Date d'affichage : 18/12/2020
Date AR Prefecture : 18/12/2020 18/12/2020
ID Actes : 067-200052264-20201217-176855-DE-1-1

REPUBLIQUE FRANÇAISE

DÉLIBÉRATION DU CONSEIL REGIONAL

Séance du 17 décembre 2020

Délibération **N°20SP-1871**

Objet	Orientations Budgétaires pour 2021

APRÈS EN AVOIR DÉLIBÉRÉ, LE CONSEIL RÉGIONAL GRAND EST DÉCIDE

Vu le Code Général des collectivités territoriales,

- **de débattre** des orientations budgétaires 2021 ;
- **de donner acte** de la communication du rapport d'orientations budgétaires pour 2021 ;
- **de donner acte** de la communication des Lignes Directrices de Gestion de la Région Grand Est en matière de Ressources Humaines.

Strasbourg le 17 décembre 2020,

Le Président du Conseil régional

Jean ROTTNER

ORIENTATIONS BUDGETAIRES 2021

SOMMAIRE

PARTIE 1 : UN CONTEXTE ECONOMIQUE ET FINANCIER MOUVANT DU FAIT D'UNE CRISE D'UNE AMPLEUR EXCEPTIONNELLE 4

A. Contexte économique 4
1. Après un choc sans précédent, une reprise progressive s'amorce au niveau mondial, sur fond d'incertitude élevée néanmoins 4
   a. Des perspectives de croissance soutenue en 2021… 4
   b. … mais un niveau d'incertitude particulièrement élevé 4
2. Une évolution similaire pour la conjoncture nationale 4
3. L'économie régionale 5

B. Contexte financier 6
1. Face à une crise d'une ampleur inédite, une nouvelle réforme de l'architecture des ressources régionales est prévue en 2021 6
   a. Historique des réformes précédentes 6
   b. Le remplacement annoncé à compter de 2021 de la part régionale de CVAE par une nouvelle fraction de TVA 7
   c. Les autres mesures envisagées dans le cadre de l'Accord de partenariat Etat-Régions 9
2. Une fiscalité régionale fortement affectée par la crise économique et sanitaire 9
   a. La fraction régionale de TVA 9
   b. La TICPE 10
   c. La taxe sur les certificats d'immatriculation 12

PARTIE 2 : UNE TRANSITION ECOLOGIQUE EFFICACE, AU CŒUR DU PLAN DE RELANCE 14

A. Une relance économique pour une croissance verte 16
1. Retrouver la souveraineté industrielle 16
2. Des innovations au service des nouveaux modèles économiques 17
3. Mettre en œuvre la SRESRI Grand Est 18
4. Une stratégie de tourisme durable 18
5. Soutenir les évolutions vers une économie agricole autonome et durable 19
6. Le Grand Est, leader européen de la bioéconomie 20
7. De nouvelles dynamiques de coopération et de solidarité transfrontalières et européennes 21
8. Inscrire les filières culturelles dans une démarche de durabilité 22

B. Une intelligence territoriale partagée pour des territoires résilients 24
1. Le Grand Est, 1ère région numérique : près de 600 000 prises ; 1 400 communes déjà couvertes 24
2. Trois orientations stratégiques - écologie, cohésion et économie des territoires - pour la relance et la reconquête des territoires 25
3. Le Pacte territorial, outil intégrateur pour une transition réussie des territoires 26
4. Poursuivre la déclinaison du SRADDET dans l'aménagement durable des territoires 27
5. Sensibiliser et faciliter le passage à l'acte 27
6. Agir pour une région à énergie positive et sobre en ressources 28
7. Accélérer la transition énergétique et le passage à une économie circulaire 28
8. Restaurer, préserver et valoriser la biodiversité et les paysages 29
9. Préserver le rôle de « château d'eau » européen du Grand Est 30
10. Faire de la santé la première richesse du territoire 30

a. Accompagner les acteurs de la santé et animer les territoires 31
b. Garantir des conditions favorables à la santé et au bien-être 32
c. Innover pour la santé de demain 32

C. Une offre renforcée de mobilité durable sur l'ensemble du territoire du Grand Est 33
1. Mise en œuvre du plan mobilité durable 2030 34
2. Le ferroviaire, une compétence durable au service de nos concitoyens 34
3. La poursuite de l'unification du réseau routier régional 35
4. Le soutien aux plateformes aéroportuaires et portuaires 35

D. Inscrire le Grand Est dans une dynamique de transitions 35
1. Un Plan Jeunes très ambitieux 36
2. Des formations sanitaires et sociales très sensiblement renforcées 36
3. Des lycées du 21ème siècle en Grand Est 37
a. Le Lycée 4.0, une stratégie numérique d'anticipation 37
b. Un grand plan de transition environnementale pour les lycées 38
4. Le Grand Est, Terre des Jeux olympiques et paralympiques 2024 39
5. Préparer les jeunes du Grand Est aux enjeux de demain (économiques, environnementaux, sociaux et sociétaux, numérique, etc…) 40
6. Le Grand Est, terre de citoyenneté 41

E. Une administration régionale agile au service des usagers 43
1. La transformation numérique, levier de modernisation de l'action publique de la collectivité 43
2. Vers une collectivité data driven 43
3. L'innovation et le numérique au service de la modernisation de la Région et de son efficience 44
4. Amélioration de la relation usagers et qualité de service 44
5. Une transformation au service des usagers, des agents et de l'efficience de la collectivité 44
6. Un dispositif ambitieux d'accompagnement des managers régionaux 45

PARTIE 3 : RENFORCER NOTRE NIVEAU D'INVESTISSEMENT ET MAITRISER NOTRE TRAJECTOIRE BUDGETAIRE 46

A. Investissement opérationnel à un niveau record, dépassant 1,1 milliard d'euros en 2021, soit 182 M€ consacrés à la relance (+ 20 %) 46
1. Le contexte favorable sur les marchés financiers autorise un recours à l'emprunt pour soutenir nos efforts d'investissement 46
2. Accompagner la relance en mobilisant également les fonds européens 46
3. Une politique d'investissement ambitieuse qui se prolongera tout au long de la décennie 2020-2030 48
a. Le Business Act Grand Est 2021-2030 pour construire la relance et préparer la reconquête de notre économie 48
b. Un PPI ambitieux 49
c. Des engagements en termes d'AP/AE qui témoignent également d'un volume de mandatements futurs très importants 50

B. Des fondamentaux financiers solides 52
1. Poursuivre la politique de maitrise de nos dépenses de fonctionnement, condition pour investir massivement 52
a. Accompagner la maîtrise des dépenses de fonctionnement 52
b. Une administration au service des élus 52
c. Une administration qui garantit une relation de proximité entre les sites régionaux et participe à l'évolution des méthodes de travail 53
2. La dette et sa charge financière demeurent maîtrisées 54
a. Une dette stabilisée à moyen terme 54
b. Une dette sécurisée 54
c. Une stratégie de financement agile 56

ANNEXE 1 – LES RESSOURCES HUMAINES EN REGION GRAND EST 57

A. LA DECLINAISON DE LA STRATEGIE RH 57
1. Objectif n° 1 : harmoniser et formaliser les pratiques et procédures en manière de ressources humaines 57
a. L'harmonisation du régime indemnitaire des agents régionaux 57
b. Des fiches de poste et une fiche d'entretien professionnel harmonisées et claires 58
c. Définir le cadre d'intervention de la collectivité en matière d'action sociale 58
d. Harmoniser le règlement du temps de travail sur les différents sites 59
2. Objectif stratégique n°2 : améliorer les conditions de vie au travail afin de maintenir l'engagement et la motivation des agents au quotidien 60
a. Des organigrammes lisibles et stables, une meilleure répartition de la charge de travail 60
b. Prendre en charge les agents en difficultés 61
c. Une Amicale Grand Est ouverte à tous les agents 61
d. Mettre en œuvre une gestion unifiée et systématisée des vêtements de travail 62
e. Améliorer les locaux sociaux dans les lycées 62
3. Objectif stratégique n°3 : favoriser la communication afin de donner du sens au travail quotidien des agents et de favoriser l'émergence d'une culture commune à nos 7400 agents et le « faire Région Grand Est » 62
a. Des formations adaptées 62
b. Une communication interne à l'usage de tous 62

B. LES EFFECTIFS 63

C. L'ETABLISSEMENT DES LIGNES DIRECTRICES DE GESTION DE LA REGION GRAND EST EN MATIERE DE RESSOURCES HUMAINES 66

PARTIE 1 : UN CONTEXTE ECONOMIQUE ET FINANCIER MOUVANT DU FAIT D'UNE CRISE D'UNE AMPLEUR EXCEPTIONNELLE

A. Contexte économique

1. Après un choc sans précédent, une reprise progressive s'amorce au niveau mondial, sur fond d'incertitude élevée néanmoins

a. Des perspectives de croissance soutenue en 2021…

La pandémie de la COVID-19 a provoqué un effondrement généralisé et d'une ampleur inédite de l'activité économique au cours du premier semestre 2020. L'OCDE évalue ainsi le recul du PIB mondial à 4,5 % en 2020. Les mesures de soutien, adoptées par les pouvoirs publics, et celles visant à assouplir le confinement, ont toutefois permis un redémarrage progressif à compter du troisième trimestre 2020, qui pourrait se prolonger en 2021. Il convient de noter que ces prévisions ont été relevées par rapport à celles effectuées au mois de juin 2020, la contraction de l'activité en Chine et aux Etats-Unis ayant notamment été moins importante que prévu.

b. … mais un niveau d'incertitude particulièrement élevé

Les perspectives de reprise doivent toutefois être prises avec la plus grande prudence, en raison principalement des incertitudes entourant l'évolution de la pandémie. Si la crise sanitaire parvenait à être jugulée en 2021 (ceci dépendant essentiellement de la disponibilité d'un vaccin), le rebond pourrait s'avérer plus important.

A l'inverse, une résurgence plus vigoureuse de la pandémie, impliquant des mesures renforcées de confinement, pourrait amputer de plusieurs points les niveaux de croissance envisagés.

A ces incertitudes liées à l'environnement sanitaire s'ajoutent les problématiques liées à l'environnement international (sort du Brexit, situation électorale aux Etats-Unis, etc…) qui contribuent également à fragiliser les perspectives tracées.

2. Une évolution similaire pour la conjoncture nationale

La contraction du PIB devrait être, en France, de 8,7 % en 2020, selon une étude récente de la Banque de France. Comme au niveau mondial, l'activité économique a connu un très fort creux lors du second trimestre, avant de rebondir nettement au cours du troisième trimestre. Le redressement serait ensuite plus progressif, avec une progression du PIB de 7,4 % en 2021 et 3 % en 2022. Le niveau d'activité de fin 2019 serait ainsi retrouvé début 2022.

Banque de France – synthèse des projections pour la France

	2019	2020	2021	2022
PIB réel	1,5	-8,7	7,4	3,0
Taux de chômage (% de la population active)	8,4	9,1	11,1	9,7
Inflation	1,3	0,5	0,6	1,0

Source : Banque de France – Projections macroéconomiques France, Septembre 2020

En matière d'emplois, les pertes nettes s'élèveraient à 800 000 en 2020, avant un redressement dans le courant de l'année 2021. Le taux de chômage progresserait donc de façon marquée pour atteindre 11,1 % en 2021, avant de reculer et passer sous la barre des 10 % en 2022.

Enfin, l'inflation demeurerait relativement faible sur toute la période envisagée.

Ces prévisions restent toutefois soumises aux mêmes aléas que ceux envisagés au plan mondial.

3. L'économie régionale

Le Grand Est a été particulièrement affecté par la crise sanitaire au cours du printemps 2020, avec, entre autres, une saturation du système de soin et une surmortalité très forte dans certains territoires. Cette crise a également eu un impact majeur sur l'économie régionale.

La baisse d'activité économique varie ainsi de -11 % à -13 % selon les départements (*source : INSEE Conjoncture Grand Est n° 23 - Juillet 2020*) : la Marne, l'Aube et la Meuse ont été moins touchées, du fait d'une part plus importante de l'agriculture et de l'industrie agroalimentaire, secteurs ayant mieux résisté à la crise.

A l'inverse, l'activité a été plus affectée dans les deux départements alsaciens, du fait d'un poids plus élevé de secteurs particulièrement touchés : construction et industrie automobile dans le Haut-Rhin, hébergement-restauration et services aux entreprises dans le Bas-Rhin.

En matière d'emplois, le dispositif de chômage partiel a permis de limiter la baisse de l'emploi salarié en Grand Est. En revanche, l'emploi intérimaire a été fortement affecté, avec au premier trimestre 2020, une baisse de 44 %, contre 40 % au plan national.

Il est toutefois constaté un redressement progressif de l'activité économique dans la région depuis le milieu de l'année : la Banque de France note, dans sa dernière étude relative à « La conjoncture dans le Grand Est » (août 2020), que les cadences de production se sont accélérées dans l'industrie pour le quatrième mois consécutif, même si les niveaux d'activité d'avant confinement n'ont pas encore été retrouvés.

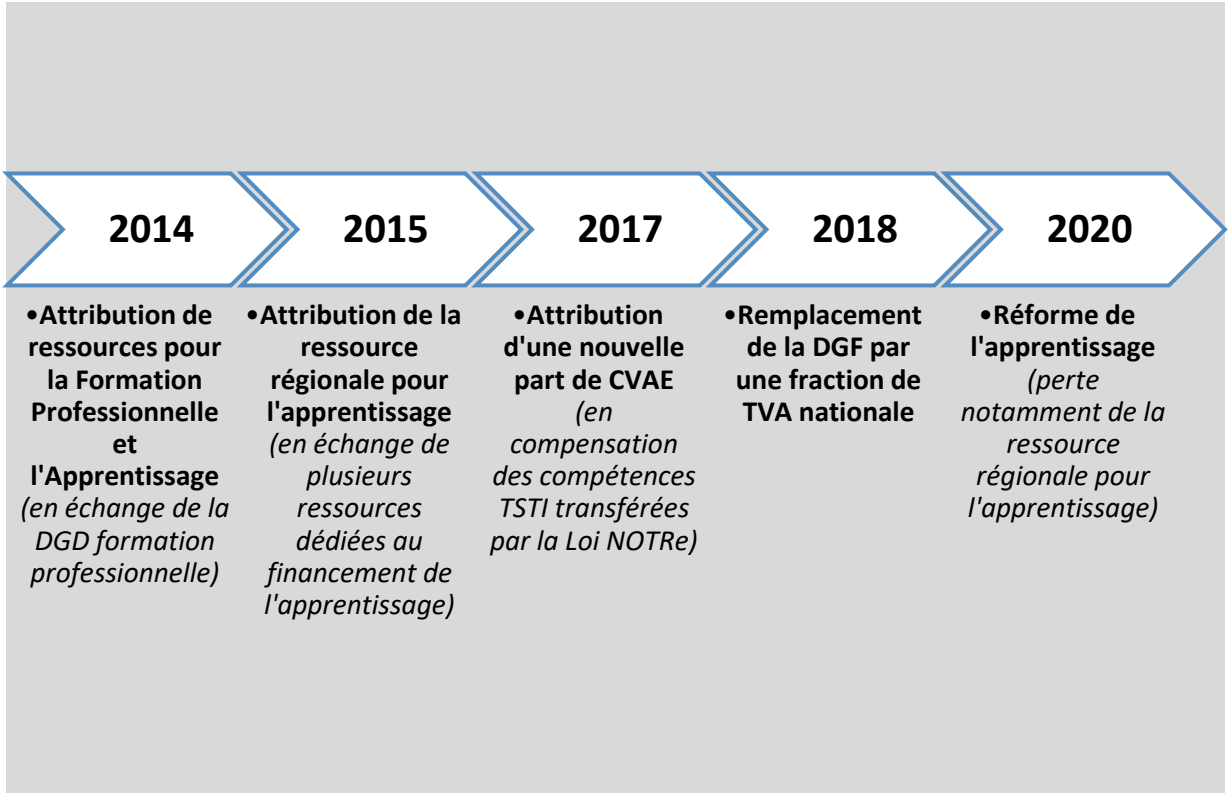
De façon générale, la prudence reste de mise pour les prochains mois en raison de **signaux inquiétants** liés aux perspectives fragiles en matière de carnets de commande, aux négociations difficiles s'agissant du Brexit et à la persistance de la COVID-19 à l'échelle mondiale. Tout cela requiert d'être très **vigilant** et de **mobiliser toutes les énergies au service de la relance.**

B. Contexte financier

1. Face à une crise d'une ampleur inédite, une nouvelle réforme de l'architecture des ressources régionales est prévue en 2021

a. Historique des réformes précédentes

Les dernières années ont été marquées par une succession de réformes en matière de ressources régionales, seule 2019 se distinguant par une certaine stabilisation :



Aux différentes réformes impactant la fiscalité régionale, il convient d'ajouter la baisse des dotations subie par les collectivités locales sur la période 2014-2017, qui a représenté, pour notre collectivité, une perte cumulée de 136,1 M€.

La structure des ressources régionales a par conséquent fortement évolué, faisant apparaître :

- **Une dépendance aux dotations désormais réduite** : les concours financiers versés par l'Etat ne représentent désormais plus que 8 % environ de l'ensemble des ressources régionales (hors revolving), contre 30 % en 2015. Il s'agit principalement de la Dotation Générale de Décentralisation (DGD) et de la Dotation Régionale pour l'Equipement Scolaire (DRES) ;

- **Une autonomie fiscale quasi nulle** : les nouvelles ressources attribuées aux Régions l'ont été sans donner la possibilité à ces dernières d'en moduler le taux, soit parce qu'il est fixé par une norme nationale (CVAE), soit parce qu'il s'agit d'un transfert partiel d'une recette fiscale nationale (TVA).

b. Le remplacement annoncé à compter de 2021 de la part régionale de CVAE par une nouvelle fraction de TVA

La perspective d'une perte colossale de produit de CVAE versé aux Régions en 2021 du fait de la crise et la volonté du gouvernement de baisser massivement les impôts de production ont permis qu'une réforme d'ampleur de nos modes de financement s'opère.

Pour mémoire, les Régions bénéficient d'une part de la CVAE depuis la réforme de la fiscalité directe locale en 2011. D'autres ressources complémentaires leur ont également été attribuées à cette occasion, en substitution de leurs ressources fiscales antérieures (taxe professionnelle, taxe sur le foncier bâti et non bâti) :

- La totalité de l'Imposition Forfaitaire sur les Entreprises de Réseaux (IFER) relative au matériel ferroviaire roulant utilisé pour le transport de voyageurs, et de l'IFER sur les répartiteurs principaux de la boucle locale de cuivre et les équipements de commutation ;

- Des dotations complémentaires versées par l'Etat, pour garantir un niveau de ressources équivalent à celui préalable à la réforme :

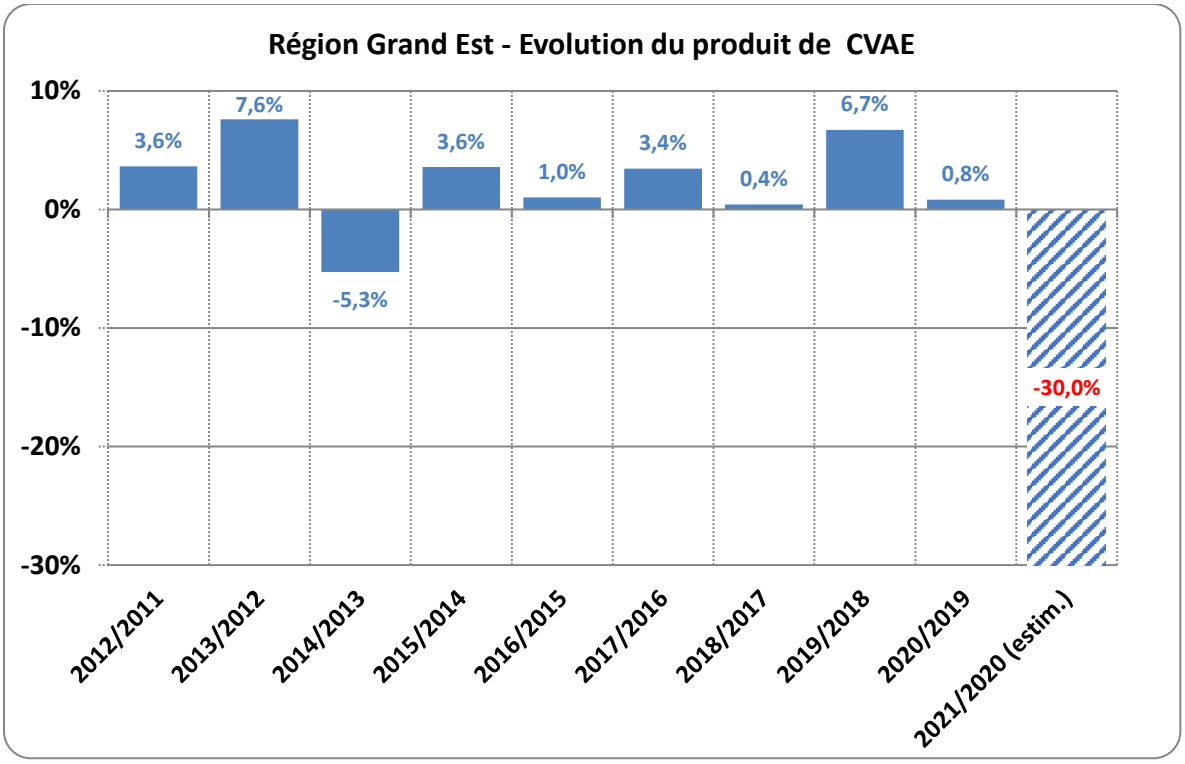
  - la Dotation de Compensation de la Réforme de la TP (DCRTP), intégrée aux variables d'ajustement depuis 2017, contribuant à une forte diminution du montant versé à ce titre ;
  - un versement issu du Fonds National de Garantie Individuelle des Ressources (FNGIR).

La ventilation du produit de CVAE entre les différents niveaux de collectivités locales a néanmoins été modifiée à compter de 2017 afin de compenser le transfert de compétences des Départements vers les Régions en matière de transports : les Régions bénéficient ainsi désormais de 50 % du produit total de CVAE, contre 25 % avant 2017.

Aussi, la CVAE constitue aujourd'hui la principale ressource des Régions ; elle représente près de 30 % des ressources de fonctionnement de notre collectivité en 2020.

La suppression de cette ressource constitue donc un enjeu majeur pour les Régions. Constitue-t-elle toutefois un mauvais coup porté aux finances régionales ?

Le graphique ci-dessous apporte des éléments de réponse :



La CVAE apparaît ainsi comme une ressource relativement dynamique. Mais également comme une recette très volatile et, de fait, particulièrement délicate à appréhender, en raison notamment de ses modalités de calcul par les entreprises, et des modalités de reversement aux collectivités locales.

De façon schématique, la CVAE perçue par les Régions une année N s'appuie sur les versements suivants des entreprises :

- Le solde de la CVAE N-2 (calculé sur l'évolution de la valeur ajoutée entre N-2 et N-3) ;
- 2 acomptes relatifs à la CVAE N-1 (calculés sur la base de la valeur ajoutée N-2).

Ceci explique que la CVAE perçue par la Région en 2020, en hausse de 0,8 % par rapport au montant perçu en 2019, n'ait pas été immédiatement impactée par la crise économique et sanitaire actuelle, à la différence de la fraction régionale de TVA ou du produit de la taxe sur les certificats d'immatriculation.

En revanche, l'impact aurait pu s'avérer dévastateur en 2021 et 2022, accentué par la possibilité offerte aux entreprises de moduler leurs acomptes pour tenir compte d'une baisse de leur valeur ajoutée qu'elles anticiperaient, sachant par ailleurs qu'aucune garantie n'existe en matière de CVAE (à la différence de la fraction de TVA, par exemple). Ces éléments nous conduisaient ainsi à anticiper une baisse de 30 % du produit de CVAE en 2021.

Aussi, **la suppression de la part régionale de CVAE, si elle paraît pénalisante en termes de dynamisme à long terme, sécurise les recettes des Régions en 2021, et permet de gagner en lisibilité et en prévisibilité.** Cette réforme fait en revanche disparaître le dernier lien entre entreprises et fiscalité régionale, laquelle dépendra désormais exclusivement des consommateurs, donc des ménages.

La part régionale de CVAE sera remplacée par une nouvelle fraction de TVA égale en 2021 au montant de la CVAE perçu par les Régions en 2020, péréquation comprise : cet acquis est inscrit dans l'Accord de méthode Etat-Régions.

c. Les autres mesures envisagées dans le cadre de l'Accord de partenariat Etat-Régions

L'Accord de méthode Etat-Régions prévoit d'autres points intéressant les ressources régionales, et notamment une réflexion sur **la rénovation du système de péréquation**.

