

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*

**Bericht Nr 1  
BESTANDSANALYSE**

**28. Juli 2016**

**Rapport N° 1  
ETAT DES LIEUX**

**28 Juillet 2016**



## **INHALTSVERZEICHNIS**

Vorwort

**1. Kurzer Rückblick auf die bisherige Entwicklung und Funktionsweise der europäischen Städtenetze**

**2. Die QuattroPole, ein einmaliges Städtenetz**

**3. Erste Lehren, die aus der Zusammenarbeit in der QuattroPole gezogen werden können**

3.1 Die wichtigsten Zielsetzungen

3.2 Vorläufige Ergebnisse

3.3 Organisationsprobleme der Zusammenarbeit im Städtenetz QuattroPole als Teil einer komplexen Region

3.3.1 Governance (Lenkungssystem)

3.3.2 Die Gewährleistung und Pflege der Kommunikation

3.3.3 Das System der Filter

3.3.4 Die Frage der Projektfinanzierung und der nachhaltigen Vereinstätigkeiten

3.3.5 Die Frage der Erreichbarkeit der beteiligten Partner des Städtenetzes

3.3.6 Projektorganisation

**4. Erste Folgerungen**

**5. Stärken, Schwächen, Risiken und Chancen der QuattroPole**

## **TABLE DE MATIERE**

*Introduction*

**1. Bref aperçu de l'histoire et du fonctionnement des réseaux de villes en Europe**

**2. QuattroPole, un réseau unique**

**3. Les premiers enseignements sur les coopérations dans QuattroPole.**

*3.1 Les grands objectifs*

*3.2 Des résultats encore peu exploités*

*3.3) Les problèmes de l'organisation de la coopération dans la QuattroPole au sein d'un ensemble complexe*

*3.3.1 La gouvernance*

*3.3.2 La circulation et la gestion de l'information et de l'animation*

*3.3.3 Un système de filtre*

*3.3.4 La question du financement des projets et des animations à long terme*

*3.3.5 La qualité de l'accessibilité entre partenaires au sein du réseau*

*3.3.6 L'organisation par projet*

**4. Conclusion provisoire**

**5. Forces, Faiblesses, Risques et Opportunités de QuattroPole**

## Vorwort

Das Stadtenetz QuattroPole bildet den Rahmen eines periodischen politischen Dialogs zwischen den Oberburgermeisterinnen und Oberburgermeistern der Stadte Luxemburg, Metz, Saarbrucken und Trier. Ziel ist die Konzertierung grenzüberschreitender Strategien und die Vertiefung des Austausches zwischen den Stadtverwaltungen und Burgern.

Die Vereinsgründung im Jahr 2014 gestattet den OberburgermeisterInnen, gemeinsame Politikfelder zu priorisieren und für die 500'000 Einwohner der vier Stadte konkrete Projekte zu lancieren.

Die QuattroPole e.V. hat die Ambition, die Wirtschaft zu fördern, Arbeitsplatze zu schaffen und den Raum ausgewogen zu strukturieren.

Ausgehend von diesen Zielsetzungen hat die QuattroPole entschieden, ein Leitbild der Zusammenarbeit ausarbeiten zu lassen, unter Berücksichtigung folgender Elemente:

- Raumordnung unter Beiziehung vorhandener Grundlagen (z.B. EUREK, Territoriale Agenda 2020 der EU, Studie Metroborder) sowie der aktuellen Initiativen in der Großregion (Raumordnungskonzept des Gipfels der Exekutiven sowie Territorialreform in Frankreich);
- Grenzüberschreitende Strukturpolitik unter Beiziehung der Ziele und Instrumente der Kohasionspolitik der Europaischen Union z.B. INTERREG, Verwirklichung der transeuropaischen Netze (Verkehr, Energie und Telekommunikation), Connecting Europe Facility sowie weitere Förderprogramme;
- Identifizierung prioritarer Politikfelder für die Zusammenarbeit; Berücksichtigung des Grundsatzpapiers der QuattroPole und weiterer Dokumente bisheriger Zusammenarbeit;
- Vorschlage einer Konzentration auf strategisch besonders bedeutsame Themenbereiche;
- Konkrete Handlungsempfehlungen.

## Introduction

*Le réseau des villes QuattroPole constitue le cadre pour un dialogue politique permanent entre les maires de Luxembourg, Metz, Sarrebruck et Trves avec l'objectif de concerter les stratégies transfrontalières et d'approfondir les échanges entre les administrations et les citoyens.*

*La base juridique adoptée en 2014 (structure associative) permet aux maires de formuler des priorités politiques communes et de réaliser des projets concrets pour les 500.000 habitants des quatre villes.*

*QuattroPole e.V. a l'ambition de renforcer la région économiquement, de créer des emplois dans les villes et d'aménager son territoire de façon équilibrée.*

*Pour ce faire, QuattroPole a engagé l'élaboration d'une vision d'avenir détaillée à l'égard de la coopération politique en considérant notamment les éléments suivants :*

- *Aménagement du territoire : référence aux plans d'aménagement existants (par exemple EUREK, Agenda territoriale 2020 de l'Union européenne, étude Metroborder) et aux initiatives récentes au sein de la Grande Région (schéma d'aménagement du sommet des exécutifs et réforme territoriale en France) ;*
- *Politique structurelle transfrontalière : référence aux objectifs et instruments de la politique de cohésion de l'Union européenne, par exemple INTERREG et la réalisation des réseaux transeuropéens (transports, énergie et télécommunication), Connecting Europe Facility et d'autres outils de financement ;*
- *Identification des domaines politiques prioritaires pour la coopération : référence à la déclaration „QuattroPole“ et d'autres documents existants ;*
- *Propositions d'une possible concentration aux thématiques d'importance stratégique ;*
- *Proposition d'actions concrètes.*

Die Erarbeitung des Leitbildes wirft explizit folgende zwei Fragen auf:

- Welche Ziele sollen im Kontext dieses grenzüberschreitenden komplexen Verdichtungsraumes angegangen werden?
- Welche Organisationsform ist dazu geeignet, diese Ziele zu erreichen?

Diese zwei Fragen führen zu einer weiteren zentralen Grundsatzfrage:

Welche Instrumente und Methoden müssen eingesetzt werden, um die zwei unterschiedlichen bzw. komplementären Maßstabsebenen zu bearbeiten:

- jene des Städtenetzes sowie
- jene der grenzüberschreitenden Kooperation?

Die Projektbearbeitung beruht im Wesentlichen auf folgenden drei Quellen:

- Eine Serie von Fachgesprächen mit den wichtigsten Akteuren der Kooperation unter den vier Städten (45 Interviews)
- Detaillierte Bestandsanalyse der wichtigsten Dokumente in der Region (15 lokale und 7 überregionale Dokumente), dazu weitere Studien und ergänzende Berichte;
- Analyse über die Struktur und Wirksamkeit anderer Städtenetze.

Die erste Phase der Leitbildbearbeitung konzentriert sich auf die Bestandsanalyse und die Kooperationsformen im grenzüberschreitenden Kontext. Es werden Lehren gezogen hinsichtlich der Vorgehensweise zur Zielerreichung. Als Synthese dieser ersten Phase werden die Stärken und Schwächen, die Risiken und Chancen präsentiert.

*L'élaboration de cette vision renvoie donc explicitement à deux questions :*

- *Quels objectifs viser dans un contexte transfrontalier particulièrement dense et complexe?*
- *Quelle organisation adopter pour atteindre les objectifs ?*

*Ces deux questions renvoient à une question fondamentale :*

*Quel outil, quelle méthode mettre en place pour faire ces choix qui concernent en principe deux échelles différentes et complémentaires :*

- *Celle d'un réseau de villes*
- *Celle de la coopération transfrontalière ?*

*La mission engagée pour atteindre ces objectifs repose sur trois ressources essentielles :*

- *Une enquête sur le terrain auprès des acteurs majeurs de la coopération et du réseau des quatre villes (45 entretiens) ;*
- *L'analyse détaillée des documents essentiels produits sur le territoire (15 documents locaux et 7 documents suprarégionaux) en plus de toute une série d'études et de rapports complémentaires ;*
- *L'examen du fonctionnement d'autres réseaux.*

*La première partie de la mission fait l'état des lieux du réseau et des réseaux qui le constitue dans son contexte transfrontalier. Elle donne les premiers enseignements méthodologiques utiles à l'atteinte des objectifs et fait le point sur les forces, les faiblesses, les risques et les opportunités observées.*

## 1. Kurzer Rückblick auf die bisherige Entwicklung und Funktionsweise der europäischen Städtenetze

Längerfristig kann eine Korrelation zwischen der demographischen und ökonomischen Entwicklung festgestellt werden. Stadthistoriker haben dargelegt, dass die Schwerpunkte erfolgreicher wirtschaftlicher Entwicklung **vor allem in vernetzten Stadtsystemen funktionieren.**

Die städtische und regionale Entwicklung hat dementsprechend deutlich stärker in Städten mit aktiver Zusammenarbeit stattgefunden als in Agglomerationen, die sich mit einer isolierten, „unabhängigen“ Entwicklung begnügen.

Daraus kann gefolgert werden, dass diese bisherigen Funktionsweisen auch heute noch gültig sind. Eine große Anzahl von Stadtregionen in Europa verdeutlichen, dass im internationalen Kontext die gegenseitige Vernetzung Vorteile bringt. Allerdings zählt die Mehrheit der Städtenetze (Randstad in Holland, Ruhrgebiet, Rhein-Main-Region, Emilia-Romagna, Venezien) sowie die institutionalisierten urbanen Regionen in Frankreich (Raum 198 in Poitou-Charentes oder der Sillon lorrain) zu den ausschließlich binnenländischen Städtenetzen. Immerhin wurde dadurch die Projektförderung in diesen Kooperationsräumen ermöglicht.

Die QuattroPole zählt zur neuen Generation von Städtenetzen, die vor rund 20 Jahren noch nicht für möglich gehalten worden wären.

## 1. *Bref aperçu de l'histoire et du fonctionnement des réseaux de villes en Europe*

*Sur le long terme, on a pu vérifier la corrélation de la croissance urbaine et du développement économique.*

*Les historiens ont révélé l'extraordinaire sélectivité urbaine et régionale de la croissance économique. **Celle-ci ne s'est opérée que dans les systèmes urbains réticulés.***

*Ainsi, le développement s'est focalisé de façon privilégiée dans le cadre de coopérations entre villes ou tout au moins, les villes organisées en réseaux de coopération se sont développées beaucoup plus rapidement que les lieux centraux isolés.*

*Vérifiée sur le passé, cette relation semble avoir gardée toute sa pertinence aujourd'hui.*

*Certaines régions européennes paraissent en avoir fait la démonstration contemporaine dans un environnement international structuré par des villes de plus en plus interdépendantes. Mais la plupart de ces réseaux fonctionnels de fait (la Randstad, la Ruhr, Rhin-Main, l'Emilie-Romagne, la Vénétie) ou organisés institutionnellement en France (aire 198 en Poitou-Charentes ou le Sillon lorrain) se sont construits sur des bases strictement nationales. L'organisation de tous les projets liés aux apports des réseaux au fonctionnement des territoires en était facilitée.*

*QuattroPole symbolise une nouvelle génération de réseaux de villes, inimaginables il y a seulement une vingtaine d'années.*

