### **1.3.1 Une vision pour chaque ville et/ou pour l'ensemble des quatre villes ?**

*Même si le fonctionnement d'un réseau peut s'apparenter à celui d'une intercommunalité à distance, ce n'en est pas une. La spécificité et la liberté de décision de chacun de ses membres sont bien plus grandes que dans une intercommunalité classique.*

*Par ailleurs, la vision d'avenir d'un réseau ne peut vraiment être élaborée que sur le principe « gagnant-gagnant », même si chaque participant doit admettre que sur certains projets, il peut ne pas tirer autant de bénéfices que ses partenaires. Une vision d'avenir est donc forcément à la fois une vision de réseau et une vision pour chacun de ses partenaires.*

#### **1.3.2 Une vision d'avenir pour qui ?**

*La vision d'avenir ne vise pas uniquement les acteurs et décideurs directement impliqués mais également l'ensemble de tous ceux qui partagent le même espace, le même environnement et le même cadre de vie et en particulier :*

- *les citoyens,*
- *les entreprises,*
- *les services publics,*

*et ceci aux deux échelles du réseau d'une part et de chacune des villes d'autre part.*

*Compte tenu de sa fonction de laboratoire européen – mentionné comme caractéristique dans le chapitre 1.1 – on peut ajouter que QuattroPole est aussi utile pour l'Europe. Certains de ses sous-projets (cf. chapitre 5) s'inscrivent directement dans cette optique. Pour chaque citoyen de chaque ville, l'idée est de leur permettre de se sentir « chez eux » aussi bien à Luxembourg qu'à Metz, Sarrebruck ou Trèves. Chaque citoyen de*

mit der Trinationalität und/oder als Europäer identifizieren können.

Entscheidend ist letztlich, welche spezifischen Zielgruppen anvisiert und erreicht werden sollen. Dies wird erst deutlich auf der operativen Ebene. Dementsprechend präzisieren erst die einzelnen Teilprojekte (Kap. 6.2.3) die im Fokus stehenden Zielgruppen.

### **1.3.3 Wie verbindlich ist ein Leitbild?**

Ein Leitbild ist per definitionem rechtlich nicht bindend, sondern eine politische Willenserklärung zur zukünftigen Entwicklung unter der Voraussetzung, als Orientierungsrahmen akzeptiert zu sein.

Seine Umsetzung mittels Projekten benötigt politische Entscheide durch die Gewählten und die Etablierung einer Projektleitung, welche über die notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen verfügt.

Das Leitbild kann sich dementsprechend nicht verselbständigen, sondern bleibt eingebettet in die Handlungsspielräume der städtischen Akteure und Entscheider. Es kann nicht unabhängig die für seine Umsetzung notwendige Finanzierung mobilisieren, außerhalb des Rahmens der gegenwärtigen kommunalen, regionalen, nationalen und europäischen Budgets.

Aufgrund der rechtlich-administrativen Nicht-Verbindlichkeit eines Leitbildes besteht jedoch die Möglichkeit, Bestandteile des Leitbildes (Teilprojekte, Vorschläge u.a.) in die verbindlichen städtischen (und regionalen) Planungsdokumente zu überführen.

### **1.4 Die Aufgaben und Nützlichkeit des Leitbildes**

Im speziellen Fall eines grenzüberschreitenden Städtennetzes ermöglicht ein Leitbild das Aufzeigen eines größeren Spektrums an Politik- und Handlungsfeldern als in einem strikt nationalen Städtennetz. Dies stimmt zumindest theoretisch, jedoch sind aufgrund der stark unterschiedlichen rechtlichen und sozio-ökonomischen Rahmenbedingungen den einzelnen Mitgliedern enge Grenzen gesetzt.

*chaque ville pourrait à ce titre s'identifier et revendiquer sa trinationalité et/ou son « européanité ».*

*Finalemment, il est important de repérer les groupes-cibles spécifiques visés par le Leitbild. Cela se concrétise davantage qu'au niveau opérationnel, où chaque sous-projet précise les groupes-cibles envisagés (cf. chapitre 6.2.3).*

### **1.3.3 Quel engagement pour une vision d'avenir ?**

*Une vision d'avenir n'est par définition pas un engagement formel sur des bases juridiques mais une vision politique d'un avenir souhaitable à la condition qu'elle soit acceptée et suivie en tant que document d'orientation.*

*Pour sa conversion en projet, elle nécessite l'accord politique des élus et la mise en place d'une ingénierie de projet impliquant des ressources humaines et financières importantes.*

*Par conséquent, la vision ne peut ni être autonome ni se substituer à celles des acteurs-décideurs des quatre villes. Et elle ne peut à elle seule dégager les ressources financières nécessaires à sa mise en œuvre, en particulier dans les contextes budgétaires locaux, régionaux, nationaux et européens actuels.*

*De nature non contractuelle, une vision d'avenir pourrait éventuellement être transposée et intégrée en partie (sous-projets, propositions et autres) dans des documents communaux (et si possible aussi régionaux) contraignants.*

### **1.4 La mission et l'utilité de la vision d'avenir**

*Dans le cas particulier d'un réseau de villes transfrontalier, la vision d'avenir donne un aperçu des champs politiques et d'actions de toutes les possibilités, en théorie beaucoup plus large que celle d'un réseau strictement national, mais en pratique entravé par les règlements et les situations socio-économiques différentes de chacun des membres.*

Mit dem Leitbild steht nun eine Roadmap zur Verfügung, welche es erlaubt, mittels Prioritätensetzung bei der Umsetzung der Handlungsempfehlungen und Projekte die Entwicklung laufend zu steuern.

Das neue Dispositiv einer nachhaltigen Zusammenarbeit ermöglicht es nunmehr der QuattroPole, Projekte zu lancieren, die für die einzelne Stadt weder konzipierbar noch realisierbar gewesen wären.

Schließlich können die einzelnen Städte, über die rein kommunalen Projekte hinaus, folgenden Nutzen aus einem gemeinsamen Leitbild der Zusammenarbeit ziehen:

- Zusammenarbeit führt zu größerem politischen Gewicht,
- Gewinn an internationaler Sichtbarkeit,
- vergleichbare Probleme können gemeinsam besser gelöst werden,
- Ausnutzung ergänzender Angebote bzw. Aufgabenteilung durch Spezialisierung,
- bessere Kontrolle der öffentlichen Ausgaben,
- Erfahrungsaustausch zwischen den Partnern,
- Verhindern von kontraproduktiven Konflikten zwischen den Partnern.

Darüber hinaus wird es dem Städtenetz ermöglicht, neue ökonomische, soziale und fiskalische Lösungen zu suchen und zu erproben, die auch für die europäische Ebene lehrreich sein können.

Diese Punkte werden im Zusammenhang mit den Leitbild-Strategien in Kapitel 3 nochmals aufgegriffen.

### **1.5 Positionierung des Leitbildes der Zusammenarbeit**

Das Städtenetz QuattroPole ist keine isolierte und unabhängige räumliche Einheit, sondern selbst Teil weiterer Netze unterschiedlichen Maßstabs. Zu erwähnen sind namentlich:

- die Großregion / die GPMR (grenzüberschreitende polyzentrische Metropolregion)
- der Sillon Lorrain,
- die Tonicités,
- der Eurodistrict SaarMoselle.

*La vision d'avenir a également pour but de donner les éléments de base d'une feuille de route pour les années à venir dans laquelle les acteurs déterminent les projets prioritaires et les actions concrètes à mettre en œuvre.*

*En tant que nouveau dispositif pérenne de coopération, QuattroPole dans sa version nouvelle constitue aussi un outil potentiel de génération de projets que chaque ville prise isolément n'aurait pu ni imaginer ni mettre en place.*

*Enfin, par comparaison avec des projets strictement communaux, la vision d'avenir d'un réseau peut apporter les bénéfices suivants à chacun de ses membres :*

- *Se réunir pour peser politiquement plus lourd,*
- *Etre mieux visible au niveau international,*
- *Régler ensemble des problèmes communs,*
- *Valoriser des complémentarités et spécialiser les fonctions,*
- *Maitriser mieux la dépense publique,*
- *Echanger des expériences entre partenaires,*
- *Eviter les luttes fratricides entre partenaires du réseau.*

*Et, en tant que réseau transfrontalier : rechercher et expérimenter de nouvelles solutions économiques, sociales, fiscales pour le réseau et par extension pour l'avenir de l'Europe.*

*Ces points seront repris dans le contexte des grandes stratégies de la vision d'avenir (cf. chap. 3).*

### **1.5 Le positionnement de la vision d'avenir de la coopération**

*Le réseau de villes QuattroPole n'est pas une entité isolée et indépendante mais lui-même intégré au sein d'autres réseaux à différentes échelles, dont :*

- *la Grande Région / la RMPT (Région Métropolitaine Polycentrique Transfrontalière),*
- *le Sillon Lorrain,*
- *Tonicités,*
- *l'Eurodistrict SaarMoselle.*

In Anbetracht der Besonderheiten der QuattroPole und der Rolle der vier Städte als Triebkräfte der Großregion ist es naheliegend, **dem Städtenetz QuattroPole eine Führungsrolle in der Konzipierung von Strategien und Projekten in der Großregion zuzugestehen.**

Ebenso notwendig ist die Koordination von Projekten in den erwähnten und sich überlagernden Netzen.

Bei der Erarbeitung des Leitbildes wurde eine Vielzahl an maßgebenden Planungs- und Entwicklungsdokumenten aller Städte berücksichtigt, um eine Kompatibilität herzustellen. Dazu gehören in der Kategorie der rechtlich verbindlichen Werke:

- kommunale Nutzungspläne,
- Stadtentwicklungs- und Verkehrsentwicklungspläne,
- andere thematische Konzepte und Strategien (Mobilität, Einzelhandel, Tourismus, Kultur u.a.),
- regionale Planungsdokumente.

In der Kategorie Studien und rechtlich nicht bindende Planungen wurden folgende Dokumente berücksichtigt:

- Raumordnungskonzept Großregion,
- Studie Metroborder,
- EUREK (Europäisches Raumentwicklungskonzept),
- Europa 2020 Strategie (EU),
- INTERREG und andere Programme.

Das Leitbild der Zusammenarbeit in der QuattroPole kann folglich als eines unter vielen relevanten Dokumenten eingestuft werden. Überschneidungen sind in der Tat vorhanden, Kompatibilitäten jedoch gewährleistet.

Die spezifische inhaltliche Ausrichtung des Leitbildes als Zukunftsentwurf der QuattroPole verleiht ihm aber die Rolle eines Referenz- und Orientierungsdokuments für die künftige Entwicklung dieses Städtenetzes.

*Tenant compte des spécificités de QuattroPole et le rôle moteur que jouent les quatre villes au sein de la Grande Région, le réseau QuattroPole exerce clairement une fonction de leadership dans la définition des stratégies et des projets de la Grande Région.*

*L'imbrication des différents territoires implique une coordination des projets entre les réseaux mentionnés.*

*Lors de l'élaboration de la vision d'avenir, un grand nombre de documents de planification et de développement de toutes les villes a été pris en compte afin d'assurer une certaine compatibilité avec la vision. Dans le domaine de la planification réglementaire ont été consultés :*

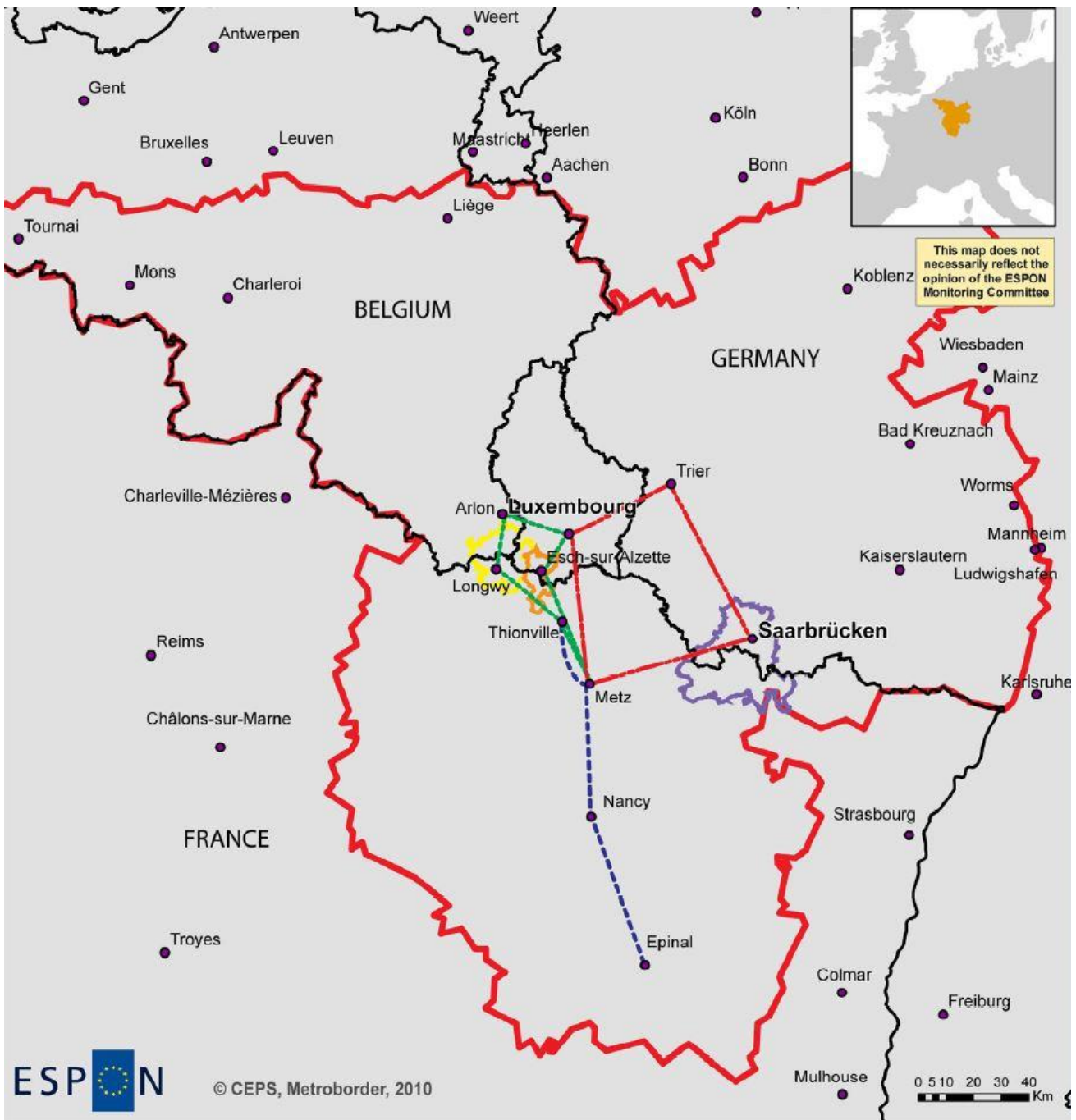
- Les PLU et projets de territoire,
- Les concepts de développement urbain et de l'infrastructure de transports,
- D'autres concepts et stratégies thématiques (mobilité, commerces, tourisme, culture etc...),
- Les SCoT et plans régionaux.

*Dans la catégorie d'études et concepts sans pouvoir réglementaire, les documents suivants ont été pris en compte :*

- Schéma d'aménagement Grande Région,
- Etude Metroborder,
- SDEC (Schéma de Développement de l'Espace Communautaire),
- Stratégie Europe 2020 (U.E.),
- INTERREG et autres programmes.

*La vision d'avenir de la coopération peut donc être considérée comme un des nombreux documents significatifs. Il y a, certes, quelques chevauchements mais les grands contenus sont compatibles.*

*L'orientation spécifique de la vision d'avenir comme image future de la QuattroPole lui confère le rôle d'un document de référence concernant le développement de ce réseau de villes dans les années à venir.*



- Großregion *Grande Région*
- Eurodistrict SaarMoselle

- Städtenez QuattroPole Réseau
- Tonicités
- Sillon Lorrain

**Netze und Perimeter von Kooperationen**

***Réseaux et périmètre de coopérations***

## 2. Modelle der Zusammenarbeit

### 2.1 Grenzüberschreitende Zusammenarbeit

Grenzüberschreitende Aktivitäten haben in den jeweiligen Grenzregionen eine lange Tradition. Zunächst von privaten Initiativen ins Leben gerufen, wurden sie später von öffentlichen Stellen aufgegriffen und ausgebaut.

Das Karlsruher Übereinkommen vom 23.01.1996 schuf die rechtlichen Grundlagen für grenznahe Regionen und Kommunen, in Eigeninitiative gemeinsame Projekte zu initiieren und umzusetzen. Institutionelle Strukturen für Kooperationsvereinbarungen können ein Verein (wie im Falle der QuattroPole), eine Betriebsgesellschaft (im Falle von grenzüberschreitenden ÖPNV-Systemen), ein grenzüberschreitender örtlicher Zweckverband (GöZ), Eurodistrikte u.ä. sein.

Die QuattroPole befindet sich im Perimeter des Karlsruher Übereinkommens und kann sich entsprechend auf umfangreiche Erfahrungen in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit stützen. **Als eines der ersten grenzüberschreitenden Städtenetze ist es dazu berufen, neue Formen der Zusammenarbeit im Rahmen eines Verbundes zu entwickeln.**

### 2.2 Intensitätsstufen der Zusammenarbeit

Der Begriff Zusammenarbeit deckt in der Praxis ein breites Spektrum an grenzüberschreitenden Aktivitäten ab. Umso wichtiger ist es jedoch, Unterschiede in der Intensität der Zusammenarbeit aufzuzeigen, da es auf der Ebene der konkreten Handlungsebene der Projekte entscheidend ist, mit welchem Engagement und welchen notwendigen vertraglichen Bindungen die Partner eine Zusammenarbeit eingehen.