Les Régions souhaitent en effet prendre le temps de la réflexion sur ce sujet complexe, l'idée étant de maintenir le fonds actuel de péréquation des ressources des Régions en 2021, c'est-à-dire **conserver strictement en 2021 la répartition de ce fonds effectuée entre Régions en 2020**, tout en travaillant à des propositions consensuelles, qui pourraient être portées dans le cadre du projet de loi de finances pour 2022.

Les discussions vont se poursuivre entre Etat et Régions sur ces deux sujets, avec l'idée de finaliser les dispositifs correspondants à l'été 2021, pour une **traduction législative dans le PLF 2022.**

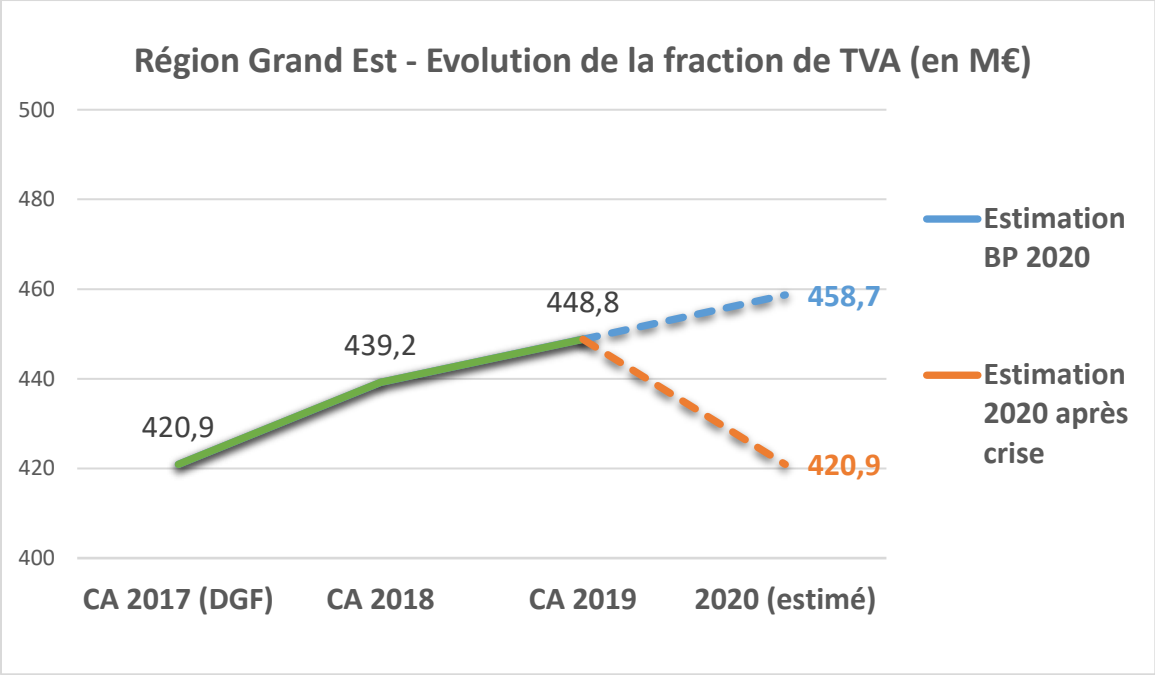
2. Une fiscalité régionale fortement affectée par la crise économique et sanitaire

Si, comme cela a été précédemment indiqué, la CVAE n'a pas été immédiatement impactée par la crise économique et sanitaire, cette dernière a en revanche fortement affecté, dès le printemps 2020, plusieurs autres recettes fiscales majeures de la Région (fraction de TVA, parts modulables de la TICPE, taxe sur les certificats d'immatriculation), directement liées à l'activité économique de notre pays : la perte de recettes cumulée sur 2020 a ainsi été évaluée à 70 M€.

a. La fraction régionale de TVA

Les Régions bénéficient depuis 2018 d'une fraction de la Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA) en échange de leur Dotation Globale de Fonctionnement (DGF). Une nouvelle fraction de TVA doit en outre leur être attribuée à compter de 2021, en remplacement de la part régionale de CVAE.

Cette ressource nouvelle s'étant avérée assez dynamique en 2018 et 2019, une progression de la fraction de TVA de 2,5 % en 2020 avait été anticipée. Cette prévision a été balayée par la crise sanitaire et économique :



L'impact de la crise a été instantané sur la fraction de TVA perçue par la Région Grand Est : par rapport au même mois de 2019, le produit perçu a reculé de 37 % en mars 2020, de 28 % en avril 2020, de 34 % en mai 2020, de 17 % en juin 2020. La perte cumulée excède 36 M€ sur ces 4 mois.

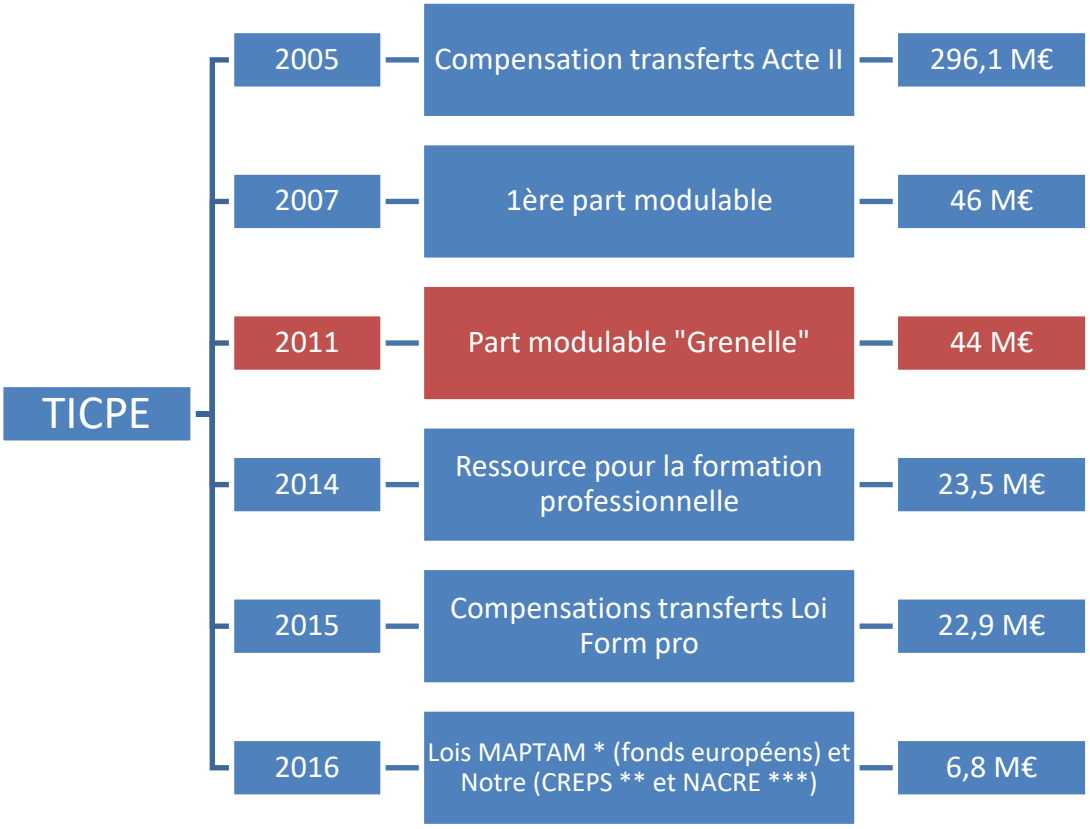
La Loi de Finances pour 2017 (article 149) a cependant prévu un dispositif de compensation dans le cas où le produit de FCTVA attribué aux Régions pour une année N représenterait un montant inférieur pour l'année considérée à la somme des dotations notifiées en 2017 : il est ainsi estimé que ce dispositif de garantie devrait jouer en 2020, le produit à percevoir cette année par notre collectivité au titre de la fraction de TVA revenant alors au niveau du montant de la DGF 2017, soit 420,9 M€.

La situation exceptionnelle rencontrée en 2020 souligne, en tout état de cause, la nécessité de prévoir un mécanisme équivalent de garantie pour la nouvelle fraction de TVA attribuée en substitution de la part régionale de CVAE supprimée à compter de 2021.

b. La TICPE

La Taxe Intérieure de Consommation sur les Produits Energétiques (TICPE) a été, durant plusieurs années, le levier quasi systématiquement utilisé par l'Etat pour compenser les transferts de compétences aux Régions. Ceci a ainsi conduit à complexifier le suivi de cette recette et donc la compréhension de la structure des ressources régionales. La réforme de l'apprentissage, entrée en vigueur en 2020, a toutefois conduit à supprimer deux parts de TICPE régionale, améliorant en partie la lisibilité de cette recette.

Le schéma ci-dessous résume les attributions successives de TICPE aux Régions et indique le produit attendu en 2021 pour chacune de ces parts de TICPE (représentant un montant global de 439,3 M€) :



* Loi MAPTAM = Loi de Modernisation de l'Action Publique Territoriale et d'Affirmation des Métropoles ;
** CREPS = Centre Régional d'Éducation Populaire et de Sport ;
*** NACRE = Nouvel Accompagnement pour la Création et la Reprise d'Entreprise.

La Région ne dispose généralement d'aucun pouvoir de taux en matière de TICPE, ne bénéficiant que d'une fraction de la ressource de TICPE perçue par l'Etat.

La seule part de TICPE sur laquelle la Région est désormais en mesure de fixer le taux est représentée en rouge dans l'illustration précédente : il s'agit de la part modulable dite « Grenelle », destinée à financer une infrastructure de transport durable, ferroviaire ou fluvial, mentionnée aux articles 11 et 12 de la loi du 3 août 2009 de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'Environnement.

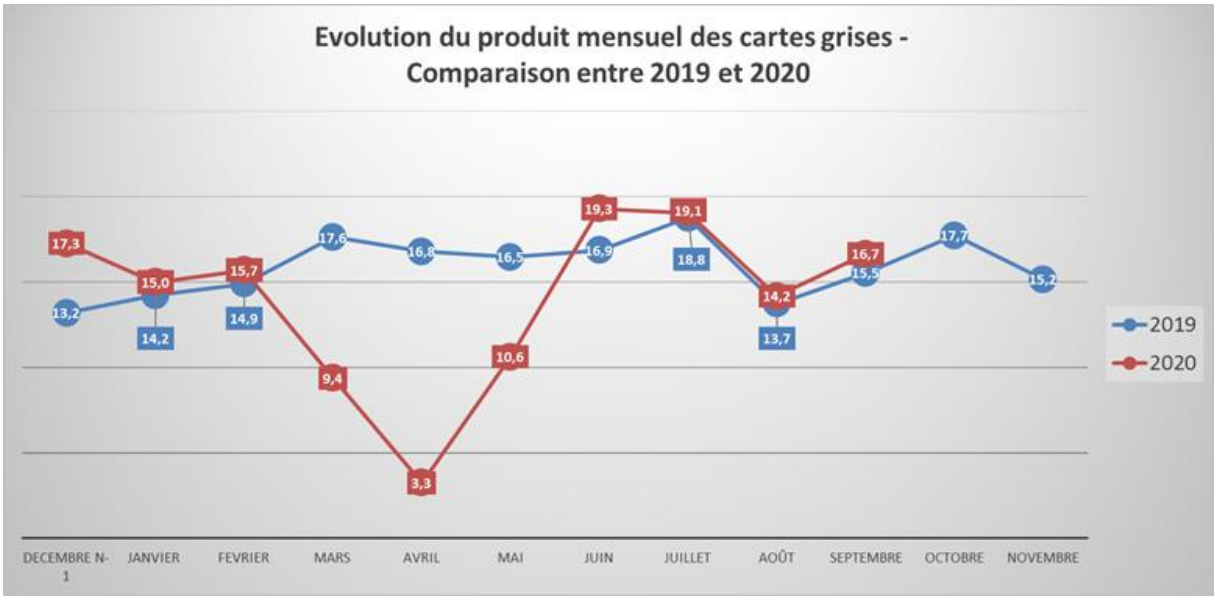
Pour mémoire, les Régions disposaient d'une autre possibilité de modulation de la TICPE jusqu'en 2016 inclus, antérieure d'ailleurs à la TICPE Grenelle. Cette première faculté de modulation, accordée depuis 2007, était cependant soumise à une autorisation triennale accordée par l'Union Européenne, arrivée à échéance fin 2015, mais exceptionnellement prorogée pour l'année 2016 afin de faciliter la gestion de la réforme du découpage régional introduite par la loi Notre.

La Loi de Finances pour 2017 a ainsi créé une fraction régionale de TICPE non modulable, égale au plafond de l'ancienne modulation, afin de pérenniser la ressource correspondante. Les deux parts de TICPE évoquées précédemment représentent au global un prélèvement au profit de la Région de 2,5 centimes d'euro par litre de carburant vendu en Grand Est. Seuls les produits afférents à ces deux parts sont ainsi directement liés à la consommation de carburants, contrairement aux autres parts de TICPE, notamment les parts compensations, pour lesquelles la Région bénéficie d'une garantie de perception.

Les deux parts de TICPE dont les produits sont dépendants du niveau de consommation de carburants ont inévitablement été affectées en 2020 par la crise de la COVID, avec en particulier un effondrement des ventes de carburants durant le confinement. La perte de recettes est ainsi estimée à 9,5 M€ pour la Région Grand Est en 2020. Il conviendra de demeurer prudent en 2021 sur les ressources issues de la TICPE modulable, les mesures de soutien du marché automobile mises en place cette année ayant en effet favorisé l'acquisition de véhicules propres (électriques ou hybrides).

c. La taxe sur les certificats d'immatriculation

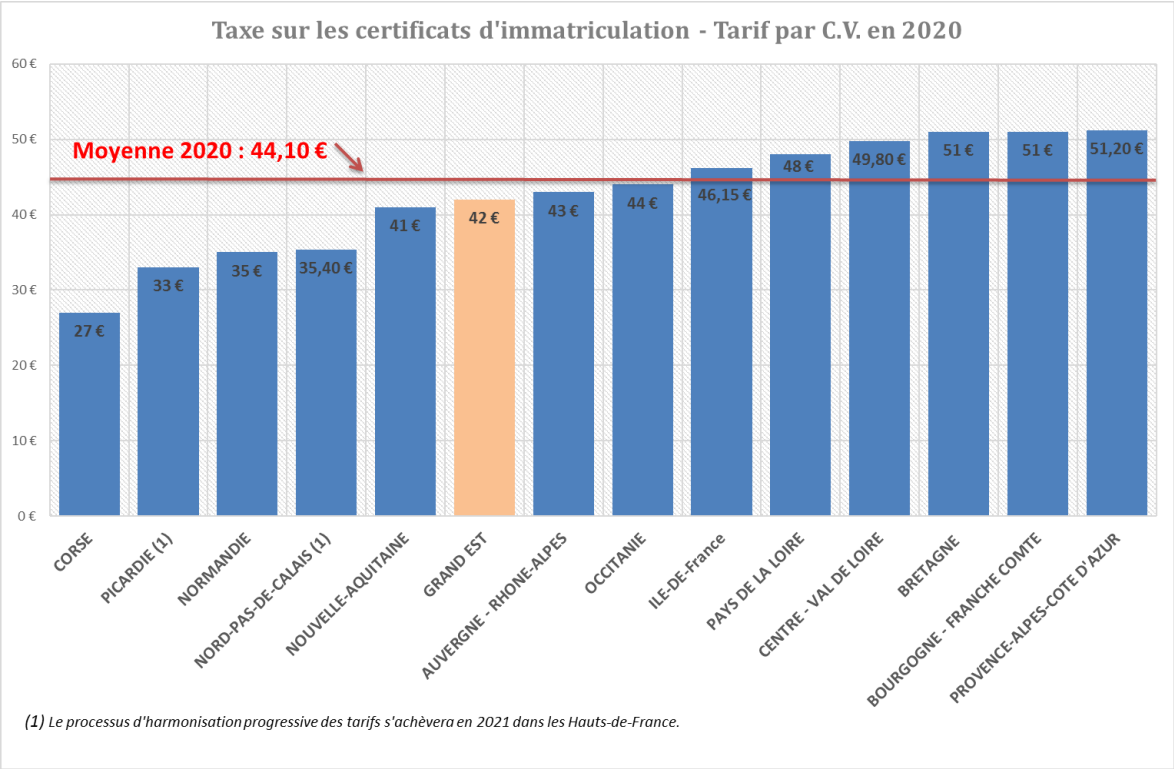
Après un début d'année 2020 plutôt satisfaisant, le produit de la taxe sur les certificats d'immatriculation perçu par notre collectivité a été particulièrement affecté par la crise économique et sanitaire, avec notamment un effondrement au mois d'avril 2020 (- 80,6 %).



Le redressement constaté en juin et juillet 2020, justifié par les mesures de soutien au marché automobile, apparait ainsi ponctuel, la plus grande incertitude demeurant pour la fin de l'année, et le prochain exercice.
Pour mémoire, le processus d'harmonisation progressive des tarifs de la taxe sur les certificats d'immatriculation, mis en œuvre à compter du 1er janvier 2017, s'est achevé en 2019, le tarif étant désormais unique (42 € par cheval vapeur) sur l'ensemble du territoire régional. La

collectivité a donc retrouvé en la matière un pouvoir de taux à compter de 2020, la taxe sur les certificats d'immatriculation étant, pour mémoire, le dernier levier fiscal que les Régions sont encore susceptibles d'actionner.

Le tarif appliqué en 2020 en Région Grand Est en matière de taxe sur les certificats d'immatriculation se situe en deçà de la moyenne nationale (44,10 € par cheval vapeur). Il est notamment inférieur à ceux constatés dans les Régions comme Auvergne-Rhône Alpes, Occitanie, Ile-de-France, Pays de la Loire, Bretagne et Provence-Alpes-Côte d'Azur.



Il convient par ailleurs de noter qu'à compter du 1er janvier 2017, la Région Grand Est a également décidé d'exonérer en totalité de la taxe sur les certificats d'immatriculation, les véhicules dits propres, c'est-à-dire ceux spécialement équipés pour fonctionner, exclusivement ou non, au moyen de l'énergie électrique, du gaz naturel véhicules ou du gaz de pétrole liquéfié ou du superéthanol E85.

A titre de comparaison, les Régions Bretagne, Picardie et Centre Val de Loire n'exonèrent qu'à moitié ce type de véhicules.

PARTIE 2 : UNE TRANSITION ECOLOGIQUE EFFICACE, AU CŒUR DU PLAN DE RELANCE

En novembre 2019, une **Résolution du Parlement européen sur l'urgence climatique et environnementale** appelait la Commission à veiller à ce que toutes les propositions législatives et budgétaires

« soient pleinement alignées sur l'objectif consistant à limiter le réchauffement de la planète à moins de 1,5 °C et, d'autre part, à ce qu'elles ne contribuent pas à la perte de biodiversité ».

Cette résolution marquait un tournant sur le nécessaire changement d'approche des politiques publiques, changement dont la crise sanitaire de la COVID-19 avec ses conséquences économiques et sociales, a révélé avec acuité toute l'urgence et le fait qu'il ne pouvait plus désormais être différé.

Dans notre région, particulièrement affectée par la crise, la prise de conscience de la nécessité d'évolutions profondes et d'initiatives audacieuses est avérée et partagée, comme en témoignent les échanges qui ont présidés à l'élaboration du Business Act Grand Est et les orientations et préconisations opérationnelles qui en résultent.

Il est de notre responsabilité d'engager, sans délai, ces évolutions, de les traduire dans l'ensemble de nos politiques et dispositifs, et de les placer au cœur de nos investissements budgétaires pour "reconstruire en mieux" selon l'expression de l'OCDE, c'est-à-dire, **en initiant et en développant en tous domaines, des pratiques durables et dans une perspective à long terme.**

Cet engagement se traduira notamment par le **lancement de plans d'actions offensifs** :

- **Dans les lycées** : volonté de baisser de 40 % notre consommation énergétique à 2030, d'augmenter de 50 % les énergies renouvelables que nous consommons et de baisser de 25 % nos consommations d'eau à 3 ans.

- Sur la **mobilité durable** : déployer avant 2030, 10 stations d'hydrogène, 60 stations GNV/bioGNV, près de 11 000 points de charge pour véhicules électriques tout en accélérant la reconversion des 3 500 cars de la Région.

- **Dans les domaines de l'agriculture et la viticulture** : accompagner l'excellence environnementale dans le vignoble pour atteindre 75 % des surfaces d'ici 2025 au plus haut niveau de certification, baisser de 50 % les insecticides et fongicides, reconvertir chaque année plus de 20 000 ha de terre en agriculture biologique.

- Sur **l'hydrogène** : devenir un territoire incontournable à son développement en Europe par sa prédisposition géographique : en produisant d'ici 2030, 90 000 tonnes d'hydrogène vert par an et en développant l'équivalent de 600 MW d'électrolyseur, en accompagnant un projet de démonstrateur d'hydrogénéoduc, un projet de stockage et 10 bassins de mobilité.

Dans le **Massif des Vosges** : créer une mission « Massif des Vosges ». Dans un contexte de changement climatique et de pressions fortes et constantes exercées sur les milieux, la Région souhaite développer un plan volontaire et mobilisateur pour restaurer, protéger, valoriser la nature, comme un bien commun fournisseur de services et support de toute la vie montagnarde en prenant en compte les risques naturels. Il s'agit de faire valoir le bénéfice global d'une politique de préservation que la nature rend en préservant la forêt, l'herbe, l'eau et les sols. Ce plan définira une politique de gestion sylvicole durable adaptée à la région et mobilisatrice des principaux partenaires. Objectif final : rendre le territoire du Massif résilient, capable d'assurer une qualité de vie à ses habitants et à ses visiteurs sur le long terme.

Cette mobilisation sans précédent se vérifiera également par la mise en œuvre de :

- La **stratégie biodiversité** adoptée en juillet 2020, à travers le pilotage du plan d'action et de la candidature de la Région au Programme Européen Life Intégré Biodiversité.

- La feuille de route de la **Mission « Eau »,** pour anticiper dès 2021 les problèmes de sécheresse et être en capacité d'accompagner 10 territoires particulièrement impactés par le réchauffement climatique.

- Du **programme Climaxion,** pour augmenter le nombre de rénovations dans les bâtiments, pour massifier la production d'énergie renouvelable (bois énergie, solaire, géothermie, méthanisation...) et pour accélérer les actions de sobriété énergétique également auprès des entreprises améliorant leur compétitivité.

- Du **programme** « **SARE** », Service d'Accompagnement à la Rénovation Energétique en mettant à disposition de chaque citoyen le bon niveau de conseil pour rénover son logement ; se traduisant par 20 000 prises de contacts à l'année et 800 accompagnements particuliers pour engager les travaux adaptés aux maisons individuelles et aux copropriétés.

A cette liste non exhaustive, il convient de préciser que 2021 sera consacrée à mettre en place une méthode d'évaluation climat et biodiversité apportée par l'Institut de l'économie pour le climat, en application des principes du **budget vert** définis par la Commission européenne. **Ce projet fera de la Région Grand Est la 1ère collectivité régionale à expérimenter le référentiel**. Cette évaluation nous permettra d'ajuster les leviers financiers et d'actions inhérents à toutes les compétences régionales pour atteindre le cap ambitieux du SRADDET et faire du Grand Est, une région :

- **à énergie positive et bas carbone à l'horizon 2050. Une région capable de découpler croissance de son PIB et consommation des ressources, visant l'efficacité de leur utilisation.**
- **qui préserve sa fonction de château d'eau pour ses territoires et les pays voisins. Les principaux enjeux sont d'anticiper les déficits, reconquérir la qualité de nappes, des rivières, des lacs, de préserver nos industries et notre agriculture tout en valorisant notre potentiel fluvial.**
- répondant aux défis de la **stratégie régionale biodiversité** qui vise la protection de l'existant, la reconquête des milieux dégradés, la limitation des pressions et la mobilisation de tous les acteurs.

- assurant une **dynamique économique responsable apportant une attention toute particulière aux secteurs permettant de bien vivre : santé, prévention, hygiène, biodiversité, eau, infrastructure urbaine, logement, alimentation.... tout en accompagnant les autres secteurs dans leur reconversion, automobile, aéronautique, plastique,….**
- offrant les conditions d'un cadre de vie durable du bien vivre en Grand Est en mobilisant l'ensemble des leviers d'action pour garantir les meilleures conditions et favoriser un nouveau projet de vie en commun.

A. Une relance économique pour une croissance verte

Dans le contexte de la crise actuelle, la Région, accompagnée de l'ensemble des forces vives du territoire, et en partenariat avec l'Etat, a rapidement réagi pour remettre à plat ses priorités et construire une stratégie de rebond et de reconquête.