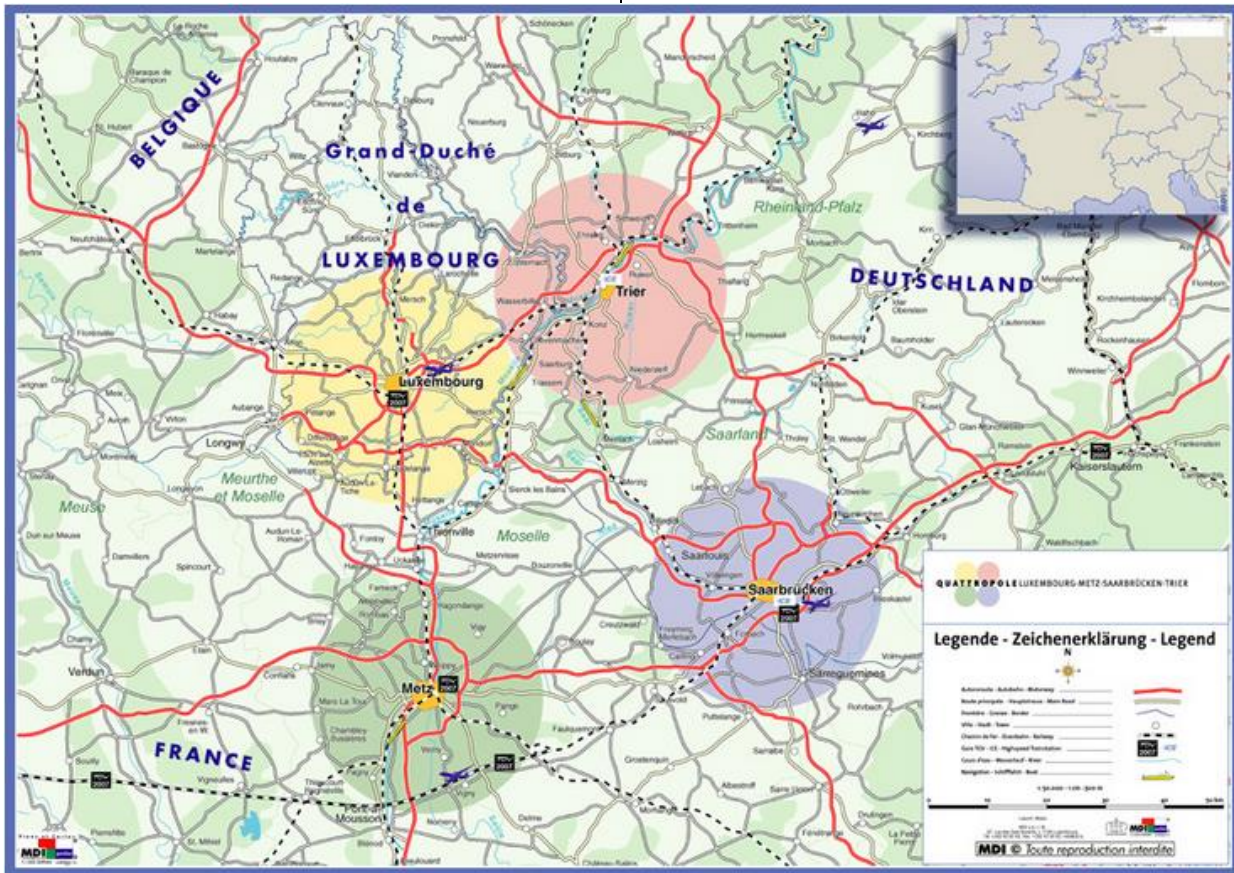


## 2. Die QuattroPole, ein einmaliges Städtenetz

Es handelt sich um das einzige Städtenetz in Europa mit vier relativ nahe gelegenen Städten von ungefähr gleicher Einwohnerzahl, verteilt auf drei Länder. Insgesamt weist das Städtenetz rund 500'000 Einwohner und 350'000 Erwerbstätige auf. Die vier Städte bilden den Kern einer größeren grenzüberschreitenden Region, die sich über das Saarland, die Moselle, das Großherzogtum Luxemburg und den Westen von Rheinland-Pfalz erstreckt.

## 2. QuattroPole, un réseau unique

*C'est l'unique réseau de villes européen composé de quatre villes proches les unes des autres d'un même ordre de grandeur démographique localisées dans trois pays différents. Il réunit 500 000 habitants et 350 000 actifs. Ses quatre villes polarisent quasi intégralement un espace transfrontalier beaucoup plus vaste qui couvre la Sarre, la Moselle, la Grand-Duché de Luxembourg et l'Ouest de la Rhénanie-Palatinat.*



Der Raum QuattroPole, geschichtlich zum Herz der europäischen Einigung zählend, ist im Vergleich zu den rein nationalen Städtenetzen ein vergleichsweise junger Kooperationsraum.

Hier überlagern sich die Probleme einer regionalen grenzüberschreitenden Zusammenarbeit mit denjenigen der Verknüpfung von Einzelstädten.

*Quattropole est à la fois le cœur historique de l'Europe et un réseau de villes « organisé comme tel » relativement récent en comparaison de la plupart des réseaux strictement nationaux.*

*Réseau de villes transfrontalier, il cumule les atouts et les problèmes de la coopération transfrontalière et des réseaux de ville :*

Demgegenüber ist es denkbar, dass wegen dem wirtschaftlichen und demographischen Gewicht der vier Städte und ihrer Funktionen (internationale und politische Bedeutung, Kultur, Bildung, Forschung, Gesundheitswesen, Verkehr, Industrie, Dienstleistungen usw.) Projekte zum Zuge kommen, die ambitionöser und umfangreicher sein könnten als in einer reinen Binnensituation.

Umgekehrt können derartige Projekte auf den o.a. Widerstand organisatorischer und administrativer Hürden stoßen

Zahlreiche grenzüberschreitende Kooperationen sind seit längerer Zeit in der Großregion im Gange. Sie bilden den Hintergrund für die QuattroPole, die ihren Platz und ihre Rolle noch suchen muss, oder wegen Doppelspurigkeiten überflüssig werden.

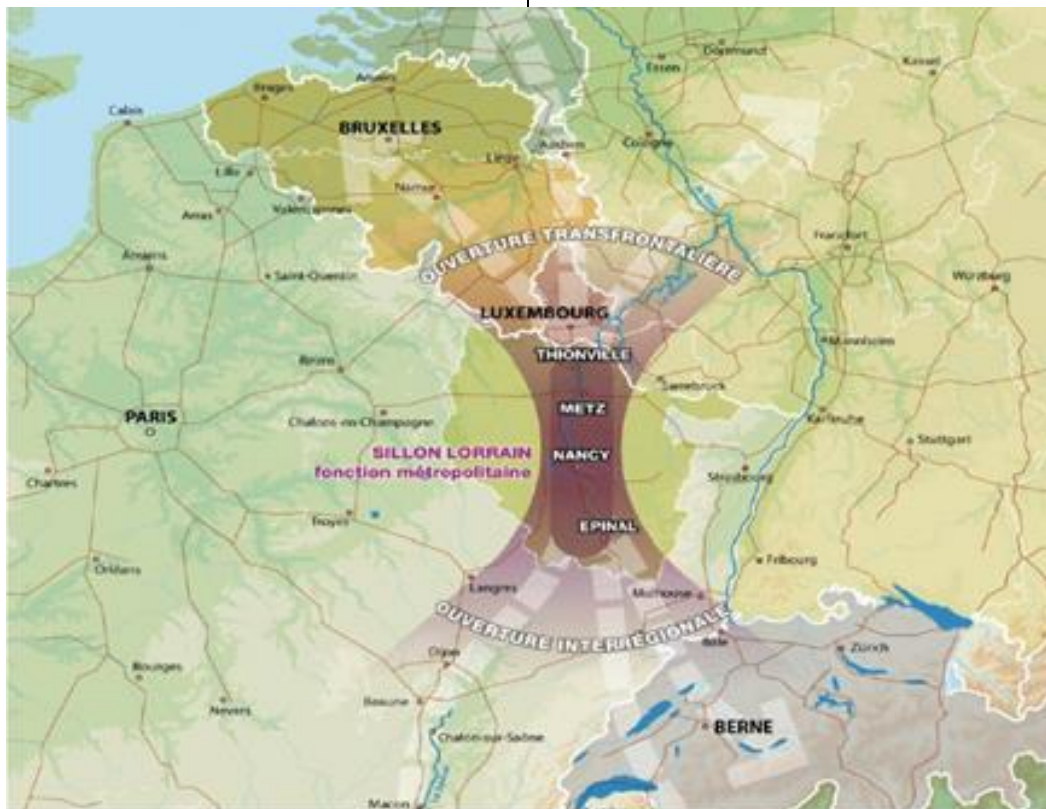
Die QuattroPole muss sich folglich noch abstimmen mit den Aktivitäten anderer grenzüberschreitender Organisationen, darunter dem Eurodistrict SaarMoselle Est, dem Pôle européen de développement PED, der Großregion, oder auch der Tonicité und dem Pôle métropolitain du Sillon lorrain.

*Par contre le poids économique et démographique des quatre villes et les fonctions qu'elles abritent, internationales, politiques, culturelles, de formation, de recherche, de santé, de transport, ou encore industrielles ou tertiaires permettent d'imaginer des projets aux ambitions bien supérieures à celles rencontrées dans des territoires purement nationaux.*

*Pour autant ces ambitions viennent se heurter aux limites engendrées par les différences des organisations administratives évoquées auparavant.*

*Par ailleurs, les très nombreuses coopérations transfrontalières engagées de longue date dans la Grande Région constituent une toile de fond sur laquelle QuattroPole doit trouver sa place, jouer sa partition... ou disparaître, pour cause d'éventuel double emploi.*

*QuattroPole est donc conduit à s'articuler avec les actions conduites par les agglomérations transfrontalières de Sarre Moselle Est et du pôle européen de développement (PED) tout comme avec la Grande Région ou le réseau Tonicité et le pôle métropolitain du Sillon lorrain.*



Gestützt auf die Aussagen des Gutachtens „Metroborder“ verfügt die QuattroPole über die notwendigen Voraussetzungen, kurz- bis mittelfristige Kooperationen voran zu treiben.

Metroborder wirft dabei folgende Fragen auf:

- Wie kann zwischenstädtische Zusammenarbeit verbessert und weiter vertieft werden?
- Welchen Platz kann der QuattroPole und den damit verknüpften Räumen im europäischen Kontext eingeräumt werden?
- Auf welchen Zuständigkeitsbereichen und Qualitäten – wahrnehmbar auf europäischer Ebene – kann die QuattroPole in Zukunft aufbauen?
- Welches sind die künftigen Zielsetzungen einer nachhaltigen Entwicklung und seiner wirtschaftlichen Schwerpunkte?
- Welchen Risiken wird man ausgesetzt sein; welche Chancen können/sollen ergriffen werden; mit welcher Veränderung ist zu rechnen; welche Funktionshindernisse sind zu überwinden?
- Wie kann eine gut funktionierende Zusammenarbeit gefördert werden; wie können neue Kooperationsfelder initiiert, organisiert und strukturiert werden, die heute noch nicht vorhanden sind und der Großregion und ihren Einwohnern und Betrieben einen Mehrwert erbringen sollen? Und schließlich, wie kann deren Bedürfnissen Rechnung getragen werden?

Die Metroborder-Studie beschäftigt sich auch mit der europäischen Frage und der Sonderrolle des Städtennetzes, das sich über drei Länder erstreckt, die zu den Gründernationen Europas gehören.

Die Kooperationen der öffentlich-rechtlichen und privatrechtlichen Strukturen der Großregion haben sich auf dem Fundament einer starken geschichtlichen Basis entwickelt, die ihren Ursprung in der EKGS (Europäische Gemeinschaft für Kohle und Stahl / Montanunion) hat. Ein gemeinsamer Markt für Kohle und Stahl wurde von den Gründerstaaten eingerichtet.

*Sur la base du rapport Metroborder, QuattroPole dispose des atouts nécessaires pour élaborer des pistes de réflexions et d'actions pour le court et le moyen terme.*

*Metroborder pose directement et indirectement plusieurs questions :*

- *Comment aller plus loin, comment améliorer encore ce qui peut l'être en matière de coopérations interurbaines ?*
- *Quelle sera la place de QuattroPole et des territoires qui le composent dans l'organisation de l'espace européen ?*
- *Sur quelles compétences, sur quelles excellences, visibles à l'échelle européenne, QuattroPole pourra-t-elle fonder son avenir ?*
- *Quelles sont les voies futures de son développement durable, du développement de ses entreprises ?*
- *A quelles menaces doit-il faire face, quelles opportunités peut-il saisir, à quelles mutations doit-il s'adapter, quels dysfonctionnements doit-il régler ?*
- *Comment aider au bon fonctionnement des coopérations, comment éventuellement les engager dans des domaines où elles ne sont aujourd'hui pas présentes, comment éventuellement les structurer, ou mieux les organiser, pour qu'elles puissent donner des résultats utiles à la Grande Région, à ses habitants, ses entreprises et à ses acteurs, mais aussi comment répondre à leurs éventuels besoins ?*

*Metroborder aborde également la question européenne et le rôle spécial que le réseau est invité à jouer en raison de l'appartenance de ses villes à trois pays différents par ailleurs fondateurs de l'Europe.*

*Les coopérations engagées par des structures publiques ou privées dans la Grande Région se sont développées sur une base historique très forte qui tient à la place particulière de la région dans la « première Europe », celle de la CECA, Cœur de l'Europe du Charbon et de l'Acier, Un marché unique du charbon et de l'acier a été constitué entre ces États.*