Es können folgende Stufen unterschieden werden:

- a) **Kontaktpflege:**  
Die bescheidenste Form der Zusammenarbeit: man hat einen Überblick über entsprechenden Strukturen und Funktionsträger in den

## 2. Modèles de coopération

### 2.1 La coopération transfrontalière

*Les activités transfrontalières disposent d'une longue tradition dans les régions frontalières. Initialement introduites par des initiatives privées, elles étaient ensuite reprises et poursuivies par le secteur public.*

*L'Accord de Karlsruhe du 23/01/1996 a créé les bases juridiques pour les régions et communes proches des frontières afin d'initier et de réaliser des projets communs par leur propre initiative. Les instances institutionnelles pour les conventions de coopération peuvent être une association (c'est le cas de QuattroPole), une autorité organisatrice (dans le cas d'un système de T.C. transfrontalier), un groupement local de coopération transfrontalière (GLCT), un Eurodistrict etc...*

*La QuattroPole se trouve dans le périmètre de l'Accord de Karlsruhe et peut ainsi s'appuyer sur les vastes expériences accumulées en matière de coopération transfrontalière dans son champ d'application. **En tant qu'un des premiers réseaux de villes transfrontalier, elle doit par contre inventer de nouveaux modes de coopération en réseau.***

### 2.2 Degrés d'intensité de la coopération

*Dans la pratique, le terme de coopération couvre une grande variété d'activités transfrontalières. Il est donc autant plus important de montrer les différents niveaux d'intensité des coopérations. C'est à l'échelle des projets concrets que l'engagement et les obligations contractuelles nécessaires pour une coopération entre partenaires doivent se manifester.*

*On peut distinguer les niveaux d'intensité d'une coopération suivants :*

- a) **Animation de contacts :**  
*C'est la forme la plus modeste de la coopération : on dispose d'une vue générale des structures et homologues dans les villes*

Nachbarstädten; Kontakte werden aber nur im Bedarfsfall wahrgenommen;

- b) **Informations- und Erfahrungsaustausch:**  
Die „konsumierende“ Form der Zusammenarbeit: man informiert, bzw. lässt sich informieren über beispielhafte Praktiken in den Verwaltungen und Fachbehörden mit dem Ziel, daraus zu lernen und sie auch in der eigenen Stadt erfolgreich anzuwenden (z.B. Freiraumplanung, Verkehrsnetze für den Langsamverkehr und den öffentlichen Verkehr, Konversion von Gewerbe- und Industriebrachen, Infrastrukturbauten etc...). Es geht ebenfalls um das Kennenlernen neuer Konzepte und Projekte mit der Absicht, Erfahrungen zu sammeln und den eigenen Wissensstand zu verbessern bzw. weiter zu vermitteln („Learning from the neighbour“);

- c) **Konzipierung und Realisierung von gemeinsamen Projekten:**  
Die aktive Zusammenarbeit bei der Erarbeitung von Studien, von konkreten Projekten, von gemeinsam getragenen Maßnahmen; Arbeitsteilung, Trägerschaft, Finanzierung etc... **Die Zusammenarbeit auf dieser Intensitätsstufe muss vertraglich geregelt und abgesichert sein.**

Nicht alle Modelle der Zusammenarbeit in der QuattroPole müssen hinsichtlich der Beteiligung und des Engagements seitens der Städte optimal ausgeglichen sein. Das Konzept der Zusammenarbeit sollte ausreichend flexibel sein, so dass beispielsweise ein Projekt auch nur von drei der vier Städte getragen werden kann und auch unterschiedliche Mittel zur Verfügung gestellt werden dürfen. Allerdings muss bei diesen „Zusammenarbeits-Modellen unterschiedlicher Geometrie“ darauf geachtet werden, dass die ursprüngliche politische Willenserklärung der Zusammenarbeit in der QuattroPole nicht verwässert oder gar aufgelöst wird.

### 2.3 Zeitliche Aspekte der Zusammenarbeit

Innerhalb des o.g. dreistufigen Modells der Intensitätsstufen ist als weiteres Kriterium die Frage der Dauer zu nennen:

*voisines mais les contacts sont utilisés seulement en cas de besoin ;*

- b) **Echanges d'information et d'expériences :**  
*C'est la forme « consommatrice » de la coopération : on renseigne, et respectivement on s'informe sur les bonnes pratiques dans l'exercice des compétences de chacun des services communaux afin d'en tirer les leçons et de les appliquer avec succès dans ses propres services (par exemple la gestion des espaces verts, des pistes cyclables, des transports en commun, des friches industrielles etc...). Il s'agit également de s'informer sur des concepts et projets avec l'intention d'acquérir de l'expérience, d'élargir son propre portefeuille de projets, de savoir, et respectivement de les diffuser. (« Learning from the neighbour. »)*

- c) **Elaboration et mise en œuvre de projets communs :**  
*La coopération active lors de l'élaboration d'études, de projets concrets, de mesures engagées et portées en commun ; la répartition du travail, la maîtrise d'ouvrage, le financement, etc... **La coopération de ce niveau d'intensité doit être réglée et assurée par contrat.***

*Tous les modèles de coopération dans la QuattroPole ne doivent pas être obligatoirement parfaitement équilibrés en matière de participation et d'engagement de chaque ville. Le concept de la coopération doit être suffisamment flexible afin de permettre – à titre d'exemple – qu'un projet soit porté uniquement par trois des quatre villes, et en plus alimenté par des ressources de niveaux différents.*

*Par contre, il faudra veiller que ces « modèles de coopération de géométrie variable » ne diluent, voire ne dissolvent pas la déclaration de volonté politique initiale concernant la coopération des quatre villes de la QuattroPole.*

### 2.3 La temporalité de la coopération

*A ce modèle tripartite des intensités de coopération s'ajoute le critère de la temporalité, dont :*

- **aperiodischer, spontaner Austausch** und/oder situationsbezogene Zusammenarbeit unter den Partnern;
- **einmaliger bzw. zeitlich begrenzter Austausch** und/oder lösungsorientierte Zusammenarbeit; Beendigung der Zusammenarbeit nach Projektabschluss und/oder wenn die gesetzten Ziele erreicht sind;
- **dauerhafte, periodische Zusammenarbeit** bei konkreten Projekten, wie es beispielsweise bei Kultur- und Tourismusprojekten bereits heute der Fall ist.

Die hier vorgeschlagene Differenzierung der Zusammenarbeit hinsichtlich Intensität und zeitlichem Ablauf wird in den Teilprojekten des Leitbildes (siehe Kapitel 6) als Kriterium ihrer Machbarkeit berücksichtigt.

- *L'échange aperiodique et spontané et/ou une coopération au cas par cas entre les partenaires ;*
- *L'échange exceptionnel ou de temps limité, et/ou la coopération en fonction d'une situation spécifique ; achèvement de la coopération après l'accomplissement du projet et/ou après avoir résolu le problème initial ;*
- *La coopération périodique mais durable concernant des projets concrets, comme c'est aujourd'hui le cas avec des projets touristiques et culturels.*

*La différenciation – proposée ici – de la coopération concernant l'intensité et la temporalité, sera reprise dans les sous-projets de la vision d'avenir (cf. chapitre 6 comme étant un des critères de leur faisabilité).*



### **3. Die großen Herausforderungen und Strategien**

Die in der QuattroPole vorhandenen Probleme und die damit verknüpften Herausforderungen wurden umfassend in der Bestandsanalyse (Bericht Nr. 1 vom 28.07.2016) behandelt. Sie entsprechen denen im Kapitel 5 (Stärken, Schwächen, Risiken und Chancen der QuattroPole) identifizierten Indikatoren.

Die wichtigsten Herausforderungen werden in den folgenden Erläuterungen der Rahmenbedingungen für die Umsetzung der Projekte und Aktionen subsumiert.

#### **3.1 Überregionale Rahmenbedingungen**

Die Umsetzung eines Leitbildes für ein grenzüberschreitendes Städtenetz begegnet vielfältigen Schwierigkeiten.

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen unterscheiden sich bekanntlich sehr stark von einem Land zum anderen. In einem ausschließlich nationalen Kontext wären die Verhältnisse ausgeglichener.

Erfahrungsgemäß ist es beispielsweise für ein wirtschaftsorientiertes Projekt leichter, sich in derjenigen Stadt zu entwickeln, welche die günstigsten Rahmenbedingungen bietet.

Dieser Sachverhalt ist einer der Gründe, in der QuattroPole das Teilprojekt AW4 für die Einrichtung von „Test-Standorten“ mit europäischem Status vorzuschlagen.

#### **3.2 Sozioökonomische Rahmenbedingungen**

Aufgrund der divergierenden supra-regionalen Rahmenbedingungen weisen die vier Städte stark unterschiedliche ökonomische und demographische Merkmale auf. Das Großherzogtum Luxemburg befindet sich seit vielen Jahren in einer Wachstumsspirale, was sich dementsprechend positiv auf die öffentlichen Finanzen auswirkt. Umgekehrt weisen das Saarland und das Département de la Moselle Indikatoren auf, welche den Entwicklungsrückgang dieser beiden Nachbarräume abbilden.

### **3. Les grands enjeux et les stratégies**

*Les problèmes et leurs enjeux liés, analysés dans QuattroPole, sont pour la plupart traités dans le rapport n° 1 – Etat des Lieux – du 28/07/2016. Ils correspondent aux indicateurs identifiés dans le chapitre 5 (Forces, Faiblesses, Risques et Opportunités de QuattroPole).*

*Les enjeux les plus importants sont pris en compte dans la description suivante concernant les conditions cadres de la mise en œuvre des actions et des projets.*

#### **3.1 Les conditions cadres supra-régionales**

*La mise en œuvre d'un Leitbild dans un réseau de villes transfrontalier se heurte à des difficultés particulières.*

*Les conditions cadres du développement diffèrent fortement d'un pays d'appartenance à l'autre. Dans un contexte strictement national, un équilibre s'établirait de façon « naturelle ».*

*L'expérience montre qu'un projet à vocation spécifiquement économique a plus de chances de se concrétiser dans la ville aux meilleures conditions cadres que dans les autres.*

*C'est l'une des raisons pour lesquelles le sous-projet AW4 de la vision d'avenir consiste à équilibrer ces conditions cadre à travers un réseau de sites dotés d'un statut européen.*

#### **3.2 Les conditions cadres socioéconomiques**

*Les quatre villes présentent des profils socio-économiques et démographiques très différents en raison des déséquilibres des conditions cadres supra-régionales. Par exemple, le développement du Luxembourg permet au pays d'accentuer le cercle vertueux dans lequel il est rentré il y a quelques années. Son développement accroît les ressources de ses comptes publics. Inversement, le déficit de développement de la Sarre ou de la Moselle risque de faire entrer ces deux territoires le cercle vicieux inverse.*

Durch die geographisch großen Abstände sind die vier Städte räumlich relativ isoliert. Außerdem liegen drei Städte peripher an Landesgrenzen. Entsprechend stark sind sie auf die Planungen und Entscheide der übergeordneten regionalen und staatlichen Instanzen angewiesen, insbesondere wenn sie sich weit entfernt von den nationalen Entscheidungszentren befinden. Wenn nun die Interessen der unterschiedlichen staatlichen Ebenen mit der Einzelstadt und dem Städtenetz nicht konvergieren, dürfte es schwierig werden, gemeinsame größere Projekte rechtzeitig zu realisieren.

### **3.3 Politisch-rechtliche Rahmenbedingungen**

Eine weitere Schwierigkeit ergibt sich aus dem Fehlen eines Projekt-Finanzierungssystems wie es in den französisch-schweizerischen Grenzräumen sowie bei den grenzüberschreitenden CH-Agglomerationsprogrammen zu finden ist. Mit diesen Instrumenten können Projekte schweizerseits mittels staatlichen, kantonalen und kommunalen Beiträgen oder auch mittels steuerlicher Rückerstattungen teilfinanziert werden (Im Fall der Genfer Agglomeration). Demselben Zweck dient der sog. Pendlerfonds in der Agglomeration Basel<sup>1</sup>.

Solche grenzüberschreitenden Steuermodelle ermöglichen die Finanzierung kostspieliger Verkehrsinfrastrukturen (S-Bahn, Straßenbahn), die in der QuattroPole nur schwer zu realisieren sind.

Das Zusatzabkommen vom 31.03.2015 zum Doppelbesteuerungsabkommen zwischen Deutschland und Frankreich regelt – abgesehen von der Besteuerungssituation für RentnerInnen – vor allem auch die Frage des Fiskalausgleichs bei den Grenzgängern.

Ein vergleichbares Abkommen existiert weder zwischen Frankreich und Luxemburg noch zwischen Luxemburg und Deutschland.

*Les distances entre les quatre villes les rendent relativement isolées. Leurs projets vont dépendre d'autant plus de décisions et de politiques régionales ou nationales sur lesquelles trois des quatre villes n'ont que peu de prises (celles situées aux marges des différents pays, loin des pouvoirs de décision nationaux). Si les intérêts de ces différents niveaux territoriaux ne sont pas en phase avec la(les) ville(s) du réseau, certains des grands projets communs risquent d'être repoussés à des dates lointaines.*

### **3.3 Les conditions cadres politico-juridiques**

*Les clivages concernant les conditions cadres de développement sont accentués par l'absence de dispositif de financement des projets du type de ceux que l'on peut trouver dans les territoires frontaliers franco-suisse où les « projets d'agglomération » transfrontaliers sont en partie financés par des fonds fédéraux, cantonaux ou communaux suisses, et par des fonds en provenance des rétrocessions fiscales franco-helvétiques (dans l'agglomération genevoise) ou encore par des « Pendlerfonds » dans l'agglomération bâloise<sup>1</sup>.*

*Ces ressources permettent d'envisager et de réaliser des projets lourds du type infrastructures de transports (RER, tram) qui ne sont que beaucoup plus difficilement réalisables dans QuattroPole.*

*Le nouvel avenant à la convention fiscale entre la France et l'Allemagne, signé le 31/03/2015, fixe – en plus des accords sur la fiscalité des retraités – les conditions réglant la question des rétrocessions fiscales sur les revenus des travailleurs frontaliers.*

*Pour le moment cet accord n'a pas d'équivalent ni entre France et Luxembourg ni entre Luxembourg et Allemagne.*

<sup>1</sup> <http://www.mobilitaet.bs.ch/gesamtverkehr/verkehrsstrategie/pendlerfonds.html>

### 3.4 Synthese der Herausforderungen und der daraus abgeleiteten generellen Strategien

Jede der vier Städte hat unterschiedliche Vorzüge und Probleme,  
**aber sie können sich ergänzen.**

Die eigenen Möglichkeiten der vier Städte sind begrenzt,  
**aber zusammen können anspruchsvollere Projekte realisiert und das vorhandene Potenzial genutzt werden.**

Die vier Städte sind neben den Ballungsräumen von Paris, Brüssel und Frankfurt „nur“ mittelgroß,  
**aber zusammen haben sie mehr Gewicht, werden wettbewerbsfähiger, bekannter und sichtbarer.**

Die Rahmenbedingungen für eine Zusammenarbeit mit drei Rechtssystemen, Sprachen und Kulturen sind kompliziert,  
**aber als ursprünglicher Kernbereich der EU lebt der europäische Gedanke im Alltag weiter.**

Die unterschiedlichen demographischen und wirtschaftlichen Entwicklungen stellen jede Stadt vor andere Herausforderungen,  
**aber die Zusammenarbeit dient genau dem Ziel, Lösungen für die konkreten und alltäglichen Probleme der BürgerInnen und Betriebe sowie für die Umwelt zu bieten.**

Die Divergenzen und unterschiedlichen Interessen scheinen unüberwindlich,  
**aber deren Überbrückung ist letztlich zum Wohl jedes Mitglieds der QuattroPole.**

Die Realisierung gemeinsamer Projekte bedingt ein großes Engagement,  
**aber lässt sich gänzlich rechtfertigen im Falle positiver Wirkungen für Einwohnerschaft, Betriebe und Umwelt.**

### 3.4 Synthèse des enjeux et des stratégies générales qui en résultent

*Chacune des villes dispose d'atouts et de problèmes différents,  
**mais elles peuvent se compléter.***

*Les propres possibilités des quatre villes sont limitées,  
**mais ensemble elles peuvent monter de projets plus ambitieux pour exploiter le potentiel existant.***

*A côté des métropoles comme Paris, Bruxelles, Francfort, les quatre villes ne sont que de taille moyenne,  
**mais ensemble elles pèsent plus lourd, deviennent plus compétitives, seront mieux connues et plus visibles.***

*Avec trois systèmes juridiques, trois langues, trois cultures, les conditions cadres de la coopération sont compliquées,  
**mais étant le cœur historique de l'UE, la pensée européenne continue à vivre quotidiennement.***

*Avec des dynamiques économiques et démographiques très contrastées, les enjeux du développement de chaque ville sont différents,  
**mais la coopération a justement pour but d'apporter des solutions aux problèmes concrets et quotidiens des habitants, des entreprises et de l'environnement.***

*Les intérêts parfois divergents constituent des obstacles difficilement franchissables,  
**mais en les surmontant ce sera à terme au profit de chaque membre de QuattroPole.***

*La réalisation de projets communs suppose un grand engagement,  
**mais se justifie pleinement quant à leurs effets positifs pour les citoyens, les entreprises et l'environnement.***

Ein Leitbild ist anspruchsvoll, der Weg dahin lang und anstrengend,

**aber er wird besritten für die zukünftigen Generationen und Anspruchsgruppen.**

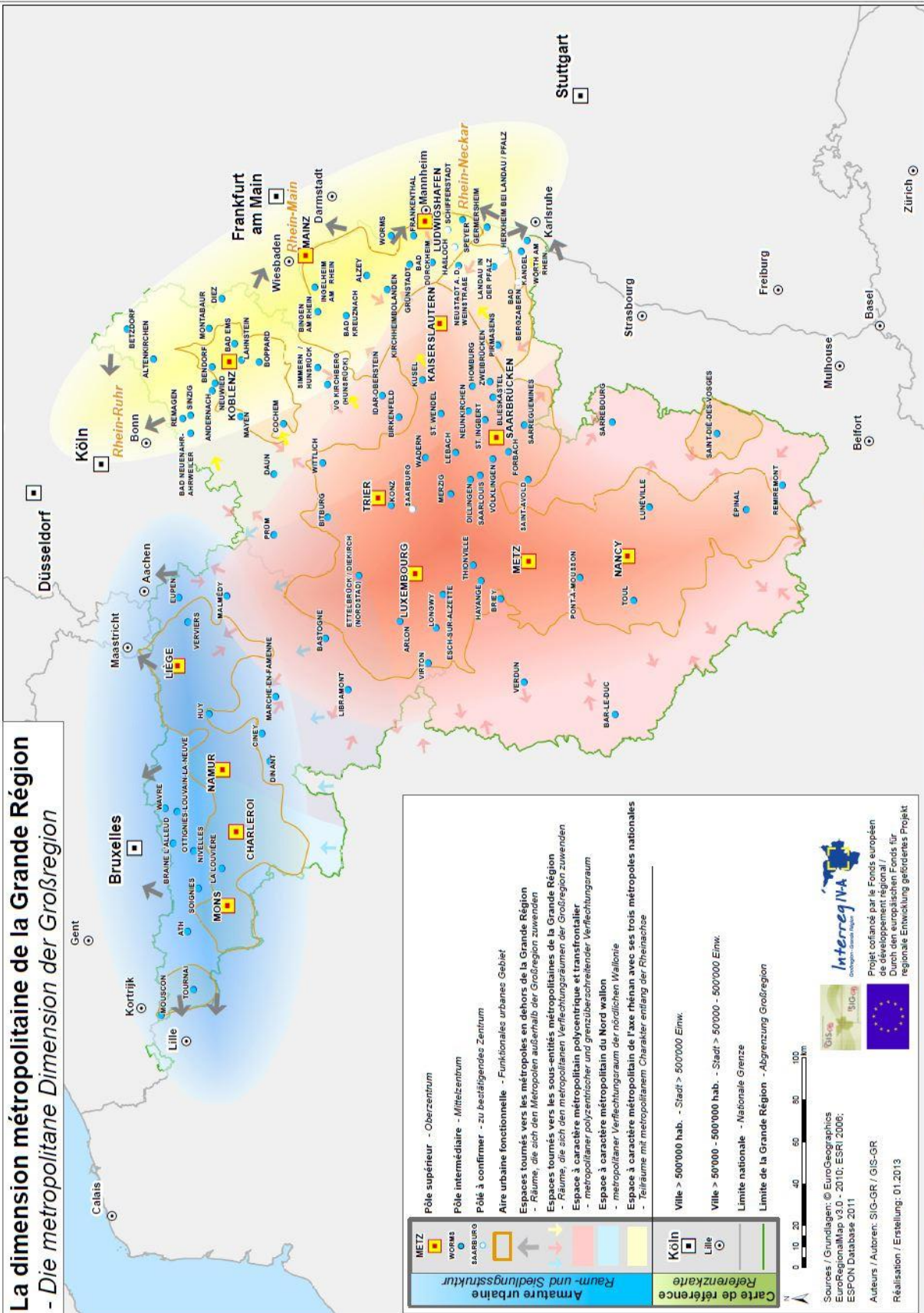
Die Herausforderungen und Strategien werden im nächsten Kapitel in das Zielsystem übergeführt.