Le Business Act Grand Est constitue dans cette perspective, avant tout, une stratégie de modernisation de notre économie et de nos territoires, pour les préparer à relever avec succès les défis de demain, en réconciliant croissance économique et transition écologique pour tendre vers une création de valeur verte. Fort d'une temporalité différente, le Plan d'Urgence présenté à la séance plénière du 13 novembre 2020 a permis de mobiliser, dans des laps de temps inégalés, des mesures de très court terme pour aider les secteurs ou acteurs les plus impactés par cette deuxième phase de confinement.

Au-delà de ce Plan d'Urgence, nous devons garder le cap et rester focalisés sur les priorités issues du Business Act. Construit autour de trois défis, qui transcendent tous les secteurs, et de trois engagements - marqueurs d'une approche repensée de nos politiques au service de nos concitoyens, de nos acteurs économiques et de nos territoires - le Business Act Grand Est trace les lignes de forces et les engagements de notre collectivité pour la période à venir. Pour transformer notre économie et faire des bouleversements actuels, des opportunités, la Région Grand Est - au travers de ses politiques - nourrira trois moteurs de transformation, porteurs d'avenir : la performance industrielle et l'industrie 5.0, la rénovation numérique et la transformation écologique.

Au-delà de l'effort budgétaire exceptionnel que la Région fera pour soutenir ces ambitions, les plans de relance nationaux et européens et l'ensemble des opportunités de financements offertes par l'Europe constitueront des outils essentiels à notre succès collectif.

1. Retrouver la souveraineté industrielle

En réponse au contexte exceptionnel auquel ont dû faire face les acteurs économiques et que subissent encore de plein fouet de très nombreuses PME et PMI du Grand Est, la Région a dans l'urgence déployé un effort massif pour soulager la trésorerie des entreprises, et en complément des mesures portées par l'Etat. **Créé à l'initiative de la Région Grand Est, et repris dans l'essentiel des régions françaises, le Prêt Rebond a permis d'injecter, dès le début du mois d'avril, plus de 250 M€ pour soulager la trésorerie des entreprises.** La Région poursuivra la dotation de ce fonds de prêts pour permettre sa continuité dans le contexte actuel d'incertitude sur les conditions de reprise de l'activité dans de nombreux secteurs. En parallèle, **la Région Grand Est a fédéré la Banque des Territoires, l'ensemble des Départements et la quasi-totalité des EPCI pour créer le Fonds Résistance, représentant près de 45 M€ dédiés au soutien du secteur associatif et des TPE**, pour lesquelles l'accès au crédit est complexe. Ses conditions d'accès sont assouplies et ses plafonds d'intervention relevés pour permettre dans les prochains mois une mobilisation accrue dans les secteurs de l'agriculture, du commerce de proximité, de l'événementiel, du spectacle, de l'art, de la culture et du sport. Enfin, Résistance Loyers a été mis en place pour

permettre la prise en charge directe, par la Région, des loyers des petits commerçants sur le trimestre « cœur de crise ».

Après avoir paré à l'urgence, la Région s'engage auprès des entreprises pour soutenir, en fonds propres et en quasi fonds propres, leurs projets de croissance. **En plus des 80 M€ levés pour investir dans l'amorçage et le développement des entreprises**, la Région, aux côtés de ses partenaires, va mettre en place des moyens d'intervention nouveaux, et les portera à une hauteur inédite pour intervenir en proximité et avec réactivité.

C'est ainsi un minimum de 500 M€ qui sera mobilisé via des nouveaux instruments de type « prêts participatifs ». L'ensemble des flux financiers devront être compatibles avec l'objectif de limitation du réchauffement climatique et de préservation de la biodiversité en appliquant les critères du règlement européen « Taxonomie pour la finance durable ».

La crise a révélé la vulnérabilité de nombreuses chaînes d'approvisionnement. Pour permettre aux entreprises de se réapproprier des opportunités de marché dans une dimension locale et nationale, la Région appuiera la mise en œuvre ou le renforcement d'outils permettant d'initier et de promouvoir des circuits courts d'approvisionnement dans une logique d'économie circulaire. Un premier projet pilote sera mené auprès d'une cinquantaine d'entreprises de taille intermédiaire et d'industriels du territoire pour identifier, à leurs côtés, les possibilités de relocalisation d'une partie de leurs chaînes d'approvisionnement. Alors que moins de 10 entreprises ont complété cette démarche à ce jour, ce sont déjà plusieurs dizaines de millions d'euros « d'achats » qui ont été identifiées comme de très solides pistes de travail pour être relocalisées. En déployant plus massivement cette approche, la Région entend ramener sur nos territoires plusieurs centaines de millions d'euros de commandes, tout en réduisant la vulnérabilité des chaînes d'approvisionnement de nos entreprises et en diminuant significativement leur empreinte carbone.

2. Des innovations au service des nouveaux modèles économiques

Dans le cadre des priorités posées par le Business Act, et en coordination avec les mesures du plan de relance national, **l'action régionale se concentrera sur l'accélération des projets de transformation des entreprises en lien avec les trois moteurs du changement que sont les transitions écologiques, numériques et industrielles.**

La Région accompagnera, dans chacun de ces domaines, plusieurs investissements privés majeurs permettant au territoire de **se positionner comme leader français et européen dans différentes technologies et enjeux d'avenir** : décarbonation de filières industrielles, intelligence artificielle, industrie 5.0.

En complément, pour entretenir cette dynamique de projets structurants, **des parcours d'accompagnement propres à chaque transition seront initiés ou étendus sous la coordination d'instituts en charge de leur animation**. L'intégration de cas d'usage de l'intelligence artificielle dans l'offre et les processus des industriels, l'efficacité énergétique et environnementale de leurs procédés, et leur cyber résilience en seront les priorités.

Les très petites entreprises feront par ailleurs l'objet d'efforts particuliers à travers des parcours d'accompagnement spécifiques consacrés à l'accélération de leur digitalisation à court terme, à travers les plans « Grand Est Transformation Digitale » et la mesure d'urgence « Commerces connectés » adoptée le 12 novembre dernier et ayant pour objectif la mise en place, avant les fêtes de Noël, d'un maximum de « marketplaces territoriales ». Pour 2021, l'objectif est de faire entrer 800 entreprises (commerçants, artisans, exploitants viticoles et agricoles, acteurs de la filière tourisme) dans cette démarche de digitalisation.

3. Mettre en œuvre la SRESRI Grand Est

Le soutien aux acteurs académiques du Grand Est, selon les modalités posées par la Stratégie Régionale 2020-2030 pour l'Enseignement Supérieur, la Recherche et l'Innovation (SRESRI) et conformément aux priorités identifiées par la S3 (Stratégie de spécialisation intelligente), constituera un élément moteur de la dynamique impulsée par le Business Act, pour **accélérer la transformation des connaissances et compétences issues du monde académique en autant de leviers d'innovation et de compétitivité pour les entreprises du territoire.**

Cette ambition sera notamment nourrie par le déploiement de plateformes d'accélération pour l'industrie du futur (accompagnées conjointement avec l'Etat), le renforcement des capacités de preuve de concept et de transfert issu de la recherche, et par plusieurs projets majeurs dans le domaine de l'intelligence artificielle et de la santé, à l'instar de CLINNOVA, projet tri-national unique à rayonnement international. Un travail particulier sera par ailleurs entrepris pour renforcer l'offre de formation, en particulier dans le domaine du numérique et de la transition environnementale, et sa capacité à faire émerger les talents dont les entreprises ont besoin.

Pour renforcer l'attractivité de l'écosystème Enseignement supérieur-Recherche-Innovation du Grand Est, la Région accompagnera en 2021 les projets immobiliers en fonction de leur état d'avancement. Deux projets récents s'invitent dans ce contexte - l'extension de l'IRCAD et Nextmed à Strasbourg -, les autres projets soutenus étant achevés ou en voie de l'être, dont le Centre de Recherche en Biomédecine de Strasbourg, le CRITT Holo Matériaux / CETIM à Illkirch-Graffenstaden.

Domaine d'investissement important pour la Région, l'enseignement supérieur bénéficie durablement du soutien de notre collectivité. 2021 verra plusieurs nouveaux chantiers lancés notamment dans le cadre des projets inscrits au CPER. Qu'il s'agisse d'opérations en maîtrise d'ouvrage Région ou financées par elles, on assiste à leur aboutissement, voire leur finalisation : Siège de l'Université de Reims Champagne Ardenne (URCA) à Reims, Institut national supérieur du professorat et de l'éducation (INSPE) à Colmar, Learning Center à Mulhouse ou à Strasbourg, Ecole supérieure des travaux publics (ESTP) à Troyes ou encore Campus 3000 de Châlons-en-Champagne regroupant l'INSPE et l'IUT.

Il est à noter que 2021 est une année « charnière » : elle est aussi celle de la programmation du nouveau CPER 2021-2027 et de la mise en œuvre du SRESRI (Schéma Régional d'Enseignement Supérieur-Recherche-Innovation).

4. Une stratégie de tourisme durable

La crise sanitaire a particulièrement touché le secteur du tourisme, amplifiant la vulnérabilité de beaucoup d'acteurs, révélant la faiblesse de leur « maturité numérique » et l'insuffisante organisation des filières. Les priorités de la politique touristique seront revues à l'aune du Business Act, et intégreront les effets du changement climatique sur de nombreuses activités touristiques (en stations de montagne notamment). Ces priorités prendront appui sur :

▪ **La nécessaire transformation numérique des acteurs de la filière, enjeu central** :

S'engager pleinement dans l'ère du numérique est aujourd'hui une condition de survie pour les acteurs du tourisme. La Région va s'engager résolument auprès de cette filière en **actionnant les deux leviers indispensables à la transformation de ce secteur.**

- Au niveau individuel, **pour accroître la « maturité numérique » des acteurs** : programme d'accompagnement à la transformation numérique des acteurs de la filière sous forme d'un parcours structuré soutenu par des « chèques digitaux ».

- Au niveau collectif, **pour « chasser en meute » et créer des outils innovants de commercialisation** : construction en partenariat avec la Banque des Territoires de puissants outils d'exploitation de la donnée à des fins de commercialisation de l'offre touristique et culturelle du territoire (projet de plateforme de marché et d'agrégateur transactionnel porté par l'Agence Régionale du Tourisme, Grand E-Nov et la direction du tourisme de la Région).

▪ **La transition écologique, facteur de différenciation de l'offre touristique Grand Est** :

Le « tourisme vert », parce qu'il répond à une aspiration de plus en plus puissante de nos concitoyens, doit constituer une ligne de force de notre politique, et sera demain l'un de nos principaux avantages concurrentiels. Il s'agira notamment de soutenir l'investissement dans le domaine fluvial et fluvestre, dans nos parcs, de massifier les bornes de recharges électriques dans l'hôtellerie, d'accompagner les stations de ski dans leur reconversion, de faire de Madine un lac d'expérimentation et d'étude, ou encore de construire des parcours touristiques orientés vers la découverte et le respect de la nature.

▪ **La structuration des filières et la construction de « parcours touristiques de proximité » autour des thématiques signatures** :

La Région va totalement décloisonner ses politiques car l'offre touristique se nourrit tout autant des événements culturels ou activités sportives que des capacités hôtelières.
Pour accélérer ce rapprochement, la Région, au travers de son Agence Régionale du Tourisme, construira des « parcours de proximité » qui constitueront la tête de gondole de notre offre touristique, et devront :

- Enrichir l'offre de ces parcours en combinant Culture, Sports, Nature, Découverte notamment au sein de la plateforme de marché. A noter que dans le cadre du Plan d'Urgence présenté en séance plénière du 13 novembre 2020, il a été décidé de soutenir la trésorerie des commerces locaux et des acteurs culturels et touristiques à l'approche de la saison de Noël, par la commercialisation en ligne de 10 000 Packs Noël promotionnels, à offrir pour Noël et à utiliser en 2021.
- Mettre en lumière et valoriser les circuits courts, en particulier dans le domaine de la restauration.
- Se donner pour priorité le tourisme durable (écoconstruction, hébergement respectueux de l'environnement et des paysages, accessibilité, gestion économe de la ressource en eau).

▪ **La montée en gamme de la destination Grand Est pour attirer davantage de touristes, qui dépensent davantage par séjour, et créent ainsi plus de valeur pour notre territoire.**

Nos politiques vont ainsi se concentrer sur la dimension qualitative de l'offre, et stimuler la montée en gamme.

▪ **Une Agence Régionale du Tourisme repensée, qui met les sociaux-professionnels au cœur du dispositif, et constitue un outil performant au service des politiques de la Région**, et remettre au cœur des finalités le développement de l'activité touristique et la création de richesse pour les acteurs et le territoire.

5. Soutenir les évolutions vers une économie agricole autonome et durable

La crise que nous traversons met en lumière l'impérieux besoin de renforcer notre souveraineté alimentaire. Porter cette ambition exigera d'amplifier l'effort de modernisation de l'ensemble de la chaîne de valeur - de la production à la transformation agro-alimentaire -, de

sécuriser les débouchés et marchés régionaux, tout en accélérant le virage agro-écologique des filières.

Issu des réflexions menées dans le cadre du Business Act, un premier projet phare pour la période à venir sera lancé en 2021, avec comme facteur de réussite le transfert à la Région de la compétence achats des produits alimentaires des cantines des lycées : notre collectivité **interviendra ainsi en direction de la restauration hors domicile**, **par la structuration et la massification de l'approvisionnement régional.** Elle jouera aussi un rôle d'intermédiation sur les autres circuits de distribution, en intensifiant son action, déjà traduite par l'application Loc'Halles Grand Est.

La transformation numérique et l'utilisation de la donnée permet aujourd'hui d'améliorer significativement la performance économique et environnementale des exploitations. La Région s'engagera ainsi aux côtés des acteurs pour leur permettre de s'approprier et de massifier la diffusion de ces nouveaux outils de compétitivité.

Face au changement climatique, pour préserver nos ressources, l'innovation et l'expérimentation sont des voies d'amélioration clés des performances économiques, environnementales et énergétiques des exploitations agricoles. Aussi, la Région va s'engager **dans le développement d'une 3ème voie en agriculture,** avec l'objectif d'engager plus de 50 % des exploitations dans une démarche de transition en matière environnementale et numérique. L'objectif est de rendre le monde agricole moins dépendant et plus innovant afin de mieux valoriser les ressources du territoire.

Le plan stratégique de relance pour la viticulture ciblera différentes priorités selon les vignobles du Grand Est en lien avec les orientations du contrat de filière : contrat de transition agro-écologique pour viser l'excellence environnementale avec 75 % des surfaces certifiées et 0 % d'herbicide d'ici 2025, diagnostic économique et de gestion des exploitations, digitalisation des canaux de ventes et de la communication des entreprises, développement des marchés à l'international.

Reconnue comme étant l'une des filières d'avenir majeures du Grand Est et jouant un rôle déterminant dans l'atténuation du changement climatique, **la filière forêt-bois est un modèle d'économie durable,** de l'amont forestier à l'aval industriel. Au-delà des engagements du contrat de filière et du programme régional forêt bois entre la Région, l'interprofession régionale et l'Etat visant à renforcer sa compétitivité, conforter son potentiel de création de valeur ajoutée et d'emplois, tout en garantissant la gestion durable des forêts, **notre collectivité renforcera son appui à la filière dans la gestion de crise scolytes par des actions volontaristes pour soutenir le stockage des bois et accompagner les investissements de l'amont forestier** en complémentarité du plan de relance de l'Etat. Elle favorisera l'utilisation de nouvelles technologies dans l'amélioration des connaissances, la gestion de la récolte et l'optimisation de la transformation du bois, sur toute la chaîne de valeur, pour une adaptabilité de l'outil de production.

6. Le Grand Est, leader européen de la bioéconomie

Votée fin 2019, la stratégie régionale pour le développement de la bioéconomie - une économie biosourcée, circulaire et durable - a pour objectif de **faire du Grand Est l'un des leaders européens de la bioéconomie,** en accompagnant le développement de la production et la valorisation des ressources régionales issues de la photosynthèse (biomasses agricoles, sylvicoles, biodéchets ménagers, etc.). Les crises sanitaires et économiques récentes ont montré la capacité de résilience des acteurs de la bioéconomie. Les priorités fixées par la stratégie bioéconomie seront des vecteurs de croissance et de sécurisation d'emplois locaux non délocalisables, et se concentreront sur les objectifs suivants :

- **Faire du Grand Est la première région productrice de biocarburants durables en Europe**. Le contrat de filière biocarburants durables en Grand Est, en cours d'élaboration, vise à atteindre d'ici 3 ans 20 % de biocarburants durables dans le mix énergétique régional pour la mobilité, avec une attention particulière sur la filière aéronautique, particulièrement porteuse d'avenir.

- **Développer le premier réseau régional de bioraffineries territorialisées en Europe**. Au-delà du renforcement et du maillage des acteurs existants, un effort soutenu sur l'attractivité de notre territoire et une approche « plug & play » pour l'implantation de nouveaux acteurs permettra d'attirer 30 industriels en 10 ans, représentant 5 000 emplois. Un accompagnement spécifique sera proposé pour limiter son empreinte environnementale.

- **La « Silicon Valley » des fibres végétales durables et produites localement à usage textile, matériaux, bâtiment et transports**. Afin de réduire les importations, et donc la dépendance, aux fibres synthétiques ou de coton, la Région catalysera l'émergence d'une filière intégrée de valorisation de fibres végétales (chanvre, lin, orties, etc.) portée par des responsables industriels régionaux et s'appuyant sur un ou plusieurs pilotes industriels (implantation de chanvrières, d'unités de décorticage de fibres, mise en rubans de fibres et mise en balles, etc.). Couplée à une montée en puissance de la recherche-développement, cette approche vise à doubler la part de marché des fibres végétales dans la consommation nationale de textile à usage technique à horizon 10 ans.

- Capitalisant sur une tendance lourde du secteur portée par des objectifs fixés par l'Etat, et sur sa spécificité agricole (grandes cultures et viticulture), **le Grand Est a un rôle clé à jouer dans la réduction de l'usage des phytosanitaires et ambitionne de devenir le territoire leader de la production des biointrants.** En soutenant les projets d'innovation, de démonstration et de mise à l'échelle portés par les acteurs du territoire au travers d'une gouvernance régionale performante, le Grand Est se positionnera comme la **1ère région française d'expérimentation et de production d'intrants biosourcés à horizon 5-7 ans.**

- Création d'un véritable campus de référence des formations d'excellence dans le domaine de la bioéconomie. Autour du projet BIOECO ACADEMY porté par l'Université de Reims Champagne Ardenne (URCA) et lauréat de l'appel à projet « Campus des métiers et des qualifications » de l'action « Territoires d'innovation pédagogique » du Programme d'Investissements d'Avenir (PIA), autour de 3 grandes orientations : faire connaître et valoriser le secteur de la bioéconomie pour favoriser une orientation active des apprenants ; encourager l'élévation du niveau de qualification ; améliorer l'insertion professionnelle.

7. De nouvelles dynamiques de coopération et de solidarité transfrontalières et européennes

Une attention particulière sera accordée en 2021 au renforcement de l'intégration du Grand Est dans un espace européen transfrontalier ayant fortement souffert de la crise de la COVID-19 et de la réintroduction, durant quelques mois, de restrictions aux frontières. Le réseau des structures d'information et de conseil des frontaliers, en 1ère ligne durant la crise sanitaire pour informer les travailleurs frontaliers sur leurs droits, qui couvre désormais les frontières du Grand Est, de Charleville-Mézières à Saint-Louis, arrivera en 2021 à maturité (déploiement notamment d'un site internet dédié).

La **présidence française de la Grande Région 2021/2022,** qui sera portée par la Région collégialement avec la Préfecture de Région et les Départements de Meurthe-et-Moselle, de Meuse et de Moselle, permettra de renforcer les partenariats en matière d'organisation de l'offre de soins dans les espaces transfrontaliers, d'accompagner la déclinaison des priorités du Business Act Grand Est dans un environnement frontalier (appui à la structuration de nouveaux partenariats dans les domaines de l'intelligence artificielle, du numérique, de l'industrie 5.0., des industries pharmaceutiques et de santé), de répondre aux besoins de coopération en matière de gestion de déchets et d'économie circulaire. Le travail d'accompagnement de projets-pilotes se fera en veillant à mieux connecter les écosystèmes industriels et d'innovation du Rhin supérieur à ceux de la Grande Région et de l'Ardenne franco-belge.

La Maison Grand Est Europe (GE-E), outil de représentation collégiale de tous les acteurs du Grand Est au niveau européen, veillera à accompagner l'incubation et l'émergence de projets européens, notamment en faveur de la mobilité des jeunes et de la formation, de l'accélération de la transition énergétique et environnementale dans les territoires, et à soutenir certaines filières industrielles clés, afin de maximiser la capacité de mobilisation de financements européens non territorialisés.

Nos partenariats européens et internationaux seront également réorientés vers les nouelles priorités de la Région, pour sceller des synergies avec des écosystèmes industriels et d'innovation complémentaires, à l'instar de ce qui a été entrepris avec le Québec. Fruit du travail initié en 2020, la Région Grand Est accueillera, en 2021, 4 entreprises du Québec œuvrant dans les domaines de la cyber-sécurité qui ont choisi notre territoire pour déployer leurs opérations européennes. L'offre de ces entreprises s'inscrit en pleine complémentarité de nos acteurs et vient ainsi renforcer notre écosystème régional.

Les engagements de la Région en faveur du co-développement, sur co-financements du Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères et autres bailleurs de fonds, seront maintenus afin d'accompagner dans la durée, la capacité de résilience des territoires partenaires de la Région, et de valoriser les expertises présentes en Grand Est, notamment dans le domaine de l'agriculture, de l'agro-alimentaire, de la santé et de l'accès à l'eau.

Enfin, notre collectivité poursuivra en 2021 la gestion de projets sur financements Interreg Rhin supérieur, tout en préparant le lancement des premiers appels à propositions pour des projets qui seront éligibles à des financements Interreg Rhin supérieur, Grande Région ou France/Wallonie/Flandres au titre des nouveaux programmes 2021/2027.

8. Inscrire les filières culturelles dans une démarche de durabilité

Particulièrement touché la par la crise, le secteur des arts et de la culture cherche à se relancer dans un contexte qui demeure contraignant et fluctuant. Nombreux sont les acteurs culturels qui ont cherché à se réinventer ou à initier des formes de création et de diffusion respectant les contraintes actuelles dont il est permis de penser qu'elles pourront, pour certaines, perdurer au-delà de cette crise.

La Région a catalysé et accompagné cette réflexion par la dynamique initiée par le Business Act. De cette réflexion a émergé l'évidente nécessité de "bouger les lignes" à de multiples égards, et d'embrasser pleinement les transformations en cours, qu'elles soient numériques, écologiques ou économiques. Il y a également nécessité, dans plusieurs domaines, d'innover dans nos modes de financement et dans les modèles économiques sous-jacents à de nombreuses activités culturelles.

Cette ambition s'incarne, au-delà de nos politiques régaliennes, dans quelques grands objectifs qui guideront nos politiques et actions dans la période à venir :

- **Faire de la Région Grand Est un précurseur pour accélérer la transformation écologique des filières culturelles et réduire significativement leur empreinte carbone**, par des politiques volontaristes (conformément au Business Act). Toutes les politiques culturelles se verdiront dès 2021, posant des questions inédites sur l'empreinte carbone, la fabrication d'un décor d'opéra, les circuits-courts artistiques, l'écoconstruction de salles de spectacles et autres lieux culturels, la provenance du papier destiné à l'impression des livres, l'attention portée au développement durable sur les plateaux de tournage et à la restauration durable du patrimoine.

- **Accompagner et soutenir les acteurs culturels dans leur transformation numérique pour soutenir leur rayonnement et leur attractivité** : qu'il s'agisse de production ou de diffusion, en particulier dans la filière image, la Région encouragera le développement d'approches et d'outils mutualisés pour accélérer cette transformation (notamment création d'une plateforme de vidéos et de contenus à la demande portée par les télévisions régionales). En outre, la Région soutiendra des captations de spectacles vivants qui n'auront pas pu rencontrer leur public (COVID-19) pour une diffusion sur les canaux de télévisions locales, préfiguration d'un catalogue régional pour la SVOD. Le Business Act a également permis d'associer l'offre patrimoniale et culturelle à la future plateforme de marché en tourisme culturel.

- **Renforcer l'attractivité de nos territoires pour les acteurs culturels en soutenant les talents.** Le repérage et l'accompagnement des artistes émergents, où qu'ils s'installent en Grand Est, seront renforcés. Conjointement, les efforts entrepris en matière de formation professionnelle et d'insertion (incubation, start-up) dans plusieurs secteurs clés à forte valeur ajoutée artistique et économique (image et numérique, savoir-faire patrimoniaux ou dans des spécialités comme l'illustration/graphisme, les arts de la marionnette et du cirque, le design), seront poursuivis. Le projet d'un dispositif « art urbain » contribuera à soutenir une filière artistique en croissance, et à enrichir l'appropriation culturelle par les populations (droits culturels).