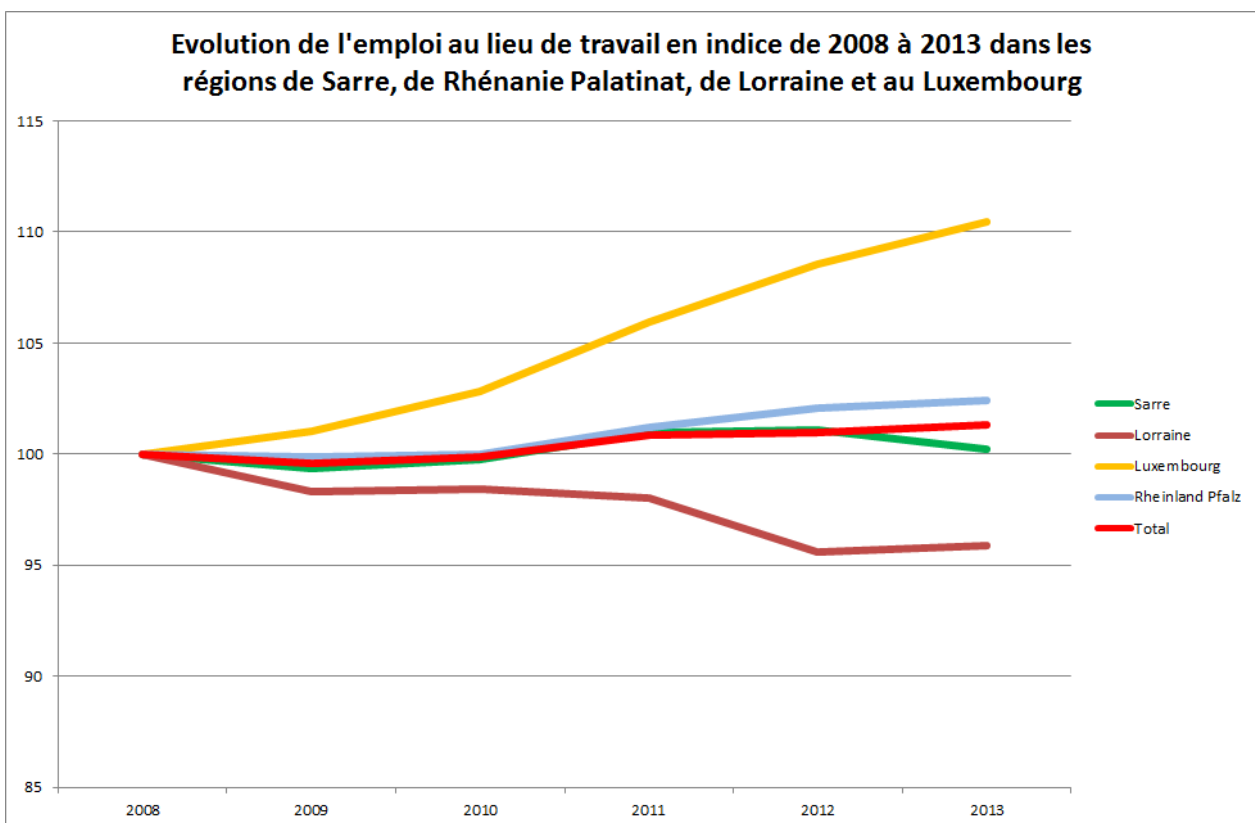


Diese starke historische Grundlage inspiriert die heutigen Akteure, die betroffene Region als Prototyp eines neuen Europas zu betrachten, wobei gleichzeitig folgender Doppelleffekt zu berücksichtigen ist:

- die Konzentration der wirtschaftlichen Entwicklung auf Luxemburg, und ein wahrnehmbarer Rückzug in nationale Räume, deren Wirtschaft sich in einem relativ guten Zustand befindet;
- die Sorge der anderen Räume, die mit mannigfaltigen Problemen konfrontiert sind.

*Cette base historique est à la fois puissante et très ancienne. Elle inspire ceux qui souhaitent faire de ce territoire une région prototype, exemple de la nouvelle Europe et dans le même temps, la crise provoque un double mouvement :*

- *une concentration du développement économique vers Luxembourg associé à un repli assez perceptible sur les territoires nationaux pour ceux dont les économies se portent relativement bien ;*
- *un souci de contreparties pour ceux qui souffrent de situations problématiques.*



Tatsächlich widerspiegelt das Territorium der QuattroPole die Situation und typischen Probleme, die auch unter anderen Mitglieds-ländern der EU zu finden sind:

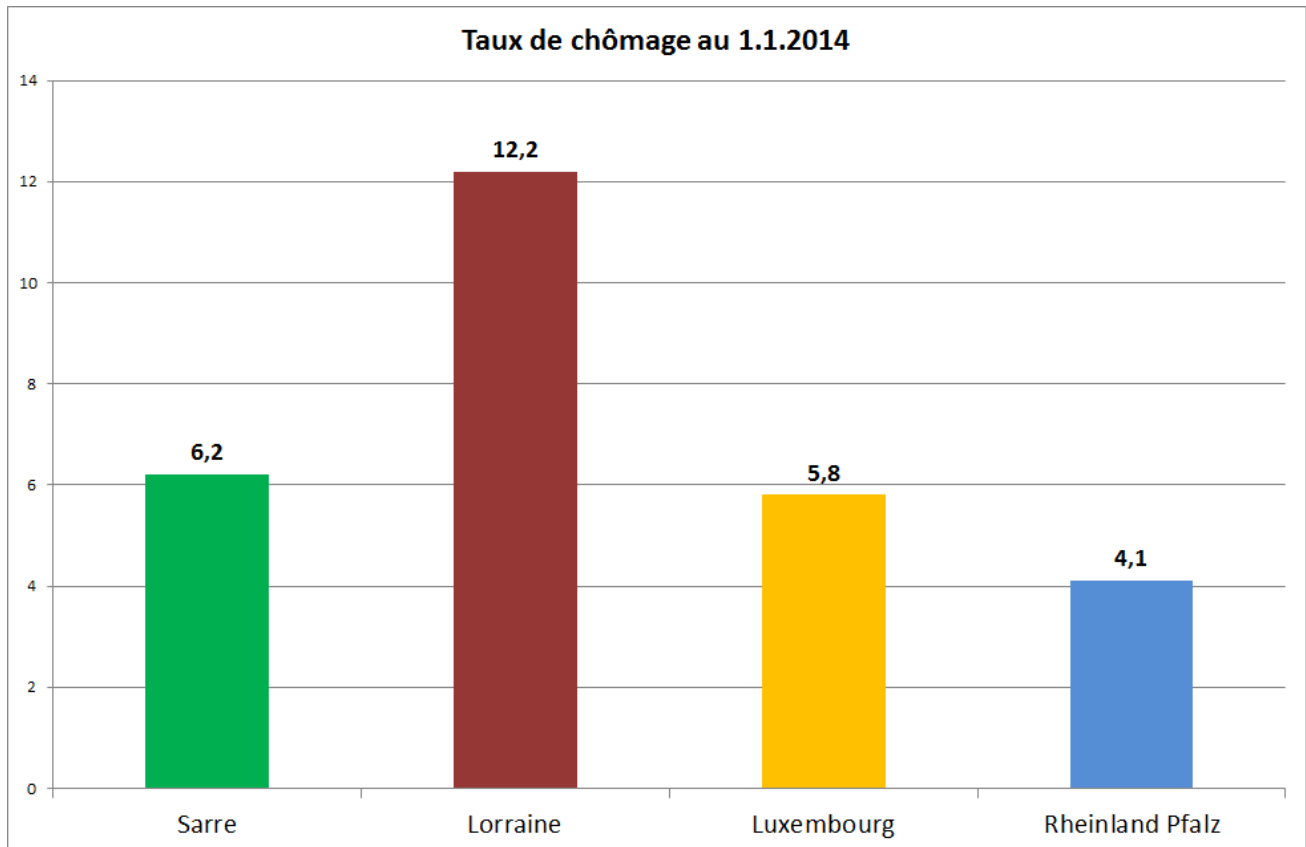
- die Probleme des negativen Wachstums, besonders sichtbar im Saarland (Bevölkerungsschwund, Verlagerung von Betrieben, innerstädtische Problemlagen in Saarbrücken);

*De fait le périmètre de QuattroPole regroupe quatre situations assez représentatives des problèmes que rencontrent les Etats membres de l'Europe actuelle :*

- *des problèmes de décroissance particulièrement perceptible en Sarre (déclin démographique, départ d'entreprises, paupérisation de certains quartiers de Sarrebruck) ;*

- das außergewöhnliche Wirtschaftswachstum von Luxemburg, abhängig jedoch von der Weiterentwicklung der europäischen Gesetzgebung, auch verknüpft mit der niedrigeren Arbeitslosenquote als in Lothringen, aber leicht über derjenigen des Saarlandes und des Landes Rheinland-Pfalz liegend; dies scheint paradox zu sein im Hinblick auf das Beschäftigtenwachstum im Großherzogtum;

- *un développement économique exceptionnel à Luxembourg mais qui repose sur des bases susceptibles d'évoluer selon la législation européenne, associé à un taux de chômage nettement inférieur à celui de ses voisins lorrains mais légèrement supérieur que celui de la Sarre ou de la Rhénanie, situation paradoxale compte tenu du rythme très soutenu de créations d'emplois dans la Grand-duché ;*

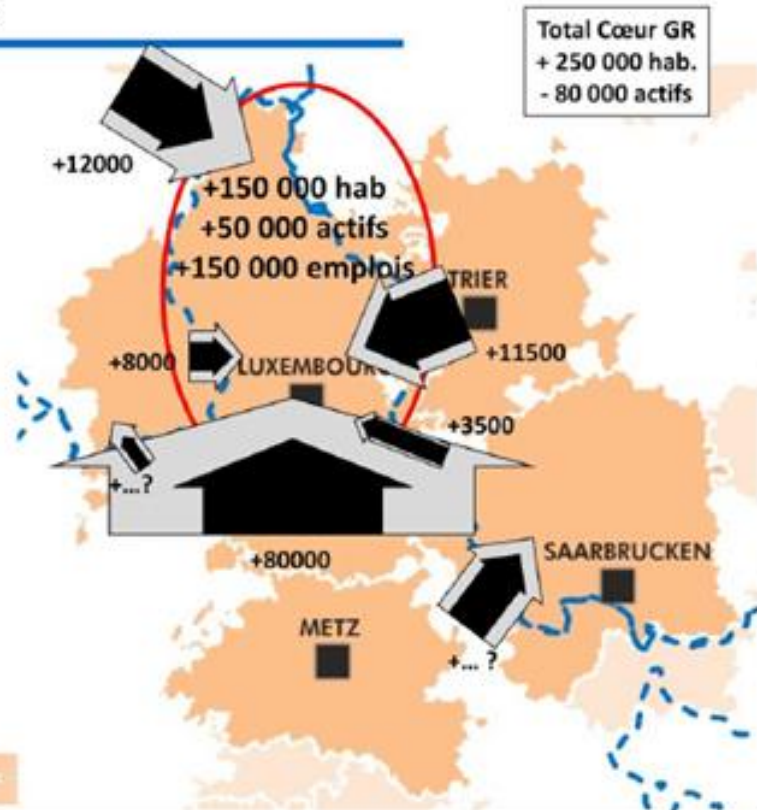


- die neue französische Region „Grand Est“ verfügt über ungünstigere Rahmenbedingungen als die Nachbarregionen jenseits der Landesgrenze und steht unter dem Einfluss der Wirtschaftsentwicklung von Luxemburg, was zu einem starken Bevölkerungswachstum in Grenznähe führt, aber auch die Wettbewerbsfähigkeit seiner Betriebe einschränkt.