*Une vision d'avenir est ambitieuse. Le chemin est long et difficile,*

***mais il sera emprunté pour les générations et ayants droit futurs.***

*Les enjeux et les stratégies seront transformés et concrétisés dans le système d'objectifs, thématique du prochain chapitre.*

# La dimension métropolitaine de la Grande Région - Die metropolitane Dimension der Großregion



<b>Armature urbaine</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Metz</li> <li>Worms</li> <li>Saarbrücken</li> </ul>
<b>Carte de référence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Köln</li> <li>Lille</li> </ul>
<b>Pôle supérieur - Oberzentrum</b>	Ville > 500'000 Einw.
<b>Pôle intermédiaire - Mittelzentrum</b>	Ville > 50'000 - 500'000 hab. - Stadt > 50'000 - 500'000 Einw.
<b>Pôle à confirmer - zu bestätigendes Zentrum</b>	
<b>Aire urbaine fonctionnelle - Funktionales urbanes Gebiet</b>	
<b>Espaces tournés vers les métropoles en dehors de la Grande Région</b>	
<b>Espaces tournés vers les sous-entités métropolitaines de la Grande Région</b>	
<b>Espace à caractère métropolitain polycentrique et transfrontalier</b>	
<b>Espace à caractère métropolitain du Nord wallon</b>	
<b>Espace à caractère métropolitain de l'axe rhénain avec ses trois métropoles nationales</b>	
<b>Limite nationale - Nationale Grenze</b>	
<b>Limite de la Grande Région - Abgrenzung Großregion</b>	

Sources / Grundlagen: © EuroGeographics  
 EuroRegionalMap v3.0 - 2010; ESRI 2006;  
 ESPON Database 2011  
 Auteurs / Autoren: SIG-GR / GIS-GR  
 Réalisation / Erstellung: 01.2013

Interreg IVA  
 durchgezogene Linien  
 Projekt cofinanziert par le Fonds européen de développement régional / Durch den europäischen Fonds für regionale Entwicklung gefördertes Projekt

#### 4. Zielsetzungen des Leitbildes der Zusammenarbeit

##### 4.1 Methodische Vorbemerkungen

Die Formulierung von Zielen ist eine unverzichtbare Voraussetzung für die Erarbeitung des Leitbildes. Zu berücksichtigen ist allerdings:

- dass nicht alle Ziele gleich wichtig sind,
- dass Ziele teilweise auch konfliktgeladen sind,
- dass Ziele auch „abgehoben“ sein können und nicht ohne weiteres umsetzbar sind.

Erforderlich ist deshalb eine klare Strukturierung des umfangreichen und komplexen Zielkatalogs, was sich am besten mit Hilfe eines „Zielbaumes“ darstellen lässt.

Es handelt sich dabei um ein vereinfachtes Modell einer hierarchischen Struktur, ausgehend

- vom Hauptziel des Leitbildes, gefolgt
- von den Oberzielen und den thematischen Zielen bis in die Verästelungen
- der Handlungsziele auf der operationalen Teilprojekt-Ebene.

Das Diagramm Zielbaum veranschaulicht die Verknüpfungen zwischen den vier verschiedenen Zielebenen, sowie die stufenweise Präzisierung und Konkretisierung der relativ abstrakten Haupt- und Oberziele bis zu den fassbaren Handlungszielen, deren Aufgabe es ist, identifizierte Probleme zu lösen bzw. vorhandene Qualitäten zu sichern.

Die Entwicklung des pyramidalen Zielsystems ist keineswegs bloß unidirektional:

- weder als Top-down-Prozess, wobei die „untergeordneten“ Ziele stets linear abgeleitet werden von den „übergeordneten“ Zielen,
- noch als Bottom-up-Prozess, wobei die „übergeordneten“ Ziele die Summe der „untergeordneten“ Ziele bilden.

Vielmehr stellt sich erfahrungsgemäß das iterative Verfahren als geeignet heraus, indem jedes Ziel mit denjenigen auf den anderen Hierarchie-Ebenen verglichen und verifiziert wird.

#### 4. Les objectifs de la vision d'avenir de la coopération

##### 4.1 Remarques méthodologiques

*La formulation d'objectifs est une condition préalable pour l'élaboration de la vision d'avenir. En même temps, il faut prendre en compte les contraintes suivantes :*

- *Les objectifs n'ont pas tous la même importance,*
- *Certains des objectifs peuvent présenter des contradictions,*
- *Certains objectifs sont trop « désincarnés » pour les concrétiser.*

*Il est donc nécessaire de structurer la gamme étendue et complexe d'objectifs, une démarche qui se fait à l'aide du modèle de « l'arbre d'objectifs ».*

*Il s'agit d'un modèle simplifié d'une structure hiérarchique :*

- *partant de l'objectif global du Leitbild ;*
- *en passant par les objectifs majeurs et thématiques ;*
- *pour finalement se ramifier en une série d'objectifs d'actions à l'échelle des sous-projets.*

*Le modèle de l'arbre d'objectifs illustre les enchaînements entre les quatre différents niveaux d'objectifs, précise et concrétise progressivement les objectifs importants mais relativement abstraits vers les objectifs d'actions plus tangibles et destinés à résoudre les problèmes identifiés ou à valoriser les atouts repérés.*

*L'élaboration du système d'objectifs pyramidal n'est pas unidirectionnelle :*

- *Ce n'est pas un processus top-down où les objectifs mineurs sont déduits de façon linéaire des objectifs majeurs.*
- *Ce n'est pas non plus un processus bottom-up où les objectifs majeurs représentent la somme condensée des objectifs mineurs.*

*Par contre, la procédure itérative se qualifie comme méthode adéquate, où chaque objectif est vérifié et comparé avec ceux des autres niveaux hiérarchiques.*

Die vertikalen Zielstränge weisen stets eine gewisse Kohärenz auf:

- Die Handlungs- und thematischen Ziele sind erkennbar eingebettet in die umfassenden Haupt- und Oberziele, und umgekehrt finden die Haupt- und Oberziele ihre Konkretisierung und Umsetzbarkeit in den thematischen und Handlungszielen.

Die Suche nach Kohärenz unter den Zielen derselben horizontalen Hierarchiestufe erweist sich als problematischer:

- mehrere thematische oder Handlungsziele können dasselbe Oberziel erfüllen, sind aber nebeneinander fachlich nicht unbedingt kompatibel;
- ähnlich verhält es sich bezüglich der beteiligten Akteure und Entscheider: das Konfliktpotenzial nimmt zu, je konkreter und präziser die Ziele definiert werden, die entsprechend nicht von allen Beteiligten geteilt werden können.

Es ist deshalb unumgänglich, dass ein Konsens mittels der Festlegung der Prioritäten gefunden werden muss.

Die nachfolgende Liste und das beigefügte Schema geben einen Überblick über das Zielsystem als konstituierendes Element des Leitbildes.

## 4.2 Die vier Zielebenen

Alle nachstehenden Ziele wurden auf der Basis der Bestandsanalyse, der Fachgespräche, der Folgerungen des Stärken-Schwächen-Katalogs, der durchgeführten Workshops, vor allem aber auch ausgehend von den Zielformulierungen und Willensklärungen im Grundsatzpapier QuattroPole vom 19.09.2015 entwickelt. Gemäß der o.g. Zielbaum-Methodik wurden die Ziele hierarchisch gruppiert, untenstehend als Liste und in der nachfolgenden Graphik etwas verkürzter präsentiert.

### **Gesamtziel Leitbild der Zusammenarbeit**

- Wir sind verschieden und kooperieren wo immer möglich.

*Les chaînes verticales d'objectifs présentent toujours une certaine cohérence :*

- *Les objectifs thématiques et d'actions sont intégrés dans les grands objectifs majeurs et globaux, et inversement*
- *les objectifs majeurs se trouvent transposés et concrétisés dans les objectifs thématiques et d'actions.*

*La recherche de cohérence parmi les objectifs de la même hiérarchie (horizontale) d'objectifs pose quelques problèmes supplémentaires :*

- *plusieurs objectifs d'actions peuvent viser à atteindre un objectif supérieur mais ne sont techniquement peut-être pas compatibles entre eux ;*
- *une situation identique peut concerner les acteurs et décideurs participant à la démarche : la probabilité d'un conflit peut augmenter au fur et à mesure de l'affinement des objectifs sans qu'un accord entre les personnes impliquées ait été recherché.*

*Un recours peut alors être trouvé dans la recherche d'un consensus concernant la définition des priorités parmi les sous-projets.*

*La liste et le schéma ci-après donne une vue d'ensemble du système d'objectifs comme élément constitutif de la vision d'avenir.*

## 4.2 Les quatre hiérarchies d'objectifs

*Tous les objectifs présentés ci-après reposent sur l'analyse de l'état des lieux, sur les entretiens, sur les conclusions de l'analyse des forces et faiblesses, sur les ateliers effectués et, surtout, sur les objectifs et volontés politiques exprimés dans la Déclaration QuattroPole du 19/09/2015.*

*Les objectifs sont hiérarchiquement groupés selon la méthodologie de l'arbre d'objectifs, ensuite listés ci-après et présentés succinctement dans la graphique qui suit.*

### **Objectif global de la vision de la coopération**

- *Nous sommes tous différents et nous coopérons dans tous les domaines possibles.*

### **Politische Oberziele**

- Notwendigkeit abgestimmter politischer Initiativen der vier Städte.
- Unverzichtbarkeit der grenzüberschreitenden Begegnungen zwischen den Bürgerinnen und Bürgern.
- Einbettung der QuattroPole in die ganzheitliche Entwicklung der Großregion und der Europäischen Union.
- Steigerung der Sichtbarkeit und Attraktivität der QuattroPole nach innen und außen.

### **Thematische Ziele**

- Umfassendes und qualitativvolles Angebot an Bildungseinrichtungen.
- Permanenter Austausch zwischen den Verwaltungen.
- Positive wirtschaftliche Entwicklung als Grundvoraussetzung für die Sicherung der Beschäftigungsperspektiven.
- Umfassende und abgestimmte Verkehrsinfrastruktur um eine angemessene und qualitativvolle Mobilität zu gewährleisten.
- Sicherung der öffentlichen Daseinsvorsorge für die verschiedenen Anspruchsgruppen.
- Förderung des kulturellen Angebots.
- Intensivierung der Zusammenarbeit im Tourismusbereich.
- Engagement für eine Politik der Nachhaltigkeit im ökologischen, ökonomischen und sozialen Sinne.

### **Handlungsziele der Teilprojekte**

Die Handlungsziele der vierten Ebene sind unmittelbar mit den Teilprojekten verknüpft. Diese operativen Ziele sind gleichzeitig Bestandteil und Begründung der Teilprojekte des Leitbildes und werden an dieser Stelle nicht losgelöst von den Projekten aufgelistet. Sie sind jedoch in jedem Teilprojekt detailliert aufgeführt (siehe Kap. 6)

### **Objectifs politiques majeurs**

- *La nécessité des initiatives politiques concertées pour les quatre villes.*
- *Le caractère indispensable des rencontres transfrontalières entre les citoyens.*
- *L'intégration de QuattroPole dans le développement de l'ensemble de la Grande Région et de l'Union Européenne.*
- *Le renforcement de la visibilité et de l'attractivité de QuattroPole à l'intérieur comme à l'extérieur du réseau.*

### **Objectifs thématiques**

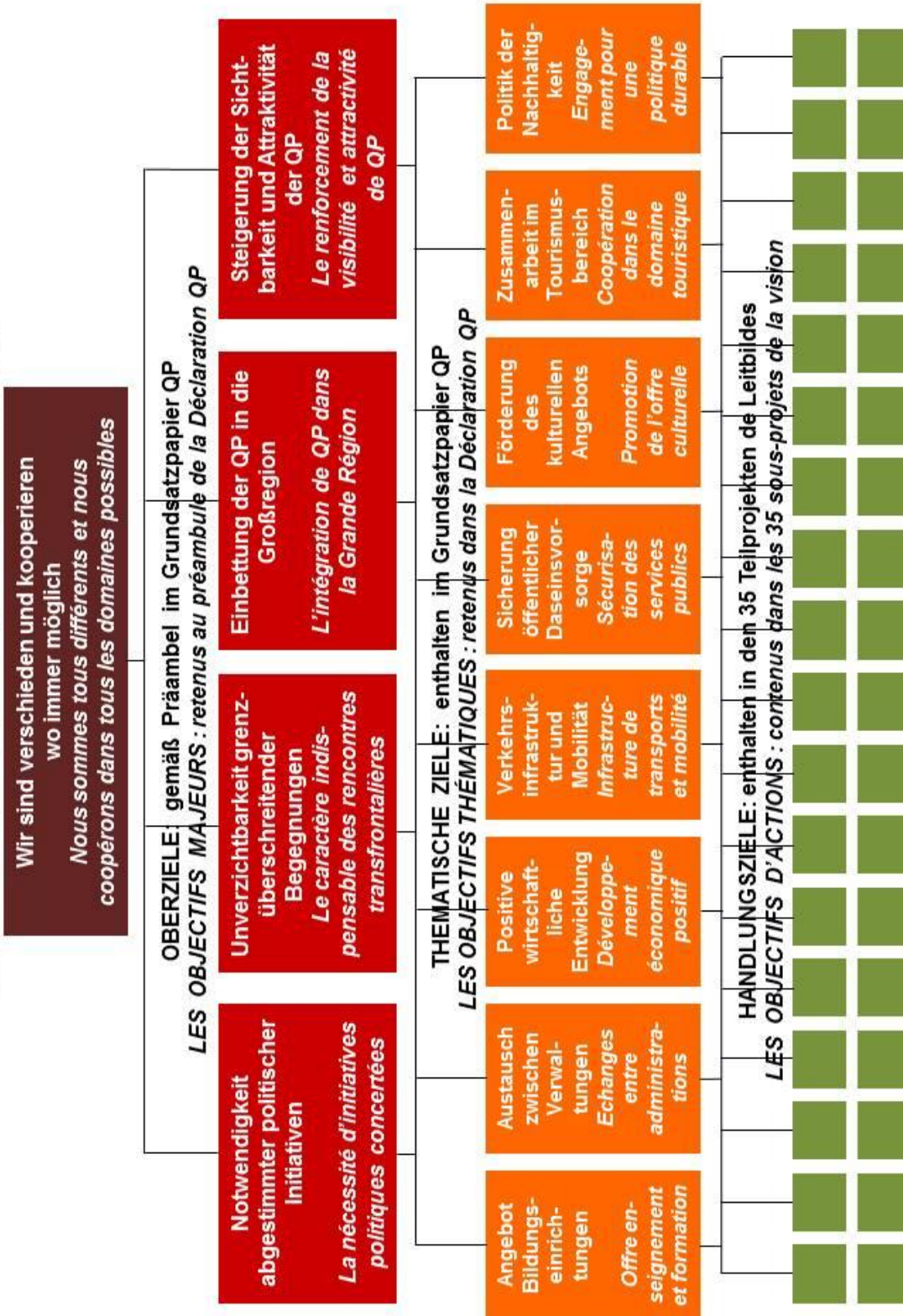
- *Une offre étendue d'enseignements et de formations de grande qualité.*
- *Un échange permanent entre les administrations.*
- *Un développement économique durable et positif comme condition essentielle pour offrir des perspectives d'emploi et de bien-être à tous.*
- *La mise en place d'infrastructures de transports complètes afin d'assurer une mobilité adaptée et de qualité.*
- *La sécurisation des services publics pour les différents groupes ayant droit.*
- *La promotion de l'offre culturelle.*
- *L'intensification de la coopération dans le domaine touristique.*
- *L'engagement pour une politique durable dans les domaines écologique, économique et social.*

### **Les objectifs d'actions des sous-projets**

*Les objectifs d'actions du quatrième niveau sont directement associés avec les sous-projets. En fait, ces objectifs opérationnels sont simultanément partie constituante et justification des sous-projets de la vision d'avenir et ne sont pas cités ici de façon détachée des projets. Par contre, ils seront détaillés dans chaque sous-projet (cf. chapitre 6).*



**GESAMTZIEL LEITBILD / OBJECTIF GLOBAL DE LA VISION**



Zielbaum mit den vier hierarchischen Zielebenen

L'arbre d'objectifs avec les quatre niveaux hiérarchiques

## 5. Die Teilprojekte als operationeller Kernbestandteil des Leitbildes

### 5.1 Sinn und Zweck der Teilprojekte

Das Leitbild als normatives Zukunftsbild und Orientierungsrahmen muss sich letztlich als Konzept mit umsetzbaren Handlungsempfehlungen erweisen. Mit den 35 Teilprojekten als Kernbestandteil des Leitprojektes wird die operative Ebene in den Mittelpunkt des Prozesses gerückt.

Die Teilprojekte werden somit zum Angelpunkt zwischen den großen mittel- bis langfristigen Zielsetzungen für die QuattroPole einerseits, und den konkreten, umsetzbaren Aktionen vor Ort andererseits.

In ihrer Gesamtheit sollen die Teilprojekte dem globalen Ziel dienen, einen Beitrag an verbesserte Lebens- und Arbeitsbedingungen in der QuattroPole zu leisten, und zwar sowohl auf materieller Ebene (Wohnungen, Arbeitsplätze, Verkehrsnetze, Versorgung, Umweltqualität usw...) als auch immaterieller Ebene (Ausbildung, Erziehung, Kultur, Freizeit, Sicherheit usw...), und dadurch die Identifizierung der Bewohner mit dem Städtetz fördern. Dieses wird dann umso mehr unterstützt, wenn ein breites Spektrum an Teilprojekten im Alltag der Bewohner und Betriebe erlebbar, sichtbar und nachhaltig ist.

Im Fall, dass viele Projekte parallel verfolgt werden, können Synergien entstehen, die mehr sind als die Summe der Einzelprojekte. Umgekehrt hat aber auch jedes punktuelle Teilprojekt seinen Sinn und trägt zur kontinuierlichen Entwicklung der QuattroPole bei.