- **Faire émerger de nouveaux modèles économiques adossés à des outils de financement innovants.** La Région entend faire évoluer, dans certains secteurs (cinéma, musiques actuelles), ses modalités d'intervention vers une position de coproducteur, pour investir dans la production et la diffusion d'œuvres culturelles, au travers de fonds dédiés ouverts à quelques partenaires stratégiques. Ainsi, notre collectivité renforcera ses capacités d'intervention au bénéfice de l'ensemble des acteurs impliqués dans ces filières. L'objectif poursuivi est de servir à la fois la création et la diversité artistiques tout en rendant plus agiles et robustes tous les intervenants (développeurs d'artistes, producteurs, etc.). La Région agira en faveur des cinémas indépendants fragilisés financièrement par la crise de la COVID-19, en créant une foncière avec la Banque des Territoires qui proposera aux cinémas intéressés d'acheter leurs murs tout en continuant de l'exploiter avec une option d'achat au bout de 5 à 10 ans (principe du *lease-back*).

- **Révéler le patrimoine régional et renforcer notre ancrage territoria**l. La politique de restauration du patrimoine bâti classé et non protégé et des musées sera poursuivie, en s'intégrant dans des stratégies de développement territorial, plus transversal (à l'exemple de Clairvaux), incluant une médiation. Le travail scientifique de l'inventaire continuera de contribuer activement à la politique d'aménagement culturel des territoires et de diffusion des connaissances par tous les moyens, y compris le numérique. En outre, en s'appuyant sur des projets culturels de territoire de niveau

intercommunal et des conférences financières culturelles des territoires, la Région contribuera à une nouvelle donne culturelle, inscrite dans les « Pactes territoriaux » qui seront passés avec les intercommunalités, les pôles d'équilibre territorial et rural (PETR) et les parcs naturels régionaux et nationaux. Dans un autre registre, venant rappeler l'importance du devoir de mémoire des conflits dans le Grand Est, le « Monument mémoriel » d'Alsace Moselle devrait voir le jour en 2021 au sein du « Mémorial Alsace Moselle ».

- **Faire Région en matière culturelle dans un espace transfrontalier encore plus intégré.** L'enjeu culturel transfrontalier s'approfondira avec l'adoption du programme « CinEuro » qui permettra, pour la première fois, de fédérer des forces vives dans le secteur du cinéma-audiovisuel dans l'ensemble des régions frontalières du Grand Est. D'autres part, la Présidence française de la Grande Région et « Esch 2022 Capital européenne de la Culture », avec la création d'un poste de chargé de mission Etat-Région, complèteront notre volonté de valoriser et de coproduire nos atouts artistiques et culturels dans un espace culturel transfrontalier plus intégré.

B. Une intelligence territoriale partagée pour des territoires résilients

1. Le Grand Est, 1ère région numérique : près de 600 000 prises ; 1 400 communes déjà couvertes

La Région porte de manière volontaire et ambitieuse le déploiement du Très Haut Débit (THD) pour l'ensemble des territoires du Grand Est, veillant à l'arrivée de la fibre optique non seulement dans les zones denses à travers les investissements sur fonds propres des opérateurs, mais aussi dans les zones moins denses à travers les réseaux d'initiative publique (RIP).

Le déploiement de la fibre optique, à travers les concessions Rosace et Losange, s'est largement amplifié, malgré un ralentissement notoire des opérations lors du confinement lié à la crise sanitaire.

Toutefois, il n'y a jamais eu d'arrêt total des opérations, d'une part parce que les entreprises ont rapidement su mettre en place les mesures de protection de leurs salariés, d'autre part parce que les fonds publics, dont le préfinancement est intégralement assuré par la Région (pour mémoire 36 % pour Rosace et 15 % pour Losange) et les apports des partenaires privés, ont été maintenus en flux continus afin de ne pas pénaliser les sous-traitants, leur permettant de maintenir des équipes et de procéder aux achats éventuellement nécessaires (masques, solutions hydro alcooliques, véhicules supplémentaires…).

Au 30 octobre 2020, le bilan est le suivant :

Rosace (Bas-Rhin, Haut-Rhin) :

- 335 239 prises construites (soit une avance sur le calendrier de 6 mois), toutes les communes restant à déployer sont engagées en études et travaux ;
- 579 communes (sur 696) représentant 257 375 prises ouvertes à la commercialisation, avec un taux de pénétration moyen de 35 %.

Losange (Ardennes, Aube, Marne, Haute-Marne, Meurthe-et-Moselle, Meuse, Vosges) :

- 293 386 prises construites, représentant 1 325 communes où les études et travaux sont engagés ;
- 772 communes (sur 3 404) représentant 206 896 prises ouvertes à la commercialisation, avec un taux de pénétration moyen de 25 %.

Les opérations de déploiement devraient ainsi se terminer fin 2021 pour Rosace et fin 2022 pour Losange.

Enfin, la Région soldera en 2021 son soutien au syndicat mixte Moselle Fibre, dont les travaux de déploiement de la fibre pour 14 EPCI mosellans devraient être finalisés.

L'utilité des réseaux numériques, en particulier l'accès au Très Haut Débit, a été largement démontrée au cours de la période de confinement. Sur les réseaux régionaux Rosace et Losange, les commandes de raccordement de clients sont passées de 7 000 / mois en moyenne avant le confinement à près de 10 000 / mois depuis le mois de juillet.

Ainsi au 1er septembre, Rosace dénombre près de 81 000 clients raccordés et Losange 31 000.

Afin d'accompagner les territoires, en particulier les territoires ruraux et les villes moyennes, un **diagnostic « Territoires usages et services numériques »** a été élaboré et testé auprès de 4 intercommunalités volontaires début 2020 (la crise sanitaire a prolongé ce test jusqu'à l'été). Ce diagnostic, réalisé directement par la collectivité concernée lui permet de connaître son degré d'engagement par rapport aux situations existantes et ses projets, à travers 10 thèmes (smart-briques). **L'intérêt suscité et les retours positifs ont conduit à généraliser le dispositif à compter de 2021**, à travers 2 outils :

- Mise en œuvre d'un diagnostic en ligne, qui pourra être ouvert simultanément à tous les EPCI, les villes moyennes ou autres partenaires publics

- Ouverture d'une plateforme visant à créer une communauté des acteurs publics du numérique, afin que les collectivités puissent partager leurs idées, leurs expériences et trouver des illustrations pour des projets qu'elles souhaitent lancer.

Ces outils doivent pouvoir être les vecteurs d'une démarche plus volontariste d'accompagnement des collectivités rurales à une transformation numérique grâce à la présence de la fibre sur leur territoire (Mairie 4.0, smart-territoire, etc.) au bénéfice de leurs habitants et de leurs entreprises.

Enfin, **le premier appel à manifestation d'intérêt (AMI) sur les tiers-lieux, lancé début 2020, a connu un réel succès** : plus de 50 dossiers déposés par des territoires urbains et ruraux, des porteurs publics et privés, voire des porteurs associant structures publiques et privées.

2. Trois orientations stratégiques - écologie, cohésion et économie des territoires - pour la relance et la reconquête des territoires

Le Schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires - SRADDET Grand Est- a été approuvé par le Préfet fin janvier 2020. Cette stratégie régionale transversale et intégratrice repose sur deux piliers : le développement et l'aménagement des territoires du Grand Est :

- Face à l'urgence climatique, le SRADDET prône un changement de modèle de développement pour une transition verte (**devenir la première région française pour la transition énergétique**, protéger et valoriser nos richesses naturelles, repenser nos modèles d'aménagement, de déplacement, de gestion des déchets...);

- Face aux inégalités territoriales, le SRADDET vise à **renforcer la cohésion territoriale et à dépasser les frontières** (connecter les territoires entre eux et au monde par le numérique, les réseaux de transport, le maillage des villes et villages, par toute forme de coopération, et renforcer le rayonnement des territoires).

Après la crise sanitaire et la crise économique qui s'en est suivie, une nouvelle dimension s'impose au cœur des priorités du développement :

- Face à la forte dépendance du système productif aux dynamiques mondiales et à la fragilisation du tissu économique de proximité, le Business Act (voté en juillet 2020), réaffirme l'orientation du SRADDET : **soutenir une économie durable et plurielle ancrée dans les territoires** (économie de proximité, économie productive à relocaliser).

3. Le Pacte territorial, outil intégrateur pour une transition réussie des territoires

Le Pacte territorial - dont le principe a été adopté par le Conseil Régional en décembre 2019 a été retardé dans sa mise en œuvre par la crise sanitaire ayant entrainé le report du second tour des élections municipales - est l'outil de déclinaison de ces trois orientations stratégiques dans les territoires. L'objectif est de faire émerger et de mettre en œuvre des projets qui incarnent ces orientations.

La force de cette démarche est d'être co-portée par la Région et l'Etat pour devenir une démarche unique les **Pactes territoriaux de relance et de transition écologique.**

Loin d'être une contractualisation de plus, **le Pacte territorial implique une approche globale et intégratrice des contractualisations déjà existantes à l'échelle d'un territoire** (interEPCI, au minimum un EPCI, dans l'idéal à l'échelle Pays/PETR). A l'heure actuelle, un vivier d'environ 850 projets en Grand Est - venant des Pactes Offensifs Croissance Emploi, des Territoires d'Industrie, des contrats avec les villes moyennes et les agglomérations, ou encore du Pacte pour la ruralité - est à prioriser au regard des enjeux de la relance, à consolider et à enrichir avec les acteurs du territoire (public, privé et citoyen). Le pacte apportera une lisibilité sur la vie des territoires de manière transversale et décloisonnée.

La lisibilité et la simplification s'opèrent aussi par **une alliance forte entre les partenaires financeurs** que sont la Région et l'Etat (et ses opérateurs : ANCT, Banque des Territoires, ADEME…), voire les Départements. La définition de la stratégie du territoire et des projets du territoire à financer ou à faire mûrir reposera sur **une gouvernance locale optimisée**, co-animée par la Région, l'Agence nationale pour la cohésion des territoires (ANCT) et le territoire à l'échelle de chaque pacte territorial.

Selon la maturité du territoire, l'accompagnement proposé aux territoires se traduira pour les projets mûrs et prioritaires, par la mobilisation de soutien à l'investissement et, pour les projets prioritaires et à faire mûrir, par un accompagnement en ingénierie. Les financements seront mobilisés : au niveau régional (145 dispositifs et un Fonds sur mesure de 20 M€ annuel), national (droit commun, France Relance...), européen (fonds de relance et programmation 2021/2027), grands opérateurs (Banque des Territoires, Agence nationale pour l'amélioration de l'habitat -ANAH, Agence nationale pour la rénovation urbaine –ANRU, fondations, voire citoyens).

Cet accompagnement des territoires sur-mesure est **expérimenté avec des territoires pilotes à l'automne 2020 et sera généralisé pour tous les territoires début 2021.**

4. Poursuivre la déclinaison du SRADDET dans l'aménagement durable des territoires

En décembre 2019, les dispositifs de soutien à l'aménagement du territoire ont été simplifiés et ajustés pour être plus lisibles pour les nouvelles équipes du bloc local et être compatibles avec les orientations du SRADDET.

En matière d'**aménagement et d'équipement des territoires**, la Région apporte son **soutien à toutes les communes pour améliorer le cadre de vie et les services de proximité**. Elle mobilise également **des dispositifs spécifiques de soutien aux centralités rurales et urbaines**, en bonne articulation avec les programmes de l'Etat (« Action cœur de ville » et « Petites villes de demain »), **aux quartiers prioritaires Politique de la Ville et aux projets éligibles au Fonds européen agricole pour le développement rural** (FEADER).
Notre collectivité mobilise également **des politiques spécifiques en faveur de la résorption des friches et de l'habitat durable** (réhabilitation des logements vacants dans les centralités et des logements énergivores dans tout le territoire).

Enfin, **en matière de planification, de structuration et d'animation des territoires,** la Région accompagne l'élaboration, la révision et la mise en œuvre de nouveaux Schémas de cohérence territoriale (SCoT), en lien avec les orientations du SRADDET, et soutient le financement de postes d'ingénierie territoriale dans les Pays et PETR.

Tous ces dispositifs, comme beaucoup d'autres en matière de culture, tourisme, biodiversité, eau, agriculture, développement économique, etc… **seront mobilisés dans la démarche Pacte territorial qui sera lancée à l'automne 2020 avec les territoires.**

Au-delà de ses dispositifs d'aide, la Région organise aussi la gouvernance autour de la question de l'aménagement durable avec la montée en puissance de la Plateforme régionale du foncier et de l'aménagement durable qu'elle co-pilote avec l'Etat, pour assurer la montée en compétence et la sensibilisation autour des sujets sensibles du SRADDET, (telles la sobriété foncière ou la nature en ville).

Enfin, elle anime des réseaux (Réseau Rural, réseau des Pays/PETR, réseau des chargés de mission aménagement des Parcs Naturels Régionaux…) afin d'être un véritable centre de ressources et d'accompagner pleinement les territoires dans leurs transformations.

Le Business Act annonce une relance de l'économie dans les territoires qui s'appuie notamment sur l'investissement des collectivités locales. Dans la continuité des actions engagées depuis 2016 dans le cadre du Pacte pour la Ruralité, une **mesure d'urgence « relance rurale »** est mise en place pour mobiliser les communes de moins de 500 habitants. Cette mesure donnera un coup de pouce à l'ensemble des entreprises du BTP dans les secteurs les plus ruraux, pour améliorer le cadre de vie, pour plus d'égalité et de cohésion territoriale. Ce dispositif conjoncturel et temporaire sera en vigueur uniquement jusqu'au 30 juin 2021 pour stimuler la relance immédiate.

5. Sensibiliser et faciliter le passage à l'acte

Les services de la Région se sont organisés pour **accompagner en transversalité et dans la proximité** les territoires. Dans le cadre du Pacte territorial, le service contractualisation et les 12 Maisons de Région ont un **rôle d'impulseur, d'ensemblier et de facilitateur** pour orienter et trouver des solutions aux projets des territoires.

En complément de la **mobilisation de l'ingénierie existante** – à la Région, chez les partenaires (ANCT, Banque des territoires, ADEME, Agences de l'eau…) ou encore auprès des différents opérateurs (agences de développement économique, agences d'urbanisme,

CEREMA) … – la Région met en place des **équipes mobiles**. La mise en place de cette ingénierie territoriale supplémentaire est une des actions du Business Act. Cette prestation d'accompagnement, prise en charge à 100 % par la Région, offrira aux territoires les plus démunis en ingénierie, la **mise à disposition de consultants externes ou de compétences d'agents en internes**, le temps de débloquer et de mener à bien certains projets spécifiques. Conçu en 2020, ce projet entre en phase expérimentale et permettra au 1er semestre 2021, la réalisation de tests « grandeur nature ».

En matière de **capitalisation sur les bonnes pratiques,** notamment celles des équipes mobiles, et afin d'être un véritable centre de ressources et d'accompagner pleinement les territoires dans leurs transformations, la Région cofinance et **anime des réseaux d'acteurs**, comme les Pays/PETR ou les Parcs Naturels Régionaux, elle anime le Réseau rural et organise la gouvernance autour de l'aménagement durable avec la **Plateforme régionale du foncier et de l'aménagement durable** co-pilotée avec l'Etat, pour assurer la montée en compétence et la sensibilisation des territoires sur les sujets sensibles du SRADDET (sobriété foncière ou nature en ville).

6. Agir pour une région à énergie positive et sobre en ressources

Santé et bien-être des populations, en réduisant les pollutions à l'eau, à l'air, en comprenant l'intérêt d'une biodiversité préservée, urgence climatique et neutralité carbone, devenir une région à énergie positive et bas carbone à l'horizon 2050, réduction de la précarité et des inégalités, ancrage territorial et économie de proximité, tels sont **les moteurs de l'action régionale.**

Investir dans la transformation écologique et énergétique est crucial au regard des gains importants qu'elle génère pour notre territoire : réduction des facteurs de risque de développement des pandémies et des zoonoses liées au rétrécissement des espaces naturels, intérêt économique direct d'une ressource, eau de qualité pour le développement des activités économiques, touristiques, agricoles, agro-alimentaires, création de près de 5 000 emplois induits à travers le programme Climaxion sur la durée de l'actuel Contrat de plan Etat-Région, entre autres.

2021 verra ainsi une **accélération de l'engagement régional, qui se concrétisera par un budget d'investissement en hausse, pour répondre notamment aux besoins de la massification de la rénovation thermique en doublant** les surfaces rénovées dans les logements et les bâtiments publics. En complément des aides incitatives, l'action régionale sera également accentuée pour assurer l'accompagnement des projets, déterminant pour le passage à l'acte. L'objectif est ici d'apporter au plus près des territoires un conseil adapté par la mobilisation des services de la Région et l'animation et la montée en compétence des relais institutionnels ou professionnels.

Il va de soi que **l'action de notre collectivité pour la transition énergétique et écologique se déploie désormais dans toutes les politiques régionales,** comme l'illustre la Stratégie Eau adoptée en juillet 2020, qui a permis l'élaboration d'une feuille de route partagée tout en contribuant à une appropriation large des enjeux de l'exigence climatique pour notre territoire.

7. Accélérer la transition énergétique et le passage à une économie circulaire

Pour atteindre l'objectif d'une région à énergie positive en 2030, les moyens d'actions de la Région seront amplifiés de manière à **accélérer les investissements en faveur de la rénovation énergétique des bâtiments publics et des logements ainsi que le recours aux énergies renouvelables locales.** Le programme Climaxion, en partenariat avec l'Ademe,

sera ainsi reconduit, en complémentarité et en articulation étroite avec les programmes européens.

Outre le déploiement du Service d'Accompagnement à la Rénovation Energétique (SARE) pour lequel la Région s'est portée volontaire dans le droit fil de sa compétence de chef de file en matière air-énergie-climat, 2021 verra la mise en place du Contrat d'objectifs territorial dédié aux énergies renouvelables, qui permettra, via la délégation de fonds de l'Ademe un apport de ressources supplémentaires, pour le financement de projets et leur accompagnement en ingénierie locale.

Pour accélérer la décarbonisation de nos différents secteurs d'activités et massifier les énergies vertes, 2021 sera consacrée à accompagner la production d'hydrogène et son usage à travers l'application d'une feuille de route identifiant les leviers d'actions prioritaires.

S'agissant des entreprises, pour atteindre les objectifs de la politique régionale dans le domaine de l'économie circulaire qui conduit à découpler croissance et consommation de ressources, **la Région initiera, en réponse aux attentes exprimées dans le cadre de la démarche Business Act, une approche innovante et intégrée de la transition énergétique et écologique, sous la forme d'un parcours d'accompagnement des entreprises**. Ainsi, une offre traitant de l'ensemble des problématiques (risque climatique, économies d'eau et de matières, gestion des déchets, biodiversité, empreinte carbone), leur permettra de réaliser des gains de compétitivité, tout en assurant la baisse des impacts environnementaux.

Enfin, notre collectivité **maintiendra son effort en faveur des programmes de prévention et de gestion des déchets**, afin d'atteindre les objectifs fixés dans le SRADDET, en particulier s'agissant des déchets du BTP.

8. Restaurer, préserver et valoriser la biodiversité et les paysages

Qu'il s'agisse de nature exceptionnelle ou de biodiversité ordinaire, la Région renouvellera son soutien aux programmes de conservation et de valorisation des écosystèmes naturels portés par les 6 parcs naturels régionaux et les 3 conservatoires d'espaces naturels, ainsi qu'à la gestion des réserves naturelles régionales, désormais au nombre de 27. Cette politique contribuera à l'objectif de la stratégie de protéger 50 000 ha d'espaces supplémentaires d'ici 2030.

Le programme de suivi de l'état de la biodiversité, à travers l'Observatoire de la biodiversité, les appels à projets dédiés aux actions d'éducation à l'environnement et au développement durable, seront poursuivis, la Région pouvant compter sur un réseau d'associations et de fédérations riches en compétences.

Dans un contexte de changement climatique et de pressions fortes et constantes exercées sur le Massif des Vosges, la Région développera un plan volontaire et mobilisateur afin de rendre ce territoire résilient et à même d'assurer une qualité de vie à ses habitants et à ses visiteurs sur le long terme. Il s'agira de favoriser les activités économiques compatibles avec la préservation de la biodiversité notamment forestière et prairiale et adaptée à la ressource en eau. Ainsi, une mission spécifique sera constituée pour conjuguer en transversalité, au bénéfice du Massif, les compétences dont dispose notre collectivité et accélérer les projets des territoires.

Pour répondre à l'envie de nos concitoyens de pouvoir bénéficier de nature de proximité, particulièrement révélée durant la crise sanitaire, notre action mettra également l'accent sur le thème de la nature en ville, par la reconduction de l'appel à projets « Trame verte et bleue » qui ambitionnera de reconstituer 1 000 km de haies d'ici 2027. Ce programme phare, piloté par notre collectivité et au bilan très positif en termes de projets soutenus et d'acteurs

impliqués, intègrera en outre un appui à l'ingénierie en faveur des territoires/zones blanches moins dotés en projets.

De surcroît, l'action régionale en faveur de la biodiversité s'élargira à la cible des entreprises, avec un axe dédié (empreinte biodiversité, gestion du foncier), dans le cadre du partenariat avec l'Office français de la biodiversité. 200 sites industriels seront accompagnés d'ici 2022.

Enfin, forte de la dynamique collective créée à l'occasion de la Stratégie régionale Biodiversité adoptée en juillet 2020, la Région, avec ses partenaires, se mobilise pour soumettre au financement de l'instrument financier européen LIFE, un programme d'actions ambitieux, permettant ainsi de démultiplier à grande échelle les actions nécessaires pour inverser la tendance à l'érosion de la biodiversité en Grand Est.

9. Préserver le rôle de « château d'eau » européen du Grand Est

Le contexte climatique 2020 en Grand Est, caractérisé par des déficits hydriques dans des territoires habituellement bien pourvus en ressources en eau, confirme plus que jamais la **forte vulnérabilité de notre région et le bien-fondé de la stratégie Eau adoptée en juillet 2020.**

En complément de la mise en œuvre de la feuille de route dans les différentes politiques sectorielles régionales (agriculture, tourisme, industrie, aménagement, santé, transports…), ce budget permettra en 2021 **l'aboutissement de l'étude prospective sur l'évaluation des besoins en eau au regard de l'évolution des ressources disponibles à l'horizon 2050 : elle constituera un véritable outil d'aide à la décision pour la définition des solutions permettant une gestion équilibrée entre les différents usages de l'eau sur les 10 territoires identifiés comme les plus vulnérables.**

En parallèle, la Région, forte de sa prise de compétence en matière d'animation-concertation, poursuivra son appui aux démarches territoriales engagées en faveur de la préservation de la qualité de la ressource, portées par les structures de bassin versant, les SAGE (schémas d'aménagement et de gestion des eaux), les missions eau sur la nappe rhénane et la nappe de la champagne crayeuse, les communes engagées dans la démarche zéro pesticide, tout en traitant de problématiques particulières (gestion des débits réservés sur les lacs, réduction des rejets de chlorures dans la Moselle).

Notre collectivité soutiendra la mobilisation du monde agricole pour la préservation de la qualité de l'eau, à travers l'appel à projets « Filières à bas niveau d'intrants », en transversalité avec la politique agricole régionale.

Elle restera également mobilisée pour accompagner la montée en puissance des programmes de prévention et de gestion des inondations de même que les projets mixtes de restauration de cours d'eau et de développement des usages économiques de l'eau.

Enfin, sur son propre patrimoine fluvial, la Région maintiendra le cap défini dans le Schéma de gestion de l'Ill, avec la poursuite du programme de restauration des ouvrages hydrauliques, couplé à la production d'hydro électricité.

10. Faire de la santé la première richesse du territoire

Renforcer, structurer et rendre lisible l'action de la Région dans le champ de la Santé : 3 objectifs pour contribuer de manière efficace à la santé des habitants et à l'attractivité des territoires et du Grand Est dans son ensemble.

L'état des lieux ou « Tour d'horizon des actions santé » réalisé en 2020 avec le concours de tous les services de la Région a révélé que **notre collectivité mobilise plus de 210 M€ annuellement dans le cadre de ses interventions multiples dans le champ de la Santé** : formation recherche, innovation, sport, réduction des pollutions à notre environnement, prévention, accompagnement des professionnels de santé.