- *une région Grand Est affectée toute entière par des conditions cadres du développement moins favorables que de l'autre côté des frontières et qui se trouve à la fois influencée par le développement économique de Luxembourg (forte immigration dans la zone proche de la frontière) et par un effritement de sa base économique compétitive.*

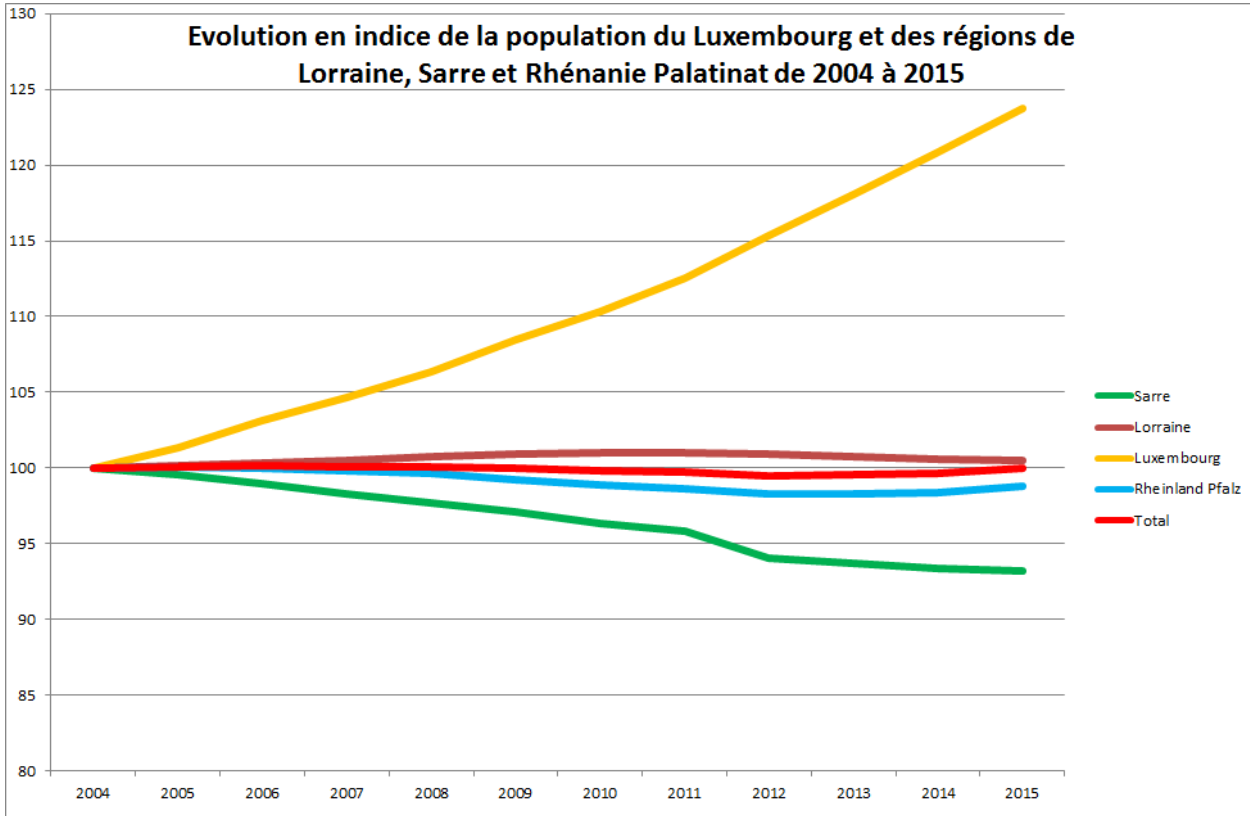
## Des mutations profondes qui font du « fait transfrontalier » un enjeu prioritaire

- Le Luxembourg, moteur économique d'un espace de 2,7M d'hab.
- ... qui devra recourir toujours plus à la main-d'œuvre des pays voisins
- ... mais qui demain devront eux aussi faire face au défi démographique (500 000 hab. manquants pour couvrir les besoins ?)



Conférence Métropolitaine Sibon Lorraine - Metz

Evolution en indice de la population du Luxembourg et des régions de Lorraine, Sarre et Rhénanie Palatinat de 2004 à 2015

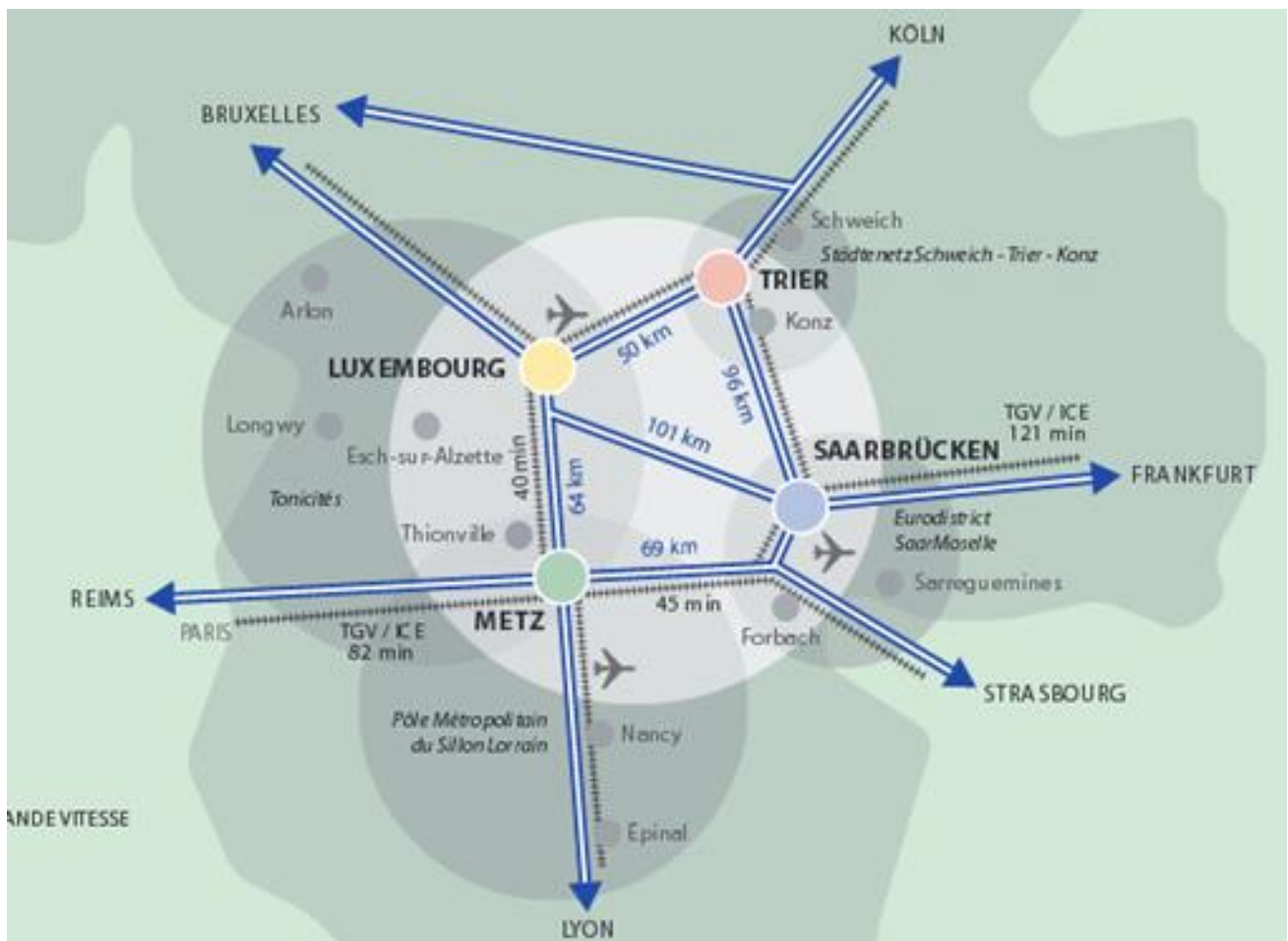


Diese unterschiedlichen Entwicklungen haben eine Eigendynamik zur Folge und führen zu wahrnehmbaren Spannungen.

Insgesamt ist dadurch eine Situation mit unterschiedlichen Kooperationsräumen entstanden, die je nach Projekt von jeweils anders zusammengesetzten Partnerschaften getragen werden. Dies führt zu einer unübersichtlichen Organisation verschiedener Kooperationstypen in der Großregion.

*Ces évolutions divergentes engendrent des dynamiques qui elles-mêmes provoquent quelques tensions.*

*L'ensemble a conduit et va conduire à des coopérations à géométrie variable associant des partenaires différents selon les projets. Cette situation induit une grande confusion dans l'organisation apparente de la coopération dans la Grande Région.*





### 3. Erste Lehren, die aus der Zusammenarbeit in der QuattroPole gezogen werden können

#### 3.1 Die wichtigsten Zielsetzungen

**Ein erstes Ziel** ist innerer Bestandteil der Projektkooperation, d.h. die Zielsetzung ist abhängig von Form, Inhalt und Dauer eines Projekts.

Als mögliche Beispiele für ein derartiges Ziel seien hier die Projektidee eines interregionalen gemeinsamen Flughafens der vier Städte erwähnt, oder die Vorschläge betreffs verbesserter Autobahnverbindungen (A31), des Schienenfern- (TGV) oder Regionalverkehrs zwischen Luxemburg und dem Sillon lorrain sowie zwischen Metz und Saarbrücken genannt.

**Das zweite Ziel** bezieht sich auf die institutionalisierte strategische Zusammenarbeit. In diesem Fall einer nachhaltigen Zusammenarbeit verfolgen die Akteure strategische Zielsetzungen, welche sowohl die gemeinsame als auch die eigene Entwicklung längerfristig fördern (z.B. Kultur, Tourismus). Weitere typische Zielsetzungen betreffen beispielsweise die Förderung neuer Technologien und Werkstoffe (Universitäten).

Die Kooperationsnetze können unterschiedliche Charakteristiken aufweisen, was sich unmittelbar auf ihre Sichtbarkeit auswirkt.

Die Zusammenarbeit in der QuattroPole kann in sieben Kategorien zusammengefasst werden :

- **Gemeinsame Problemlösungen** in einem weiteren geographischen Raum als die einzelne Region; z.B. Umwelt- und Verkehrsprobleme, Strukturierung von Produktions- und Fertigungsprozesse,
- **Zusammenarbeit um „gewichtiger“ zu werden** und an Legitimität gegenüber höheren Instanzen zu gewinnen (Beispiel TGV),
- **Sich zusammensetzen bis eine kritische Schwelle erreicht ist**, um damit ein größeres Projekt zu lancieren, das für den einzelnen Partner nicht zu stemmen wäre;

### 3. Les premiers enseignements sur les coopérations dans QuattroPole.

#### 3.1 Les grands objectifs

**Le premier objectif** est propre aux structures engagées dans des coopérations de projet, qui relève avant tout de la forme, du contenu et de la durée du projet.

*A titre d'exemples possibles, la création d'un aéroport interrégional commun aux quatre villes ou les actions engagées pour obtenir l'amélioration des connexions autoroutières (A31) et ferroviaires (TGV, connexion TER entre Luxembourg et le Sillon Lorrain ou entre Metz et Sarrebruck) répondent à cet objectif.*

**Le second objectif** renvoie plus à des institutions engagées dans des coopérations stratégiques. Dans ce cas, des coopérations durables mettent en jeu des acteurs décidés à travailler ensemble autour de grands objectifs stratégiques pour leur développement commun comme pour le développement de chacun d'eux, et ce sur des durées longues (culture, tourisme). Les actions destinées à promouvoir l'usage ou la diffusion de nouvelles technologies ou de nouveaux matériaux (Universités) relèvent pleinement de cette catégorie. La variété de coopérations mobilise des réseaux différents ce qui affecte leur visibilité.

*Les coopérations détaillées au sein de QuattroPole se déploient autour de sept types d'objectifs détaillées :*

- **régler ensemble des problèmes communs** à un espace plus large qu'une seule région, par exemple des problèmes environnementaux ou de transports, ou structurer des filières de production, améliorer leur mode de fonctionnement,
- **se réunir pour peser plus lourd**, être plus crédible, plus légitime vis-à-vis d'instances de décisions supérieures (exemple : TGV),
- **Se réunir pour rechercher la masse critique** pour monter un grand projet inaccessible individuellement, obtenir l'implantation d'un grand équipement

z.B. Acquisition einer großen wissenschaftlichen Forschungsinstitution, Einrichtung eines internationalen Flughafens),

- **Nutzung von Komplementaritäten**, um innovative Projekte und Produkte zu lancieren, gegenseitig Kapazitäten zur Verfügung zu stellen, Nutzung von Skaleneffekten (economies of scale), Produktions- und/oder Forschungskosten reduzieren (z.B. interuniversitäre Zusammenarbeit),
- **Erfahrungsaustausch** bezüglich neu auftretender Problemlagen, Austausch von Informationen und Wissen (gegenseitige Besuche in den Verwaltungen der vier Städte, Kennenlernen der „best practice“)
- **Außendarstellung auf internationaler Ebene** (Bereiche Kultur und Tourismus)
- **Zusammenarbeit unter Vermeidung kontraproduktiver Konflikte** (Bereiche Wirtschafts- und Tourismusförderung, interuniversitäre Zusammenarbeit).

Jede thematische Zusammenarbeit muss seine adäquate Form finden, sei es im Sinne einer der o.a. Typologien oder als Kombination mehrerer Kooperationsformen.

### 3.2 Vorläufige Ergebnisse

Die Zusammenarbeit unter den Universitäten und Fachhochschulen, in gewissen Fällen auch mit Wirtschaftsbetrieben, mündet auf pragmatische Weise in ein „grenzüberschreitendes Technopol“ mit spezifischen Kompetenzen (Digitalisierung, Werkstoffe). Darüber hinaus wird sie bereichert durch binationale Bildungsstrukturen (ISFATES, Arts et Métiers). Während – im Vergleich dazu – das Biovalley Oberrhein auf europäischer Ebene organisiert und sichtbar ist, bleibt die wissenschaftliche Zusammenarbeit innerhalb der Großregion noch wenig strukturiert. Ein starkes Ziel ist noch nicht sichtbar. Dies bedeutet, dass die Attraktivität der Region größer sein könnte als sie gegenwärtig ist, auch aufgrund einer passiven Kommunikation und noch undeutlichen Organisation.