### 5.2 Kategorisierung der Teilprojekte

Die Teilprojekte können drei Kategorien zugeordnet werden:

#### 1) Projekte gruppiert nach ihrer relativen Wichtigkeit:

- **Strategische Teilprojekte A:**  
große Leitprojekte, bzw. Leuchtturmprojekte;

## 5. Les sous-projets comme noyau central opérationnel de la vision d'avenir

### 5.1 Sens et utilité des sous-projets

*La vision d'avenir comme vision normative et cadre d'orientation doit prendre tout son sens par le biais de propositions d'actions concrètes. Avec les 35 sous-projets comme noyau central de la vision, la dimension opérationnelle assume une place centrale dans la démarche QuattroPole.*

*Les sous-projets deviennent ainsi, d'une part, le pivot entre les objectifs à moyen et à long terme de la démarche QuattroPole et, d'autre part, des actions concrètes et appliquées sur place.*

*Dans leur ensemble, les sous-projets ont pour objectif d'améliorer le bien-être de la population vivant dans QuattroPole ; bien-être fondé sur des conditions matérielles (logements, emplois, réseaux de transports, équipements, qualité de l'environnement, paysages, etc..) et des conditions immatérielles (éducation, formation, culture, loisirs, sécurité, etc..) et de permettre le développement du sentiment d'appartenance à un réseau solidaire. Ce sentiment ne peut exister que s'il repose sur un large spectre de projets concernant la vie quotidienne des habitants et des entreprises dans le respect des principes du développement durable.*

*Si l'ensemble des sous-projets était poursuivi en parallèle, une synergie pourrait émerger, supérieure à la somme des projets individuels. Par contre, chaque projet ponctuel dispose aussi de sa logique propre et de son autonomie et assure une continuité de l'action de QuattroPole*

### 5.2 Catégorisation des sous-projets

*Les sous projets peuvent être classés selon trois grilles différentes :*

#### 1) Projets groupés selon leur relative importance :

- **Projets stratégiques A :**  
grands projets structurants et projets

gemeinsam getragene Projekte an einem Standort; „Bündelung der Kräfte“;

- **Pragmatische Projekte B:**  
moderate, machbare Projekte; Fortführung und Stärkung der bisherigen Kooperationspraxis in den vier Städten der QuattroPole;
- **Wünschbare Projekte C:**  
Projekte mit begrenzter Wirkung; nicht essenzielle Projekte für das Konzept QuattroPole; „nice to have“.

## 2) Projekte gruppiert nach folgenden thematischen Handlungsfeldern:

- Verkehr und Mobilität
- Wirtschaft
- Bildung
- Kultur
- Tourismus
- kommunale Sozialpolitik
- Umwelt

## 3) Projekte gruppiert nach folgenden Haupt-Zielgruppen:

- Bürgerinnen und Bürger (alle Kategorien)
- Betriebe / Wirtschaft / start-ups
- Berufspendler und Grenzgänger
- Schüler und Studierende
- Schulen und Hochschulen
- Politik und Verwaltung
- Besucher und Touristen
- Umwelt.

Eine differenziertere Kategorisierung erfolgt im Kapitel 6.2.3.

Die nachfolgenden Listen geben einen ersten knappen Überblick auf die vorgeschlagenen 35 Teilprojekte des Leitbildes. Sie sind gruppiert entsprechend der o.g. ersten Kategorie, d.h. entsprechend ihrer relativen Wichtigkeit für die Gesamtentwicklung der QuattroPole aus gutachterlicher Sicht.

Die detaillierten Projektblätter zu jedem einzelnen Teilprojekt befinden sich im Anhang des Berichts.

Die Farbgebung für die einzelnen Themenfelder ist in der Legende am Ende der Liste ausgewiesen.

*phares ; projets portés en commun sur un seul site ; « rassemblement des forces » ;*

- **Projets pragmatiques B :**  
*projets modérés et faisables ; continuation et renforcement de la coopération pratiquée dans les quatre villes de la QuattroPole ;*
- **Projets souhaitables C :**  
*projets aux effets limités ; projets non essentiels pour le concept QuattroPole, « nice to have ».*

## 2) Projets groupés selon les champs d'action thématiques :

- *Transports et mobilité*
- *Economie*
- *Education et formation*
- *Culture*
- *Tourisme*
- *Politique sociale communale*
- *Environnement*

## 3) Projets groupés selon les bénéficiaires principaux

- *Citoyens (toutes catégories)*
- *Entreprises / économie / start-ups*
- *Navetteurs et frontaliers*
- *Ecoliers et étudiants*
- *Ecoles et universités*
- *Elus et administration*
- *Visiteurs et touristes*
- *Environnement*

*Ces catégories seront reprises de façon plus différenciée dans le chapitre 6.2.3.*

*Les listes qui suivent donnent une première vue d'ensemble succincte des 35 sous-projets de la vision d'avenir. Ils sont groupés selon la première catégorie mentionnée ci-dessus, c'est-à-dire qu'ils reflètent leur importance relative proposée par la maîtrise d'œuvre par rapport au développement global de la QuattroPole.*

*Les fiches de projets détaillées pour chaque sous-projet se trouvent en annexe de ce rapport.*

*Les couleurs données à chaque thématique de projet sont explicitées dans la légende à la fin des listes.*

## TEILPROJEKTE A DES LEITBILDES

### STRATEGISCHE PROJEKTE / GROSSE LEITPROJEKTE

Leuchtturmprojekte; gemeinsam getragene Projekte an einem Standort; „Bündelung der Kräfte“

## SOUS-PROJETS A DE LA VISION D'AVENIR

### PROJETS STRATÉGIQUES / GRANDS PROJETS STRUCTURANTS

*Projets phares; Projets portés en commun sur un seul site; « Rassemblement des forces »*

#### AV1 – Quattro-Bahn

Regionales, grenzüberschreitendes S-Bahn-System; verbindet die vier Städte der QuattroPole und muss den Herausforderungen des grenzüberschreitenden Pendlerverkehrs in den kommenden Jahren gewachsen sein

#### AV2 – Fernverkehrsanbindung der QuattroPole mittels IC/ICE/TGV

Schaffung von schnellen Direktverbindungen zu den europäischen Ballungsräumen als wichtige Voraussetzung für eine verbesserte internationale Erreichbarkeit und Attraktivität der QuattroPole

#### AV3 – QuattroAirport

Gemeinsamer Flughafen der vier Städte; Transfer der Funktionen der Flughäfen Saarbrücken und Lorraine nach Luxemburg; ggf. versehen mit einem europäischen Sonderstatus (im Zusammenhang mit dem Teilprojekt AW4 (Quattro Test-Standorte))

#### AV1 – Quattro-RER

*RER transfrontalier ; il relie des quatre villes de la QuattroPole et doit répondre aux enjeux majeurs de la mobilité transfrontalière pour les années à venir*

#### AV2 – Raccordement de QuattroPole aux grands réseaux ferrés à grande vitesse

*Mise en place des liaisons TGV directes avec les grandes métropoles et régions européennes, élément majeur de l'attractivité et de l'accessibilité internationale de QuattroPole*

#### AV3 – QuattroAirport

*Aéroport partagé par les quatre villes; report de fonctions des aéroports de Sarrebruck et de Lorraine vers Luxembourg, éventuellement avec un statut européen (tiré du sous-projet AW4 Quattro-sites test)*

#### AW1 – Vom Sillon lorrain zur Silicon QuattroPole

Einrichten einer gemeinsamen interkulturellen Agentur zur Ansiedlung von innovativen Betrieben und Betreuung von Neugründungen.

#### AW2 – Ansiedlung einer Großeinrichtung europäischer Bedeutung

Institut Forschung + Entwicklung des öffentlichen Sektors (z.B. große europäische Niederlassung, wissenschaftliche Forschungsanstalt etc...) oder zentrale Einrichtung der Privatwirtschaft

#### AW3 – Entwicklung der QuattroPole zum Finanzplatz für start-ups

Weitere Spezialisierung der vorhandenen fachlichen Kompetenzen zu einem europäischen Zentrum zur Finanzierung von start-ups

#### AW1 – Du Sillon lorrain à la Silicon QuattroPole

*Mise en place d'un outil commun et interculturel de gestion et d'animation pour la création et l'implantation de nouvelles entreprises innovantes.*

#### AW2 – Accueil d'un grand service ou/et d'un grand équipement d'envergure européenne

*Institut de recherche + développement du secteur public (par exemple une grande agence européenne, un centre ou/et un équipement de recherche scientifique, etc...), ou équipement central du monde de l'économie privée*

#### AW3 – Développement d'une place financière dédiée aux start-ups au sein de QuattroPole

*Spécialisation des compétences professionnelles existantes vers un centre européen pour le financement des start-ups*

<p><b>AW4 – Quattro-„Test-Standorte“</b>  Einrichtung von Arbeitsplatzgebieten unter europäischem Status, mit Sonderregelungen im Planungs-, Steuer- und Arbeitsrecht, als Test-Standorte konzipiert von den Sozialpartnern der vier Städte; Beitrag an eine Angleichung der Rahmenbedingungen für die Entwicklung der vier Städte sowie an die Harmonisierung der europäischen Sozialsysteme</p>	<p><b>AW4 – Quattro-« sites test »</b>  <i>Création de zones d'activités „européennes“ dotées d'un droit de travail, d'une fiscalité et d'un système de charges sociales européens définis par les partenaires sociaux des quatre villes à titre expérimental ; Contribution au rééquilibrage des conditions cadres du développement des quatre villes et à la convergence des système sociaux européens.</i></p>
<p><b>AU1 – Internationalisierung der QP-Universitäten</b>  Enge Partnerschaften mit ausgewählten Universitäten anderer Kulturen/Länder</p>	<p><b>AU1 – Internationalisation des universités de la QP</b>  <i>Partenariats étroits avec des universités sélectionnées d'autres cultures/pays</i></p>
<p><b>AK1 – EU-Zentrum für Fernsehen und neue Medientechniken</b>  Etablierung eines Zentrums der Europäischen Union für die Koproduktion von Fernsehsendungen, Filmen und digitalisierten Lehrmitteln, in Zusammenhang mit dem Programm „Creative Europe“ (GD Bildung und Kultur)</p>	<p><b>AK1 – Centre de l'UE pour la télévision et nouvelles technologies de médias</b>  <i>Création d'un centre de coproduction télévisuelle, cinématographique et de jeux numérique européen de l'Union Européenne en relation avec le programme « Creative Europe » (DG Education et Culture)</i></p>

## TEILPROJEKTE B DES LEITBILDES

### MODERATE PROJEKTE / PRAGMATISCH-MACHBARE PROJEKTE

Fortführung und Stärkung der bisherigen  
Kooperations-Praxis in den vier Städten der  
QuattroPole

## SOUS-PROJETS B DE LA VISION D'AVENIR

### PROJETS MODERES / PROJETS PRAGMATIQUES-FAISABLES

Continuation et renforcement de la coopération  
pratiquée dans les quatre villes de QuattroPole

#### **BV1 – Mobilitätskonzept**

Koordination der Verkehrs- und Mobilitätspolitik und  
-planung der vier Städte

#### **BV2 – Konzept grenzüberschreitender Pendlerverkehr**

Organisation und Optimierung des grenzüberschrei-  
tenden Pendlerverkehrs unter Berücksichtigung der  
mittel- bis langfristigen Verkehrsprognosen

#### **BV3 – Konzept Langsamverkehr**

Durchgehende Fußgänger- und Radwegeverbin-  
dungen zwischen Innenstädten und Umland sowie  
zwischen den vier Städten

#### **BV1 – Concept de mobilité**

Coordonner les politiques de mobilité et les plans de  
déplacements des quatre villes

#### **BV2 – Concept pour les déplacements transfrontaliers**

Organisation et optimisation des migrations  
alternantes transfrontalières, avec prise en compte  
des prévisions de trafic à moyen et long terme

#### **BV3 – Concept pour les déplacements doux**

Continuités des itinéraires piétons et cyclistes entre  
les centres villes et leurs environnements ruraux  
ainsi qu'entre les quatre villes

#### **BW1 – Wirtschaftsforum Großregion**

Jährliche Großveranstaltung zur Zieldefinition und  
Förderung der regionalen Wirtschaft

#### **BW2 – Gemeinsames Standortmarketing**

Erarbeitung einer Argumentation für die  
gemeinsame Standortförderung unter  
Berücksichtigung der Besonderheiten der vier  
Städte und ihrer gegenseitigen Ergänzungen

#### **BW3 – Cluster-Bildung der Digitalwirtschaft**

Zusammenführung, Konsolidierung und Entwicklung  
der in den vier Städten der QuattroPole  
vorhandenen wissenschaftlichen, technischen,  
ökonomischen und kaufmännischen Kompetenzen  
im Bereich Digitalwirtschaft

#### **BW4 – Cluster-Bildung der Kreativwirtschaft**

Organisation, Entwicklung und Konsolidierung des  
Tätigkeitsbereichs Kreativwirtschaft in der  
QuattroPole

#### **BW1 – Forum de l'économie de la Grande Région**

Grande manifestation annuelle pour orienter et  
promouvoir l'économie régionale

#### **BW2 – Marketing régional commun**

Organiser un argumentaire de promotion  
économique commun, prenant en compte les  
spécificités et les complémentarités de chaque ville

#### **BW3 – Constitution du cluster numérique**

Réunion, consolidation, développement à l'échelle  
de QuattroPole des compétences scientifiques,  
techniques, économiques, financières des quatre  
villes dans le domaine du numérique

#### **BW4 – Constitution du cluster des branches créatives**

Organisation, développement et consolidation du  
secteur des activités créatives dans QuattroPole

#### **BU1 – Konsolidierung der Zusammenarbeit unter den vier Universitäten**

Eine verstärkte Zusammenarbeit der Universitäten  
der Großregion (UniGR) und ihres Kernbereichs  
erhöht die Attraktivität der Hochschullandschaft der  
QuattroPole

#### **BU1 – Consolidation de la coopération entre les quatre universités**

Développement de la coopération des universités  
de la Grande Région (UniGR) pour augmenter  
l'attractivité de l'offre du troisième cycle dans la  
QuattroPole

<p><b>BU2 – Verknüpfung Schulen und Betriebe</b> Tage der offenen Tür (gegenseitig und grenzüberschreitend) zwischen Betrieben und Schulen der Oberstufen / Hochschulen</p> <p><b>BU3 – Gemeinsame grenzüberschreitende Berufsbildung</b> Ausbau der beginnenden grenzüberschreitenden interkulturellen Berufsausbildung gemäß den Prinzipien der Dualen Ausbildung</p> <p><b>BU4 – Kein Nachlassen in der Pflege der Zwei-/ Dreisprachigkeit</b> Systematische Weiterpflege des Sprachunterrichts und -gebrauchs der drei Sprachen in den vier Städten</p>	<p><b>BU2 – Transparence entre écoles et entreprises</b> <i>Journées de portes ouvertes (mutuelles et transfrontalières) entre entreprises et écoles de second cycle / études supérieures</i></p> <p><b>BU3 – Formations professionnelles transfrontalières</b> <i>Renforcement de la formation professionnelle interculturelle engagée selon les principes de système dual</i></p> <p><b>BU4 – Pas de fléchissement dans le maintien du bi-/trilinguisme</b> <i>Développement systématique de l'enseignement et la pratique de trois langues dans les quatre villes</i></p>
<p><b>BK1 – Weiterführung der bisher gut laufenden kulturellen Projekte</b> Zu den von den Bürgern gut aufgenommenen Kulturprojekte sollten weitere Projekte im Rahmen des Möglichen hinzukommen</p> <p><b>BK2 – Einrichtung eines gemeinsamen Fördertopfes für kulturelle Projekte</b> Bereitstellung eines jährlichen „Kulturfonds“ der QuattroPole, der nicht unmittelbar an bestimmte Projekte gebunden ist</p> <p><b>BK3 – Optimierung der Kommunikation in den Bereichen Kultur und Tourismus</b> Zusammenführung der verschiedenen Informationsquellen zu einem möglichst einfachen, benutzerfreundlichen, aber auch umfassenden Kommunikationsinstrument</p>	<p><b>BK1 – Continuation des projets culturels réussis jusqu'à présent</b> <i>En plus des projets culturels appréciés par les citoyens, des nouveaux projets pourraient être lancés dans la mesure du possible</i></p> <p><b>BK2 – Alimentation d'un fonds financier commun pour des projets culturels</b> <i>Mise en place d'un « fonds culturel » de la QuattroPole qui n'est pas directement assigné à des projets spécifiques</i></p> <p><b>BK3 – Optimisation de la communication dans les domaines de la culture et du tourisme</b> <i>Réunion des différentes sources d'information en faveur d'un outil de communication simultanément simple, intelligible et complet</i></p>
<p><b>BT1 – Weiterführung der bisher gut laufenden Projekte im Bereich Tourismus</b> Die bei Touristen und Besuchern erfolgreichen Angebote sollten vertieft, differenziert und erweitert werden</p>	<p><b>BT1 – Continuation des projets touristiques réussis jusqu'à présent</b> <i>Les offres touristiques réussies auprès des touristes et visiteurs devraient être approfondies, différenciées et élargies</i></p>
<p><b>BS1 – Konzept für die Integration von Ausländern</b> Austausch und Nutzung der erarbeiteten Fachkompetenzen und Erfahrungen in den vier Städten im Politikbereich Integration</p>	<p><b>BS1 – Concept pour l'intégration d'étrangers</b> <i>Valorisation des compétences et expériences acquises en matière d'intégration dans les quatre villes.</i></p>
<p><b>BE1 – Erarbeitung gemeinsamer Umweltziele</b> Gemeinsam anvisierte Umweltziele dienen als Basis für die kommunale Umweltpolitik, die Zusammenarbeit und den gegenseitigen Erfahrungsaustausch</p>	<p><b>BE1 – Définition d'objectifs environnementaux partagés</b> <i>Les objectifs environnementaux partagés seront le fondement de la politique environnementale communale, de la coopération et de l'échange d'expériences mutuel</i></p>

<b>TEILPROJEKTE C DES LEITBILDES</b>  <b>WÜNSCHBARE PROJEKTE / PROJEKTE MIT BEGRENZTER WIRKUNG</b> Für die QuattroPole nicht essenzielle Projekte, „nice to have“	<b>SOUS-PROJETS C DE LA VISION D'AVENIR</b>  <b>PROJETS SOUHAITABLES / PROJETS AUX EFFETS LIMITES</b> <i>Projets non essentiels pour la QuattroPole,  « nice to have »</i>
<b>CV1 – Beschilderung QuattroPole an den Stadteingängen</b> Plakative Sichtbarmachung der Marke QuattroPole an strategisch gut platzierten, gleichzeitig auffälligen und alltäglichen Orten	<b>CV1 – Signalétique QuattroPole aux entrées de ville</b> <i>Placement ostensible des signaux QuattroPole aux  endroits stratégiques qui sautent autant aux yeux  qu'ils sont courants</i>
<b>CW1 – Entwicklung des Standort- Gütesiegels „QuattroPole“</b> Einrichtung von Arbeitsplatzgebieten in den vier Städten mit dem „QuattroPole-Gütesiegel“ auf Grund hoher städtebaulicher und architektonischer Qualitäten und vergleichbarem Design	<b>CW1 – Promotion de sites labellisés de la « QuattroPole »</b> <i>Créer des sites d'accueil identifiés « QuattroPole »  dans les quatre villes. Label justifié par une haute  qualité urbanistique et architecturale et d'un design  apparenté.</i>
<b>CU1 – Einrichtung von Schulpartnerschaften</b> Intensivierung der Kooperation zwischen Schulen in den vier Städten	<b>CU1 – Création de jumelages entre établissements scolaires</b> <i>Intensifier la coopération entre établissements  scolaires des quatre villes</i>
<b>CU2 – Bessere funktionale und räumliche Verknüpfung der Hochschulen mit der Stadt</b> Integration der Universitäten und Hochschulen in das Stadtleben unter Vermeidung eines abgeschotteten Campus-Lebens	<b>CU2 – Amélioration des relations fonction- nelles et spatiales entre université et ville siège</b> <i>Intégration des universités et grandes écoles dans  la vie urbaine en évitant le modèle radical d'un  campus très isolé</i>
<b>CT1 – Marketing für den Brand „QuattroPole“</b> Das Wort „QuattroPole“ soll europaweit zum Begriff und Symbol werden für einen dynamischen und attraktiven Standort	<b>CT1 – Marketing pour la marque « QuattroPole »</b> <i>Rendre le terme « QuattroPole » à la fois lisible  dans le monde et porteur d'un dynamisme attractif  et communicatif</i>
<b>CT2 – Ideenbörse Tourismus</b> Sammlung von Ideen und innovativen Vorschlägen über neue, andersartige und/oder zukünftige Tourismusangebote in den vier QuattroPole-Städten	<b>CT2 – Bourse d'idées pour le tourisme</b> <i>Collecte d'idées et de propositions innovantes con-  cernant les offres touristiques nouvelles, différentes  et/ou futures dans les quatre villes QuattroPole</i>
<b>CS1 – Konzept für verantwortungsvolle Betriebsführung</b> Entwicklung und Verbreitung des Konzepts der verantwortungsvollen Betriebsführung („Corporate Social Responsibility“, CSR) in allen Wirtschafts- sektoren	<b>CS1 – Concept concernant la responsabilité sociétale des entreprises</b> <i>Développer et généraliser la responsabilité sociétale  des entreprises (RSE) dans tous les secteurs de  l'économie</i>