Durant la même période, la pandémie de la COVID-19 a mis en évidence à la fois le rôle majeur de la Région dans une crise sanitaire d'ampleur, l'impact direct des questions de santé sur l'économie et l'écosystème des territoires, l'intérêt d'un cadre de vie préservé et d'un habitat de qualité au quotidien pour nos concitoyens. La santé des habitants et les organisations des soins, dont elle dépend en partie, sont aujourd'hui indissociables de l'aménagement de nos territoires.

Cet épisode sans précédent a renforcé la Région dans sa **volonté d'amplifier ses actions dans le domaine de la Santé pour apporter, aux côtés d'autres partenaires, des réponses adaptées, voire innovantes, aux besoins des habitants du Grand Es**t. Aussi a-t-il été décidé l'**élaboration d'une feuille de route Santé**, véritable cadre d'actions pour les 6 années à venir. Cette démarche aura pour objectifs de rendre lisible l'action de la Région dans le champ de la Santé, de la coordonner et de la structurer pour la rendre encore plus efficiente. Le COPIL Santé et le COTECH Santé seront garants de sa mise en œuvre effective.

En 2021, au-delà de l'élaboration et de la déclinaison opérationnelle de la feuille de route, **les principaux objectifs seront les suivants :**

a. Accompagner les acteurs de la santé et animer les territoires

Engagée depuis plusieurs années dans le développement de maisons de santé pluri professionnelles et dans l'aide aux internes durant leurs stages dans les zones peu denses, **la Région souhaite aller plus loin dans l'accompagnement des étudiants et des professionnels de santé en soutenant notamment d'autres formes d'exercices ou de supports de formation.**

Par ailleurs, la mise à distance de l'offre de soins des citoyens, au gré des réformes sanitaires successives, amène la Région à prendre en compte cette réalité et à s'engager dans le développement de solutions adaptées afin de réduire cette distance.

Actions ou projets emblématiques :

- **Création de tiers lieux santé multi modaux** permettant à la fois d'assurer l'hébergement d'étudiants et de professionnels intervenant dans des zones peu denses, l'accès à des espaces de réunions favorisant les interactions entre professionnels en présentiel et en visio, la possibilité de bénéficier de conditions adéquates pour suivre de l'enseignement à distance, voire des séances de simulation ;

- **Soutien à l'installation des professionnels de santé dans les zones sous denses** : développement de structures permettant un exercice coordonné et accompagnement dans l'acquisition de certains matériels favorisant leurs pratiques (ex. rétinographes) ;

- **Mobilité-santé** : soutien à des actions rendant mobile le « service de soins » vers les lieux de vie des citoyens-patients (ex : bus dentaires) ou proposant aux patients les moyens de se déplacer facilement vers les lieux de soins dont ils ont besoin. (Exemple : taxi solidaires, etc…);

- **Soutien à des projets d'hôtellisation** pour des patients vivant à distance des lieux de soins, portés par des opérateurs publics (hôpitaux) ou privés.

b. Garantir des conditions favorables à la santé et au bien-être

La préservation de la santé étant directement corrélée avec la protection de l'environnement et du cadre de vie, la Région répond à cet objectif au travers de multiples interventions sectorielles : Stratégie Eau pour un accès à l'eau en quantité et qualité, Programme Climaxion visant la réduction des émissions de gaz à effet de serre, Stratégie Biodiversité pour la reconquête de la diversité biologique des campagnes, des villes et des forêts. S'y ajoute aussi, et entre autres, l'effort massif engagé par notre collectivité en faveur du transport collectif, ferroviaire notamment, qui contribue également à la réduction de la pollution de l'air et à la limitation de l'accidentologie.

Par ailleurs, la Région renforce ses engagements en matière d'éducation, de prévention et de promotion de la santé, notamment à l'attention des personnes en situation de vulnérabilité et des jeunes.

Actions emblématiques :

- L'accès à la santé des jeunes : création et mise en œuvre avec les autres partenaires régionaux :
    - de dispositifs de suivi longitudinal de l'évolution des données santé pour la tranche d'âge 15 - 29 ans,
    - d'organisations facilitant l'accès aux offres santé dans leurs dimensions « prévention et soins » dans l'objectif d'améliorer le niveau de santé des jeunes du Grand Est et de prévenir le renoncement aux soins (mobilisation de supports de communication adaptés aux profils des publics à atteindre, renforcement des dispositifs d'information et d'accompagnement au sein des missions locales …).
- Accès aux droits en matière de santé : déploiement sur l'ensemble de la région des outils de l'Association Droits Santé Solidarité ;
- Promotion de la santé - environnement, dans le cadre du PRSE3 (Plan régional Santé-Environnement) avec le lancement d'appels à projets pour favoriser les initiatives locales au plus près des citoyens ;
- L'activité physique et sportive à des fins de santé, avec le déploiement du dispositif Prescri'mouv ;
- L'alimentation, avec le dispositif de formation dans les établissements scolaires « Plaisir à la cantine ».

c. Innover pour la santé de demain

La Région, au travers de ses soutiens multiples à des plateformes d'innovation, contribue à faire du Grand Est une terre d'innovation.

En matière de santé, un des axes majeurs est de rendre accessible des solutions en e- santé, pour les professionnels comme pour les citoyens. Cet objectif est aujourd'hui rendu réaliste grâce au maillage THD du territoire, à l'arrivée à maturité des solutions socles et à l'appropriation, par les professionnels et les citoyens, de ce type de supports pour la télé consultation, la télé expertise ou la télé surveillance. Au-delà du déploiement de solutions technologiques, la Région, avec d'autres partenaires (Etat, Agence Régionale de Santé,

Départements, professionnels) souhaite également contribuer à la promotion d'organisations de soins permettant d'intégrer de manière raisonnée ce type de solutions.

Actions emblématiques :

- Définition et mise en œuvre d'une stratégie partenariale de déploiement de la TLM dans les structures coordonnées du Grand Est et poursuite de l'équipement des EHPAD dans une perspective de développement des usages ;
- Soutien en ingénierie sur mesure aux collectivités territoriales désireuses d'engager des projets complexes de digitalisation des supports d'organisation et de coordination des acteurs sanitaires et médico-sociaux, au service de l'amélioration de la santé des populations ;
- Accompagnement des projets d'accélération de l'interopérabilité des systèmes d'échanges de données de santé sur le Grand Est.

C. Une offre renforcée de mobilité durable sur l'ensemble du territoire du Grand Est

La pandémie que nous traversons a profondément modifié les comportements de mobilités. Ainsi, malgré tous les efforts des opérateurs qui ont mis en place des programmes sanitaires poussés et ont été les premiers à appliquer strictement, par exemple, l'obligation du port du masque à bord des véhicules, l'utilisation des transports en commun fait encore l'objet d'une défiance forte d'une partie de la population, qui s'interroge sur la capacité des réseaux de transport à assurer des déplacements en toute sécurité. Additionnée aux évolutions des pratiques professionnelles et personnelles, cette défiance se traduit par une très forte perte de clientèle : en septembre 2020, la fréquentation du réseau TER Grand Est n'était toujours que de 70 à 80 % de la fréquentation à la même période de l'année un an plus tôt, alors même que l'offre nominale (et donc l'intégralité des coûts) avait été rétablie progressivement depuis la mi-mai pour atteindre son niveau normal au début de l'été.

Avec le nouveau confinement entamé fin octobre, cette fréquentation a à nouveau chuté, mais dans des proportions qui ne permettront pas pour autant de revoir drastiquement à la baisse la circulation des trains, engendrant à nouveau un accroissement du déficit financier du compte TER. Au total, sur l'ensemble de la période, le déficit budgétaire des réseaux aura été significativement creusé.

Face à cette situation, la Région a considéré que les analyses sur la situation du système ferroviaire qu'elle faisait avant la crise (nécessité d'utiliser la mise en concurrence pour diminuer les coûts de fonctionnement du réseau qui nous a poussé à être une des premières Régions à préparer des premiers lots mis en concurrence ; prise en charge des petites lignes devant l'incapacité de l'Etat à assumer sa part des investissements et trouver de nouveaux modes de financement des infrastructures de transport qui s'est traduit, dès le 20 février dernier, par le premier accord entre une Région et l'Etat sur l'avenir des petites lignes ferroviaires) étaient plus que jamais d'actualité et que les actions qu'elle avait engagées devaient être poursuivies : **le budget 2021 dégage donc les moyens pour poursuivre l'unification des réseaux routiers, le lancement des premiers lots ferroviaires dans le cadre de la mise en concurrence du réseau et le transfert des lignes de desserte fine du territoire. Plus que jamais, face à la crise, la Région Grand Est sera leader des régions françaises en matière de mobilité et initiatrice de nouvelles solutions à mettre en œuvre.**

1. Mise en œuvre du plan mobilité durable 2030

A la croisée des stratégies bioéconomie et hydrogène, 2021 sera consacrée au déploiement d'une feuille de route mobilité durable avec, pour objectif, l'optimisation des ressources, la diminution de l'empreinte environnementale, le développement énergétique et économique des territoires. Il s'agit d'identifier les leviers d'action et les besoins de financement à l'échelle des bassins de mobilité en travaillant sur des pistes de mutualisation. L'enjeu premier sera de permettre aux habitants de la Région de se déplacer efficacement.

C'est dans ce cadre et ces perspectives que notre collectivité établira, en 2021, le premier plan vélo régional hors Ile-de-France. 2020, en particulier la phase de déconfinement, a vu en effet une véritable explosion de l'usage du vélo, marquée notamment par l'immense succès de la prime d'Etat pour la réparation des vélos (plus de 600 000 bénéficiaires à ce jour au plan national). Par ailleurs, le potentiel de multi modalité vélo/train apparait particulièrement élevé. Autant d'arguments qui fondent la pertinence de cette initiative : 150 000 € seront consacrés à l'établissement de ce plan.

2. Le ferroviaire, une compétence durable au service de nos concitoyens

En 2021, comme les années précédentes, et malgré un impact de la crise sanitaire encore extrêmement élevé, se traduisant notamment par une fréquentation sensiblement inférieure à celle des années précédentes et donc par des recettes toujours en très forte baisse, l**a Région se donnera les moyens de poursuivre sa politique extrêmement ambitieuse en matière de politique ferroviaire**, basée sur les piliers suivants :

- **Renforcement du pilotage contractuel de nos relations avec la SNCF.** Fin 2020, un nouvel avenant sera ainsi signé à l'actuelle convention TER, actant d'une fin anticipée de cette dernière au 31 décembre 2021, et son remplacement, comme le permet la législation, par un nouveau contrat de longue durée, dont l'objectif sera de définir une trajectoire d'amélioration de la productivité de SNCF Voyageurs pour les années à venir. A cet engagement de SNCF Voyageurs sera lié un nouvel engagement contractuel avec SNCF Réseau, afin de garantir la pérennité de l'exploitation des lignes, objet de ce contrat ;

- **Mise en concurrence progressive du réseau,** avec dès aujourd'hui, 3 lots identifiés : Ligne 14 Nancy-Vittel, lignes de la Bruche et du Piémont des Vosges, appel d'offre transfrontalier. Cette mise en concurrence entre désormais dans sa phase la plus déterminante avec la publication des cahiers des charges ;

- **Transfert des lignes de desserte fine du territoire (LDFT),** dans la suite du protocole signé avec l'Etat et SNCF Réseau le 20 février 2020.

Les discussions très serrées menées avec SNCF Voyageurs depuis le printemps 2020 et les efforts consentis à cette occasion par l'opérateur historique permettront de limiter, malgré les bouleversements liés à la COVID-19 rappelés plus haut, **la dépense de fonctionnement sur le compte TER à 493 M€,** comprenant non seulement le réseau actuel mais aussi le transfert de la totalité de la ligne Vallée de la Marne (Strasbourg/Nancy/Châlons/Paris Est, précédemment co-organisée avec la Région Hauts-de-France), ligne sur laquelle un plan de développement de la desserte sera progressivement mis en place dans les années à venir.

En termes d'investissement, et dans la droite ligne de l'accord qui sera conclu avec l'Etat d'ici 2020 pour avenant l'actuel CPER jusqu'à fin 2022 en bénéficiant des crédits du plan de relance de l'Etat, le principal élément déterminant sera le **plan de travaux d'urgences mené sur les lignes de desserte fine du territoire,** en particulier sur les lignes assurant la desserte de la métropole strasbourgeoise depuis le nord Lorraine et le nord Alsace. Comme l'Etat s'y était

engagé en juin dernier, la perspective d'éventuels ralentissements - dont la menace était bien réelle à l'époque - est désormais écartée pour les 2 ans à venir. Au total, en additionnant les budgets mobilisés par la Région, l'Etat et SNCF Réseau, 100 M€ seront mobilisés sur ces lignes durant la période 2020-2022.

En outre, **les autres travaux structurants se poursuivront** en particulier l'amélioration du nœud de Mulhouse, la 4ème voie de Vendenheim, l'axe Metz-Luxembourg, les études REM de Strasbourg, le raccordement ferroviaire de l'EuroAirport, la modernisation de la ligne Charleville-Givet et l'électrification de la ligne Paris-Troyes.

Le ferroviaire nécessite, au-delà de l'infrastructure, un investissement particulièrement soutenu de la Région dans le domaine du matériel roulant. Ce poste représente ainsi, et pour les années à venir, les 2/3 de l'investissement régional sur le ferroviaire. Cela concerne l'achat des 30 rames Coradia/Regiolis transfrontalières, commandées à Alstom pour l'exploitation du lot transfrontalier franco-allemand, l'achat de 9 rames Regiolis domestiques (à noter qu'avec ces deux commandes, le parc de Regiolis de la Région se montera à 96 unités, tous modèles confondus, faisant du **Grand Est le premier soutien de l'usine de Reichshoffen**), et la maintenance du matériel roulant.

3. La poursuite de l'unification du réseau routier régional

Si le ferroviaire reste le principal domaine de compétences de la Région en termes de mobilités, le réseau routier régional représente lui aussi un poste budgétaire très significatif. La dépense de fonctionnement sur ce poste est particulièrement maîtrisée en 2021 grâce en particulier aux **importants efforts de rationalisation menés par la Région lors des différents reconventionnements des réseaux.** Ainsi, il n'est pas inutile de rappeler que le reconventionnement de la Moselle mené en 2020 permettra des économies.

En matière d'investissement, l'année 2021 marquera une étape importante dans la **volonté de verdissement du parc affichée par la Région**. Une ingénierie sera déployée en 2021 pour identifier les secteurs de déploiement de flottes hydrogène à moyen terme et contribuer activement au déploiement d'écosystème locaux.

4. Le soutien aux plateformes aéroportuaires et portuaires

Si la crise sanitaire a particulièrement touché l'ensemble des domaines d'activités des transports, c'est probablement l'aérien qui a le plus souffert, avec des chutes considérables du trafic à l'échelle planétaire et la très sérieuse mise en difficulté de l'ensemble des acteurs du système : constructeurs d'avions, compagnies aériennes, plateformes aéroportuaires et opérateurs touristiques.

Si Vatry a plutôt bien résisté en faisant valoir ses atouts liés aux fonctions logistiques, Metz-Nancy Lorraine et Strasbourg sont en grande difficulté. La Région maintiendra bien évidemment son soutien à ces plateformes.

D. Inscrire le Grand Est dans une dynamique de transitions

L'ambition de notre collectivité, dans cette période incertaine, est **d'accompagner et préparer les habitants du Grand Est, tout particulièrement les jeunes, aux transitions qui s'accélèrent**.

Au-delà des mesures de soutien et de résilience déjà mises en œuvre, la Région soutiendra en 2021 des actions structurantes pour l'avenir, en investissant massivement dans le Plan régional Jeunes pour l'emploi, en renforçant les formations sanitaires, en maintenant le lycée 4.0, en développant les formations professionnelles aux métiers d'avenir, en accompagnant les lycées dans leur démarche de transition écologique.

L'année 2021 sera à cet effet marquée par l'engagement, la mise en œuvre ou la poursuite de démarches résolument novatrices, à l'instar de notre stratégie Lycée 4.0, que ce soit pour apporter une aide renforcée à l'insertion professionnelle des jeunes dans un contexte, particulièrement complexe mais en même temps riche d'opportunités nouvelles, pour renforcer l'attractivité de nos formations sanitaires et sociales, ou pour faire de nos lycées des lieux d'exemplarité, de modernité.

1. Un Plan Jeunes très ambitieux

Dans le contexte économique et social actuel, protéger et préparer l'avenir des jeunes est une des grandes responsabilités de la collectivité régionale. Aussi, en complément des mesures de l'Etat « Objectif 1 jeune, 1 solution » et des différents dispositifs déjà existants, la Région s'engage résolument dans un plan d'action ambitieux pour permettre aux jeunes, diplômés ou non, d'acquérir des compétences complémentaires proches des besoins des entreprises afin de les préparer aux futures embauches quand l'emploi repartira. Il s'agit notamment, au travers de ce plan, de :

- **Initier des Parcours d'Acquisition des Compétences en Entreprise (PACE) de 6 mois, sous statut de stagiaire de la formation professionnelle**. Un budget de **12 M€** y est dédié pour 2 000 jeunes. Sont particulièrement visées les entreprises des filières d'avenir (transition environnementale, numérique, soins et santé), de l'industrie et du bâtiment et des secteurs fragilisés par la crise (hôtellerie-restauration, tourisme, culture, etc…)
- **Favoriser la réalisation des stages étudiants obligatoires en entreprise pour leurs cursus**, de deux à six mois, en cours de cursus pour les jeunes sous statut étudiant via « **Capital stages** », qui aide les PME, les TPE et les associations employeurs des secteurs à fort potentiel d'emplois à les accueillir
- **Faciliter et fluidifier la mise en relation entre les offres et les demandes** de jobs, stages et contrats d'apprentissage pour les jeunes en formation initiale ou continue, par une plateforme de mise en relation à l'échelle régionale
- **Améliorer le niveau linguistique des jeunes** par un **accès gratuit** à une **plateforme** linguistique à partir de 2021 pour tous les jeunes inscrits sur le portail « Jeun'Est ».

Les formations professionnelles pour les jeunes seront orientées prioritairement **vers les métiers d'avenir.** En s'appuyant sur le Pacte Régional d'Investissement dans les Compétences 2019-2022 et l'enveloppe additionnelle, la Région développera en 2021 des formations vers les filières stratégiques pour le Grand Est identifiées dans le Business Act Grand Est et lors de la construction des stratégies environnementales (automobile, énergie, agroalimentaire, bio économie, hydrogène, industrie du futur, eau et biodiversité).
Un accent particulier sera apporté sur les **formations numériques** pour tous niveaux.

Aussi **des actions complémentaires pour les personnes les plus vulnérables** (jeunes décrocheurs, public bénéficiaire du Revenu de solidarité active (BRSA) issu des Quartiers Politique de la Ville, en situation d'illectronisme, etc...) seront **déployées**.

2. Des formations sanitaires et sociales très sensiblement renforcées

Pour répondre à la forte demande de recrutement d'un secteur particulièrement en tension, dont la crise sanitaire a montré toute l'importance pour le bon fonctionnement de nos structures d'accueil et de soins, **un Contrat d'Objectifs Territorial des métiers du Sanitaire et Social a été élaboré tandis qu'a été mis en place**, en concertation avec l'Agence Régionale de Santé (ARS), **un Plan d'actions Formation et Attractivité des Professions de Santé 2020-2023, prévoyant notamment des augmentations de quotas.**

En 2020, 144 places supplémentaires par rapport au socle de 2 717 pour les métiers d'infirmiers et 467 places supplémentaires par rapport au socle de 2 188 pour les métiers d'aides-soignants ont pu être envisagées, avec un cofinancement de l'ARS, de Pôle Emploi et des OPCO. **En 2021, la Région intensifiera cet effort. Un travail conjoint avec l'ARS et le Ministère du Travail est mené à cet effet.**

La crise sanitaire a, par ailleurs, mis en lumière la nécessité de développer les formations à distance pour permettre une continuité pédagogique. Les instituts de formation élaborent donc des contenus qui seront accessibles, sur des plateformes universitaires notamment. Pour permettre à l'ensemble des apprenants d'accéder aux cours en distanciel, **il est proposé d'équiper les instituts de formation du sanitaire et social afin qu'ils puissent devenir des « tiers lieux »** mettant du matériel informatique à disposition de leurs élèves et étudiants.

Sur le plan immobilier, la disparité de la carte des formations sur l'ensemble du territoire régional, avec parfois **le risque de fermeture d'instituts de formation dont les locaux sont vétustes, engage la Région à soutenir certains projets**, notamment sur le territoire vosgien (relogement envisagé de l'IFSI d'Epinal dans un bâtiment à acquérir par la Région, transfert au lycée Pierre et Marie Curie de l'IFSI de Neufchâteau). Un cofinancement sera recherché dans le cadre du contrat de plan Etat-Région.

3. Des lycées du 21ème siècle en Grand Est

Transition numérique, transition écologique et sobriété énergétique, la stratégie régionale pour les lycées du Grand Est inscrit pleinement nos établissements dans le siècle.

a. Le Lycée 4.0, une stratégie numérique d'anticipation

La transition numérique dans nos lycées est déjà fortement engagée avec le Lycée 4.0. **La crise sanitaire a largement démontré toute la pertinence de notre stratégie d'accès aux ressources numériques par les lycéens**. Avec le lycée 4.0, la Région Grand Est est pionnière à l'échelle nationale.

En 2021, la généralisation du Lycée 4.0 sera achevée et plus de 210 000 PC équiperont tous les lycéens du Grand Est.

Pour les équipements individuels, l'année 2021 prolongera la rentrée 2020, qui voit la totalité des lycéens avoir à disposition un ordinateur et accéder gratuitement aux ressources numériques, aux manuels et un vaste bouquet de ressources, tel Educ'arte : plus de 8 500 ressources numériques sont à disposition. Les communautés éducatives pourront toujours choisir d'autres ressources pour leurs élèves : ouvrages de référence, encyclopédies, applications, vidéos, archives (par exemple : archives de l'Institut National de l'Audiovisuel Délégation Grand Est, contextualisées par des enseignants pour s'inscrire dans les programmes).

Pour l'environnement numérique de travail, l'année **2021 sera marquée par un doublement du débit internet proposé aux élèves, par la simplification de l'accès au wifi ou aux ressources numériques et un accès à l'espace numérique de travail sécurisé aux capacités accrues** (plus de 700 000 connexions par jour possible).

b. Un grand plan de transition environnementale pour les lycées

La Région développe un grand plan de transition environnementale pour les lycées en accélérant la transition énergétique de son patrimoine bâti, en sensibilisant les élèves via l'action lycées en transition, en intégrant les critères environnementaux dans les achats de mobiliers, d'équipements et de véhicules, en dotant l'ensemble des lycées pour l'année 2021 d'une dotation d'investissement pour la transition écologique.

En premier lieu, la **Région accélère la transition énergétique de son patrimoine** bâti lycéen en :

- **Agissant sur la performance énergétique bâtimentaire** dans le respect des objectifs nationaux et du SRADDET : l'objectif est que tous les lycées, comme l'ensemble des sites de la Région, deviennent des Bâtiments Basse Consommation (BBC) à horizon 2050. De nombreux sites connaîtront ainsi en 2021 une phase d'études préalables de programmation ou d'études de conception pour préparer les chantiers de demain et poursuivre les actions prioritaires identifiées, en mobilisant à l'avenir de nouveaux crédits d'investissement à un rythme soutenu. Dès à présent, **des clauses environnementales** sont systématiquement intégrées dans les marchés de travaux passés par la Région afin que les ouvrages réalisés soient « BBC compatibles » ;

- En **réduisant les consommations d'énergie** : - 40 % en 2030 (par rapport à 2010), - 50 % en 2040, - 60 % en 2050. Les contrats avec objectif de performance, initiés en 2020 sur 124 lycées, produiront leurs effets en 2021 et dans les années suivantes avec la réalisation de travaux d'amélioration de l'efficacité énergétique des systèmes (régulations, équilibrages, rénovation de chaufferies, …) et l'abaissement en parallèle des objectifs de consommation. Ces contrats se généraliseront ensuite sur tous les lycées au fur et à mesure des renouvellements ;

- En développant la fourniture d'énergies renouvelables (objectif mix de 40 % à horizon 2030). **Notre collectivité engagera un programme de solarisation de toutes les toitures et de tous les parkings recensés comme pertinents**, en parfaite cohérence avec le SRADDET, qui pose l'objectif d'augmenter la part des énergies renouvelables à 41 % de la consommation à échéance 2030 en Grand Est. **Elle engagera également un programme de constructions de chaufferies bois (plaquettes ou pellets), de raccordements à des réseaux de chaleur urbains biomasse et de créations de stations de géothermie.**

Durant la période 2021-2027, la Région procèdera à la mise en œuvre d'un nouveau Plan Pluriannuel d'Investissement (PPI) des lycées. En 2021, la Région investira plus de 20 M€ supplémentaires dans le cadre du plan de relance dans la performance énergétique des lycées et des financements européens seront recherchés pour accélérer les programmes.