*scientifique, organiser une plate-forme aéroportuaire internationale unique pour les 4 villes,*

- **valoriser des complémentarités** pour monter ensemble des nouveaux projets innovants, des nouveaux produits, ou développer des outils communs dans un souci de mutualisation de moyens, d'économie d'échelles, de diminution de coûts de production et de transaction (les coopérations universitaires internationales),
- **échanger des expériences** autour de problèmes nouveaux, échanger des informations, échanger des savoirs, (visites entre services administratifs des quatre villes et échanges de « bonnes pratiques »),
- **être visible au niveau international** (thématiques tourisme et culture),
- **Eviter les luttes fratricides** (promotion économique et touristique commune, coopération entre universités).

*Chaque coopération thématique ne dépend, en fait, pas exclusivement de l'un de ces axes mais relève la plupart du temps d'une combinaison ou d'un dosage spécifique entre ces 7 axes.*

### 3.2 Des résultats encore peu exploités

*La coopération autour des universités, des grandes écoles d'ingénieurs, associant parfois des entreprises se traduit par l'existence d'une « technopole transfrontalière de fait » autour de quelques spécialités (le numérique, les matériaux). Elle est enrichie par des structures de formation binationale (l'Isfates, Arts et métiers). Mais alors que Biovalley du Rhin Supérieur est organisée et visible à l'échelle européenne, les coopérations scientifiques au sein de la Grande Région ne sont pas encore structurées, organisées de façon à être visibles et pilotées dans un objectif précis. De fait, l'attractivité du territoire n'est pas aussi importante qu'elle le pourrait, en raison d'une communication très modeste et d'une organisation qui semble confuse.*

### 3.3 Organisationsprobleme der Zusammenarbeit im Städtenetz QuattroPole als Teil einer komplexen Region

#### 3.3.1 Governance (Lenkungssystem)

Im internationalen Zusammenhang ist die Frage der Governance und Organisationsform wesentlich komplizierter als in landesinneren Netzen.

Die unterschiedlichen Zuständigkeiten in der vier Städten bergen etliche Risiken in der Projektzusammenarbeit:

- Die alleinige Ausrichtung der Zusammenarbeit auf die vorhandenen, spezifischen Zuständigkeiten der 4 Städte; mit anderen Worten: auf diejenige Stadt, deren Kompetenzen am limitiertesten sind.
- Die Abhängigkeit des Städtenetzes von anderen Gebietskörperschaften im Fall von Projekten, welche die Entscheidungsbefugnisse der vier Städte übersteigen.
- Die Komplexität eines Projektmanagements im obigen Fall, wenn neue Organisationsformen und Partnerschaften gefragt sind sowie eine Projektträgerschaft, die vergleichbar ist mit dem Ablauf bei Interreg-Projekten.
- Die Notwendigkeit, den Informationsfluss unter den Partnern gut zu organisieren ist umso wichtiger, weil er zwischen verschiedenen Kulturen, Sprachen sowie zwischen unterschiedlichen nationalen Vorgehensweisen und Rechtswegen stattfinden muss.

Sofern die Projekte und Kooperationen nicht auf die Möglichkeiten eines einzelnen Partners limitiert sind, hängt die Funktionstüchtigkeit der Zusammenarbeit im Wesentlichen von der Qualität der Projektorganisation zwischen den Partnern ab.

Diese Organisationsform wird durch etliche Zwischenziele mitbestimmt, um schließlich die QuattroPole-Projekte konkretisieren zu können.

### 3.3) Les problèmes de l'organisation de la coopération dans la QuattroPole au sein d'un ensemble complexe

#### 3.3.1 La gouvernance

*Dans un réseau international, la question de la gouvernance et de l'organisation revêt une importance encore plus forte que dans des réseaux strictement nationaux.*

*Les différences de « compétences » des quatre villes font peser plusieurs risques importants sur la coopération et les projets :*

- *L'alignement de la coopération sur les seules compétences communes aux quatre villes, c'est-à-dire en fait sur la commune dont les compétences sont les plus limitées.*
- *La dépendance du réseau à l'égard d'autres échelons des collectivités pour tous les projets qui nécessiteraient des compétences dont ne disposeraient pas les quatre villes.*
- *La complexité du montage de projets dans ce deuxième cas de figure, qui impliquerait à chaque fois une organisation et des partenaires spécifiques, en plus d'une ingénierie dédiée qui ressemblerait beaucoup à celle des projets Interreg.*
- *La nécessité d'une bonne organisation de l'information entre partenaires d'autant plus importante qu'elle n'est pas « naturelle ». Il s'agit de communiquer entre acteurs n'ayant pas la même culture, la même langue ni les mêmes « réseaux de communications » nationaux.*

*Sauf à limiter les projets et la coopération aux compétences de celui qui en a le moins, le bon fonctionnement de la coopération du réseau va donc dépendre de la qualité de l'organisation entre des partenaires.*

*Cette organisation est conditionnée par un petit nombre d'objectifs intermédiaires afin de concrétiser les projets de QuattroPole.*

### 3.3.2 Die Gewährleistung und Pflege der Kommunikation

[„Fehlende oder ungenügende Kommunikation gefährdet die Zusammenarbeit“]

Es muss zwischen interner Kommunikation unter den Akteuren der QuattroPole und der externen Kommunikation unterschieden werden, wobei letztere bezweckt, die Projekte und Aktionen des Vereins bekannt zu machen.

Das Funktionieren und die Pflege **der internen Kommunikation** wird gewährleistet

- durch die Geschäftsstelle des Vereins und die Arbeitssitzungen mit den Koordinatoren der vier Städte, sowie
- durch die direkt involvierten und verantwortlichen Akteure in den jeweiligen Stadtverwaltungen.

**Die externe Kommunikation** bedient sich vor allem des Internets und des Newsletter, um die Aktivitäten, die im Rahmen des Vereins stattfinden, bekannt zu machen.

Festzustellen ist, dass viele städtische Akteure den Newsletter (noch) nicht kennen. Andere beachten den Verein kaum oder wissen nicht Bescheid bezüglich seiner Organisation. Es fehlt das „Einbezogen-Sein“, welches sich ohne gute externe Kommunikation nicht einstellen kann. Das Gefühl des „Einbezogen-Werdens“ in die QuattroPole ist ein unverzichtbarer Bestandteil der Kommunikation und Bekanntmachung des gemeinschaftlichen Lebens in der QuattroPole (Veranstaltungen in den Bereich Sport, Kultur, Politik, Wirtschaft, Bildung usw.)

### 3.3.3 Das System der Filter

Initiativen der Zusammenarbeit sind mannigfaltigen Einschränkungen unterworfen, die ein methodisches Vorgehen bei der Auswahl der Handlungsfelder voraussetzen.

Sowohl die Sinnhaftigkeit als auch die Machbarkeit einer Zusammenarbeit verlangt nach Kriterien, die eine möglichst objektive Prüfung von Kooperations-Initiativen gestatten.

### 3.3.2 La circulation et la gestion de l'information et de l'animation

[« S'il n'y a pas d'animation ou si elle est insuffisante, les coopérations périclitent »]

*Il faut distinguer la communication interne entre acteurs de QuattroPole et la communication externe destinée à faire connaître les actions pilotées par l'association.*

*L'animation de la communication interne est assurée :*

- *par le secrétariat de l'association et repose sur des réunions de travail entre les représentants des quatre villes au sein de l'association,*
- *par les membres des services administratifs communaux directement concernés*

*La communication externe repose principalement sur le site internet et la diffusion d'une newsletter faisant part des manifestations organisées dans le cadre de l'association.*

*De fait certains acteurs ne connaissent pas l'existence de la newsletter. D'autres ignorent le rôle joué par l'association. Et la plupart ne connaissent pas son organisation. Or, de l'animation et de la communication externe du réseau dépend en partie le développement du sentiment d'appartenance. Le sentiment d'appartenance à QuattroPole est corollaire d'un bon outil de communication et d'une vie commune intense (événements sportifs, culturels, politiques, économiques, formation etc.).*

### 3.3.3 Un système de filtre

*Les initiatives concernant les projets de coopération sont soumises à de nombreuses contraintes qui exigent une méthodologie dans la sélection des projets.*

*Une coopération aussi bien judicieuse et faisable doit s'appuyer sur des critères qui permettent une évaluation des initiatives de coopération aussi objective que possible.*



Diese Kriterien wirken wie ein „Filter“, der eine Vor-Sortierung der gemeinsamen Projekte ermöglicht und die Argumente für die Entscheide, welche thematischen Handlungsfelder und/oder gemeinsamen Projekte sinnvoll sind bzw. nicht weiter verfolgt werden sollten.

Der Prozess der Entscheidungsfindung für die Umsetzung von Kooperations-Initiativen wird somit für alle vier Städte und die involvierten Koordinatoren transparent und nachvollziehbar.

Inhaltlich gehören zu diesen Filtern u.a. folgende Kriterien bzw. Prüf-Fragen:

- Zuständigkeits- und Entscheidungsbefugnisse der vier QuattroPole-Städte?
- Sinnhaftigkeit der Ziele?
- praktische Machbarkeit des vorgeschlagenen Handlungsfeldes (bezüglich politisch-administrativen Rahmenbedingungen, der zur Verfügung stehenden Ressourcen, der Notwendigkeit einer Problemlösung etc...)?
- Wirkung und wahrscheinlicher Erfolg des Kooperations-Projekts (Nutzen, Zielgruppen, Beitrag zum Bekanntheitsgrad der QuattroPole etc...)?

Dem „Filter“ fällt eine wichtige Scharnierfunktion zwischen Idee und Ausführung zu. Pragmatischerweise wäre dieser „Filter“ der Geschäftsstelle und den QuattroPole-Koordinatoren zuzuordnen, vorbehaltlich der Kontrolle durch die übergeordneten Organe, d.h. dem Beirat, der Mitgliederversammlung und dem Vorstand.

### **3.3.4 Die Frage der Projektfinanzierung und der nachhaltigen Vereinstätigkeiten**

Die Finanzierungsfrage ist ein Kernproblem und kann in absehbarer Zeit zu Spannungen führen. Es betrifft sowohl die Funktionsweise der Verwaltungsstellen als auch die Sparpolitik auf französischer und deutscher Seite, insbesondere was die Finanzierung von Verkehrsprojekten im Zusammenhang mit dem Pendlerverkehr in Richtung Luxemburg angeht. Ungelöst ist auch die Frage der Grenzgängerbesteuerung im Territorium der QuattroPole, die in anderen Grenzregionen klarer geregelt ist.

*Ces critères agissent comme des « filtres » qui aident à trier les projets communs. Ils fournissent les arguments pour les décisions concernant les actions de coopération à poursuivre ou, inversement, les initiatives à éliminer.*

*La procédure de prise de décisions en matière de mise en œuvre d'une coopération devient ainsi transparente et compréhensible pour les quatre villes et les coordinateurs QuattroPole.*

*Ces filtres contiennent les critères et questions d'épreuve suivants :*

- *Compétences et pouvoir de décision des quatre villes de la QuattroPole ?*
- *Légitimation des objectifs ?*
- *Faisabilité pratique des projets proposés (en fonction des conditions cadres politico-administratives, des ressources disponibles, de la pure nécessité à résoudre des problèmes etc...)?*
- *Effets et retombés d'un projet de coopération (bénéfices, cibles envisagées, contribution à la notoriété de la QuattroPole)?*

*Le filtre assumera la fonction de charnière entre idée initiale et mise en œuvre. Il paraît logique d'attribuer le rôle du filtre au secrétariat général et aux quatre coordinateurs de la QuattroPole, bien entendu sous contrôle des organes supérieurs : les membres suppléants, l'assemblée générale de l'association et le directoire.*

### **3.3.4 La question du financement des projets et des animations à long terme**

*Il s'agit du problème le plus important de QuattroPole et d'un point de tensions potentiel pour le futur, qu'il s'agisse du fonctionnement des services existants alors que la recherche d'économies est systématique côté français et allemand, ou du financement de projets de transports nécessaire à l'acheminement des actifs résidents français ou allemands vers Luxembourg, alors qu'aucun système de rétrocessions fiscales n'a été mis en place contrairement à la plupart des autres territoires transfrontaliers.*

Diese Fragen sind nicht direkt mit dem Leitbild-Projekt verknüpft, sollten aber reflektiert werden, da die QuattroPole im Zentrum der Großregion liegt und die Verkehrsverbindungen zwischen den vier Städten ein zentrales Anliegen der QuattroPole darstellen.