<p><b>CS2 – Konzept für Fairtrade</b> Entwicklung und Propagierung der Praxis des fairen Handels in möglichst breiten Kreisen des Fairtrade-Netzes</p>	<p><b>CS2 – Concept pour le commerce équitable</b> <i>Développer et diffuser la pratique du commerce équitable auprès du plus grand nombre d'acteurs du réseau</i></p>
<p><b>CE1 – Kandidatur für den „European Energy Award (eea)“</b> Der „European Energy Award“ als ausschlaggebende gemeinsame Zielsetzung der Zusammenarbeit, wobei jede der vier Städte diejenigen technischen Maßnahmen ergreift, die am praktikabelsten und wirksamsten für die eigene Stadt sind.</p>	<p><b>CE1 – Candidature pour le « European Energy Award (eea) »</b> <i>Le « European Energy Award » comme objectif déclencheur de la coopération, tout en laissant la décision à chaque ville pour les mesures techniques les plus efficaces et efficientes, pratiques et prometteuses à envisager</i></p>

**Legende der thematischen Handlungsbereiche**

**Légende des secteurs d'actions**

Bereich Verkehr und Mobilität		Secteur transports et mobilité
Bereich Wirtschaft		Secteur économie
Bereich Bildung		Secteur éducation et formation
Bereich Kultur		Secteur culture
Bereich Tourismus		Secteur tourisme
Bereich kommunale Sozialpolitik		Secteur politique sociale communale
Bereich Umwelt		Secteur environnement

## **6. Beschreibund und Ex-ante-Evaluation der Teilprojekte**

### **6.1 Die Projektblätter**

Die Erarbeitung der Teilprojekte ist das Produkt eines längeren iterativen Findungsprozesses zwischen den Variablen

- Analyseergebnisse (siehe Bestandanalyse),
- Ziele und Zielhierarchien (siehe Kap. 4),
- Möglichkeiten und Grenzen der heutigen und absehbaren künftigen Zusammenarbeitspraxis,
- Auswertung der durchgeführten Workshops, sowie
- Erfahrungen aus anderen grenzüberschreitenden Städtenetzen.

Eine Beschränkung der Teilprojekte auf einen inhaltlichen Kurzbeschreibung und ihre Ziele hätte nicht ausgereicht, um Vorentscheide zu treffen und Prioritäten zu setzen betreffs der weiteren Ausarbeitung der vorgeschlagenen Teilprojekte. Die Frage der Sinnhaftigkeit und Praktikabilität der Vorschläge betrifft nicht nur die pragmatischen Teilprojekte, sondern insbesondere die ambitionierteren Konzepte und Leitprojekte, welche für die QuattroPole eine Impulswirkung haben könnten.

Eine bessere Beurteilungsgrundlage für die Ex-ante-Evaluierung des Leitbildes wurde mit der Methodik der „Prüfkriterien“ angewandt, die in der Form von methodisch aufbereiteten Projektblättern vorliegen und eine grobe Einschätzung der Machbarkeit und Wirkungen der Teilprojekte ermöglichen.

Das Prüfraster geht von folgenden Voraussetzungen aus:

- Jedes Teilprojekt muss eine win-win-Situation für die vier Partner erzeugen;
- die „technische“ Machbarkeit muss gegeben sein;
- es müssen Synergieeffekte entstehen.

### **6.2 Prüfkriterien der Ex-ante-Evaluation**

Als Leitfaden für die Vorprüfung der Projektvorschläge diene die Methode der Ex-ante-Evaluation, d.h. vor Ausführung einer Maßnahme wird mit Hilfe von Indikatoren

## **6. Argumentaire et évaluation ex ante des sous-projets**

### **6.1 Les fiches de projet**

*L'élaboration des sous-projets est le produit d'un processus itératif de recherche entre les variables suivantes :*

- *L'état des lieux (cf. rapport Etat des lieux),*
- *Les objectifs et leur hiérarchie (chap. 4),*
- *Les possibilités et limites des pratiques de la coopération aujourd'hui et dans un futur prévisible,*
- *Les conclusions suite aux ateliers effectués, et*
- *les expériences faites dans d'autres réseaux de villes frontalières.*

*La description limitée des sous-projets quant à leur définition succincte et les objectifs visés ne suffira pas à prendre des décisions ou à attribuer des priorités concernant la poursuite des sous-projets proposés.*

*La question de la justification et de la faisabilité des propositions ne concerne pas seulement les projets pragmatiques mais avant tout les concepts et projets phare ambitieux qui pourraient donner une impulsion forte à la QuattroPole.*

*Une meilleure base d'appréciation pour l'évaluation ex ante de la vision d'avenir consiste à exploiter des « filtres-test ». Ils sont présentés sous la forme de fiches de projet explicatives et permettent une estimation générale de la faisabilité et des effets liés à la réalisation des sous-projets.*

*La grille d'évaluation prend en compte :*

- *L'aspect obligatoirement gagnant-gagnant de chaque projet pour les quatre partenaires ;*
- *La faisabilité technique de chacun d'entre eux ;*
- *Leur synergie mutuelle.*

### **6.2 Critères test de l'évaluation ex ante**

*L'évaluation ex ante sert de guide méthodologique à l'analyse sommaire des sous-projets proposés. C'est-à-dire que les objectifs visés et les résultats attendus et*

hypothetisch geprüft, ob das Projekt die gesetzten Ziele erfüllt und die erhofften und erwarteten Resultate bringt.

Die 14 in der nachfolgenden Tabelle aufgelisteten Prüfkriterien in jedem Projektblatt ermöglichen es, jedes Teilprojekt nach seinen wichtigsten Auswirkungen beurteilen und entsprechende Vorentscheide fällen zu können. Betont sei nochmals, dass es sich nicht um Gewissheiten handeln kann, sondern um eine fachliche und letztlich hypothetische Einschätzung der Sinnhaftigkeit des Teilprojekts.

*escomptés d'un projet sont testés hypothétiquement à l'aide d'indicateurs avant de l'engager.*

*Les 14 critères-test contenus dans chaque fiche de projet et listés dans le tableau ci-après aident à évaluer les effets les plus importants et de prendre des décisions préliminaires pour chaque projet.*

*Il faut souligner une fois de plus, qu'il ne s'agit pas de certitudes mais d'une évaluation technique et seulement hypothétique de la valeur et de l'utilité du sous-projet.*

**Projektblatt  
Liste der Prüfkriterien**

**Fiche de projet  
Liste des critères d'évaluation**

<b>NAME DES TEILPROJEKTS</b>	<b>NOM DU SOUS-PROJET</b>
<b>Projekttyp</b>	<b><u>Type de projet</u></b>
<b>PROJEKTZIELE 1</b>	<b>OBJECTIFS DU PROJET 1</b>
<b>Projektziele langfristig</b>	<b><u>Objectifs à long terme</u></b>
<b>Zielgruppen</b>	<b><u>Groupes-cibles</u></b>
<b>Stichhaltiger Grund</b>	<b><u>Pertinence</u></b>
<b>Machbarkeit</b>	<b><u>Faisabilité</u></b>
<b>ENTSCHEIDUNGSKOMPETENZEN</b>	<b>COMPÉTENCES DE DECISION</b>
<b>Projektträger QP</b>	<b><u>Maître d'ouvrage QP</u></b>
<b>Projektträger QP + Partner</b>	<b><u>Maître d'ouvrage QP + partenaires</u></b>
<b>Externe Projektträger</b>	<b><u>Maître d'ouvrage: projet délégué</u></b>
<b>Finanzierung</b>	<b><u>Financement</u></b>
<b>Budget</b>	<b><u>Budget</u></b>
<b>Zeitplan</b>	<b><u>Calendrier</u></b>
<b>WIRKUNGEN</b>	<b>EFFETS LIÉS</b>
<b>Verknüpfte Teilprojekte</b>	<b><u>Sous-projets liés</u></b>
<b>ERFOLGSAUSSICHTEN</b>	<b>PERSPECTIVES DE RÉUSSITE</b>
<b>Vorgeschlagene Priorität</b>	<b><u>Priorité proposée</u></b>

**6.2.1 Projekt-Kurzbeschreibung und Projekttyp**

**Die Titel und Kurzbeschreibungen** der Teilprojekte sind absichtlich nicht stärker präzisiert worden, um den Spielraum für die spätere Definition durch die Projektträgerschaft nicht einzuengen. Trotzdem muss der inhaltliche Schwerpunkt des Teilprojekts erkennbar sein.

**6.2.1 Définition succincte et type du projet**

**Les titres et les définitions succinctes** des sous-projets sont délibérément généraux afin de laisser une marge de manœuvre pour une définition ultérieure affinée par les porteurs de projet. Néanmoins, l'intention du contenu doit être clairement perceptible.

**Der Projekttyp** umreißt die Aufgabe der Bearbeiter und unterscheidet zwischen den Haupttypen Gutachten, Prognose, konkretes Vorprojekt, Standortsuche, Vergleichsstudie, Veranstaltungsplanung, Wirtschaftsförderungs-/ Stadtentwicklungsprojekt, technische Machbarkeitsstudie, Testentwurf u.a.

### 6.2.2 Projektziele

Für jedes Teilprojekt werden die direkt mit ihm verknüpften Handlungs- bzw. operativen Ziele dargestellt. Es wird zwischen den kurz- bis mittelfristigen Zielen und den langfristig angestrebten Zielen unterschieden. Diese Ziele sind gemäß der „Zielbaum-Methodik“ Teilziele der Oberziele und der thematischen Ziele, d.h. sie erfüllen auf der Handlungsebene die angestrebten „übergeordneten“ Hauptziele.

### 6.2.3 Zielgruppen

Grundlage und zentrale Rechtfertigung für die Konzipierung und Umsetzung der Teilprojekte ist die Frage, ob und wie die Bevölkerung „erreicht“ werden kann. Es gilt nicht nur das Gesetz der großen Zahl („möglichst breite Bevölkerungskreise erreichen“) sondern auch die Strategie, auf differenzierte Art eine große Zahl unterschiedlicher Zielgruppen anzuvisieren.

Nebst der globalen Absicht

- „den Bürger abzuholen“,
- der Gesamtentwicklung der QuattroPole zu dienen, sowie
- als „europäisches Laboratorium“ zu wirken, werden in den Projektblättern u.a. folgende Zielgruppen näher identifiziert:
- Bürgerinnen und Bürger (alle Kategorien)
- Betriebe / Wirtschaft / start-ups
- Berufspendler und Grenzgänger
- Schüler und Studierende
- Schulen und Hochschulen
- Politik und Verwaltung
- externe Besucher und Touristen
- geschichtliches Erbe
- Lebensumfeld und Umwelt.

**Le type de projet** circonscrit la mission de la maîtrise d'œuvre et distingue entre les catégories suivantes : Étude, expertise, prévision, avant-projet, recherche d'implantation, analyse comparative, organisation de manifestations, projet de promotion économique ou de développement urbain, étude de faisabilité, projet de sites-test etc...

### 6.2.2 Objectifs du projet

*Les objectifs opérationnels de chaque sous-projet sont présentés.*

*On distingue les objectifs à court et moyen terme dans la perspective des objectifs à long terme.*

*Selon le modèle de « l'arbre d'objectifs », ces objectifs d'action sont à leurs tours tributaires des objectifs majeurs et thématiques, c'est-à-dire qu'ils matérialisent les « objectifs supérieurs » visés au niveau des champs d'actions.*

### 6.2.3 Les groupes-cibles

*La base et la justification centrale de la conception et de la mise en œuvre des sous-projets est la question de savoir si et comment la population peut y être associée. Il ne s'agit pas simplement de la loi des grands nombres (« impliquer autant de citoyens que possible ») mais également de la stratégie consistant à viser de façon différenciée un éventail étendu de groupes-cibles différents.*

*A côté de l'ambition globale*

- « de saisir le citoyen »
- de contribuer au développement global de QuattroPole, ainsi que
- d'agir comme laboratoire européen, les fiches de projet identifient de plus près, entre autres, les groupes-cibles suivants :
- les citoyens (toutes catégories),
- les entreprises / économie / start-ups,
- les navetteurs et frontaliers,
- les écoliers et étudiants,
- les écoles et universités,
- les élus et l'administration,
- les visiteurs et touristes,
- le patrimoine historique-culturel,
- le cadre de vie et l'environnement.

Ob die anvisierten Zielgruppen auch tatsächlich erreicht werden können, hängt ebenso ursächlich von anderen Kriterien ab: Erleb- und Sichtbarkeit der Teilprojekte, Wirkung und Erfolg der Maßnahmen etc...

Verfeinert man den Maßstab der Zielgruppen, so kann ein Teilprojekt vorzugsweise einen besonderen Wirtschaftszweig, eine einzelne Betriebskategorie oder eine spezifische Bevölkerungsgruppe betreffen. Schließlich ist es aber die ganze Einwohnerschaft der vier Städte, welche Nutznießer des Leitbilds sind bzw. sein können.

#### 6.2.4 Stichhaltiger Grund

**Ein stichhaltiger Grund für einen Projektvorschlag ist dann gegeben, wenn durch die Zusammenarbeit ein Mehrwert für die QuattroPole entsteht und auch wahrnehmbar ist.** Die bekanntermaßen vorhandenen knappen Mittel und der Status der Freiwilligkeit der Zusammenarbeit bedingt das Vorhandensein eines starken Projekts. Nicht allein die Wünschbarkeit reicht aus, sondern es muss ein Nachweis der Notwendigkeit erbracht werden, dass ein Projekt nachhaltig von allen Projekt-beteiligten getragen wird.

Die Projektblätter enthalten eine entsprechende Einschätzung dieses „stichhaltiges Grundes“.

#### 6.2.5 Machbarkeit

Die Machbarkeit eines Teilprojekts kann nur sehr grob eingeschätzt werden. Kriterien hierzu sind u.a.

- die Komplexität bzw. Einfachheit des Projektinhalts,
- die unterschiedlichen Rahmenbedingungen in den drei Ländern,
- die unterschiedlichen Ausgangspositionen der vier Städte, sowie
- die vorhersehbaren Hürden organisatorischer und finanzieller Art sowie weiterer Einschränkungen und Sachzwängen bezüglich des Projekts.

*D'autres critères vont aider à déterminer les groupes-cibles finalement bénéficiaires: visibilité et expérience vécue des sous-projets, effets liés et réussite des mesures engagées etc...*

*A une échelle plus fine, les projets vont concerner plus particulièrement tel ou tel secteur d'activité, telle catégorie d'entreprises, telle catégorie d'habitants. Mais au bout du compte, ce sont toujours les habitants des quatre villes qui constituent les bénéficiaires ultimes de l'ensemble des projets.*

#### 6.2.4 Pertinence de la proposition

**La pertinence d'une proposition de projet doit faire sa preuve par la création d'une plus-value perceptible grâce à la coopération au sein de la QuattroPole.** La limite bien connue des moyens existants ainsi que le statut du volontariat de la coopération imposent l'existence d'un projet fort et convaincant. Il ne suffit pas qu'un projet soit seulement souhaitable mais il faut mettre en évidence la nécessité du projet proposé afin qu'il puisse être porté de façon durable par tous ses participants.

*Les fiches de projet contiennent une évaluation de cette « pertinence ».*

#### 6.2.5 Faisabilité

*La faisabilité d'un sous-projet ne peut être évaluée que sommairement. Les critères utilisés pour ce filtre sont :*

- *la complexité, et inversement la simplicité du contenu du projet,*
- *les conditions cadres différentes d'un pays à l'autre,*
- *le positionnement différent de chacune des villes,*
- *les obstacles vraisemblables concernant les aspects de l'organisation, du financement, ainsi que d'autres limitations et contraintes du projet.*

Die Vor-Einschätzung der Machbarkeit jedes Teilprojekts ist deshalb nur eine erste Beurteilung der Umsetzungsfrage.

### 6.2.6 Entscheidungskompetenzen

Für rund die Hälfte der vorgeschlagenen Teilprojekte liegt die juristische und technische Entscheidungskompetenz bei der QuattroPole bzw. bei den vier Städten und ihren Verwaltungsstellen. Bei der anderen Hälfte der Teilprojekte – insbesondere bei den strategischen Projekten A (Mobilitäts- und Wirtschaftsprojekte u.a.) – muss der Entscheiderkreis erweitert werden, u.a. um:

- Hochschulverwaltungen
- übergeordnete staatliche und/oder regionale zuständige Stellen
- Wirtschaftsgremien u.a.m.

In diesen Fällen sind Kooperationen mit Mit-Entscheidern zu suchen.

Bei einigen wenigen, jedoch wichtigen Teilprojekten (z.B. Fernverkehrsanbindung Schiene) liegt die Entscheidungskompetenz gänzlich außerhalb der QuattroPole. Die vier Städte können in diesem Falle nur Lobbying-Arbeit betreiben.

In der Regel sollte eine Konvergenz zwischen Entscheiderkreis, Projektbeteiligten und effektiven Projektträgern von Beginn an angestrebt werden.

### 6.2.7 Projektträgerschaft

Grundsätzlich sind fünf Organisationsmodelle für Projektträgerschaften potenziell möglich:

- Wahrnehmung der alleinigen Projektträgerschaft durch den Verein QuattroPole;
- Wahrnehmung der Projektträgerschaft durch den Verein mit unterschiedlichen Partnerschaften, z.B. mit nur zwei oder drei Städten anstelle aller vier;
- Wahrnehmung der Projektträgerschaft durch eine Verwaltungsstelle einer der Städte;
- gemischtwirtschaftliche Projektträgerschaft mit öffentlichen und privaten Trägern;
- komplette Übertragung der Projektträgerschaft an eine externe Trägerschaft.