Sensibiliser et responsabiliser les élèves aux questions écologiques : l'initiative « Lycée en transition » constitue un autre volet essentiel de ces actions. Cette démarche leur permet de travailler à des usages dont l'impact sur l'environnement est très impactant : réduction du gaspillage alimentaire, réduction ou suppression des produits phytosanitaires, consommation d'énergie, etc… Aujourd'hui, 97 lycées sont dans cette démarche et l'année 2021 devrait en voir près d'une vingtaine supplémentaire.

Intégrer les critères environnementaux dans les achats d'équipements mobiliers ou pédagogiques. Un focus est ainsi mis sur la consommation d'eau et/ou d'électricité des équipements de cuisine ou d'entretien, ou sur la quantité de CO^2 dépensée pour fabriquer le mobilier. Pour les ordinateurs 4.0, le renouvellement du marché en 2021 a permis d'intégrer

des critères relatifs à l'impact environnemental des appareils (écolabel EPEAT). Un travail est conduit pour organiser la collecte des déchets électroniques dans les lycées et les valoriser. Une opération de sensibilisation des jeunes est prévue en lien avec le Conseil régional des jeunes et les ambassadeurs Environnement dans les lycées, dont le recrutement est en cours. Enfin, les achats pour le parc de véhicules des lycées sont orientés prioritairement vers les modèles électriques (actuellement 200 électriques sur 1 500). Un test, dès la fin de l'année 2020, sera également fait sur l'acquisition d'un véhicule à hydrogène.

Pour donner aux lycées des moyens de mener des actions en lien avec leurs projets spécifiques avec **la dotation d'investissement pour la transition écologique** en 2021, la Région dote chaque établissement des moyens d'assumer l'intégralité des charges de fonctionnement mais aussi de disposer d'une enveloppe dédiée à la pédagogie qui lui permet de mener, dans le cadre de son autonomie de gestion, des projets dédiés à la réussite des élèves.

Cette dotation financière comprendra une part d'investissement spécifiquement dédiée à des projets environnementaux permettant d'agir sur des sujets tels que la consommation d'eau et d'électricité (« relamping », installations sanitaires), le verdissement (végétalisation, potager, etc…) ou la mobilité (parc de vélos par exemple). Cette dotation spéciale d'investissement pour la transition écologique sera allouée à l'ensemble des lycées.

4. Le Grand Est, Terre des Jeux olympiques et paralympiques 2024

En 2021, le soutien de la Région sera destiné aux acteurs du sport de haut niveau dans leurs objectifs de performance, via **l'accompagnement de plus de 350 clubs, 600 sportifs de haut niveau, et les services des CREPS** dans le cadre de la préparation des Jeux Olympiques et Paralympiques Paris 2024, pour lesquels le Grand Est a obtenu le label « Terres de Jeux 2024 ».

Rappelons que depuis le 1er janvier 2016, la Région a la compétence pour le développement des services d'accueil, restauration et hébergement, mais aussi la programmation des travaux d'investissements du patrimoine des trois centres de ressources, d'expertise et de performance sportives : les **CREPS de Nancy, Reims et Strasbourg.**

2020 a vu le lancement de la première phase d'un plan pluriannuel d'investissement pour développer leur rayonnement et accroître leur attractivité. **Notre collectivité poursuivra en 2021 son plan de rénovation** (remises à niveau, maintenance lourde) **et de développement** (compléments d'installations) **de ces établissements pour un investissement pluriannuel total de près de 40 M€ pour la période 2020-2025** (PPI CREPS Grand Est). Ainsi, en 2021 la Région accompagnera financièrement la rénovation des structures de la halle d'athlétisme du CREPS de Strasbourg, la création d'un espace de kiné balnéothérapie et les études préalables d'extension de la halle d'athlétisme du CREPS de Reims.

La Région poursuivra son **soutien aux sportifs de haut niveau,** dans un objectif de performance. En cohérence avec sa politique de formation des jeunes, elle déploiera ses dispositifs de suivi et d'aide spécifique pour faciliter la reconversion de ces sportifs, en mettant l'accent sur la formation professionnelle et le financement de parcours sur mesure menant vers l'emploi.

Ces actions seront sensiblement renforcées par la **mise en place d'un Guichet Unique, associant la Région, l'Agence Nationale du Sport, l'Etat et les CREPS** et venant, en partenariat et en cohérence, faciliter et optimiser la prise en compte du projet de vie des athlètes de haut niveau.

2021 sera également marquée par un soutien à l'offre de pratiques sportives pour tous, sur tous les territoires, afin de renforcer le sport comme vecteur fort de développement régional sur le plan social, territorial, économique, touristique, et ce dans un contexte fortement impacté

par la crise sanitaire**. Les acteurs sportifs pourront compter sur la Région pour maintenir et adapter ses moyens d'action afin de poursuivre les efforts d'accompagnement dans le cadre de la reprise des activités :** projets partenariaux pour l'animation et le développement de l'offre de pratiques avec les ligues et comités sportifs, accueil de compétitions officielles (Coupe d'Europe de Basket féminin à Strasbourg par exemple), rénovation du parc d'équipements sportifs.

Enfin, 2021 verra naître **une nouvelle gouvernance territoriale du sport**, à travers la mise en place de la Conférence Régionale du Sport Grand Est, au sein de laquelle la Région prendra toute sa place aux côtés de l'ensemble des acteurs publics et privés, pour œuvrer à une meilleure cohérence d'ensemble des politiques et soutiens dans le domaine sportif.

5. Préparer les jeunes du Grand Est aux enjeux de demain (économiques, environnementaux, sociaux et sociétaux, numérique, etc…)

Notre collectivité se donne pour mission d'accompagner tous les jeunes du Grand Est dans leur parcours vers l'autonomie, qu'il s'agisse de favoriser leur engagement dans la vie de la Cité, leur mobilité, facteur d'enrichissement personnel, mais aussi et bien évidemment de leur donner toutes les clés pour réussir leur parcours de formation et leur entrée dans la vie professionnelle. **Tels sont les grands défis auxquels répond de manière très volontariste et pragmatique notre politique Jeunesse.**

- Favoriser l'engagement et la citoyenneté des jeunes

La Région favorise l'engagement des jeunes et leur capacité à être des citoyens éclairés et confiants. Elle développe des actions d'animation de la vie lycéenne, parmi lesquelles notre grand projet éducatif plus que jamais d'actualité, le « Mois de l'Autre », renforcé cette année anniversaire par le projet « De Gaulle 2020 en Grand Est ». Le Mois de l'Autre a permis de réaliser depuis 2017 près de 6 000 actions de formation, d'information et de sensibilisation auprès des lycéens et apprentis du Grand Est, impliquant ainsi plus de 150 000 jeunes. La Région mobilise la jeunesse autour du Mois de l'Europe, afin de diffuser les valeurs interculturelles de notre espace transfrontalier ainsi que l'identité et la citoyenneté européennes. Des projets citoyens ou professionnels sont aidés dans le cadre de dispositifs comme « Expériences de Jeunesse ». Le Conseil Régional des jeunes poursuit ses travaux dans sa deuxième année de mandature sur les thématiques de l'environnement et du développement durable, de l'orientation et de la formation, et du dialogue interreligieux.

- Aider les jeunes à élargir leurs horizons

Dans un contexte de sortie de crise sanitaire, il s'agira de relancer les mobilités internationales et transfrontalières des jeunes, en s'appuyant notamment sur les conventions conclues avec deux opérateurs majeurs et dynamiques : l'Office Franco-Allemand pour la Jeunesse, avec qui une convention de partenariat vient d'être signée, et l'Office Franco-Québécois pour la Jeunesse, partenaire de la Région autour d'un projet enrichi en 2021 d'un volet Leadership féminin et d'une action de remobilisation de jeunes éloignés de la formation et de l'emploi.

- Encourager et soutenir l'entrepreneuriat des jeunes

La Région fait du développement de la culture entrepreneuriale l'un de ses axes prioritaires. Il s'agit de développer chez les plus jeunes et les plus éloignés de l'insertion professionnelle l'esprit d'entreprendre grâce aux « Mini-entreprises », ouvertes aux lycéens et aux stagiaires de la formation professionnelle. Sont également soutenus les projets d'entreprenariat via le dispositif « Grand Est Entreprenariat des jeunes ». Véritable fonds d'amorçage et de

labellisation, Grand Est Entreprenariat des jeunes a, depuis sa création en 2017, permis de soutenir 187 projets à hauteur de 760 000 €. Il s'agira de consolider en 2021 un véritable parcours de l'entreprenariat et de l'aide à la création d'entreprise pour les jeunes (mini-entreprises, Grand Est Entreprenariat des jeunes, soutien au dispositif PEPITES pour les étudiants, accompagnement dans la création-reprise avec BE EST, Innovation avec les incubateurs d'excellence-bourses StartUp).

- Faciliter l'orientation et la promotion des métiers

Si la Région continue d'assurer son rôle de coordination et de pilotage du Service Public Régional de l'Orientation (SPRO) tout au long de la vie, 2020 a permis de poser les bases et de mettre en œuvre sa nouvelle mission à destination des lycéens, collégiens et de leurs familles.

Une boîte à outils « *Orient'Est »* recensant des actions, des ressources sur les métiers et les formations, est aujourd'hui accessible sur les Espaces Numériques de Travail de toutes les équipes éducatives des collèges et lycées du Grand Est.

Un portail unique *www.orientest.fr* est à disposition du grand public, permettant de proposer un bouquet de services numériques sur les métiers, les évènements, les formations, l'évolution professionnelle, l'apprentissage, etc…

En 2021, une consolidation de l'offre de service en matière d'orientation, d'information sur les métiers et les formations, de valorisation des gestes professionnels et de lutte contre toutes les formes de décrochage, **sera effective et enrichie d'outils virtuels et innovants.** A ce titre « *Live Orient'Est* », plateforme permettant d'organiser des forums virtuels, sera mobilisée. Le travail avec les Missions locales et vers les jeunes sortis du système scolaire sans diplôme sera poursuivi et adapté au regard des nouvelles mesures prises dans le cadre des plans de relance contractualisés avec l'Etat.

L'ambition visée est toujours de mieux informer les publics pour faciliter leur orientation professionnelle et éclairer leur choix d'avenir.

- Faciliter l'insertion professionnelle des jeunes

Politique phare de ce mandat, permettant la mise en œuvre d'un véritable « package » emploi-formation-logement, le dispositif « **Loj'toit** » déploie un guichet unique pour aider les jeunes à trouver un logement, à travers le financement et la coordination de 21 plateformes dédiées dans les territoires. **Un partenariat renouvelé avec Action Logement contribue à l'offre de service globale, avec l'accès à des outils de financement**. Une 22ème plateforme devrait voir le jour dès 2021, à Troyes, resserrant ainsi le maillage du territoire du Grand Est. Depuis 2017, plus de 22 000 jeunes auront été rencontrés et conseillés. En 2019, 8 200 jeunes ont rejoint l'une des 21 plateformes Loj'toit en 2019 et plus de 1 400 accès au logement ou relogement ont été réalisés par ces plateformes dans différents types d'habitat (privé, social, etc.).

Pour les jeunes en situation de décrochage et sortant du système scolaire, la Région développe des actions favorisant une nouvelle dynamique individuelle.

6. Le Grand Est, terre de citoyenneté

La Région confirme, en 2021, sa volonté de poursuivre le soutien à la vie associative dans les territoires afin d'encourager la dynamique de projets, la structuration des réseaux associatifs, et la solidarité dans les territoires, qui a, pendant la crise sanitaire, permis de démontrer la force de l'engagement commun de nos concitoyens face aux difficultés.

Il est notamment essentiel pour la Région, dans le contexte que nous connaissons, d'accompagner le bénévolat, de le consolider dans ses compétences, de contribuer à l'évolution des pratiques par des formes de soutien co-construites avec les acteurs, dans un climat d'échanges réguliers et de confiance réciproque.

Dans cette perspective, **notre collectivité conforte son Dispositif d'Aide à la Vie Associative de Proximité (DIVAP)** mis en place en 2019 et complété à la rentrée 2020 par le coup de pouce « Elan bénévoles » venu soutenir les associations dans leur reprise d'activité suite au COVID. Elle développe les liens et des objectifs communs avec les têtes de réseau associatives. La vie dans les territoires et la dynamique des projets associatifs constituent des sujets que la Région souhaite accompagner, plus que jamais dans cette période de crise.

Suite au lancement, en mai 2020, de la démarche de démocratie participative "Ma Région demain", nous ferons par ailleurs du rapprochement « citoyens-élus » une priorité en 2021, avec la poursuite des consultations et échanges avec les habitants du Grand Est. Après le temps de la phase pionnière de cette opération et l'élaboration puis la mise en place de la démarche et de la plateforme numérique dédiée, le travail se poursuit. L'avenir de notre région doit en effet être partagé et nécessite une vision commune et participative, un avis de citoyens engagés pour leur territoire, permettant à notre collectivité d'agir et d'adapter ses politiques et dispositifs aux besoins de nos concitoyens, à court, moyen et long terme.

Notre collectivité s'attachera également à **développer la lutte contre les discriminations dans toutes ses politiques, notamment par des actions de soutien à l'égalité entre les femmes et les hommes,** en confortant notamment le leadership féminin, qui fait l'objet d'un programme spécifique « Elles osent en Grand Est ». Elle favorisera aussi des projets visant une **meilleure intégration des personnes en situation de handicap**, en lien avec le développement de sa politique Santé. Enfin, elle poursuivra la construction du **dialogue interreligieux, garant du mieux-vivre ensemble et vecteur d'éducation pour les jeunes**.

E. Une administration régionale agile au service des usagers

1. La transformation numérique, levier de modernisation de l'action publique de la collectivité

Le numérique n'est pas une fin en soi ; il participe à l'efficacité du service rendu aux usagers et aux agents et le contexte actuel rend encore plus nécessaire de le maîtriser et de le développer. La collectivité fera ainsi évoluer, en 2021, son système d'information pour répondre à cet enjeu : mise en place d'une solution de relations usagers, déploiement de nouveaux téléservices, mise à disposition des agents d'une carte multiservices (carte d'accès, signature électronique des documents, etc…).

Les données sont également un axe de développement de l'e-administration. En croisant de multiples sources d'information, les données analysées issues des systèmes internes et des données collectées auprès de nos partenaires permettent d'améliorer le pilotage des politiques publiques.

L'outil informatique est enfin un puissant levier de transformation des métiers. Dès 2020, la collectivité a doté, dans des délais restreints liés à la pandémie de COVID-19, ses agents de moyens leur permettant de poursuivre le travail en situation de confinement. En 2021, le déploiement d'ordinateurs portables sera accéléré pour faciliter le télétravail et doter les conseillers régionaux de nouveaux équipements informatiques pour leur faciliter l'accès aux services numériques. La transformation numérique induit néanmoins de nouvelles menaces en écho à la cyberattaque subie par la Région, le 14 février dernier. La collectivité renforcera, en conséquence, la sécurité, en déployant des infrastructures techniques plus résilientes.

2. Vers une collectivité data driven

L'enjeu sera, en 2021, d'assurer le **déploiement et l'usage du système d'information décisionnel et de l'outil de data visualisation.** Cela se traduira notamment par un

élargissement du périmètre des données intégrées à ces outils, un renforcement de l'exploitation et une accélération de l'usage de ceux-ci.

Par ailleurs, la Région poursuivra et renforcera ses actions en matière d'information géographique, avec la finalisation du projet de numérisation du Cadastre Alsace Moselle ou encore de la constitution d'une base de données régionale d'occupation des sols, au service de la connaissance des territoires et de l'élaboration des politiques publiques.

Enfin, 2021 sera marquée par une évolution majeure de GéoGrandEst vers DataGrandEst concrétisant l'intégration des données en Open Data et la réponse aux obligations légales de la collectivité.

3. L'innovation et le numérique au service de la modernisation de la Région et de son efficience

La volonté de la Région est d'adopter de nouvelles méthodes de travail ou de transformation et de relancer une dynamique d'innovation.

Après la grande mobilisation des agents qui ont proposé 244 idées à l'occasion de la 1ère édition du concours G1id, 2021 sera consacrée à la mise en œuvre des idées lauréates et au lancement de la 2ème édition du concours.

Ces mises en œuvre se traduiront par des modes de production qui permettront d'associer des agents et de tester l'adéquation du service aux besoins des usagers.

Le numérique, dans ses aspects les plus innovants, constitue un pan important de l'action régionale en la matière.

Ainsi, un chantier, visant à identifier les cas d'usage d'intelligence artificielle et d'automatisation (RPA - Robotic Automatisation Process) afin de libérer les agents des tâches répétitives, fastidieuses et sans valeur ajoutée, sera lancé.

4. Amélioration de la relation usagers et qualité de service

Dans la continuité des travaux engagés en 2020, l'action menée va se poursuivre et accélérer les projets en matière d'amélioration de la qualité de service et plus largement de prise en compte des usagers.

En effet, les attentes vis-à-vis des services rendus par la collectivité n'ont jamais été aussi nombreuses et croissantes. Ainsi, seront lancés ou poursuivis notamment les travaux d'acculturation, le cadrage d'un outil de gestion de la relation usager, l'amélioration de l'accueil omni canal (téléphonique, physique, courriers, site internet) et la mise en place d'un baromètre de la qualité de service appuyé sur un référentiel.

5. Une transformation au service des usagers, des agents et de l'efficience de la collectivité

2021 sera consacrée au déploiement de la démarche d'objectivation des charges de travail, après une phase d'expérimentation, afin de vérifier la bonne adéquation entre les missions et les ressources.

2021 devra également permettre la généralisation de la dématérialisation « intelligente » des dispositifs. En effet, la collectivité a fait le choix d'accompagner la dématérialisation en cours d'une approche globale, incluant la simplification (vision usagers et agents), l'amélioration et

notamment l'automatisation du processus d'instruction et enfin la définition d'indicateurs associés, permettant le pilotage des dispositifs.

En complément de ces travaux, sera mise en place une offre de service à destination des directions de la Région afin de les aider à repenser leurs dispositifs dans une période le nécessitant.

6. Un dispositif ambitieux d'accompagnement des managers régionaux

L'école des managers « Manag'Est » accompagne les quelques 880 managers de la Région dans un contexte de mutations profondes de l'environnement territorial.

En partenariat avec le CNFPT (Centre national de la fonction publique territoriale), l'INET (Institut national des études territoriales) et les INSET (Institut National Spécialisé d'Etudes Territorial), 2021 verra la poursuite du déploiement de l'offre « Manag'Est » qui mêle formations, temps inspirants, échange de pratiques, jeux apprenants, conseil managérial, parcours à la carte, afin de créer une véritable culture managériale partagée.

Manag'Est s'appuie sur des outils innovants tels que le « Campus », espace créatif de 200 m^2 recevant une partie des formations quand elles ne sont pas dispensées en distanciel ou la plateforme d'échange et de ressources managériales.

PARTIE 3 : RENFORCER NOTRE NIVEAU D'INVESTISSEMENT ET MAITRISER NOTRE TRAJECTOIRE BUDGETAIRE

A. Investissement opérationnel à un niveau record, dépassant 1,1 milliard d'euros en 2021, soit 182 M€ consacrés à la relance (+ 20 %)

1. Le contexte favorable sur les marchés financiers autorise un recours à l'emprunt pour soutenir nos efforts d'investissement

A l'évidence, le contexte économique extraordinairement assombri par la crise sanitaire interdit tout relèvement des taux à moyen terme.

Les anticipations de marchés tablent même sur une nouvelle baisse prochaine des Eonias, tenant moins à une décision sur les taux directeurs (la BCE semble décidée à ne plus mettre en œuvre de baisse supplémentaire en dépit du déclenchement de la crise sanitaire : les taux négatifs érodant les profits des banques, baisser encore ce taux serait un facteur de fragilisation supplémentaire des banques que la BCE préfère manifestement éviter) qu'aux opérations trimestrielles de TLTRO III, qui offrent aux banques la possibilité de se refinancer à un taux inférieur au taux de dépôt. Celles-ci ont en effet été souscrites dans une proportion extrêmement massive en juin 2020 (1 300 Mds €, dont une part de recyclage de lignes de refinancement BCE déjà en place) puis en septembre 2020 (175 Mds €, au lieu de 50 à 75 Mds € attendus).

Dès lors, l'extrême surliquidité du marché interbancaire écrase les taux qui y sont pratiqués, et comprime de manière inédite les primes de liquidité. Il n'y a ainsi plus d'écart significatif entre l'Eonia et l'Euribor 3 mois en « spot » comme sur l'année à venir. En tout état de cause, le taux de dépôt, et dans leur sillage les taux monétaires, resteront fortement négatifs ces prochaines années.

Aussi, l'endettement doit être pensé d'une manière complètement différente quand nous vivons dans un monde de taux d'intérêt négatifs. Le plan de relance régional intègre ce nouveau paradigme en budgétant, pour 2021, un recours à l'emprunt permettant de financer un niveau record d'investissement opérationnel : plus d'1,1 milliard d'euros.

2. Accompagner la relance en mobilisant également les fonds européens

La Région proposera un niveau d'investissement record en 2021, **dépassant 1,1 milliard d'euros**. Les efforts d'investissement de notre collectivité pourront également bénéficier à la fois des plans de relance engagés au niveau de l'Etat français (plan de relance de 100 milliards d'euros) et au niveau de l'Union européenne (plan européen 2021-2023 de 750 milliards d'euros).

Rappelons à ce titre que les fonds européens structurels et d'investissement (FESI), en cofinançant les Programmes opérationnels FEDER/FSE/IEJ (PO) et les Programmes de développement rural FEADER (PDR) 2014-2020, apportent par nature un soutien substantiel aux politiques régionales de développement économique et social des territoires.

Dotés de 1,4 milliard d'euros pour la période 2014-2020, les PO et les PDR Alsace, Champagne-Ardenne et Lorraine soutiennent annuellement de très nombreux projets en matière de recherche et d'innovation, de THD et de numérique, de développement économique, de transition énergétique, de lutte contre les inondations, de biodiversité, de formation et d'inclusion sociale, de compétitivité de l'agriculture, d'équilibre et de vitalité des territoires.

En 2021, bien que déjà très largement engagés (au 1er juin 2020, le taux moyen de programmation est de plus de 80 %), ces programmes continueront d'apporter un soutien conséquent aux acteurs du Grand Est, par la programmation de nouveaux projets et le remboursement des dépenses qu'ils auront précédemment engagées.
L'intervention des FESI sera d'autant plus capital dans le contexte de crise actuel que les nombreuses adaptations et initiatives prises au long de l'année 2020, dans le cadre de la réponse européenne à la crise sanitaire et à ses conséquences économiques et sociales, prendront pleinement leur effet en 2021.

Outre les mesures d'urgence adoptées, dès le printemps 2020, par les instances européennes, qui ont permis d'ouvrir les PO 2014-2020 à l'accompagnement financier du dispositif de prêt rebond de BPI France ou à l'acquisition de matériel sanitaire, **de nouvelles dotations financières sont attendues en 2021, dans le cadre du plan de relance européen**, qui viendront abonder les PO 2014-2020 (REACT EU), la nouvelle programmation 21-27 (Fonds de Transition Juste).

Les enveloppes financières de **l'instrument européen REACT-EU** permettront de financer des projets dans les domaines de la santé, de l'économie, de la transition énergétique, du numérique, de la formation des jeunes et des demandeurs d'emploi, des services à la population.

Dès l'adoption du plan de relance européen, attendue au plus tard pour la fin 2020, sous l'impulsion de la présidence allemande, les modifications à apporter aux PO FEDER/FSE/IEJ Alsace, Champagne-Ardenne et Lorraine 2014-2020 visant à maximiser les synergies entre crédits européens et programmes de relance nationaux et régionaux, seront soumises au partenariat régional.

Le **Fonds européen pour une transition juste (FTJ),** autre instrument financier créé pour soutenir en 2021-2027 les territoires confrontés à une nécessaire décarbonation, devrait également bénéficier d'un abondement financier dans le cadre du plan de relance européen et bénéficier, dans notre région, aux territoires de Meurthe-et-Moselle, de Moselle et du Haut-Rhin (figurant dans le top 10 des départements les plus émetteurs de carbone de France).

L'éligibilité du Grand Est au FTJ permettra, dès lors, de disposer en 2021 de moyens financiers supplémentaires pour accompagner la transition verte du territoire, notamment en Moselle où est prévue la fermeture de la tranche charbon de la Centrale Emile Huchet de Saint-Avold. Plusieurs autres projets identifiés dans le Projet de Territoire Warndt Naborien visant à la reconversion de cet espace seront proposés à un financement dans le cadre du FTJ.