Um Doppelangebote und die damit verbundenen Kosten zu beschränken, trägt die Zusammenarbeit unter den vier Städte bei, die Kosten im Griff zu behalten bei gleichzeitig verbessertem regionalem Angebot an öffentlichen Einrichtungen. Ob es sich um Forschungs- und Bildungseinrichtungen sowie um Ausstattungen im Gesundheitssektor, um große Infrastrukturprojekte oder exklusive Einrichtungen handelt, so ermöglicht die Zusammenarbeit doch eine bessere Kostenkontrolle. Den involvierten Gebietskörperschaften sowie den drei beteiligten Staaten fällt in diesen Fällen eine wichtige Anstoß- bzw. Ergänzungsfunktion zu.

### **3.3.5 Die Frage der Erreichbarkeit der beteiligten Partner des Städteneetzes**

Die Qualität der Zusammenarbeit in der QuattroPole hängt von mehreren Faktoren ab, welche die Erreichbarkeit der Partner prägen. Es geht dabei um die Behinderung bzw. Öffnung hinsichtlich geographischer Entfernungen (im regionalen und internationalen Maßstab), kultureller Distanzen (gegenseitige Verständigung) und funktionaler Erreichbarkeit (Austausch in den Bereichen Verkehr und Kommunikation). Damit wird die zentrale Frage nach der Qualität der Erreichbarkeit aufgeworfen, wobei die Erreichbarkeit der vier Städte in drei Ländern sich nicht vergleichen lässt mit einer Kooperation von vier Regionen im selben Land.

### **3.3.6 Projektorganisation**

Gemäß Metroborder-Studie besteht in der Region ein „großes Entwicklungspotenzial“. Abgesehen von nachhaltigen strategischen Überlegungen geht es aber auch um kürzerfristig zu realisierende Projekte mit klar definierten Zielen und Budgets.

*Cette question ne relève pas directement de QuattroPole, mais une réflexion peut être engagée avec elle (parce que c'est le cœur de la Grande Région et que ce sont les réseaux de transport entre les quatre villes qui sont les plus concernés.*

*En évitant de dupliquer des équipements et les frais de fonctionnement afférents, il est clair que les coopérations entre les quatre villes contribuent à maîtriser les dépenses publiques tout en améliorant l'équipement global des villes. Que ce soit pour des équipements de recherche, de formation supérieure, dans le domaine de la santé, ou relativement à de grandes infrastructures comme un aéroport international, et en règle générale pour tous les services rares, les coopérations participent à la maîtrise de la dépense publique. Les collectivités partenaires autant que les trois Etats concernés devraient, à cet égard, jouer un rôle particulièrement incitatif.*

### **3.3.5 La qualité de l'accessibilité entre partenaires au sein du réseau**

*La qualité de la coopération au sein de QuattroPole va dépendre de tous les facteurs qui viendront « diminuer la résistivité » du réseau. Il s'agit toujours de faciliter le décloisonnement des partenaires. Ce décloisonnement s'entend en terme géographique (coopérer à l'échelle interurbaine et internationale), culturel (se comprendre entre acteurs de pays différents) comme en terme fonctionnel (pouvoir échanger grâce à des réseaux de communication et de transport performants). Il s'agit là du problème essentiel de Quattropole, réseau entre quatre villes appartenant à trois pays différents et non entre quatre régions d'un même pays.*

### **3.3.6 L'organisation par projet**

*Metroborder indiquait que « le potentiel est énorme ». Au-delà des animations stratégiques qui nécessitent des équipes permanentes, il s'agit surtout des projets à monter pour une durée limitée, avec un budget dédié, des objectifs précis.*

In Anbetracht der komplexen Zusammenarbeit ist schwer vorstellbar, dass Projekte von einer einzigen verantwortlichen Projektgruppe betreut werden können. Vielmehr kann davon ausgegangen werden, dass sich das bei Interreg-Projekten übliche Projektmanagement als geeignete Struktur erweisen wird. Querschnittslösungen müssen angestrebt werden, wobei auch spezialisierte, nicht hierarchisch eingebundene Akteure in ein QuattroPole-Projekt einbezogen werden müssen.

Es geht folglich darum, unterschiedlich zusammen gesetzte, auf die Aufgabe zugeschnittene Projektträgerschaften zu bilden, unter Einbezug ausländischer Partner.

Im speziellen ist dabei Folgendes zu beachten:

- Leitgedanke muss das Wohl der QuattroPole sein, ohne dass Eigeninteressen und Parteilichkeit überhand nehmen;
- Verwaltungs-Fachleute aus anderen befreundeten Gebietskörperschaften sollen in die Projektteams integriert werden;
- Es muss die Bereitschaft bestehen, unabhängige „Impulsgeber“ beizuziehen.

*Mais compte tenu de la complexité de la coopération, il est difficilement imaginable que les projets soient managés par une seule équipe. L'organisation par projet du type de celle mise en place dans le cadre du programme Interreg semble la plus adaptée au contexte spécifique à Quattropole. Dans le cadre du montage d'un projet, il s'agit par exemple d'assurer une transversalité entre partenaires et d'établir des passerelles entre acteurs de différentes fonctions sectorielles ou hiérarchiques.*

*Il s'agira donc de monter des équipes à géométrie variable, adaptées au projet en question et associant des partenaires étrangers.*

*En même temps, il faut tenir compte des critères suivants :*

- *L'objectif majeur est le développement favorable de la QuattroPole sans que les arrières pensées et les points de vue partisans inconscients prennent le dessus ;*
- *Les techniciens en provenance des collectivités partenaires extérieures doivent être intégrés dans l'équipe ;*
- *Il faut être préparé à la venue « d'animateurs » d'autres territoires, dégagés des jeux de pouvoirs locaux.*

#### 4. Erste Folgerungen

**Die QuattroPole ist für eine verstärkte Zusammenarbeit berufen.** Allerdings stehen diesem Prozess einige Hindernisse im Weg:

- Die gegenwärtige Krisensituation hat unterschiedliche Auswirkungen auf die vier Städte, die mit den entsprechenden Möglichkeiten und im staatlichen Kontext darauf reagieren.
- Die Rahmenbedingungen in den jeweiligen Territorien veranlassen die Akteure, sich an der wirtschaftlichen Entwicklung Luxemburg's zu orientieren, dem eigentlichen Entwicklungsmotor der Region.
- Insgesamt muss festgestellt werden, dass dem Raum QuattroPole ein gemeinsames Großprojekt fehlt, welches jeden einzelnen Partner stärken und der QuattroPole eine grosse Bedeutung verleihen würde.
- Die Funktionsfähigkeit der QuattroPole ist stark abhängig von Entscheidungen, die nicht in die Zuständigkeitsbereiche der vier Städte fallen, sondern bei den staatlichen und regionalen Organen verbleiben.
- Daraus kann gefolgert werden, dass der Erfolg der Zusammenarbeit in der QuattroPole ein gutes Einvernehmen und eine konstruktive Kooperation mit den übergeordneten Instanzen voraussetzt.

Die Zusammenarbeit hängt auch noch von zwei weiteren Faktoren ab:

- a) von klaren, pragmatischen und realistischen Zieldefinitionen;
- b) von der Qualität der Organisation, basierend auf vier Voraussetzungen:
  - Pflege der internen und externen Kommunikation,
  - Betreuung der strategischen Maßnahmen,
  - Partnerschaft mit anderen Beteiligten,
  - Verknüpfung zwischen den Tätigkeitsfeldern der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit und dem Projektmanagement des Städtenetzes.

#### 4. Conclusion provisoire

**La QuattroPole dispose d'une vocation réelle aux coopérations.** Par contre, il y a des entraves concrètes à sa mise en œuvre :

- *La crise affecte de façon très différente les quatre villes qui abordent les problèmes qu'elle pose avec des atouts et dans des contextes nationaux très différents*
- *Les conditions cadres du développement qui dépendent pour beaucoup de politiques nationales orientent le développement économique vers Luxembourg, à qui revient le rôle du moteur économique de la région.*
- *Globalement, le territoire de la QuattroPole manque d'un projet commun dans lequel le rôle de chacun soit clairement précisé et au sein duquel QuattroPole aura une fonction essentielle.*
- *Le bon fonctionnement de QuattroPole va dépendre en partie de décisions qui ne relèvent pas des compétences des quatre villes mais des compétences des Etats ou des régions auxquels elles appartiennent.*
- *On peut donc, d'ores et déjà affirmer que le bon fonctionnement de QuattroPole ne peut être obtenu, sans une bonne coopération avec les échelons supérieurs*

*La coopération dépendra aussi de facteurs supplémentaires suivants :*

- a) *de la définition d'objectifs clairs, pragmatiques et réalistes ;*
- b) *de la qualité de son organisation fondée sur quatre piliers :*
  - *l'animation et communication interne et externe,*
  - *la gestion des actions stratégiques,*
  - *le partenariat avec les autres acteurs,*
  - *le bon couplage entre les actions qui relèvent plus de la coopération transfrontalière et celle qui relèvent plus du management d'un réseau de villes.*



## 5. Stärken, Schwächen, Risiken und Chancen der QuattroPole

Eine der Folgerungen der Metroborder-Studie lautet: „Das Potenzial ist enorm!“. Sie bekundet den Ehrgeiz der QuattroPole und der Großregion, mittels Zusammenarbeit und gemeinsamer Projekte dieses Potenzial auszuschöpfen. In der Tat wurden zahlreiche Aktionen und Projekte in Gang gebracht.

Dennoch verursachen die unterschiedlichen Interessen und Strategien Abweichungen bei der Definition von Ziel und Zweck der Zusammenarbeit. Es sind aber vor allem die unterschiedlichen wirtschaftlichen und demographischen Entwicklungen der vier Städte und ihrer Regionen, die das Risiko der gegenseitigen Abschottung fördern. Es bestehen auch keinerlei Mechanismen, um Finanzierungs- und Kosteneffekte zu kompensieren bzw. bei Projekten Ausgleich zu schaffen.

Deshalb die grundsätzlichen Fragen: Wie organisiert man ein Städtetz in einem multinationalen Raum, wo unterschiedliche Zuständigkeiten und Ressourcen sich nach dem schwächsten Partner ausrichten (müssen)? Wie kann ein Städtetz funktionieren, wenn die gemeinschaftliche solidarische Budgetierung von Projekten heute noch undenkbar ist?

Ein Ueberblick über die Antworten zu diesen Fragestellungen wird in der folgenden Analyse über die Stärken, Schwächen, Risiken und Chancen des Städtetzes präsentiert.

## 5. Forces, Faiblesses, Risques et Opportunités de QuattroPole

*L'une des conclusions de Metroborder : « le potentiel est énorme », témoigne des ambitions que Quattropole et la Grande Région peuvent porter en matière de coopération au quotidien et montage de projets communs. En effet, de nombreuses actions, de nombreux projets ont été engagés.*

*Pour autant, les intérêts spécifiques des uns et des autres peuvent engendrer des divergences de stratégies venant compliquer la définition d'objectifs communs. Mais surtout les évolutions économiques et démographiques très contrastées entre les quatre villes et leurs régions d'appartenances constituent des risques importants de repli sur soi d'autant plus fort qu'aucun mécanisme n'a été mis en place pour venir en compenser les effets budgétaires et permettre d'engager des projets sur un pied d'égalité.*

*D'où une question de fond : comment faire fonctionner un réseau au sein d'un territoire multinational complexe et dans lequel les différences de compétences et de ressources risquent d'aligner les projets sur les capacités du plus faible ? Comment faire fonctionner un réseau dans lequel la solidarité budgétaire est aujourd'hui encore impossible ?*

*Cet ensemble de questions est abordé dans la deuxième partie de ce document analysant les forces, les faiblesses, les risques et les opportunités du réseau.*

## a) STÄRKEN

Studie / *Etude* METROBORDER:  
«Das Potenzial ist enorm»  
«*Le potentiel est énorme*»



## a) FORCES

«Die Zwei- und Mehrsprachigkeit  
ist ein großer Standortvorteil»  
«*Le multilinguisme est un avantage  
régional formidable*»



### Themenübergreifend

- Die Zusammenarbeit wird von einem starken politischen Willen getragen;
- Das Grundsatzpapier QuattroPole enthält die wichtigsten Handlungsfelder, in denen eine Zusammenarbeit angezeigt ist;
- Das Teilen gemeinsamer Interessen fördert auf pragmatische Weise die Bereitschaft zur Zusammenarbeit;
- Die Gründung der Vereins Quattro-Pole im Jahr 2015 wird den Zugang zu EU-Fördergeldern erleichtern;
- Die drei Handlungsfelder, bei denen sich über die Jahre eine relativ gut funktionierende Zusammenarbeit eingespielt hat, sind:
  - Universitäten (eher unter dem Titel UniGR als QP),
  - Kultur,
  - Tourismus.