*L'évaluation ex ante de chaque sous-projet ne représente donc qu'une première analyse concernant sa mise en œuvre potentielle.*

### 6.2.6 Compétences de décision

*QuattroPole, ses quatre villes et leurs services disposent des compétences juridiques et techniques applicables sur environ la moitié des sous-projets proposés. Pour l'autre moitié des sous-projets, notamment pour les projets stratégiques A (mobilité et projets économiques etc...), le cercle de décideurs doit être étendu. Il s'agit, par exemple :*

- *des services de formation universitaire,*
- *des acteurs de rang administratifs supérieur (départements, régions, Etats)*
- *des organismes économiques et autres.*

*Dans ces cas, il faudra rechercher des coopérations avec d'autres co-décideurs.*

*Pour quelques autres sous-projets – pourtant importants (par ex. raccordement aux grands réseaux ferrés à grande vitesse) – QuattroPole n'a aucune compétence de décision. Dans ces cas, les quatre villes ne peuvent envisager que des activités de lobbying.*

*En règle générale, une convergence devrait être recherchée dès le début entre les décideurs compétents, les participants et les porteurs finaux d'un projet.*

### 6.2.7 Maîtrise d'ouvrage

*Le réseau dispose maintenant de cinq modalités potentielles d'organisation en mode projet :*

- *Maîtrise d'ouvrage unique assurée par l'association QuattroPole ;*
- *Maîtrise d'ouvrage assurée par l'association avec un nombre de partenaires variables, pas forcément les quatre villes du réseau mais seulement deux ou trois ;*
- *Maîtrise d'ouvrage par un des services de l'une des villes du réseau en mode projet ;*
- *Maîtrise d'ouvrage mixte par un partenariat public-privé ;*
- *Maîtrise d'ouvrage déléguée à un partenaire extérieur en mode projet.*

Dieses Kriterium Projektträgerschaft wird im Kapitel 8 (Umsetzung des Leitbildes der Zusammenarbeit) vertieft behandelt.

### 6.2.8 Finanzierung und Budget

Die zwei Kriterien Finanzierung und Budget sind am schwierigsten im Voraus einzuschätzen und beruhen notwendigerweise auf spekulativen Annahmen. Viele entsprechende Kästchen in den Projektblätter-Tabellen bleiben deshalb leer.

Die Frage der **Finanzierung** ist eng verknüpft mit den Kriterien Entscheidungskompetenz und Projektträgerschaft. Dementsprechend müssten die Ressourcen in erster Linie von den „Projekt-Bestellern“ zur Verfügung gestellt werden, seien es die vier Städte, Organisationen der Wirtschaft, Hochschulen, regionale und staatliche Körperschaften u.a.m. Eine wichtige potenzielle Quelle bleibt außerdem die Mobilisierung von EU-Zuschüssen. Rund ein Viertel der 35 Teilprojekte eignen sich potenziell als INTERREG-bezuschusste Projekte.

Zum Prüfkriterium **Budget** können verständlicherweise kaum Angaben gemacht werden. Hingegen enthalten einige Projektblätter Schätzungen für vorbereitende Untersuchungen (Bestandsanalysen, Konzeptstudien).

### 6.2.9 Zeitplan

Der in den Projektblättern angegebene Zeitplan ist ein idealtypischer Wunschplan. Er geht sowohl von den Zielsetzungen des Teilprojekts als auch von den Haupt- und Oberzielen aus, die das Leitbild anstreben und erfüllen soll. Letztlich wird aber der Zeitplan durch die (politisch festgelegte) Priorisierung der Teilprojekte bestimmt, was zwangsläufig zu unterschiedlichen bzw. abgestuften Zeitplänen bei der Umsetzung der Teilprojekte führt.

*Ce critère de la maîtrise d'ouvrage sera approfondi dans le chapitre 8 (Mise en œuvre de la vision d'avenir de la coopération).*

### 6.2.8 Financement et budget

*Les deux critères financement et budget sont les plus difficiles à pré-évaluer et reposent forcément sur des suppositions. Par conséquent, les informations relatives à cet aspect ne sont pas renseignées dans les tableaux des fiches de projet.*

*La question du **financement** est étroitement liée aux critères des compétences de décision et la maîtrise d'ouvrage. Les ressources devraient donc être mises à disposition principalement par le maître d'ouvrage du projet, que ce soient les quatre villes, les institutions économiques, les universités, les services régionaux et étatiques ou autres... Les fonds européens constituent également une source potentielle importante de financement. A peu près un quart des 35 sous-projets pourraient potentiellement être éligibles comme projets INTERREG.*

*A ce stade de définition des projets une estimation de leurs **coûts** est encore aléatoire. Par contre, quelques fiches de projet contiennent une estimation des coûts pour les études préalables (étude-diagnostic, étude-concept).*

### 6.2.9 Calendrier

*Le calendrier proposé dans les fiches de projet retient des délais souhaitables. Il concerne simultanément les objectifs du sous-projet et les objectifs thématiques et majeurs visés et poursuivis par le Leitbild. En fin de compte, le calendrier sera préétabli par la priorisation (politique) des sous-projets qui conduit forcément à établir des délais différents et échelonnés lors de la réalisation des sous-projets.*

### 6.2.10 Wirkungen, Nutzen und Erfolgsaussichten des Teilprojekts

Die Frage nach den induzierten, direkten und indirekten **Wirkungen**, zum Nutzen und zu den Erfolgsaussichten der vorgeschlagenen Teilprojekte sind entscheidende Prüfkriterien. Sie beantworten szenarienhaft den Zustand nach der Umsetzung des Teilprojekts und skizzieren „was es bringt“ (= Ex-ante-Evaluation). Dies ist insbesondere wichtig im Hinblick auf die Erfüllung der Erwartungen seitens der anvisierten Zielgruppen.

Die Beurteilung der **Erfolgsaussichten** orientiert sich am einfachen Prinzip, dass jedes Teilprojekt eine win-win-Situation für die vier Partner erzeugen soll (vgl. hierzu Kap 6.1).

### 6.2.11 Verknüpfte Teilprojekte

Jedes Teilprojekt zeichnet sich durch seine Eigenständigkeit aus, ist aber auch mehr oder weniger verknüpft mit anderen Projekten. Im letzteren Fall können sich Teilprojekte gegenseitig bedingen oder zusammen Synergien erzeugen, z.B.:

- Verkehrs- und Mobilitätsprojekte sind bzw. können komplementär sein, evtl. aber auch konkurrierend<sup>2</sup>;
- die Digitalwirtschaft durchdringt auch alle anderen Wirtschaftszweige und bildet Brücken zu den Hochschulen;
- Optimierung der Kommunikation in Schwerpunktbereichen dient letztlich der ganzen QuattroPole;
- die Förderung der Mehrsprachigkeit durchdringt sämtliche anderen Teilprojekte.

Umgekehrt gibt es aber auch isolierte Teilprojekte ohne offensichtliche oder nur geringfügige Verknüpfungen mit anderen Projekten. Nicht ausgeschlossen sind auch Überschneidungen, die eine Zusammenlegung sinnvoll machen.

### 6.2.10 Effets liés, utilité et perspectives de réussite du sous-projet

*L'évaluation des **effets liés** distingue les effets induits, directs et indirects des projets. C'est un critère majeur. Elle est menée à partir de l'élaboration d'un scénario de la situation estimée après réalisation du sous-projet et esquisse « quels sont ses bénéfices ». (évaluation ex ante). Ce dernier point est particulièrement important par rapport à la réponse aux attentes des groupes-cibles.*

*L'évaluation des **perspectives de réussite** repose sur un principe simple : chaque sous-projet doit être conçu comme étant obligatoirement gagnant-gagnant pour les quatre partenaires (cf chap. 6.1).*

### 6.2.11 Sous-projets liés

*Chaque sous-projet peut être aussi bien indépendant que relié plus ou moins étroitement avec d'autres projets. En l'occurrence, les sous-projets peuvent être liés et complémentaires et/ou générer mutuellement des synergies, par exemple :*

- *les projets de transports et mobilité sont – ou peuvent être – complémentaires mais éventuellement aussi concurrentiels<sup>2</sup> ;*
- *l'économie numérique s'intègre à toutes les autres branches d'activités et accentue des connections potentielles avec les universités;*
- *l'optimisation de la communication dans quelques champs d'actions est utile à l'ensemble de la QuattroPole ;*
- *la promotion du multilinguisme complète tous les projets.*

*Par contre, certains sous-projets sont isolés sans connections manifestes ou nécessaires avec d'autres projets. Il n'est pas non plus exclu que deux projets se recoupent de façon telle qu'une fusion simplifie leur réalisation.*

<sup>2</sup> z.B. zwischen motorisiertem Individualverkehr MIV und öffentlichem Verkehr OePNV  
par exemple entre modes de transport individuels motorisés TIM et transports en commun TC



### 6.2.12 Vorgeschlagene Prioritäten nach fachlichen Gesichtspunkten

Grundlage für die Priorisierung der Teilprojekte durch die Projektbearbeiter waren fachliche Überlegungen gemäß folgenden Kriterien:

- Ausschöpfung der Entwicklungspotenziale,
- ausgewogene Gesamtentwicklung der QuattroPole,
- Erzeugung von Mehrwert für das Städtenetz,
- symmetrische Entwicklung der vier Mitgliederstädte,
- Breitenwirkung des Maßnahmenpakets.

Bewusst (noch) nicht berücksichtigte Kriterien waren die entscheidenden gesellschaftlich-politischen und finanziellen Rahmenbedingungen, die maßgeblich die Prioritäten bestimmen.

Die frühzeitige Prioritätensetzung durch die Projektbearbeiter sollte als Impulsgeber für den anschließenden Beteiligungsprozess seitens des Auftraggebers dienen. Die demokratische Legitimierung der Prioritätensetzung für die Teilprojekte erfolgt schließlich sowohl durch die für das Leitbild zuständigen Akteure als auch durch die betroffene Einwohnerschaft.

Das Ergebnis des bisherigen Beteiligungsprozesses wird im folgenden Kapitel 7 behandelt.

### 6.3 Schlussfolgerungen

Die 35 Teilprojekte sind das Resultat der Vorarbeiten zum Leitbild der Zusammenarbeit mit dem Hauptziel, die Arbeits- und Lebensbedingungen der QuattroPole-Bewohner zu verbessern. Entwicklungsspielräume sind vorhanden und die Zusammenlegung der Mittel und Anstrengungen ermöglichen es, anspruchsvollere Projekte und Aktionen umzusetzen, die ein Partner allein nicht realisieren kann. Es gilt die Prämisse „mit denselben Mitteln mehr tun zu können“.

Im günstigen Fall gelingt es, gleichzeitig auch einen Qualitätssprung zu vollziehen, z.B. durch die „QuattroPolisierung“ der Universitäten.

### 6.2.12 Priorités proposées du point de vue professionnel

*La base de la priorisation des sous-projets par l'équipe de travail repose sur les critères suivants :*

- *Exploitation du potentiel de développement ;*
- *Développement équilibré de la QuattroPole ;*
- *Création de plus-values pour le réseau de villes ;*
- *Développement symétrique des quatre villes ;*
- *Grande portée de l'éventail de mesures.*

*Les critères des conditions cadres sociales, politiques et financières, prépondérantes pour la définition de priorités, n'ont pas (encore) été pris en considération.*

*L'évaluation des priorités préalables par l'équipe de travail consiste donc à impulser une dynamique du côté de la maîtrise d'ouvrage. La légitimation démocratique de la définition des priorités pour les sous-projets ne peut s'effectuer que par les acteurs responsables de la vision d'avenir et finalement par la population directement concernée.*

*Les résultats du processus de participation sont traités dans le chapitre suivant n° 7.*

### 6.3 Conclusions

*Les 35 sous-projets sont le résultat des travaux préliminaires pour la vision d'avenir de la coopération visant l'amélioration de la qualité de la vie et des perspectives d'emploi des « QuattroPolitains ». Les marges de progrès sont importantes et la mise en commun de moyens et des efforts doit permettre la mise en œuvre d'actions concrètes et de projets plus ambitieux que ce qu'un partenaire seul pourrait réaliser. Il s'agit « de faire mieux avec autant de moyens ».*

*Dans les meilleurs des cas, la mise en commun des moyens peut mener à une meilleure qualité : par exemple la « Quattropolisation » des universités.*

Das Leitbild der Zusammenarbeit und seine konstituierenden Teilprojekte sollen als dynamischer Prozess verstanden werden. Nach ersten Impulsen werden erste Effekte wahrnehmbar. Das Leitbild ist demnach sowohl Ziel als auch Weg, der die Praxis der Zusammenarbeit vertieft und Nachfolgeprojekte und/oder neue Maßnahmen zur Folge haben kann.

Die Ex-ante-Evaluation wird somit im Laufe der Zeit, nach der Umsetzung von Projekten, zur Ex-post-Evaluation, die es ermöglicht, die vorher prognostizierten Erfolge zu überprüfen und ebenso allfällige Misserfolge aufzuzeigen.

Dieses Vorgehen wird im Übrigen bei allen INTERREG-Projekten gefordert, wo stets der Nachweis einer Erfolgskontrolle mittels einschlägiger Indikatoren erbracht werden muss.

Eine zentrale Rolle im o.g. dynamischen Prozess der Projektabwicklung fällt der Kommunikationspolitik und der Animation des Beteiligten-Netztes zu. Die stetige und transparente Vermittlung der laufenden Planungsabsichten und -prozesse ist die notwendige Voraussetzung für das Funktionieren und Gelingen dieses Städtenetzes.

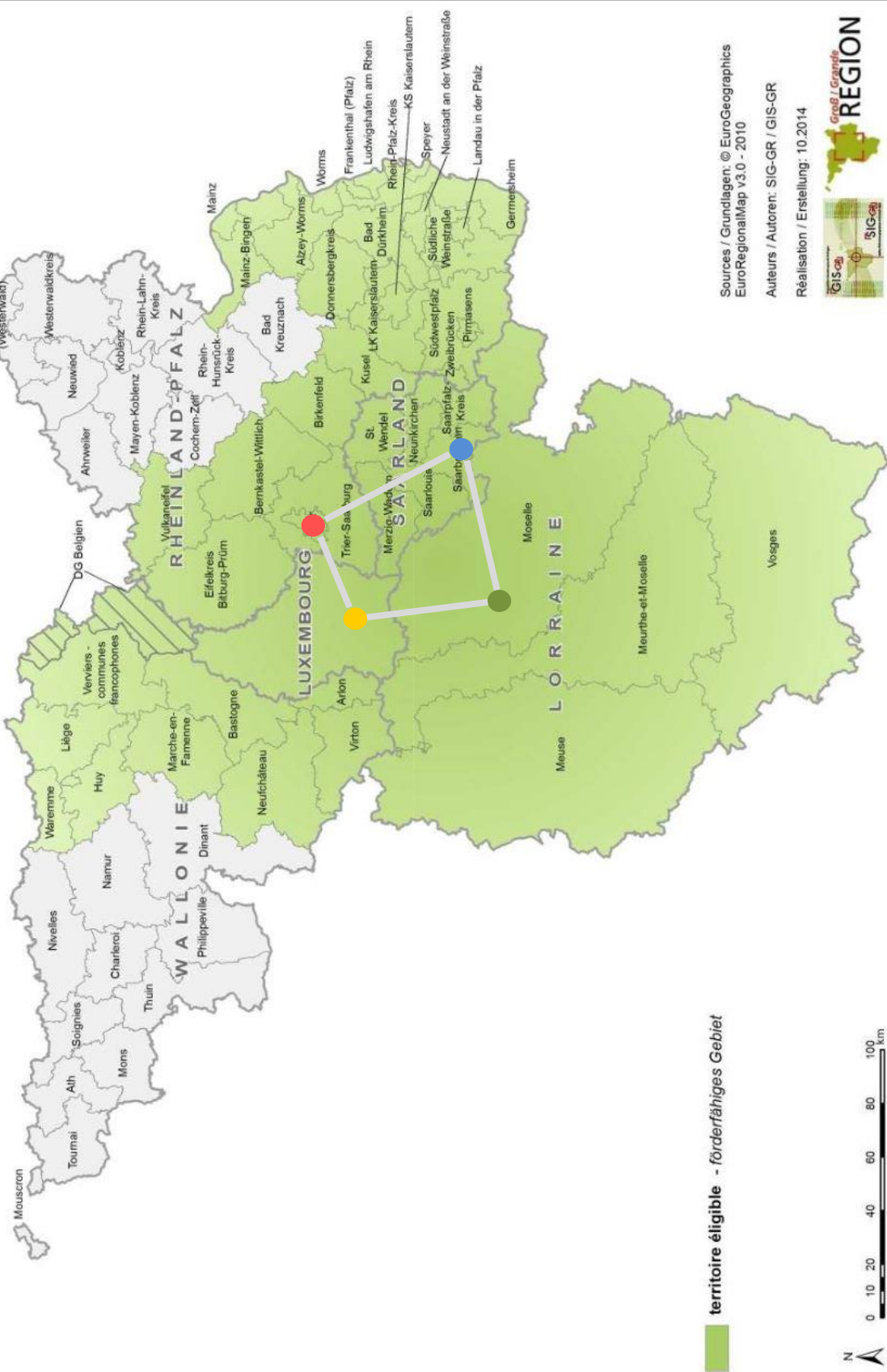
*La vision d'avenir de la coopération et ses éléments constituant de sous-projets doit être conçu comme processus dynamique. C'est surtout après les premières impulsions que la dynamique devra porter tous ses effets. Le Leitbild constitue donc aussi bien une fin en soi qu'un processus d'apprentissage qui conforte la coopération et inspire une prochaine génération de projets et d'actions.*

*Au fur et à mesure, l'évaluation ex ante sera accompagnée d'une évaluation ex post (contrôle postérieur) permettant d'objectiver les réussites et de mettre en évidence les raisons des éventuels échecs.*

*Par ailleurs, cette procédure est exigée pour tous les projets INTERREG, où il faut périodiquement fournir la preuve d'un « contrôle d'efficacité » à l'aide d'indicateurs pertinents.*

*Dans ce processus dynamique mentionné auparavant, la politique de communication, d'information et l'animation du réseau constitue un objectif en tant que tel et assumera donc un rôle central. La diffusion permanente de l'information et des intentions du Leitbild sont une condition indispensable pour le fonctionnement et la réussite de ce réseau de villes.*

**Zone de programmation INTERREG V-A Grande Région  
- Programmgebiet INTERREG V-A Großregion**



Sources / Grundlagen: © EuroGeographics  
EuroRegionalMap v3.0 - 2010  
Auteurs / Autoren: SIG-GR / GIS-GR  
Réalisation / Erstellung: 10.2014

## **7. Priorisierung der Teilprojekte**

### **7.1 Befragungen zur Zuordnung von Prioritäten für die Teilprojekte**

Während der Erarbeitung des Leitbildes wurde zwischen der Auftraggeberseite und den Projektarbeitern ein reger Austausch gepflegt. Das Ziel dabei war es, mittels dieses einfachen Beteiligungsprozesses die Akzeptanz des Leitbildes seitens der letzten Endes für die Umsetzung verantwortlichen Akteure einzuleiten. Dabei standen die Teilprojekte im Fokus.

Um ein Stimmungsbild über die Prioritäten der Teilprojekte zu erhalten, wurden in einer ersten Runde die QuattroPole-Koordinatoren der vier Städte sowie die bestehenden Projektgruppen eingeladen, für jedes einzelne Teilprojekt eine Priorität vorzuschlagen.

Als Bewertungsunterlage dienten die Projektblätter aller 35 Teilprojekte, die zuvor an den Workshops präsentiert und diskutiert wurden. Als Rang-Einstufung wurden die Werte 1 bis 5 vorgegeben.