Enfin, le lancement en 2021 du **nouveau Programme FEDER/FSE+ Grand Est 2021-2027 aura un levier efficace dans la mise en œuvre de la phase de reconquête définie dans le Business Act Grand Est**, pour conduire au renouveau économique et social de la région.

Le projet qui sera soumis à la Commission européenne pour approbation d'ici la fin de l'année, s'articule autour de quatre grands enjeux prioritaires, en parfaite cohérence avec les objectifs de la stratégie régionale, et en conformité avec les orientations européennes en matière d'investissement pour la France.

Concernant le **second pilier de la Politique agricole commune (FEADER), les Programmes de développement rural 2014-2020 bénéficieront également de moyens financiers supplémentaires en 2021.** La période de transition instaurée jusqu'en 2023, se traduira en effet par l'attribution de crédits du budget 2021-2027 aux actuels PDR 2014-2020, auxquels s'ajouteront des crédits spécifiques issus du plan de relance européen. A titre indicatif, à la lumière des informations aujourd'hui disponibles, et sous réserve de l'adoption définitive du plan de relance et du cadre financier pluriannuel européens, puis de la notification des enveloppes financières dévolues à la Région Grand Est, les montants disponibles à la programmation en 2021, en sus des montants restant à programmer au titre des PO et des PDR 2014-2020, sont estimés à environ 300 M€ pour la cohésion et le développement rural.

Le soutien apporté à l'effort d'investissement, nécessaire à la reconquête de la croissance économique régionale et à l'atteinte des objectifs fixés en matière de transition écologique et énergétique, au travers des différents instruments financiers européens gérés par notre collectivité en tant qu'Autorité de gestion des programmes FEDER/FSE et FEADER 2014-2020 et 2021-2027, **sera donc massif à partir de 2021**. Les prochains remaquettages et la rédaction des futurs plans et programmes veilleront tout particulièrement à la convergence des différentes interventions publiques, car leur complémentarité sera assurément gage de leur réussite.

3. Une politique d'investissement ambitieuse qui se prolongera tout au long de la décennie 2020-2030

a. Le Business Act Grand Est 2021-2030 pour construire la relance et préparer la reconquête de notre économie

A l'initiative de l'État et de la Région, cette **démarche participative inédite et sans précédent** a permis de mobiliser les forces vives du territoire pour relever ensemble les grands défis du XXIème siècle au travers de solutions et de modalités d'action innovantes et repensées en profondeur.

C'est en effet plus que jamais par l'innovation que le monde de demain doit se préparer et que des solutions doivent émerger face aux nombreux enjeux, aussi brutaux qu'inattendus, qu'impose la crise sanitaire au quotidien. Véritable travail collectif avec les acteurs économiques du Grand Est, le Business Act pose une ambition commune. **Ses conclusions et orientations s'inscrivent en pleine cohérence avec les objectifs de France Relance, le Plan de relance national, afin d'en décupler l'impact en Grand Est.**

Le Business Act Grand Est est **une démarche inscrite dans la durée** pour favoriser un dialogue plus fluide et plus régulier entre entreprises de toutes tailles, collectivités territoriales et services de l'Etat, et faire émerger des synergies, des actions et des initiatives partagées à caractère très opérationnel.

Le Business Act Grand Est dessine une vision stratégique pour « faire région ». Une région à la pointe de la transition écologique et énergétique qui accélère sa transformation numérique

et qui est largement engagée dans sa transformation industrielle. Pour relever ces défis, moteurs de transformation, deux dimensions clés :

- **Restaurer la confiance** des acteurs économiques, des territoires et des citoyens ;

- **Donner envie de Grand Est** : s'appuyer sur les potentiels industriels, culturels touristiques, naturels, d'une région dont les acteurs ont tant à gagner ensemble.

b. Un PPI ambitieux

La gestion rigoureuse de la Région Grand Est permettra de mobiliser **près de 3,2 milliards d'euros de dépenses d'investissement opérationnel sur la période 2021 à 2023** pour soutenir les grands projets permettant de réussir les grandes transitions écologique, numérique et économique, considérées dans toutes leurs composantes et d'en tirer pleinement parti.

Le tableau qui suit rend compte des volumes en jeu par priorités au sein d'un Plan Pluriannuel d'Investissement (PPI). Les montants en sont indicatifs. Quant au rythme d'exécution des crédits de paiement d'investissement, il dépendra de la vitesse de réalisation des projets. Des ajustements d'inscription de crédits d'investissement, à la hausse ou à la baisse, pourront donc intervenir en cours de route.

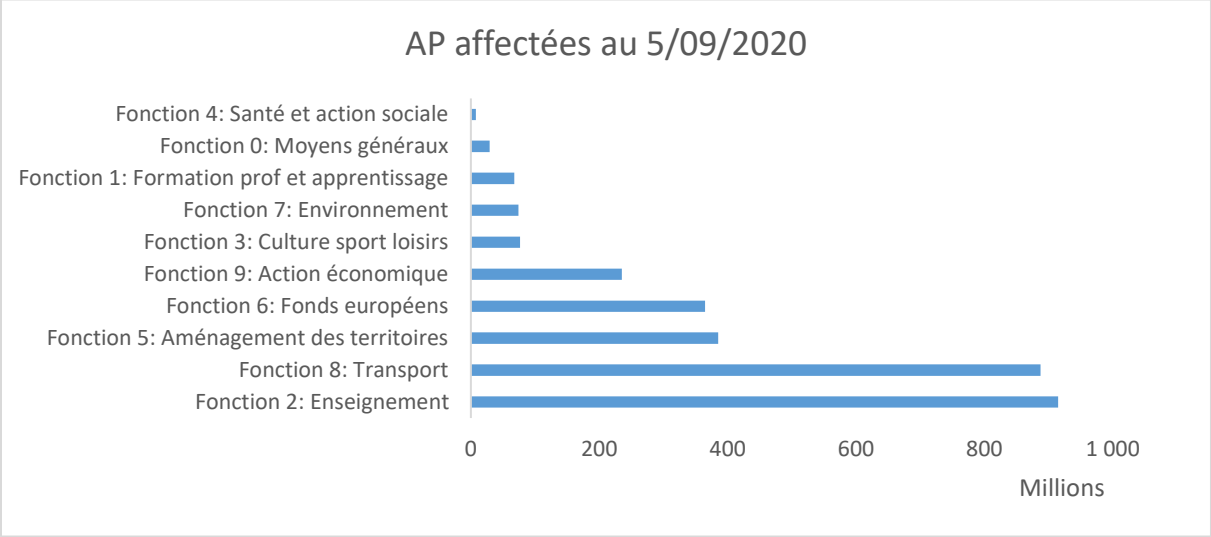
Plan Pluriannuel d'Investissement (PPI)
(Données en M€)

Priorité	OB 2021	PPI 2021/2023
Cohésion des Territoires	190,6	534,4
Mobilités	241,0	727,7
Attractivité	187,5	475,6
Emploi, jeunesse, formation	291,6	856,4
Fonctionnement de la Région	14,5	42,2
Fonds européens 2014-2020	174,8	524,5
TOTAL invest. opérationnel (FUE inclus)	**1 100,0**	**3 160,7**

c. Des engagements en termes d'AP/AE qui témoignent également d'un volume de mandatements futurs très importants

Le dispositif des autorisations de programme (AP) [1] et des autorisations d'engagement (AE) permet d'anticiper sur les dépenses d'investissement, principalement, et de fonctionnement engagées, qui seront à mandater sur les exercices futurs.

En investissement, le stock affecté en AP au 05/09/2020 est de l'ordre de 3 044,2 millions d'euros et se répartit comme suit :

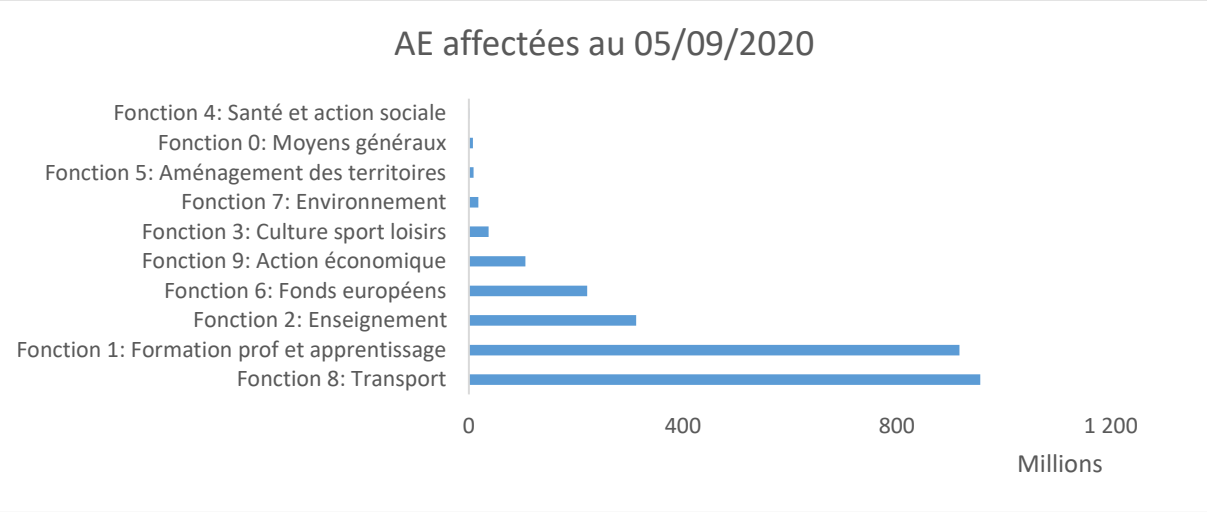


[1] Sur les modalités de gestion des autorisations d'engagement (AE) et des autorisations de programme (AP), voir le règlement budgétaire et financier adopté le 30 mai 2016 et modifié le 21 décembre 2017 qui encadre la gestion pluriannuelle

Les AP portant sur **les travaux et équipements dans les lycées** et autres établissements d'enseignement, les transports et l'aménagement du territoire **représentent 72 % des affectations effectuées en section d'investissement**. Les **fonds européens** représentent à eux seuls **12 %** des montants affectés.

En la matière, il faut noter que, dotée d'un réseau particulièrement important et dense, la Région a fait du développement des liaisons ferroviaires une priorité de sa politique. Elle a pris des engagements importants pour l'acquisition, la maintenance du matériel et doit également assumer la modernisation des infrastructures pour préparer, notamment, l'ouverture du réseau à la concurrence.

Le stock affecté en AE au 05/09/2020 est de l'ordre de 2 585,23 millions d'euros et réparti comme suit :



Les **AE portant sur les transports** (incluant les transports scolaires et interurbains), la formation professionnelle et **apprentissage** et **l'enseignement** représentent près de **84,5 % des affectations réalisées en fonctionnement.** Les fonds européens représentent à eux seuls 8,5 % des montants affectés en AE.

Il faut rappeler cependant que ces volumes sont appelés à évoluer d'ici la fin de l'exercice 2020, en fonction des affectations qui seront présentées, des désaffectations proposées dans le cadre du Compte Administratif et des montants mandatés entre le 5 septembre et la fin de l'exercice.

B. Des fondamentaux financiers solides

1. Poursuivre la politique de maitrise de nos dépenses de fonctionnement, condition pour investir massivement

Les efforts de maîtrise des dépenses de fonctionnement se traduiront en 2021 par une évolution contenue des dépenses de fonctionnement avec une évolution réservée au plan Jeunes, aux efforts pour les demandeurs d'emploi et aux contraintes en matière ferroviaire. Hors ces facteurs, les dépenses de fonctionnement seraient en baisse de 1,3 %. Générant à la fois un niveau d'autofinancement conséquent et une capacité de désendettement inférieure au plafond fixé de 9 années par l'Etat, ils permettront de préserver les marges de manœuvre indispensables pour financer notre ambitieuse politique d'investissement.

a. Accompagner la maîtrise des dépenses de fonctionnement

Pour 2021, les prévisions de budget en matière de ressources humaines s'inscrivent comme les autres postes dans le cadre de la nécessaire maîtrise des dépenses de fonctionnement.

Au regard des incertitudes pesant sur les recettes de fonctionnement de notre collectivité, **des mesures d'économie ont été mises en œuvre en 2021 tout en préservant l'essentiel :** la rémunération des agents, la garantie des progressions de carrière avec un accent particulier sur la reconnaissance de l'engagement professionnel et le maintien du socle mis en place en matière d'action sociale et de protection de la santé.

En outre, l'administration adaptera son mode de fonctionnement pour intégrer une nouvelle forme d'organisation du travail au travers de la mise en place d'un **forfait de 82 jours de télétravail par an** pour les agents, à temps plein, dont les postes sont compatibles. Les enjeux sont de plusieurs ordres : la qualité de vie au travail et la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale, la prévention des risques professionnels et l'impact environnemental induit par la diminution des déplacements. Par cette politique volontariste et écologiquement responsable, **la Région Grand Est affirme son avance par rapport à la plupart des autres collectivités en matière d'innovation sociale et de protection de ces agents.**

b. Une administration au service des élus

La gestion des instances délibératives affichera en 2021 une diminution des crédits imputable aux indemnités des élus du Conseil Régional, aux frais de déplacement et de formation des Assemblées, aux moyens de fonctionnement, à une baisse de la subvention annuelle allouée à l'APSCRA.

c. Une administration qui garantit une relation de proximité entre les sites régionaux et participe à l'évolution des méthodes de travail

Davantage qu'auparavant, dans le contexte sanitaire traversé, l'administration se doit de mettre à disposition des agents, un environnement de travail en adéquation avec les besoins de leur métier, dans le respect des normes en matière d'hygiène, de sécurité et d'environnement, de maîtrise des coûts et d'amélioration de la qualité des services rendus. **Il s'agira, en 2021, d'adapter les équipements techniques et les espaces de travail des agents dans la droite ligne de la politique de ressources humaines.**

Par ailleurs, **la mise en œuvre d'un Plan de Mobilité Employeur (PDME) permettra de poursuivre la dynamique engagée en 2020 autour de la transition écologique de la flotte automobile de l'institution par l'achat de 8 véhicules électriques supplémentaires, la conversion des motorisations de 20 véhicules les plus anciens au bioéthanol et la diversification des moyens de déplacements.** Ces évolutions matérielles s'appuieront sur un nouveau logiciel de réservation des véhicules qui facilitera l'optimisation et la gestion de la flotte tout en proposant des services nouveaux tels que le covoiturage. Il facilitera l'optimisation du parc automobile pour les gestionnaires et permettra le calcul de kg CO2/km par véhicule pour alimenter le bilan carbone de la collectivité et mettre en place des actions correctives appropriées.

L'extension de l'utilisation de véhicules en autopartage avec CITIZ notamment par les agents dans les villes où le service est présent devrait permettre d'optimiser l'utilisation du parc automobile et les investissements de manière vertueuse. Ainsi, la démarche stratégique et transversale du PDME permettra d'impulser une dynamique vertueuse en matière de déplacements propres en agrégeant les initiatives actuelles isolées et en proposant de nouvelles formes de mobilité. Il s'appuiera sur un plan d'actions pluri thématiques pour relever les défis écologiques, économiques et sociaux pour l'administration et pour chaque agent.

La collectivité achèvera en 2021 l'essentiel de l'organisation territoriale menée depuis 2016 et l'installation des nouvelles Maisons de Région. Les deux derniers projets d'aménagement de nouveaux locaux pour les Maisons de Région de la mandature portent sur Haguenau et Saverne. Son action se poursuit en parallèle par la rationalisation des surfaces et l'optimisation d'une autre partie du parc immobilier, utile à la maîtrise des dépenses de fonctionnement.

La connaissance du parc immobilier régional permettra de consolider une stratégie patrimoniale pour l'avenir, via **un schéma directeur immobilier des bâtiments de l'institution, base du futur plan d'action pluriannuel**. Il sera question d'anticiper au mieux les nouveaux besoins et les adaptations organisationnelles de la collectivité, les effets d'une évolution des modalités de travail, notamment la généralisation du télétravail, et d'intégrer les objectifs de performance énergétique et les obligations règlementaires (ex : Ad'AP Agendas d'Accessibilité Programmés).

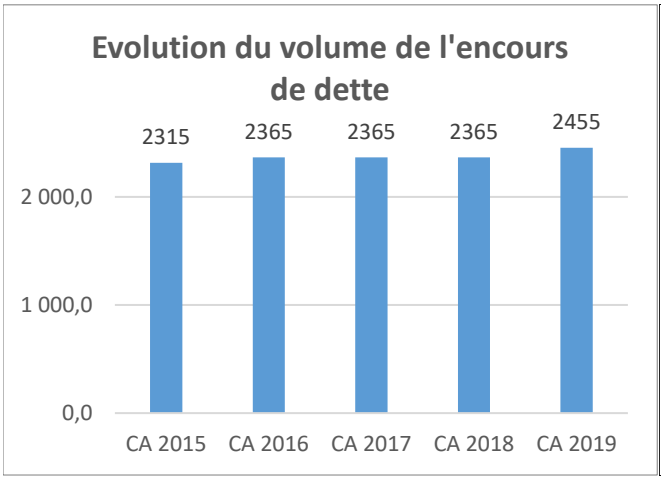
2. La dette et sa charge financière demeurent maîtrisées

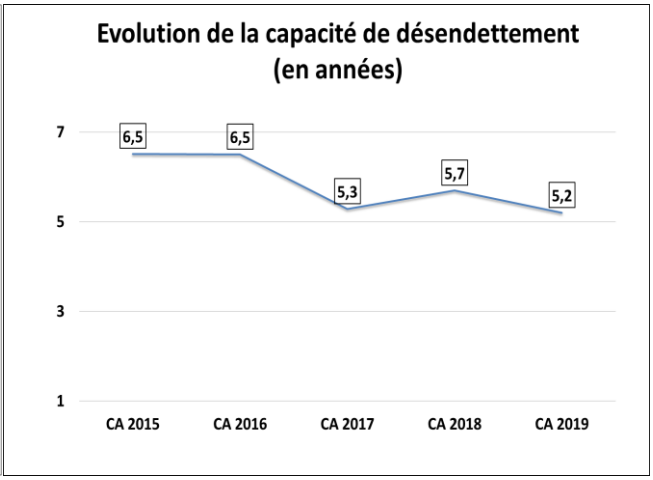
a. Une dette stabilisée à moyen terme

L'encours de dette s'élevait à **2 454,8 M€** au 1er janvier 2020, ainsi réparti :

- 2 150,8 M€ au titre de l'encours de dette bancaire classique ;
- 79,7 M€ au titre au titre de l'encours obligataire ;
- 209,3 M€ au titre de l'encours Partenariat Public Privé (PPP) ;
- 15 M€ au titre des préfinancements initiaux (fonds européens) ;

- un montant marginal de 18 133 € au titre des dépôts et cautionnement.

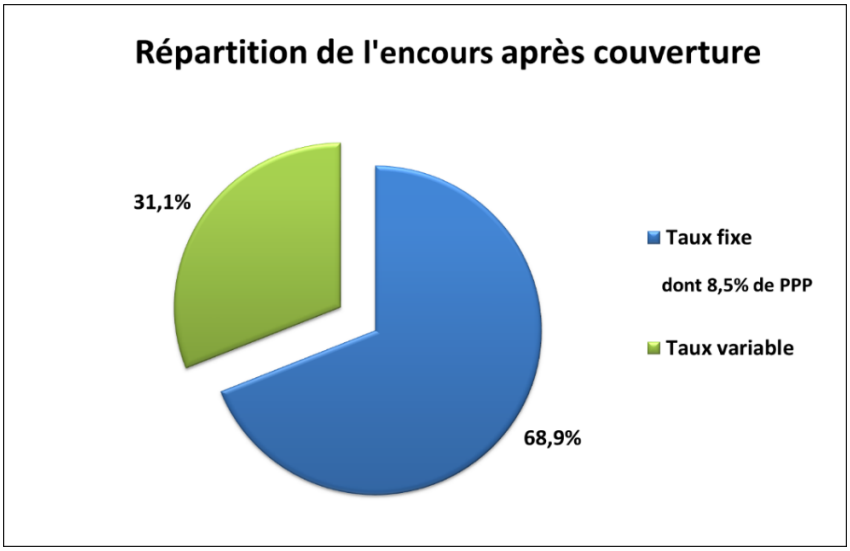




L'encours de dette de la Région a progressé de 5,7 % durant la période 2015-2019 (140 M€), avec une hausse de l'endettement de 3,7 % entre 2018 et 2019.

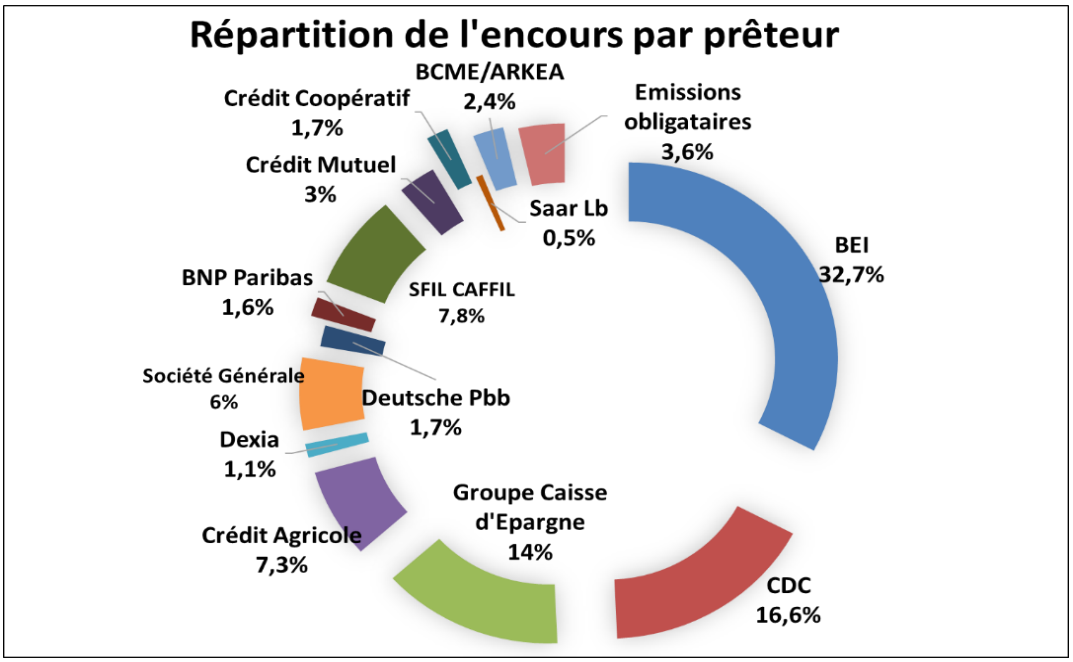
b. Une dette sécurisée

Au 1er janvier 2020, la dette régionale est sécurisée avec un niveau de 68,9 % de prêts à taux fixe (contre 65,2 % au 1er janvier 2019) et 31,1 % de prêts à taux variable.



Le taux moyen de l'encours de dette après opérations de couverture est de 1,96 % au 1er janvier 2020, contre 2,17 % au 1er janvier 2019.

Hors dette PPP (non détenue directement par la Région), **la Région dispose d'un panel étendu de partenaires financiers,** avec une représentation de près de 50 % des prêteurs institutionnels : 32,7 % pour la Banque Européenne d'Investissement (BEI), 16,6 % pour la Caisse des Dépôts (CDC), 14 % pour le groupe Caisse d'Epargne et 7,3 % pour le groupe Crédit Agricole.



Selon la répartition Gissler, 97,5 % de la dette de la Région est positionnée sur des taux fixes ou variables sur indice zone euro (classement 1A). 2,1 % sont répertoriés sur des formules simples et sans effet levier, notamment des emprunts à barrière simple sur Euribor dont la barrière activante se situe à 5 %. En cas de franchissement, les emprunts de la Région seraient indexés sur des taux variables simples. Un encours d'un montant de 8,9 M€ est répertorié 6F (encours en devises).

c. Une stratégie de financement agile

Pour minimiser le coût de la dette, la Région mène une stratégie d'emprunt prudente, optimisée et diversifiée.

Ainsi, dans un contexte de taux long terme bas, la stratégie de surpondération de taux fixe est toujours privilégiée. En captant des taux fixes compétitifs, notre collectivité se prémunit contre une éventuelle future remontée des taux.

En 2021, la stratégie de gestion de dette devrait être guidée par les mêmes principes que les années passées : mise en concurrence pour toutes les opérations de dette, maintien d'une proportion de prêts à taux fixe supérieure à 60 % et, selon les opportunités de marché, souscription de produits de gestion de dette simple indexés de la zone euro, dans les limites fixées par le budget.