### Stadtentwicklung

- Grenzüberschreitende Arbeitsgruppen der städtischen Verwaltungen bringen eine Horizonterweiterung und wecken Verständnis für andere Rechtssysteme und Verwaltungsmechanismen. Diese Kontakte ermöglichen es, gegenseitig neue wirksame Praktiken kennen zu lernen.

### Thématiques générales

- *Aujourd'hui, la coopération est portée par une volonté politique forte et affichée ;*
- *La Déclaration QuattroPole contient les champs d'actions les plus importants pour la coopération ;*
- *Des intérêts communs orientent pragmatiquement la disposition à la coopération ;*
- *La création de l'association QuattroPole en 2015 facilitera l'accès à des fonds européens ;*
- *La coopération a été reconnue bien établie ces dernières années dans 3 domaines suivants :*
  - *les universités (plutôt sous l'étiquette UniGP que QP),*
  - *la culture,*
  - *le tourisme.*

### Développement urbain

- *Les groupes de travail transfrontaliers des administrations de villes bénéficient de nouvelles perspectives et font la connaissance d'autres systèmes et procédures juridiques. Pour certains, ils apprennent de nouvelles pratiques plus efficaces les uns des autres.*

### **Wirtschaftliche Entwicklung**

- Die Zusammenarbeit funktioniert gut in den Bereichen Informations- und Erfahrungsaustausch, Ausstellungen, Tagungen und gegenseitigen Besuche. Die neuen Tätigkeitsfelder der Digitalwirtschaft sind dadurch bekannt geworden.

### **Handlungsfeld Verkehr**

- Straßenverkehrsverbindungen und –netz in der QuattroPole sind relativ gut (außer zu den Stoßzeiten des Berufsverkehrs).

### **Bildung und Hochschulen**

- Die Zusammenarbeit zwischen den 6 Universitäten der Großregion (UniGR) – darunter die 4 Universitäten der QP – ist gut angelaufen und zudem abgesichert durch Rahmenabkommen;
- Auffallend ist, dass die Zusammenarbeit eher das Resultat von persönlich-fachlichen Beziehungen ist, vorgängig zu einem institutionellen Entscheid;
- Ein beispielgebender – aber ungenügend bekannt gewordener – Vorreiter der inter-universitären Zusammenarbeit ist das Institut ISFATES (Metz + Saarbrücken);
- Die Präsenz der Deutsch-Französischen Hochschule in Saarbrücken ist ein Vorteil (wenn auch nicht entscheidender) für die QuattroPole;
- Es gibt mehrere Angebote und Programme, welche für Studierende und Dozenten einen deutlichen Mehrwert erbringen;
- Beispiele der Zusammenarbeit sind u.a.: online-Bibliothek, gemeinsamer Studierenden-Ausweis, trinationale Diplome und Doktorate.

### **Kultur**

- Kulturelle Veranstaltungen und Programme sind ein dankbares Thema der Zusammenarbeit und werden von der Einwohnerschaft anerkannt;
- Ein überall sichtbares und bleibendes Zeichen der Zusammenarbeit bildeten die Programme im Zusammenhang mit der europäischen Kulturhauptstadt Luxemburg 2007;
- Die seit 1991 traditionelle und erfolgreichste Kultur-Veranstaltung unter dem Label der QP ist die Verleihung des Robert Schuman-Preises;

### **Développement économique**

- *La coopération fonctionne le mieux dans les domaines des échanges d'information et d'expériences, d'expositions, de conférences et de visites réciproques. De nouvelles perspectives sont apparues dans l'économie numérique.*

### **Champs d'actions transports**

- *Les liaisons et réseaux routiers dans la QuattroPole sont relativement satisfaisants (sauf aux heures de pointe domicile-travail).*

### **Education et universités**

- *La coopération des 6 universités au sein de la Grande Région (UniGR), dont les 4 universités de la QP – a bien évolué ; conclue par des accords-cadres et ses annexes ;*
- *On remarque que les coopérations sont davantage issues d'une relation professionnelle de personne à personne plutôt d'une décision institutionnelle initiale ;*
- *L'Institut ISFATES (Metz + Sarrebruck) représente un précurseur réussi (mais pas assez reconnu) de la coopération inter-universitaire ;*
- *La présence de l'Université Franco-Allemande à Sarrebruck est un avantage pour la QuattroPole, quoique pas décisif ;*
- *Plusieurs offres et programmes apportent une nette plus-value aux étudiants et enseignants ;*
- *Exemples de la coopération sont, entre autres : Bibliothèque en ligne, carte d'étudiant commune, diplômes et doctorats trinationaux.*

### **Culture**

- *Les manifestations et programmes culturels sont un domaine reconnu de la coopération et sont appréciés par la population locale ;*
- *Luxembourg 2007, Capitale européenne de la culture a constitué – grâce aux nombreux programmes – un signal phare, visible et soutenu de la coopération ;*
- *La remise du prix Robert Schuman est, depuis 1991, la manifestation culturelle traditionnelle la plus reconnue sous le label de la QP ;*

- Diese identitätsstiftenden Aktionen haben das Zugehörigkeitsgefühl zu dieser gemeinsamen Region gefördert.

### **Tourismus**

- Die bereits länger dauernde Zusammenarbeit der 4 Tourismus-Büros nutzt das Konzept der QuattroPole, um die einzelne Stadt besser zu vermarkten;
- Die 4 Städte konkurrieren sich nicht, sondern ergänzen sich in ihrem Angebot auf positive Weise;
- Beispiel eines erfolgreichen gemeinsamen Angebots: 4 Städte – 3 Länder – 1 Bett

- *Ces actions participent au développement d'un sentiment d'appartenance à un territoire commun.*

### **Tourisme**

- *La coopération de longue durée des 4 offices de tourisme utilise le concept QuattroPole afin de mieux commercialiser chaque ville ;*
- *Les 4 villes ne se concurrencent pas mais sont complémentaires de façon positive dans leur offres ;*
- *Exemple d'un programme réussi : 4 villes – 3 pays – 1 lit.*

**b) SCHWÄCHEN****b) FAIBLESSES**

«Einsatz und Ausdauer in der Zusammenarbeit unter den 4 Partnern ist oft asymmetrisch»  
«Engagement et continuité de la coopération entre les 4 partenaires sont souvent asymétriques»

**Themenübergreifend**

- Nur ein kleiner Teil der in den Dokumenten enthaltenen Ziele werden in der Praxis umgesetzt;
- Abgesehen von der QuattroPole besteht eine Vielzahl an Vereinigungen und Programmen, welche die Zusammenarbeit eher verkomplizieren (ca. 25 in der Großregion)
- Der Einsatz und die Ausdauer in der Zusammenarbeit unter den vier Partnern ist oft asymmetrisch;
- Die Zusammenarbeit unterliegt Zyklen: auf intensivere Perioden folgen auch kontaktschwache Zeiten.

**Stadtentwicklung**

- Aktive Zusammenarbeit ist in den Bereichen Stadtentwicklung, Wirtschaft und Verkehr eher die Ausnahme.

**Wirtschaftliche Entwicklung**

- Nach Sichtung der verschiedenen Entwicklungs-Studien kann gefolgert werden, dass dieses Thema zunehmend wichtig geworden ist, ohne jedoch im Fokus zu stehen.

**Verkehr**

- Die OePNV-Verbindungen zwischen den vier Städten sowie die Anbindungen an das internationale Schienennetz sind mangelhaft;
- Im Themenbereich Mobilität gab es bisher keine nennenswerte Zusammenarbeit unter der vier Städten; gemeinsam verabschiedete Lösungen liegen nicht vor;

**Thématiques générales**

- *Peu d'objectifs contenus dans les documents sont réellement mis en œuvre ;*
- *A côté de QuattroPole une multiplicité d'associations et de programmes compliquent les coopérations (environ 25 dans la Grande Région) ;*
- *L'engagement et la continuité de la coopération entre les quatre partenaires sont souvent asymétriques ;*
- *La coopération est soumise à des cycles : une période intensive peut être suivie d'une période à activité très réduite.*

**Développement urbain**

- *Une coopération active dans les domaines du développement urbain et économique et des transports font plutôt exception.*

**Développement économique**

- *D'après les différents travaux de prospective, il semblerait que ce sujet devienne de plus en plus sensible sans avoir fait l'objet d'une réelle prise en charge à ce jour.*

**Transports**

- *Les liaisons de transports collectifs entre les quatre villes et les raccordements aux réseaux ferrés internationaux sont déficients ;*
- *Malgré la volonté affichée, la coopération entre les quatre villes en matière de mobilité est réduite; il n'y a pas de solutions portées en commun ;*

- Das Handlungsfeld Verkehr beschränkt sich wegen den Zuständigkeiten auf das Verkehrsnetz der einzelnen Stadt und ihres Umlandes;
- Disparate Programmierung von Straßenbaumaßnahmen in den drei Ländern und ungleiche Praktiken bei den staatlichen Eisenbahnen führen an den Landesgrenzen zu Brüchen im Verkehrsgeschehen.

### **Bildung und Hochschulen**

- Der Prozess der Angleichung der Bildungsgänge unter den 4 (bzw. 6 UniGR) Universitäten beansprucht jahrelange Vorlaufzeiten;
- Die mangelhaften Verkehrsverbindungen zwischen den Universitäten haben eine Bremswirkung auf den notwendigen regen Austausch.

### **Kultur**

- Erfahrungsgemäß ist der Aufwand für kulturelle Veranstaltungen – im Verhältnis zu den vorhandenen knappen Ressourcen – überproportional groß.

### **Tourismus**

- Der Name QuattroPole lässt sich international noch kaum vermarkten.

- *Les différences de niveaux de compétences exercés par les acteurs concernés au sein de QP limite les actions dans le secteur des transports ;*
- *La programmation disparate des réseaux routiers dans les trois pays ainsi que les différentes politiques des chemins-de-fer nationaux mènent à des ruptures de systèmes de transports aux frontières nationales.*

### **Education et universités**

- *Le processus de réajustement des cursus parmi les 4 (ou 6 UniGR) universités exige plusieurs années de préparation ;*
- *Les liaisons de transports en commun déficientes entre les 4 universités freinent les échanges intenses et nécessaires.*

### **Culture**

- *Les expériences montrent que l'effort nécessaire pour monter une manifestation culturelle – par rapport aux ressources serrées disponibles – est disproportionnellement élevé.*

### **Tourisme**

- *Le nom QuattroPole est difficile à commercialiser au niveau international.*



### c) RISIKEN

«Gemeinsame Projekte können die Ressourcen überfordern»

«Le montage de certains projets communs peuvent dépasser les ressources disponibles»



### c) RISQUES

«Unterschiedliche Vorstellungen und Herangehensweisen»

«Différentes conceptions et approches»



#### Themenübergreifend

- Intensivierung der Zusammenarbeit bedeutet normalerweise auch mehr Aufwand, Kosten, Personal etc... insbesondere für Projekte, die eine aktive Zusammenarbeit voraussetzen;
- Unter den für die Zusammenarbeit zuständigen Akteuren ist der häufige Reflex festzustellen, dass wegen der vorhandenen Personal- und Budgetknappheit die tägliche Arbeit wenig Spielraum für die erwünschte Zusammenarbeit lässt;
- Die großen Distanzen zwischen den vier Städten sind auch große «gefühlte» Distanzen, die überwunden werden müssen;
- Die Sprachbarriere ist stets spürbar und hemmt den flüssigen formellen und informellen Austausch;
- Die politischen und gesetzlichen Rahmenbedingungen in den drei beteiligten Nationalstaaten sind radikal unterschiedlich und können durch eine Zusammenarbeit unter den vier Städten nur minimal beeinflusst werden
- Kooperationen und Austausch kann (und soll) auch mit anderen Städten und Zusammensetzungen außerhalb der QuattroPole möglich sein;
- Für den Bürger wird die QuattroPole nur konkret durch sicht- und erfahrbare Projekte; Intentionen und Konzepte bleiben unsichtbar.