Im Nachgang zur Mitgliederversammlung QuattroPole vom 25.10.2016 in Metz wurden auch alle Mitglieder des Vereins QuattroPole eingeladen, die Teilprojekte zu bewerten und einer Priorität zuzuordnen.

Insgesamt war der Rücklauf sehr bescheiden. Es konnten lediglich 11 ausgefüllte Fragebogen entgegen genommen und ausgewertet werden. Einige Rückmeldungen enthielten zusätzliche Kommentare und Anregungen, die ebenfalls berücksichtigt wurden.

In den nachfolgenden Tabellen sind die 35 Teilprojekte (vgl. Listen in Kap. 5.2 und Projektblätter im Anhang) neu gegliedert nach den 7 Themenbereichen und den vereinfachten 3 Prioritätsstufen „hoch“, „mittel“ und „niedrig“.

## **7. Les priorités des sous-projets**

### **7.1 Sondages concernant l'attribution de priorités aux sous-projets**

*La maîtrise d'ouvrage et l'équipe de travail ont entretenu un échange continu au cours de l'élaboration de la vision d'avenir. Ce type de processus de participation a eu pour objectif de faciliter l'appropriation de la vision d'avenir de la coopération par les acteurs ultérieurement responsables de sa mise en œuvre. L'élaboration des sous-projets a constitué le point focal de cette démarche.*

*Dans un premier temps, les coordinateurs QuattroPole des quatre villes ainsi que les groupes de projet existants ont été invités à noter chaque sous-projet afin d'obtenir une vision générale des priorités de la maîtrise d'ouvrage.*

*Les fiches de projet de tous les 35 sous-projets auparavant présentées et discutées lors des workshops ont constitué la base d'évaluation de cette démarche. Les projets ont été classés de 1 à 5 selon le niveau estimé de leur priorité.*

*Suite à l'assemblée générale du 25/10/2016 à Metz, tous les membres de l'Association QuattroPole ont également été invités à commenter les sous-projets et leur attribuer des priorités.*

*Le retour du sondage a été très modeste. Seuls 11 questionnaires ont été retournés et ont pu être exploités. Quelques réponses contenaient des commentaires et suggestions qui ont pu également être pris en compte.*

*Les tableaux présentant les 35 sous-projets (cf. les listes dans le chapitre 5.2 et les fiches de projet en annexe) sont restructurés selon les 7 catégories thématiques et les 3 niveaux de priorités simplifiés « haute », « moyenne » et « faible ».*

**Prioritäten der Teilprojekte  
Vorschläge der Teilnehmer  
an der Umfrage**

**Priorités des sous-projets  
Propositions des participants  
du sondage**

<b>Projekt- kategorie Catégorie der projet</b>	<b>Teilprojekt mit hoher Priorität Sous-projet avec haute priorité</b>	<b>Teilprojekt mit mittlerer Priorität Sous-projet avec priorité moyenne</b>	<b>Teilprojekt mit niedriger Priorität Sous-projet avec priorité faible</b>
<b>Bereich Verkehr Secteur transports</b>	<p><b>AV2</b> – Fernverkehrs-anbindung der QuattroPole mittels IC/ICE/TGV <i>AV2 – Raccordement de QuattroPole aux grands réseaux ferrés à grande vitesse</i></p> <p><b>BV1</b> – Mobilitätskonzept <i>BV1 – Concept de mobilité</i></p> <p><b>BV2</b> – Konzept grenzüberschreitender Pendlerverkehr <i>BV2 – Concept pour les déplacements transfrontaliers</i></p>	<p><b>AV1</b> – Quattro-Bahn <i>AV1 – Quattro-RER</i></p> <p><b>BV3</b> – Konzept Langsamverkehr <i>BV3 – Concept pour les déplacements doux</i></p>	<p><b>AV3</b> – QuattroAirport <i>AV3 – QuattroAirport</i></p> <p><b>CV1</b> – Beschilderung QuattroPole an den Stadteingängen <i>CV1 – Signalétique QuattroPole aux entrées de ville</i></p>
<b>Bereich Wirtschaft Secteur économie</b>	<p><b>BW2</b> – Gemeinsames Standortmarketing <i>BW2 – Marketing régional commun</i></p>	<p><b>AW1</b> – Vom Sillon lorrain zur Silicon QuattroPole <i>AW1 – Du Sillon lorrain à la Silicon QuattroPole</i></p> <p><b>BW1</b> – Wirtschaftsforum Großregion <i>BW1 – Forum de l'économie de la Grande Région</i></p> <p><b>BW3</b> – Cluster-Bildung der Digitalwirtschaft <i>BW3 – Constitution du cluster numérique</i></p> <p><b>BW4</b> – Cluster-Bildung der Kreativwirtschaft <i>BW4 – Constitution du cluster des branches créatives</i></p>	<p><b>AW2</b> – Ansiedlung einer Großeinrichtung europäischer Bedeutung <i>AW2 – Accueil d'un grand service ou/et d'un grand équipement d'envergure européenne</i></p> <p><b>AW3</b> – Entwicklung der QuattroPole zum Finanzplatz für start-ups <i>AW3 – Développement d'une place financière dédiée aux start-ups au sein de la QuattroPole</i></p> <p><b>AW4</b> – Quattro-„Test-Standorte“ <i>AW4 – Quattro-« sites test »</i></p> <p><b>CW1</b> – Entwicklung des Standort-Gütesiegels „QuattroPole“ <i>CW1 – Promotion de sites labellisés de la « QuattroPole »</i></p>

	<b>hohe Priorität haute priorité</b>	<b>mittlere Priorität priorité moyenne</b>	<b>niedrige Priorität priorité faible</b>
<b>Bereich Bildung Secteur éducation et formation</b>	<p><b>AU1</b> – Internationalisierung der QP-Universitäten <i>AU1 – Internationalisation des universités de la QP</i></p> <p><b>BU1</b> – Konsolidierung der Zusammenarbeit unter den vier Universitäten <i>BU1 – Consolidation de la coopération entre les quatre universités</i></p> <p><b>BU3</b> – Gemeinsame grenzüberschreitende Berufsbildung <i>BU3 – Formations professionnelles transfrontalières</i></p> <p><b>CU1</b> – Einrichtung von Schulpartnerschaften <i>CU1 – Création de jumelages entre établissements scolaires</i></p>	<p><b>BU2</b> – Verknüpfung Schulen und Betriebe <i>BU2 – Transparence entre écoles et entreprises</i></p> <p><b>BU4</b> – Kein Nachlassen in der Pflege der Zwei-/Dreisprachigkeit <i>BU4 – Pas de fléchissement dans le maintien du bi-/trilinguisme</i></p> <p><b>CU2</b> – Bessere funktionale und räumliche Verknüpfung der Hochschulen mit der Stadt <i>CU2 – Amélioration des relations fonctionnelles et spatiales entre université et ville siège</i></p>	
<b>Bereich Kultur Secteur culture</b>	<p><b>BK1</b> – Weiterführung der bisher gut laufenden kulturellen Projekte <i>BK1 – Continuation des projets culturels réussis jusqu'à présent</i></p> <p><b>BK3</b> – Optimierung der Kommunikation in den Bereichen Kultur und Tourismus <i>BK3 – Optimisation de la communication dans les domaines de la culture et du tourisme</i></p>	<p><b>BK2</b> – Einrichtung eines gemeinsamen Fördertopfes für kulturelle Projekte <i>BK2 – Alimentation d'un fonds financier commun pour des projets culturels</i></p>	<p><b>AK1</b> – EU-Zentrum für Fernsehen und neue Medientechniken <i>AK1 – Centre de l'UE pour la télévision et nouvelles technologies de médias</i></p>
<b>Bereich Tourismus Secteur tourisme</b>	<p><b>BT1</b> – Weiterführung der bisher gut laufenden Projekte im Bereich Tourismus <i>BT1 – Continuation des projets touristiques réussis jusqu'à présent</i></p>	<p><b>CT2</b> – Ideenbörse Tourismus <i>CT2 – Bourse d'idées pour le tourisme</i></p>	<p><b>CT1</b> – Marketing für den Brand „QuattroPole“ <i>CT1 – Marketing pour la marque « QuattroPole »</i></p>
<b>Bereich Sozialpolitik Secteur politique sociale</b>	<p><b>BS1</b> – Konzept für die Integration von Ausländern <i>BS1 – Concept pour l'intégration d'étrangers</i></p>	<p><b>CS2</b> – Konzept für Fairtrade <i>CS2 – Concept pour le commerce équitable</i></p>	<p><b>CS1</b> – Konzept für verantwortungsvolle Betriebsführung <i>CS1 – Concept concernant la responsabilité sociétale des entreprises</i></p>
<b>Bereich Umwelt Secteur environnement</b>	<p><b>BE1</b> – Erarbeitung gemeinsamer Umweltziele <i>BE1 – Définition d'objectifs environnementaux partagés</i></p>	<p><b>CE1</b> – Kandidatur für den „European Energy Award (eea)“ <i>CE1 – Candidature pour le « European Energy Award (eea) »</i></p>	

## 7.2 Ergänzende Kommentare zur Prioritätensetzung

Etliche Rückmeldungen seitens der vier QuattroPole-Städte enthielten zusätzliche Kommentare, Vorschläge und Kritiken zu der „benoteten“ Prioritätenliste.

Sie betrafen sowohl allgemeine Anmerkungen zum Leitbildprozess und zu den Teilprojekten als auch weitergehende Erläuterungen zu einzelnen Projektvorschlägen.

Hervorgehoben wurde bei den **strategischen Teilprojekten A** ihre Eignung, die bestehenden großen Herausforderungen in den Bereichen Verkehr, Mobilität und Arbeitsmarkt zu bewältigen. Durch ihre Verknüpfung werde auch die Sichtbarkeit und Bedeutung der QuattroPole gestärkt. Gleichzeitig wird aber auch darauf hingewiesen, dass die QuattroPole-Städte (zu) oft über unzureichende Kompetenzen verfügen, um die Teilprojekte in Gang zu setzen.

Bei den **pragmatischen Teilprojekten B** wird ihre weniger komplexe und kurzfristigere Umsetzungsmöglichkeit vermerkt. Es wird aber auch darauf hingewiesen, dass bei bisher erfolgreichen Projekten neue Impulse notwendig sind.

Im Vergleich zu den Teilprojekten A und B werden die **wünschbaren Teilprojekte C** als weniger relevant eingestuft, insbesondere im Hinblick auf ihren begrenzten Beitrag zur Stärkung des „Gesamtkonzepts QuattroPole“. In Verbindung mit den Teilprojekten A und B werden sie aber dennoch als wichtig erachtet.

Die Kommentare zu einzelnen Teilprojekten spiegeln im Großen und Ganzen die Einstufung der Prioritäten durch die Befragten wider. Sie enthalten wertvolle Anregungen, Vorbehalte und Kritiken, welche weitgehend deckungsgleich sind mit den Evaluationen in den Projektblättern. Diese Kommentare sollten bei der Projektfortschreibung in der nachfolgenden Umsetzungsstufe des Leitbildes weiter vertieft werden.

## 7.2 Commentaires complémentaires aux propositions de priorités

*Plusieurs questionnaires émanant des quatre villes de la QuattroPole incluait des commentaires, propositions et critiques joint à la liste de priorités attribuées.*

*Ils concernaient autant des annotations relatives à la vision d'avenir et aux sous-projets que des remarques complémentaires relatives aux propositions de projet.*

*Les **sous-projets stratégiques A** sont considérés comme propices à la résolution des grands défis dans les domaines des transports, de la mobilité et du marché de travail. En plus, par leur interaction, la visibilité et le poids de QuattroPole peuvent être renforcés. Par contre, la compétence juridique (trop) souvent insuffisante des villes de la QuattroPole pour engager et piloter certains des sous-projets a été soulignée.*

*La mise en œuvre des **sous-projets pragmatiques B** est considérée comme étant moins complexe et fastidieuse. En même temps, on précise qu'il faut donner de nouvelles impulsions aux projets jusqu'à présent réussis.*

*Les **sous-projets souhaitables C** sont considérés – en comparaison avec les sous-projets A et B – comme moins pertinents, notamment quant à leur contribution limitée au renforcement du « concept global QuattroPole ». Néanmoins, ils gagnent en importance quand on les articule avec des sous-projets A et B.*

*Dans l'ensemble, les commentaires sur les sous-projets reflètent les priorités accordées par les personnes consultées. Ils contiennent des suggestions précieuses, des réticences et des critiques qui correspondent grosso modo aux évaluations effectuées dans les fiches de projet. Ces commentaires devraient être approfondis lors de la définition des cahiers de charges des projets dans la phase de la mise en œuvre de la vision d'avenir.*

Des Weiteren wurde vorgeschlagen, die Zuordnung der Prioritäten enger mit folgenden vier Hauptzielen zu verknüpfen:

- Reduzierung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes;
- Stärkung des sozialen Zusammenhalts;
- Verbesserung der demokratischen Mitbestimmung der BürgerInnen;
- ausgeglichene wirtschaftliche Entwicklung der Region.

Diese Ziele sind – aggregiert oder unter anderem Namen – bereits im Zielbaum des Leitbildes integriert (vgl. Kap. 4.2).

Als entscheidende Voraussetzung für die projektbezogene Zusammenarbeit wird schließlich betont, dass die wichtigsten Akteure der vier Städte (Verwaltungsspitze, OberbürgermeisterInnen) die entsprechenden personellen und zeitlichen Ressourcen bereitstellen müssen. Die von Fall zu Fall unterschiedliche Projektträgerschaft muss rechtzeitig definiert und festgelegt werden. (vgl. hierzu Kap. 8).

Ohne dieses Fundament kann die Zusammenarbeit nicht dauerhaft gelingen.

### 7.3 Ergebnisse der Befragungen

Die vorangehenden Tabellen geben einen Überblick über die Zuordnung einer Priorität für jedes Teilprojekt durch die Befragten, gegliedert nach Sachthemen.

Es handelt sich um Durchschnittswerte von teilweise stark voneinander abweichenden Einstufungen. Überdies wurden nur noch drei relativ grobe Endstufen verwendet, um einer Scheinpräzision auszuweichen.

Die Prioritäten sind mit folgenden Vorbehalten zu interpretieren:

- das Resultat ist statistisch nicht repräsentativ, da die Stichprobe zu klein ist (nur 11 Rückmeldungen);
- einige Teilprojekte wurden von einzelnen Stadtvertretern a priori zurückgewiesen, da sie politisch inakzeptabel erscheinen (v.a. AV3 QuattroAirport, AW4 Test-Standorte);
- andere Teilprojekte wurden tief eingestuft, weil die fehlende Entscheidungskompetenz der QuattroPole-Städte wenig Erfolgsaussichten verspricht (z.B. Schul- und Universitätsbereiche);

*En outre la définition des priorités a été associée étroitement aux quatre objectifs suivants :*

- *Réduction de la production de CO<sub>2</sub> ;*
- *Renforcement de la cohésion sociale ;*
- *Amélioration de la participation publique et de la démocratie locale ;*
- *Développement économique équilibré de la région.*

*Ces objectifs – agrégés ou sous un autre nom – sont déjà intégrés dans l'arbre d'objectifs de la vision d'avenir (cf. chap. 4.2).*

*Finalemment, les participants du sondage soulignent l'importance de la condition indispensable de la coopération : Les acteurs principaux des quatre villes (gestionnaires, maires) doivent mettre à disposition les ressources humaines et temporelles nécessaires à la coopération. Au cas par cas, la maîtrise d'ouvrage spécifique doit être définie et établie en amont et en temps utile (cf. chap. 8).*

*Sans cette base, la coopération ne peut pas réussir dans la durée.*

### 7.3 Résultats des sondages

*Les tableaux ci-dessus structurent l'attribution des priorités pour chaque sous-projet par les participants au sondage. De même, elles sont articulées par secteurs thématiques.*

*Il s'agit de valeurs moyennes entre des notes parfois très contrastées. Par ailleurs, seules trois catégories de priorité ont été finalement utilisées afin d'éviter une précision technique qui ne se justifie pas.*

*Les priorités peuvent être interprétées sous les conditions suivantes :*

- *Les résultats ne sont statistiquement pas représentatifs en raison de la taille de l'échantillon (11 réponses seulement) ;*
- *Quelques sous-projets ont été catégoriquement rejetés puisqu'ils semblent politiquement inacceptables (surtout AV3 QuattroAirport, AW4 Quattro « Sites test ») ;*
- *D'autres sous-projets ont été classés à faible priorité parce que la compétence de (co)décision des quatre villes est considérée comme très réduite, sans chance de succès (secteurs éducation et formation) ;*



- die Übergänge von „hoch“ zu „mittel“ und „mittel“ zu „niedrig“ sind fließend; die Zuordnungen können deshalb nicht eindeutig fixiert werden.

Trotz dieser Vorbehalte sind aus den Befragungen einige Merkmale herauszulesen, und zwar:

a) Die 5 Teilprojekte mit der höchsten Priorität sind:

- AV2 – Fernverkehrsanbindung der QuattroPole mittels IC/ICE/TGV,
- BT1 – Weiterführung der bisher gut laufenden Projekte im Bereich Tourismus,
- BV2 – Konzept grenzüberschreitender Pendlerverkehr,
- BE1 – Erarbeitung gemeinsamer Umweltziele,
- BK1 – Weiterführung der bisher gut laufenden kulturellen Projekte.

b) Die 5 Teilprojekte mit der niedrigsten Priorität sind:

- AV3 – QuattroAirport,
- CS1 – Konzept für verantwortungsvolle Betriebsführung,
- CV1 – Beschilderung QuattroPole an den Stadteingängen,
- CW1 – Entwicklung eines Standort-Gütesiegels „QuattroPole“,
- CT1 – Marketing für den Brand „QuattroPole“.

Auffallend ist, dass nur wenige strategische Teilprojekte hoch eingestuft wurden. Auch wirkte die (heute noch) fehlende Rechtsgrundlage für manche neue Projektidee als „Bremse“.

Es sei an dieser Stelle nochmals darauf hingewiesen, dass der Zweck eines Leitbildes der Zusammenarbeit sein soll, längerfristige Perspektiven aufzuzeigen und einzuleiten, um aus dem Status quo mit dem dominanten Machbarkeitskriterium hinauszuwachsen.

Wie obenstehend erwähnt, erhebt die in diesem Kapitel abgehandelte Prioritätensetzung keinen Anspruch auf eine verbindliche Empfehlung. Demgegenüber gibt sie immerhin ein erstes Stimmungsbild, wie in diesen beiden ersten Befragungsrunden die Teilprojekte beim heutigen Stand der Dinge beurteilt werden.