#### Thématiques générales

- *L'intensification de la coopération signifie plus d'efforts, de dépenses, de ressources humaines etc... surtout pour des projets demandant une coopération très active ;*
- *Parmi les acteurs impliqués dans la coopération, on observe un réflexe fréquent « les ressources humaines et budgétaires sont trop serrées pour laisser des marges de manœuvre à la coopération à côté du travail quotidien » ;*
- *Les grandes distances géographiques entre les quatre villes sont également des grandes distances ressenties et doivent être surmontées ;*
- *La barrière linguistique existe avant comme après et freine l'échange formel et informel ;*
- *Les conditions-cadres politico-juridiques du développement dans les trois pays impliqués diffèrent radicalement et ne peuvent que marginalement être influencées par une coopération entre les quatre villes ;*
- *Des coopérations et échanges peuvent (et doivent) également avoir lieu avec d'autres villes et dans d'autres constellations, hors de la QP ;*
- *La QuattroPole ne devient concret pour le citoyen qu'à travers de projets visibles ; les intentions et concepts ne sont pas perçus.*

### **Stadtentwicklung**

- Die Arbeitsgruppe «Stadtentwicklung und Verkehr» der QuattroPole mit dem Ziel Erfahrungsaustausch wurde nach einigen Jahren wieder aufgelöst.

### **Wirtschaftliche Entwicklung**

- Nicht alle Wirtschaftsbereiche eignen sich für eine Zusammenarbeit: dies trifft aus Konkurrenzgründen insbesondere für den Bereich Handel und Einzelhandel zu.

### **Verkehr**

- Es besteht die zunehmende Schwierigkeit, eine verträgliche Lösung zwischen dem Sillon lorrain und Luxemburg zu erreichen

### **Bildung und Hochschulen**

- Die inter-universitäre Zusammenarbeit ist nicht in allen Bereichen geboten: in sensiblen Disziplinen (Informatik) und einigen naturwissenschaftlichen Forschungsgebieten stellen sich Fragen des Datenschutzes und des geistigen Eigentums; außerdem ist Wettbewerb auch eine positive Herausforderung bezgl. des Hochschul-Ranking;
- Für die Studierenden gilt der Wechsel zu einer Nachbar-Universität der QuattroPole nicht als «wirkliche» Auslandsaufenthaltsreise.

### **Kultur**

- Der Begriff und die Abgrenzungen der Kultur wird in den vier Städten teilweise unterschiedlich definiert;
- Viele kulturelle Manifestationen passieren ohne Beteiligung bzw. Präsenz der QuattroPole;
- Kleine kulturelle Veranstaltungen sind im Stadtleben und für den Bürger kaum sichtbar.

### **Tourismus**

- Ähnlich wie im Bereich Kultur finden viele touristische Events ohne Mitwirkung der touristischen Fachstellen statt.

### **Développement urbain**

- *Le groupe de travail «Développement urbain et transports», ayant l'objectif d'échanges d'expériences, a été arrêté après quelques années.*

### **Développement économique**

- *Toutes les branches d'activités économiques ne se prêtent pas à la coopération : à cause de la concurrence, elle s'interdit notamment dans le commerce et la distribution.*

### **Transports**

- *La difficulté de plus en plus grande d'anticiper une situation potentiellement très délicate entre le Sillon lorrain et le Luxembourg.*

### **Education et universités**

- *La coopération inter-universitaire ne s'impose pas dans tous les domaines : dans les disciplines sensibles (sécurité informatique) et dans quelques domaines de recherche scientifique se posent des questions concernant la confidentialité et la propriété intellectuelle ; par ailleurs, la concurrence est également un défi pour la réputation de l'université ;*
- *Pour un étudiant, la mutation vers une université de la QuattroPole n'est pas aujourd'hui ressentie comme une nouvelle expérience dans «un vrai pays étranger».*

### **Culture**

- *Le terme et la démarcation de la «culture» est défini en partie différemment dans les quatre villes ;*
- *Beaucoup de manifestations se produisent sans participation ou présence de la QuattroPole ;*
- *Des petites manifestations culturelles sont à peine visibles en ville ou pour l'habitant.*

### **Tourisme**

- *Comparable au domaine de la culture, beaucoup d'événements touristiques ont lieu sans participation des responsables du tourisme.*

Studie / Etude METROBORDER:  
 «Ein Laboratorium Europas»      «Un laboratoire de l'Europe»



### Themenübergreifend

- Der neue Vereins-Status der QuattroPole erleichtert die Möglichkeit, EU-Förderanträge zu stellen;
- Ein symmetrischer Einsatz und eine ausreichende Ausdauer seitens der vier Partner sind eine zentrale Voraussetzung für die Realisierung gemeinsamer Projekte;
- Für die Entwicklung eines differenzierten Leitbildes ist es wichtig, die Intensitätsstufen der Zusammenarbeit zu definieren, d.h. von kurzfristigen, einmaligen Veranstaltungen (passive Zusammenarbeit ohne Engagement), zu permanenten, nachhaltigen Projekten (proaktive Zusammenarbeit) bis zur Projektträgerschaft für große Projekte (in Eigenregie oder als Auftragvergabe);
- Es können und müssen Wege gefunden werden, die vielfältig vorhandenen Ideen zur Zusammenarbeit nicht bereits im Voraus zu blockieren durch das Gegenargument der Kostenfolgen.

### Stadtentwicklung

- Ein intensive Zusammenarbeit würde sich bei der Akquisition und Realisierung gemeinsamer Großprojekt im Maßstab der QuattroPole anbieten;
- Es sind vielzählige Themen- und Problemfelder vorhanden, die im Rahmen der QuattroPole behandelt und wofür Lösungen gefunden werden müssen,

### Thématiques générales

- *Le nouveau statut d'association de la QuattroPole facilite la possibilité de recourir à des fonds européens ;*
- *Un engagement et une continuité symétriques du côté des quatre partenaires sont une condition majeure pour la réalisation de projets communs ;*
- *Pour l'élaboration d'une vision différenciée, il est important de définir les degrés d'intensité de la coopération : elles varient entre le projet ponctuel et unique (coopération passive sans engagement), l'action permanente et durable (coopération, animation active) et la maîtrise d'ouvrage directe ou déléguée de grands projets ;*
- *Il faut trouver des solutions pour la mise en œuvre des multiples idées exprimées sur la coopération, avant qu'elles ne soient bloquées par le contre-argument des coûts de lancement.*

### Développement urbain

- *Une coopération intensive se justifie pleinement dans le cas d'une acquisition ou de la réalisation de grands projets phares à l'échelle de la QuattroPole ;*
- *Des nombreux thématiques et problèmes au sein de la QuattroPole sont à traiter et pour lesquels il faut trouver des solutions, particulièrement dans les domaines du*

darunter insbesondere der demographische Wandel, die Arbeitsplatzentwicklung und die Mobilität;

- Eine Raumentwicklungsplanung unter (Flächen-)Einbezug des jeweiligen Umlandes der vier Städte wäre der geeigneteren Maßstab für ein Gesamtkonzept.

### **Wirtschaftliche Entwicklung**

- Im Handlungsfeld Wirtschaft ist die Zusammenarbeit am sinnvollsten beim gemeinsamen regionalen Standortmarketing (Clusterbildung) bei der Flächenentwicklung für Testmärkte und bei der Berufsbildung;
- Die Branchen der Digitalwirtschaft, der Werkstoffe und Fertigungstechnik sollten, in Anbetracht der vorhandenen Kompetenzen, zu einem Entwicklungsthema in der QuattroPole werden;
- Jegliche Zusammenarbeit im Bereich Wirtschaft muss die Balance finden zwischen gemeinschaftlichem Interesse und betriebsbezogenem Eigeninteresse.

### **Verkehr**

- Deutliche Verbesserungen in den Verkehrsbeziehungen sind notwendig und betreffen alle Verkehrsarten: Straßenverkehr, Wirtschaftsverkehr, OePNV, Langsamverkehr;
- Trotz beschränkter Handlungsspielräume der Städte sind gemeinsame und nachhaltige Lösungen für den umfangreichen Pendlerverkehr zu suchen.

### **Bildung und Hochschulen**

- Der Schritt von der Hochschule in den Arbeitsmarkt sollte durch ein zusammenhängendes Netz an Start-ups, Inkubatoren, sciences parks u.ä. gefördert und erleichtert werden;
- Auf ähnliche Weise sollte eine grenzüberschreitende Praktikantenbörse eingerichtet werden, um Praktika in den Nachbarländern zu fördern;
- Die Mobilität der Studierenden könnte durch entsprechende Aktivitäten der QuattroPole im Verkehrsbereich ermöglicht und unterstützt werden.

*changement démographique, de l'évolution des emplois et de la mobilité ;*

- *L'aménagement du territoire incluant les bassins de vie des quatre villes serait certainement la meilleure échelle à prendre en compte pour l'élaboration d'un concept global.*

### **Développement économique**

- *Au niveau du champ d'actions développement économique, la coopération prend tout son sens dans le marketing régional commun, la création de « marché test » et la formation professionnelle ;*
- *Les thématiques de l'économie numérique, des matériaux et de la technique de production semblent pertinentes, compte tenu des compétences reconnues dans les villes de la QuattroPole ;*
- *Toute coopération dans le domaine de l'économie doit trouver le bon équilibre entre l'intérêt sociétal et l'intérêt local et entrepreneurial.*

### **Transport**

- *Des nettes améliorations des réseaux de transports s'avèrent nécessaires et concernent tous les modes de transports: routes, transports liés à la vie économique, t.c., déplacements doux ;*
- *Malgré les marges de manœuvre limitées des villes, des solutions communes et durables sont à chercher pour maîtriser les grands flux de déplacements de frontaliers.*

### **Education et universités**

- *La transition entre l'université et le monde économique devrait être promue et facilitée par un réseau cohérent de start-ups, incubateurs, parcs scientifiques etc... ;*
- *De façon similaire, une bourse transfrontalière pour stagiaires devrait être établie ayant l'objectif de promouvoir les stages dans les pays voisins ;*
- *La mobilité des étudiants pourrait être soutenue et facilitée par des actions de la QuattroPole dans le domaine des transports en commun.*

## **Kultur**

- Städtische Kulturbeauftragte können sich auch auf die Rolle des Vermittlers und Animators beschränken, wobei die Projektträgerschaft von den eigentlichen Veranstaltern übernommen wird (Museen, Theater, Kreative);
- Die Kandidatur von Esch-sur-Alzette + umliegenden Kommunen als Europäische Kulturhauptstadt 2022 könnte der QuattroPole einen neuen Schub verleihen;
- Die Kommunikation des kulturellen und touristischen Angebots ist sowohl für die Einwohnerschaft als auch für Besucher essenziell. Eine Koordination unter den verschiedenen Informationskanälen ist notwendig (Printmedien, Online-Infos, Newsletter QP, Plurio etc...).

## **Tourismus**

- Weitere touristische Angebote können noch entwickelt werden, z.B. im Bereich Verkehr (OePNV-Ticket QP). Die Lesbarkeit der QuattroPole wird dadurch erhöht.

## **Organisationsfragen**

- Bei den französischen Partnern bestehen große Erwartungen zu drei als wichtig betrachtete Punkten:
- Die Frage der Bevölkerungs- und Beschäftigtenentwicklung;
- Die Frage der bestehenden und künftigen Verkehrsnetze bezüglich der oben erwähnten Aspekte;
- Die Frage der Rahmenbedingungen für die Entwicklung der öffentlichen Haushalte und Leistungen;
- Die Lothringer Akteure sind sich des politischen Gewichts der Oberbürgermeister der vier größten Städte der Großregion bewusst, um die anstehenden Probleme zu identifizieren und Lösungen vorzuschlagen, dass jedoch gleichzeitig die vier Städte die Leitungsfunktion nicht übernehmen können.

## **Culture**

- *Les responsables de la culture ne réalisent pas forcément les projets en régie propre mais assument le rôle d'animateur parmi les porteurs de projet (musées, théâtres, artistes) ;*
- *La candidature d'Esch-sur-Alzette + communes environnantes comme Capitale européenne de la culture 2022 pourrait provoquer une poussée pour la QuattroPole ;*
- *La communication de l'offre culturelle et touristique est essentielle pour les résidents autant que pour les visiteurs. Une coordination s'avère donc nécessaire parmi les diverses sources d'information (presse, infos en ligne, newsletter QP, Plurio etc...).*

## **Tourisme**

- *Il y a un potentiel pour élargir l'offre touristique, notamment dans le domaine des transports (Ticket QP...). La lisibilité de la QuattroPole sera ainsi augmentée.*

## **Des questions d'organisation**

- *Du côté français, il y a une grosse attente concernant trois points jugés très importants :*
- *Les questions démographiques et de l'emploi ;*
- *Les questions de transports actuelles et futures liées aux questions précédentes ;*
- *Les questions de conditions-cadres du développement de l'économie et des budgets des collectivités et des services publics ;*
- *Mais dans le même temps les acteurs reconnaissent que si le poids politique des élus des quatre plus grandes villes de la Grande Région est suffisant pour poser les problèmes et proposer les solutions, les actions correspondantes à engager ne peuvent pas souvent être pilotées au niveau des quatre villes.*