- *Les transitions de « haute » à « moyenne » et de « moyenne » à « faible » sont fluides ; les classements indiqués ne sont donc pas univoques.*

*Malgré ces conditions, quelques éléments synthétiques peuvent être tirés des sondages :*

*a) Les 5 sous-projets de plus hautes priorités sont :*

- *AV2 – Raccordement de QuattroPole aux grands réseaux ferrés à grande vitesse,*
- *BT1 – Continuation des projets touristiques réussis jusqu'à présent,*
- *BV2 – Concept pour les déplacements transfrontaliers,*
- *BE1 – Définition d'objectifs environnementaux partagés,*
- *BK1 – Continuation des projets culturels réussis jusqu'à présent.*

*b) Les 5 sous-projets de plus faibles priorités sont :*

- *AV3 – QuattroAirport,*
- *CS1 – Concept concernant la responsabilité sociétale des entreprises,*
- *CV1 – Signalétique QuattroPole aux entrées de ville,*
- *CW1 – Promotion de sites labellisés de « QuattroPole »,*
- *CT1 – Marketing pour la marque « QuattroPole ».*

*Il est frappant d'observer que peu de sous-projets stratégiques disposent d'une priorité élevée. On remarque également le doute quant aux idées de projet nouveaux sans (encore) de légitimation juridique.*

*Dans ce contexte, il faut à nouveau souligner que le sens et l'utilité d'une vision d'avenir de la coopération consiste à développer et à dessiner des perspectives à plus long terme afin de dépasser l'état du statu quo actuel et ses critères dominants de faisabilité.*

*Comme évoqué précédemment, le classement de priorités traité dans ce chapitre n'a pas la prétention de présenter des recommandations figées. Il s'agit plutôt d'une première réponse à la question de savoir comment les sous-projets sont priorisés à ce jour après deux phases de sondages.*



Photos der Mitgliederversammlung der QuattroPole und der Pressekonferenz vom 26.10.2016 sowie der Sitzung des Koordinationsausschusses vom 20.01.2017

*Photos de l'Assemblée générale de QuattroPole et de la conférence de presse du 26/10/2016, ainsi que de la réunion du Comité de Coordination du 20/01/2017*

## 8. Umsetzung des Leitbildes der Zusammenarbeit

### 8.1 Ausgangslage

Die QuattroPole umfasst rund 500'000 Einwohnerinnen und Einwohner. Ihre vier Städte als urbane Zentren der Großregion verfolgen zusammen das Ziel, mit der Institutionalisierung des „Konzepts QuattroPole“ ihre Kräfte zu bündeln, um sich auf europäischer Ebene entsprechend zu positionieren.

**Es ist deshalb naheliegend, das Städtetz QuattroPole als eine verflochtene Großstadt mit 500'000 Bewohnern und einem Ballungsgebiet von über 2 Millionen Einwohnern wahrzunehmen.**

Bei dieser Größenordnung verändern sich auch die Angebote, die Nachfrage und die damit verbundenen potenziellen Investitionen, die bisher auf die Möglichkeiten der einzelnen Stadt eingegrenzt waren.

Denkbar sind nunmehr Angebote in den Bereichen Wirtschaft, Wissenschaft, Verkehr, Kultur usw., welche auf die „verflochtene Großstadt QuattroPole“ zugeschnitten sind. Dasselbe trifft zu für Veranstaltungen, die dank der Grenzüberschreitung des Städtetzes leichter eine internationale Dimension erreichen können.

Die QuattroPole verfügt auch über das Potenzial, durch die Mobilisierung zusätzlicher Partner ambitioniertere Projekte zu verfolgen. Dies trifft insbesondere für Projekte in den Bereichen Verkehr und Bildung zu. Es ist aber auch bei vielen anderen Projekten denkbar, die – einmal erfolgreich realisiert – zum „Sprungbrett“ für weiterführende, umfangreichere Projekte werden können.

Der große Vorteil eines grenzüberschreitenden Städtetzes liegt schließlich in der Möglichkeit, im Unterschied zu nationalen Städtetetzen einen leichteren Zugang zu europäischen Förderprogrammen zu haben, insbesondere INTERREG.

## 8. La mise en œuvre de la vision d'avenir de la coopération

### 8.1 Point de départ

*Quattropole représente 500 000 habitants cumulés. Ses quatre villes comme centres urbains de la Grande Région poursuivent ensemble l'objectif d'unir leurs forces à l'aide de l'institutionnalisation du « concept QuattroPole » pour se positionner davantage à l'échelle de l'Europe.*

***Par conséquent, le réseau QuattroPole doit de se « penser » comme une grande ville imbriquée de 500 000 habitants et une conurbation d'environ deux millions d'habitants.***

*Avec cet ordre de grandeur, les offres, les demandes et le potentiel d'investissement, antérieurement limités par les possibilités de chacune des villes évoluent en proportion.*

*Des équipements culturels, économiques, de transport, scientifiques etc... à la mesure de QuattroPole entrent maintenant dans le champ du possible. Il en va de même pour des événements qui, de plus, peuvent atteindre facilement la dimension internationale qui vient spontanément à l'esprit dans un réseau transfrontalier.*

*De la sorte, Quattropole dispose aussi des capacités à faire passer certains projets d'une catégorie à une autre plus ambitieuse en assurant leur enrichissement par la mobilisation de partenaires supplémentaires. C'est particulièrement le cas des projets de transports, ou de formation, mais c'est potentiellement le cas de tous types de projets engagés qui une fois menés à bien peuvent servir de tremplin à une autre série de projets plus ambitieux.*

*L'intérêt d'un réseau transfrontalier tient enfin également à la capacité de mobiliser plus facilement des fonds européens que dans des réseaux strictement nationaux, en particulier INTERREG.*

Gegenwärtig läuft die Programmperiode INTERREG V A (2014 – 2020). Zuständig dafür ist das Gemeinsame Sekretariat für den Perimeter der gesamten Großregion. Die im operationellen Programm vorgesehenen Mittel sind noch nicht voll ausgeschöpft.

Bezüglich der thematischen Handlungsfelder sind die meisten vorgeschlagenen Teilprojekte des Leitbildes deckungsgleich mit dem im INTERREG-Programm vorgegebenen zehn spezifischen Zielen, die den folgenden vier Prioritätsachsen zugeordnet sind:

- Voranbringen der Entwicklung eines integrierten Arbeitsmarktes durch die Förderung von Bildung, Ausbildung und Mobilität;
- Förderung einer umweltfreundlichen Entwicklung und Verbesserung des Lebensumfelds;
- Verbesserung der Lebensbedingungen;
- Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und Attraktivität der Großregion.

Es kann also davon ausgegangen werden, dass die QuattroPole zumindest „auf dem Papier“ über zusätzliche Mittel verfügt, deren Mobilisierung wesentlich vom Finanzierungskonzept sowie vom politischen Willen der verschiedenen Projektträger abhängt.

## **8.2 Organisation des Städteneztes QuattroPole**

Das Management eines Städteneztes hängt von seiner Komplexität ab. Klar ist, dass ein Netz mit vier Partnern tendenziell schwieriger zu verwalten ist als mit lediglich zwei oder drei Partnern. Ebenfalls ist das Verwalten eines internationalen Netzes zwangsläufig aufwändiger als bei einem Binnennetz. Und schließlich hängt es vom Umfang der zu bewältigenden Aufgaben ab.

Als weiterer Faktor kommt die Zusammensetzung der Akteure und der Projektthemen hinzu. In einem Städtenez in der Größenordnung von 500'000 EinwohnerInnen ist der Verwaltungsaufwand entsprechend größer.

*Le programme en cours actuellement est INTERREG V A (2014 à 2020). Le Secrétariat Conjoint en assume la responsabilité à l'échelle du territoire de la Grande Région. Le budget prévu dans le Programme opérationnel n'est que partiellement consommé.*

*Les thématiques des sous-projets proposés dans la vision d'avenir correspondent en majorité à ceux défini dans le programme INTERREG. Il s'agit de dix objectifs spécifiques, classés dans les quatre axes prioritaires suivants :*

- *Poursuivre le développement d'un marché du travail intégré en soutenant l'éducation, la formation et en facilitant la mobilité physique ;*
- *Assurer un développement respectueux de l'environnement et du cadre de vie ;*
- *Améliorer les conditions de vie ;*
- *Renforcer la compétitivité et l'attractivité de la Grande Région.*

*QuattroPole dispose donc au moins « sur le papier » de moyens supplémentaires dont la mobilisation va dépendre de la qualité de l'ingénierie financière de ses différents acteurs et bien sûr de la volonté politique des acteurs.*

## **8.2 L'organisation du réseau de villes QuattroPole**

*Le mode de gestion d'un réseau dépend de sa complexité. On comprend qu'un réseau de 4 partenaires soit tendanciellement plus complexe à gérer qu'un réseau de 2 ou 3 acteurs. Et qu'un réseau international soit forcément plus difficile à manager qu'un réseau strictement national. Il dépend aussi du nombre de tâches qui lui est dévolu.*

*Il dépend enfin du potentiel que représentent les combinaisons d'acteurs et de thèmes possibles.*

*Dans le cas d'un réseau de villes dont la population totale dépasse les 500 000 habitants, ce potentiel est très important.*

Die Umsetzung des Leitbildes der Zusammenarbeit muss sich auf die zwei im Folgenden beschriebenen Hauptfunktionen abstützen können.

### **8.2.1 Die Funktion Geschäftsführung**

Die Hauptaufgaben der Geschäftsleitung sind in der Geschäftsordnung des Vereins QuattroPole umrissen. Sie betreffen die alltäglichen und kontinuierlichen administrativen Verwaltungsaufgaben, die bei der Vereinsgründung der QuattroPole e.V. festgelegt wurden.

Darunter sind u.a. im Hinblick auf das Leitbild folgende Funktionen bedeutungsvoll:

- die Informationsbetreuung und Kommunikation nach „innen“ und nach „außen“;
- die Betreuung der aktiven Partner und Mitglieder;
- das administrative und finanzielle Management des Vereins.

**Diese Grundfunktionen bilden das Instrumentarium für die Gestaltung eines wirkungsvollen, starken und lebendigen Städtetztes.**

### **8.2.2 Die Funktion Projektmanagement**

Dieser für das Leitbild ausschlaggebende Aufgabenbereich umfasst:

1. Konzipierung und Definierung der Projekte (kreative Vorstufe);
2. Planung der Projekte, mit den Teilaufgaben:
  - Ermittlung der Finanzierungsmöglichkeiten,
  - Organisation der Projektbearbeiter (Projektleitung und –team),
  - Festlegung des Arbeitsprogramms,
  - Terminplanung,
  - Projektevaluation (ex ante, Zwischen-evaluation, ex post).

Der Verein kann sowohl in Eigenregie Projekte durchführen als (vielmehr) auch Projekte extern anstoßen bzw. die Realisation an andere Projektträger delegieren. Die Flexibilität für verschiedenste Modelle der Projektdurchführung ist vorhanden und sollte auf die jeweilige Aufgabenstellung abgestimmt werden.

*La mise en œuvre de la vision d'avenir de la coopération doit pouvoir s'appuyer sur les deux fonctions principales décrites ci-dessous.*

### **8.2.1 Les fonctions de gestion**

*Les fonctions majeures du gestionnaire de QuattroPole sont intégrées dans le règlement intérieur de l'association. Elles concernent toutes les missions quotidiennes et continues de la gestion qui ont été définies lors de la création de l'association QuattroPole e.V.*

*Les fonctions particulièrement importantes relatives au Leitbild sont :*

- *La gestion de l'information et la communication « interne » et « externe » ;*
- *L'animation des partenaires actifs et des membres ;*
- *La gestion administrative et financière de l'association.*

***Ces missions de base constituent l'outil essentiel dont le bon fonctionnement va conditionner l'efficacité, la puissance et la vitalité de ce réseau de ville.***

### **8.2.2 Les fonctions projet**

*Ces fonctions projet, conditions indispensables pour la réalisation du Leitbild, comprennent :*

1. *Conception et définition des projets (phase créative) ;*
2. *Organisation des projets, dont :*
  - *Recherche de financement des projets,*
  - *Management des moyens humains (chef et équipe projet),*
  - *Gestion du tableau de bord des projets,*
  - *Management des délais,*
  - *Evaluation des projets (ex ante, intermédiaire, ex post).*

*L'association peut aussi « produire » et surtout faire produire des projets qu'elle peut ensuite manager ou dont elle peut déléguer la réalisation à d'autres partenaires (fonction projet). Elle dispose de la souplesse nécessaire pour mettre en œuvre des différents modèles adaptés à la spécificité de chaque projet.*

### **Grundsätzlich sind folgende fünf Organisationsmodelle für Projektträgerschaften denkbar:**

1. Alleinige Projektträgerschaft durch den Verein QuattroPole;
2. Projektträgerschaft durch den Verein, jedoch mit unterschiedlichen Partnerschaften, z.B. mit nur zwei oder drei anstelle aller vier Städte;
3. Projektträgerschaft durch eine Verwaltungsstelle einer der vier Städte;
4. Gemischtwirtschaftliche Projektträgerschaft mit öffentlichen und privaten Trägern;
5. Komplette Übertragung der Projektträgerschaft an eine externe Trägerschaft.

In Anbetracht des Potenzials, das die vier Städte der QuattroPole repräsentieren wird klar, welche große Management-Aufgaben mit den beiden Hauptfunktionen des Städteneztes verbunden sind, wenn die Leitbild-Projekte mit der nötigen Entschiedenheit umgesetzt werden sollen.

#### **8.2.3 Projektträgerschaft als Schlüssel zum Erfolg**

Bei der Umsetzung des Leitbildes wird die Frage der Organisation der Beteiligten zur Determinante, wie das Management des Städteneztes und der Projekte gestaltet werden muss. Die Aufgaben müssen sich auf klare Zielvorgaben, Budgets, personelle Ausstattung und Zeitpläne für jedes Projekt stützen können. Dies bedingt die Nominierung eines Projektleiters für jedes beschlossene Projekt.

In Anbetracht des großen Potenzials an Leitbild-Projekten wird klar, dass die Vielzahl und Mannigfaltigkeit der Aufgaben unmöglich von ein und derselben verantwortlichen Person wahrgenommen werden kann, auch wenn das Arbeitsprogramm nur teilweise realisiert werden soll.

Um die angestrebte Entwicklungsdynamik der QuattroPole zu erreichen, wird es unumgänglich sein, jedes Projekt an eine(n) Projektleiter(in) zu delegieren, der/die entweder extern oder aus einer der vier Mitglieder-Städte der QuattroPole berufen wird.

### ***En principe, il existe cinq modalités potentielles d'organisation en mode projet :***

1. *Maîtrise d'ouvrage unique assurée par l'association QuattroPole ;*
2. *Maîtrise d'ouvrage assurée par l'association avec un nombre de partenaires variable, et pas forcément les quatre villes du réseau mais seulement deux ou trois ;*
3. *Maîtrise d'ouvrage par un des services de l'une des villes du réseau en mode projet ;*
4. *Maîtrise d'ouvrage mixte par un partenariat public-privé ;*
5. *Maîtrise d'ouvrage déléguée à un partenaire extérieur en mode projet.*

*Dans le cadre du potentiel que représentent les quatre villes de QuattroPole, on conçoit immédiatement le poids que peut représenter l'ensemble de ces deux missions dès lors que l'ambition est présente et que le nombre de projets à gérer est important.*

#### ***8.2.3 L'ingénierie de projet, la clé de la réussite***

*Dans ce contexte complexe, l'organisation des acteurs devient le paramètre dimensionnant aussi bien de l'animation du réseau que du management des projets. Elle repose sur la définition d'objectifs précis, d'un budget, de moyens humains et de délais précis pour chacun des projets à mettre en œuvre. Elle suppose la désignation de chefs de projet pour chacun des projets engagés.*

*Mais compte tenu du potentiel de projets, l'animation du réseau et le management des différents projets du réseau ne peuvent pas reposer sur une seule et même personne, si l'on a la volonté de le concrétiser, ne serait-ce que partiellement.*

*Pour « allumer le deuxième étage de la fusée QuattroPole », il faudra toujours déléguer le pilotage des projets à des chefs de projets dûment recrutés ou à des chefs de projets désignés dans l'une des quatre villes membres du réseau QuattroPole.*

### **8.3 Positionierung der QuattroPole in der Großregion**

Eine Entwirrung und klare Zuordnung von Aufgaben unter den verschiedenen Akteur-Strukturen im Raum der Großregion tut not.

Für den Bürger geht der Überblick über die geplanten und laufenden Vorhaben und Projekte durch die Vielfalt der geschaffenen Strukturen verloren, zumal die Ziele vergleichbar bzw. identisch sind und die Städtenetze und grenzüberschreitenden Kooperation sich vermischen. Eine Verbesserung der Situation drängt sich auch für die Beteiligten auf, die sich in verschiedenen (auswechselbaren) Gremien immer wieder zu denselben Fragestellungen treffen. Dies führt zu Zeitverlusten, zu Frustrationen unter den Beteiligten und ist letztlich auch der Wirksamkeit der Vorhaben und Projekte abträglich.

Umgekehrt muss aber auch zugestanden werden, dass die Kräftebündelung der QuattroPole mit anderen Strukturen (Großregion, Tonicités u.a.) auch die Gelegenheit bietet, sich auf höheren politischen Ebenen Gehör zu verschaffen (Europa, Nationalstaaten, Regionen/Bundesländer). Jedenfalls sollte sich in diesen Fällen die QuattroPole bemerkbar machen, damit ihr eigener Mehrwert neben der Großregion wahrgenommen wird.

### **8.4 Schlussfolgerungen**

Der Übergang der QuattroPole von einem Kontaktnetz zu einem Handlungsnetz und von einem Handlungsnetz zu einem Projektnetz benötigt eine adäquate Organisation, in der sich jeder Partner wiederfindet und seinen Beitrag leisten kann. Damit diese Beiträge nutzbar und in Projekte übertragbar sind ist es notwendig, dass QuattroPole neben der Funktion der Geschäftsführung auch die Funktion Projektmanagement mit der dazu notwendigen Ausstattung gewährleisten kann.

Damit erfüllt sich die Bestimmung des Vereins, in Verbindung mit den Stadtverwaltungen und externen öffentlich- und privatrechtlichen Partnern ein tragfähiges und gelebtes Städtenetz zu werden.

### **8.3 Positionnement de QuattroPole dans la Grande Région**

*Le désenchevêtrement et l'allocation claire des tâches au sein de l'ensemble des acteurs de la Grande Région deviennent indispensables.*

*Pour le citoyen, la visibilité de l'ensemble des actions possibles et des actions engagées est affaiblie par la multiplicité des structures qui ont été créées pour des objectifs voisins voire identiques et où coopération transfrontalière et réseaux de villes sont mélangés. Il est nécessaire d'améliorer l'organisation d'un ensemble dans lequel les mêmes personnes se réunissent pour traiter de questions qu'ils pourraient traiter dans n'importe quelle des structures existantes, ce qui ne peut que se traduire par du temps perdu, de la frustration et au bout du compte par un manque d'efficacité et d'efficience.*

*Inversement, la mutualisation de QuattroPole avec les autres structures (Grande Région Tonicités, etc...) pour certains projets peut représenter une opportunité de peser encore plus lourd auprès de décideurs d'échelon supérieur (Europe, Etats, Régions). Mais même dans ce cas, il faut que la visibilité de QuattroPole soit assurée pour qu'elle représente une valeur ajoutée par rapport à la Grande région seule par exemple.*

### **8.4 Conclusion**

*Pour passer du réseau relationnel au réseau actif et du réseau actif au réseau générateur de projets, QuattroPole a besoin d'une organisation adaptée dans laquelle chaque partenaire peut apporter sa contribution. Mais pour que ces contributions soient exploitables, transformables en projet, il est indispensable que QuattroPole puisse exercer une fonction projet en plus de sa fonction animation/gestion/communication avec les moyens humains et financiers qu'elles imposent.*

*C'est la vocation de l'association associée à l'ensemble des services et des partenaires extérieurs publics ou privés qui vivent et font vivre les quatre villes du réseau QuattroPole.*