S'agissant de la gestion de trésorerie, pour faire face à un besoin ponctuel de trésorerie, la Région utilise les lignes de trésorerie qui sont des concours financiers permettant la mobilisation de fonds, à tout moment et très rapidement. Il ne s'agit pas d'un financement budgétaire, seuls les frais financiers générés étant inscrits au budget. Le montant des lignes contracté pour 2020, de 180 M€, devrait être reconduit à même hauteur pour 2021. **L'objectif d'une gestion de trésorerie optimisée, au meilleur coût, sera poursuivi.**

ANNEXE 1 – Les Ressources Humaines en Région Grand Est

(annexe dédiée aux ressources humaines résultant d'une obligation prévue par le décret n°2016-841 du 24 juin 2016)

Le cadre de la politique des Ressources Humaines a été fixé par délibération présentée en séance plénière du 29 mars 2018 portant communication de la stratégie mise en œuvre par la Région Grand Est en matière de Ressources Humaines sur les 3 années à venir.

Elle est centrée sur une finalité essentielle, celle de favoriser le bien-être au travail des agents régionaux quel que soit leur site d'affectation en considérant qu'il s'agit d'un des facteurs clés de motivation.

Dans ce cadre, la stratégie RH définie s'articule autour de 3 grands objectifs eux-mêmes déclinés en plusieurs fiches actions.

A. LA DECLINAISON DE LA STRATEGIE RH

1. Objectif n° 1 : harmoniser et formaliser les pratiques et procédures en manière de ressources humaines

a. L'harmonisation du régime indemnitaire des agents régionaux

Le nouveau régime Indemnitaire lié aux Fonctions, aux Sujétions à l'Expérience et à l'Expertise (RIFSEEP) a été mis en application depuis le 1er janvier 2018.

Plusieurs principes intangibles ont été appliqués lors de la construction et de la mise en œuvre de ce nouveau régime indemnitaire à savoir :

- l'architecture du régime indemnitaire est commune à tous les agents : les agents du siège, des agences et des lycées perçoivent un régime indemnitaire obéissant à des règles communes ;
- la rémunération des agents doit être la contrepartie des fonctions exercées ainsi que de l'engagement dont chacun fait preuve dans l'exercice de ses missions de service public ;
- un principe d'équité : à fonction équivalente, les agents perçoivent un régime indemnitaire calculé de manière identique ;
- la mise en œuvre du régime indemnitaire n'a généré aucune perte de rémunération.

En 2020, la collectivité a proposé aux 373 encadrants de proximité des établissements d'enseignement, un changement leur permettant de basculer du cadre d'emploi des ATTEE (Adjoint Technique Territorial des Etablissements d'Enseignements) à celui des ATT (Adjoint Technique Territorial) leur permettant ainsi de bénéficier d'un plafonnement de régime indemnitaire plus favorable.

En 2021, cette mise en œuvre se poursuivra selon deux directions :

- la valorisation des équipes mutualisées et mobiles : avec la proposition de bascule de corps d'emploi faite aux 191 agents composant à terme les Equipes Mobiles d'Ouvriers Polyvalents ainsi qu'aux équipes des 84 TRM (Titulaires Remplaçants Mobiles), équipes mutualisées dont le déploiement est effectué conformément aux dispositions prévues par le Plan Qualité de services et Valorisation des Métiers présenté lors du Comité Technique du 14 mai 2019
- la prise en compte de l'engagement : le Complément Indemnitaire Annuel (CIA) sera versé sans condition de plafond de grade pour les agents relevant du cadre d'emploi des ATTEE.

b. Des fiches de poste et une fiche d'entretien professionnel harmonisées et claires

En 2021, la démarche de dématérialisation de la procédure d'évaluation, expérimentée en 2020 au sein de la Direction des Ressources Humaines, sera généralisée à tout le personnel des sites administratifs. Cette démarche innovante s'inscrit pleinement dans le contexte de modernisation des pratiques internes de la collectivité et de dématérialisation des procédures. Elle permettra à la fois un gain de temps précieux et une meilleure exploitation des données contenues dans le compte-rendu de l'évaluation.

Elle sera précédée de travaux de personnalisation des fiches de poste pour les agents des sites administratifs. En effet, depuis 2020 tous les agents de la Région bénéficient d'une fiche de poste décrivant leurs missions et assise sur un référentiel métier unique. Mais des besoins de contextualisation au regard des politiques publiques concernées et d'individualisation prenant en compte les modes d'exercice particulier au sein des services de certains métiers s'avèrent nécessaires pour que l'agent se reconnaisse vraiment dans sa fiche de poste.

c. Définir le cadre d'intervention de la collectivité en matière d'action sociale

Le Conseil régional Grand Est fait reposer sa participation au titre de l'action sociale de ses agents sur six piliers :

- **Le « socle commun » constitué par les Prestations d'action sociale versées aux agents par la région Grand Est** calquées sur ce qui est délivré a minima par l'Etat à ses agents. En 2021 et dans la lignée des mesures annoncées par le Président, seules les prestations relatives aux enfants handicapés continueront à être servies.

- **La restauration**

Depuis le 1er novembre 2018, le Conseil Régional a étendu le dispositif de prise en charge des frais de restauration notamment par le bénéfice des tickets restaurant.

- **Le fonds social de secours**

Un fonds social de secours est mis à la disposition des assistants sociaux du travail du Conseil Régional, qui l'utilisent exclusivement sur des critères sociaux.

- **Les prestations sociales confiées à un prestataire extérieur**

Les agents ont accès à un panel de prestations leur permettant d'améliorer leurs conditions de vie familiale et de les soutenir en cas de situations sociales difficiles. Pour 2021 après avoir été suspendue temporairement dans l'attente de visibilité sur la pérennité de nos recette, l'adhésion au CNAS sera bien reconduite

- **La Protection Sociale Complémentaire**
  - Risque « santé »

Le Conseil régional Grand Est propose d'aider financièrement les agents en cas d'acquisition de garanties d'assurance du risque « santé » par les agents à un contrat individuel labellisé.

- Risque « prévoyance »
  Le Conseil régional fait le choix d'opter pour une convention de participation à adhésion facultative pour la couverture de ce risque. Les agents restent libres d'y adhérer ou non, la Région prenant en charge l'intégralité du coût de l'adhésion.
  A ce jour, près de 4 800 agents adhèrent au contrat Région.

- **Les actions de convivialités entre agents confiées à l'Amicale Grand Est (voir infra)**

d. Harmoniser le règlement du temps de travail sur les différents sites

Le nouveau règlement du temps de travail a été adopté en séance plénière du 20 juin 2019 pour une application au 1er septembre 2019 pour les agents des EPLE et EPLEA et au 1er janvier 2020 pour les agents des sites administratifs.

Il revêt 4 enjeux principaux :

- Mettre en place un dispositif équitable d'organisation du temps de travail dans le cadre de la communauté de travail que forment l'ensemble des agents de la Région Grand Est ;
- Adapter l'organisation du temps de travail aux attentes des agents et des usagers dans un souci collectif d'efficacité dans la mise en œuvre de l'action régionale et du service public ;
- Prendre en compte les spécificités de certains services de la collectivité ;
- Promouvoir les pratiques innovantes en matière de temps de travail qui sont à la fois gage d'efficacité et de bien-être au travail.

Il s'inscrit strictement dans le cadre imposé par la loi qui fixe la durée annuelle légale du travail à 1 607 heures.

Suite à la situation sanitaire, l'évolution proposée du règlement du temps de travail pour y introduire la généralisation du télétravail est une évolution majeure dans l'organisation générale de la collectivité. S'inscrivant pleinement dans les changements de méthodes de travail issus de la période de lutte contre la pandémie du coronavirus, elle vise avant tout à :

- Favoriser le bien-être au travail des agents en leur permettant de mieux concilier leur vie professionnelle et leur vie personnelle, de s'épargner la fatigue des trajets domicile-travail, d'optimiser leur temps de travail en évitant les déplacements

- Diminuer le bilan carbone de la collectivité par une utilisation raisonnée des déplacements

- Aller vers une nouvelle utilisation des espaces de travail cohérente avec les nouveaux modes de travail et une collectivité en multi site

- Répondre aux aspirations des agents qui ont pu s'exprimer lors des groupes de travail ou répondre aux questionnaires envoyés.

2021 verra l'entrée en application de nouvelles modalités d'organisation permettant d'élargir le nombre de jours autorisés en télétravail mais aussi les métiers éligibles. Celles-ci ont été

présentées lors du Comité Technique du 8 octobre 2020 et seront présentées en Séance Plénière du mois de décembre.

Rappelons qu'en 2019, le télétravail avait été expérimenté (en configuration normale hors contexte COVID) en direction de 80 agents seulement.

Enfin, à titre indicatif, la part des agents à temps partiel s'établit au 31 décembre 2019 comme suit :

		De droit	Sur autorisation
CATEGORIE A	Hommes travaillant à temps partiel	2	18
	Dont contractuels	1	5
	Femmes travaillant à temps partiel	18	105
	Dont contractuels	8	26
CATEGORIE B	Hommes travaillant à temps partiel		1
	Dont contractuels		
	Femmes travaillant à temps partiel	10	60
	Dont contractuels		4
CATEGORIE C	Hommes travaillant à temps partiel	14	35
	Dont contractuels	1	6
	Femmes travaillant à temps partiel	55	366
	Dont contractuels	1	33
		99	**585**

Soit 684 agents au total sur 7 433 agents et 9,20 % de nos agents.

2. Objectif stratégique n°2 : améliorer les conditions de vie au travail afin de maintenir l'engagement et la motivation des agents au quotidien

a. Des organigrammes lisibles et stables, une meilleure répartition de la charge de travail

Le pari de réunir les trois anciens territoires et de construire une culture commune dans le cadre d'une communauté de travail est en passe d'être réussi.

La collectivité s'organise désormais autour de cinq Directions générales adjointes et d'un secrétariat général. Les organisations ont été totalement finalisées début 2020.

S'agissant des besoins nouveaux, la Région s'attache autant que faire se peut à étudier et mettre en œuvre des mesures de redéploiement au sein de ses services de sorte à ce que les recrutements nets soient compensés par des suppressions nettes (hors transferts de compétences). Dans cette optique et conformément aux recherches de marge de manœuvre financière s'appliquant à l'ensemble du budget de la collectivité, une revue de gestion des recrutements et remplacements a été mise en place entre la DRH, le DGS et les DGA.

L'enveloppe de remplacement pour les besoins des sites administratifs sera ajustée pour 2021 en fonction des possibilités financières de la collectivité.

Enfin, un marché d'Assistance à Maitrise d'Ouvrage a été lancé par la collectivité afin de l'aider dans une démarche d'objectivation de la charge de travail. Notifiée avant la fin de l'année 2020, cette prestation devrait poser les bases méthodologiques d'une analyse de la répartition de la charge de travail et viser à outiller la Région pour l'aider à piloter l'équilibre entre travail prescrit, réel et ressenti de manière adaptée en fonction des territoires et des métiers ciblés.

b. Prendre en charge les agents en difficultés

Le plateau médical de la collectivité a atteint son plein déploiement avec deux médecins du travail coordonnateur et huit infirmiers du travail installés dans les Maisons de Région au plus proche des agents, notamment ceux des lycées. Il a démontré toute son importance et toute son efficacité lors de la gestion de la crise de la COVID permettant à la collectivité d'apporter aux agents un réel accompagnement sanitaire. Un poste supplémentaire d'infirmier va être créé afin de renforcer l'équipe en place pour mieux faire face à une charge de travail particulièrement importante en cette période.

A ce dispositif s'ajoute l'existence du Pôle médico-social du Service Qualité de Vie au Travail de la DRH qui comprend, notamment, trois assistantes sociales du travail, trois référents handicap. A cela s'ajoute, au sein du Pôle Prévention des Risques Professionnels, un véritable réseau professionnalisé des assistants de prévention (ADP) constitué de 15 postes exclusivement consacrés à cette mission, appuyé par 3 préventeurs. Lancé en 2020, la démarche d'évaluation des risques Professionnels, devant aboutir à la rédaction du Document Unique d'Evaluation des Risques (DUER) se poursuivra en 2021 avec un planning qui a dû s'adapter suite aux deux confinements successifs.

Une cellule de transition professionnelle est pleinement opérationnelle. Elle met en œuvre le dispositif de maintien dans l'emploi et de reclassement professionnel. En 2019 et 2020, 166 situations individuelles d'agents ont fait l'objet d'un suivi avec à ce jour 70 situations clôturées.

Enfin 2021 verra se finaliser le chantier du diagnostic des Risques Psycho Sociaux débuté fin 2019, mais qui a pris un peu de retard du fait de la situation sanitaire, par la reddition d'éléments de bilan du diagnostic suite aux entretiens individuels et collectifs menés et **l'élaboration du plan d'actions et de prévention des RPS.**

c. Une Amicale Grand Est ouverte à tous les agents

Soucieux de contribuer aux efforts d'économie entamés par la collectivité pendant la crise du coronavirus, le Conseil d'Administration de l'Amicale a choisi de renoncer pour 2020 à une partie de sa subvention.
Pour 2021, la collectivité a décidé de reconduire la baisse de cette subvention.

d. Mettre en œuvre une gestion unifiée et systématisée des vêtements de travail

Le projet à consiste à doter l'ensemble des agents de la collectivité de vêtements de travail rendus nécessaires par le caractère salissant de leurs activités et des équipements de protection individuelle. Les premières livraisons ont eu lieu en novembre 2019. Le projet a subi un certain retard du fait de la crise sanitaire et la 2ème dotation en vêtements de travail aura lieu début 2021 et non fin 2020. Sera mis en place, à cette occasion, le « compte à points » ouvert pour chaque agent. L'enveloppe globale affectée au financement du projet est de 5,8 millions d'€ dont les paiements s'échelonneront entre 2019 et 2023, budgétés via le vote d'une Autorisation d'Engagement.

e. Améliorer les locaux sociaux dans les lycées

Une autorisation de programme prévisionnelle de 16 M€ sur une période prévisionnelle de 5 ans (2018-2022) a été mise en place pour permettre la réalisation d'études et de travaux, au bénéfice du personnel technique territorial, dans les locaux de travail situés dans les lycées et CFA publics du Grand Est.

3. Objectif stratégique n°3 : favoriser la communication afin de donner du sens au travail quotidien des agents et de favoriser l'émergence d'une culture commune à nos 7400 agents et le « faire Région Grand Est »

a. Des formations adaptées

En 2020 a été adopté le plan pluriannuel de formation qui s'articule autour de 4 principales orientations :

- Porter l'ambition de ses collaborateurs : la préparation aux concours et examens de la fonction publique territoriale ;
- Etre en mesure d'assurer la responsabilité de ses missions : les cycles professionnalisant ;
- Manager dans le changement, poser les bases du management de demain : Manag'est, l'école des managers ;
- Réduire la fracture numérique : donner les moyens à tous les collaborateurs d'appréhender sereinement les outils.

En 2021, la collectivité reconduira les budgets à hauteur de ses ambitions pour garantir le déploiement de ce plan.

b. Une communication interne à l'usage de tous

Le service Communication interne a pour mission de favoriser la culture commune et le vivre ensemble au sein des services de la Région Grand Est.

Le service Communication interne a permis à la collectivité de garder le contact avec ses 7 500 agents pendant la crise sanitaire en déployant une rubrique dédiée à l'organisation et aux agents pendant le confinement sur l'intranet CL'EST et sur une nouvelle page web simplifiée info-arl.grandest.fr pour les agents des lycées. Le Guide de mon retour au bureau et le Guide du retour dans mon établissement ont ensuite été édités pour garantir un même niveau d'information à l'ensemble des agents du Grand Est.

Le journal interne VOUS a vu le jour via une édition spéciale #0 dédiée aux agents, à leurs engagements et à leur travail pendant les 55 jours de confinement. Le 1er numéro a pris le relais au dernier trimestre sous sa forme pérenne.

Parallèlement, le service a géré de multiples projets en lien avec l'actualité de la collectivité. Il a créé une nouvelle charte graphique pour la Direction des Ressources Humaines, a accompagné entre autres le développement de Manag'Est avec une signalétique originale pour son nouveau campus, la diffusion du nouveau plan de Formation avec notamment un film d'animation pour le recrutement des formateurs internes, la création du graphisme de la carte multiservices ou le formatage de la 1ère édition de Bicycl'Est et ses 210 inscrits,… Le dispositif d'accueil des nouveaux arrivants a également été mis en œuvre de manière transversale avec, pour le compléter, la diffusion d'un guide des nouveaux arrivants.

En 2021, si la situation le permet, les moments de convivialité devraient revoir le jour avec notamment l'organisation de la journée du personnel ENTRE NOUS et du forum des nouveaux arrivés… sans oublier les nombreux projets émanant des Directions qui continueront à être traités au fil de l'eau.

B. LES EFFECTIFS

Les effectifs de notre collectivité s'établissent au 31 décembre 2019 à 7 599 agents.

La répartition par statut ainsi que par tranche d'âge est la suivante :

Sexe	Age*	Titulaires et stagiaires	Contractuels occupant un emploi permanent	Contractuels occupant un emploi non permanent
HOMMES	moins de 25 ans	6	45	15
	25 à 29 ans	60	57	36
	30 à 34 ans	129	60	9
	35 à 39 ans	201	54	9
	40 à 44 ans	228	83	7
	45 à 49 ans	411	75	5
	50 à 54 ans	492	66	6
	55 à 59 ans	558	60	3
	60 à 64 ans	191	23	1
	65 ans et plus	10	1	1
	TOTAL	2 286	524	92
FEMMES	moins de 25 ans	12	45	12
	25 à 29 ans	57	82	21
	30 à 34 ans	166	99	9
	35 à 39 ans	263	109	8
	40 à 44 ans	331	109	7
	45 à 49 ans	666	144	4
	50 à 54 ans	956	115	7
	55 à 59 ans	912	106	3
	60 à 64 ans	390	35	3
	65 ans et plus	18	8	
	TOTAL	3 771	852	74
ENSEMBLE	moins de 25 ans	18	90	27
	25 à 29 ans	117	139	57
	30 à 34 ans	295	159	18
	35 à 39 ans	464	163	17
	40 à 44 ans	559	192	14
	45 à 49 ans	1 077	219	9
	50 à 54 ans	1 448	181	13
	55 à 59 ans	1 470	166	6
	60 à 64 ans	581	58	4
	65 ans et plus	28	9	1
	TOTAL	6 057	1 376	166

La structure des effectifs présente les caractéristiques suivantes :

Fonctionnaires-répartition par filières

	Hommes	Femmes	TOTAL
FILIERE ADMINISTRATIVE	197	906	1 103
FILIERE TECHNIQUE	2 079	2 843	4 922
FILIERE CULTURELLE	9	14	23
FILIERE SPORTIVE	0	1	1
FILIERE SOCIALE	0	1	1
FILIERE MEDICO-SOCIALE	0	6	6
FILIERE ANIMATION	1	0	1
TOTAL	2 286	3 771	6 057

Contractuels occupant un emploi permanent : répartition par filières

	Hommes	Femmes	TOTAL
FILIERE ADMINISTRATIVE	95	240	335
FILIERE TECHNIQUE	426	607	1 033
FILIERE CULTURELLE	0	4	4
FILIERE SOCIALE	1	0	1
FILIERE MEDICO-SOCIALE	2	1	3
TOTAL	524	852	1 376

Enfin, le bilan social 2019 fait apparaitre les décompositions de rémunérations suivantes :

FONCTIONNAIRES SUR EMPLOI PERMANENT	Montant total des rémunérations annuelles brutes (hors charges patronales)		dont primes et indemnités (à l'exception des frais de déplacement)		dont nouvelle bonification indiciaire (NBI)		dont heures supplémentaires ou complémentaires		dont SFT	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
Catégorie A	14 221 441	18 041 645	4 091 939	4 904 048	99 270	144 949	0	0	106 733	133 123
Catégorie B	4 322 330	7 386 015	958 411	1 713 973	41 866	15 909	38 093	18 427	31 399	55 296
Catégorie C	56 068 915	87 081 362	8 172 081	13 629 075	447 604	357 235	132 857	103 348	457 844	435 512
Total	74 612 686	112 509 022	13 222 431	20 247 096	588 740	518 093	170 950	121 775	595 976	623 931

C. L'ETABLISSEMENT DES LIGNES DIRECTRICES DE GESTION DE LA REGION GRAND EST EN MATIERE DE RESSOURCES HUMAINES

L'article 33-5 de la loi n°84-53 du 26 août 1984 modifiée par la loi n°2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique prévoit que des lignes directrices de gestion (LDG) soient arrêtées par l'autorité territoriale après avis du Comité Technique (le texte précise qu'il s'agit du comité social territorial mais celui-ci ne sera mis en place qu'après les prochaines élections professionnelles).

Le décret n°2019-1265 du 29 novembre 2019 relatif aux lignes directrices de gestion et à l'évolution des attributions des commissions administratives paritaires détermine, dans ses articles 13 à 20, les dispositions applicables à la fonction publique territoriale.

Il ressort de ce décret que les LDG précisent la stratégie pluriannuelle des ressources humaines laquelle définit les enjeux et les objectifs de la politique de ressources humaines à conduire au sein de la collectivité territoriale, compte tenu des politiques publiques mises en œuvre et de la situation des effectifs, des métiers et des compétences.

La Direction générale de l'administration et de la fonction publique du Ministère de l'Intérieur a également précisé que les LDG s'insèrent dans la nouvelle architecture des instances de dialogue social issue de la loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique. Celle-ci est caractérisée notamment par la suppression, à compter du 1er janvier 2021, de la compétence des commissions administratives paritaires pour l'avancement de grade et la promotion interne des agents au profit de règles définies par ces LDG.

Par conséquent, la sécurisation des avancements et promotions pour l'année 2021 impose l'adoption des LDG en temps utile. En l'absence de LDG, il ne serait juridiquement pas possible de procéder aux promotions.

Il est ainsi communiqué, en annexe, le projet de lignes directrices de gestion de la Région Grand Est qui ont fait l'objet d'une présentation pour avis au Comité Technique du 15 décembre 2020 et qui s'articule autour de 9 piliers que sont :

- l'organisation de la collectivité ;
- les éléments de rémunération ;
- le temps de travail ;
- la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) ;
- l'action sociale à destination des agents ;
- la préservation de la santé et la prise en charge des personnes en difficultés ;
- l'égalité entre les femmes et les hommes ;
- l'harmonisation des pratiques et procédures RH ;
- la communication interne au service du développement d'une culture commune Grand Est.

Il est important de noter que ces lignes directrices de gestion reprennent et mettent en valeur, pour l'essentiel, des dispositions qui ont été discutées et présentées préalablement depuis 2018 en Comité Technique et/ou en Comité Hygiène, Sécurité et Conditions de travail.

Les LDG sont rendues accessibles aux agents par voie numérique et, le cas échéant, par tout autre moyen.

Grand Est
ALSACE CHAMPAGNE-ARDENNE LORRAINE
L'Europe s'invente chez nous

Décret n° 2019-1265 du 29.11.2019

LIGNES DIRECTRICES DE GESTION EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES

PRÉAMBULE

QU'EST-CE QUE LES LIGNES DIRECTRICES DE GESTION ?

Les articles 13 à 20 du décret n° 2019-1265 du 29 novembre 2019 relatif aux lignes directrices de gestion et à l'évolution des attributions des commissions administratives paritaires précisent les modalités des lignes directrices de gestion à définir au sein de chaque collectivité territoriale.

Celles-ci sont établies par l'autorité territoriale pour une durée pluriannuelle qui ne peut excéder six années. Elles peuvent faire l'objet, en tout ou partie, d'une révision en cours de période selon la même procédure.

Elles fixent, en matière **de promotion et de valorisation des parcours**, les orientations et les critères généraux à prendre en compte pour les promotions au choix dans les grades et cadres d'emplois et les mesures favorisant l'évolution professionnelle des agents et leur accès à des responsabilités supérieures.

Elles visent en particulier à préciser les **modalités de prise en compte de la valeur professionnelle et des acquis de l'expérience professionnelle des agents**, notamment à travers la diversité du parcours et des fonctions exercées, les formations suivies, les conditions particulières d'exercice, attestant de l'engagement professionnel, de la capacité d'adaptation et, le cas échéant, de l'aptitude à l'encadrement d'équipes.

Elles visent également à **assurer l'égalité entre les femmes et les hommes** dans les procédures de promotion en tenant compte de la part respective des femmes et des hommes dans les cadres d'emplois et grades concernés.

Enfin, elles contribuent à favoriser, en matière de recrutement, **l'adaptation des compétences à l'évolution des missions et des métiers**, la diversité des profils et la valorisation des parcours professionnels ainsi que l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Le Comité Technique, puis le Comité Social Territorial lorsqu'il sera mis en place, est consulté sur les projets des lignes directrices de gestion ainsi que sur leur révision. Les lignes directrices de gestion sont rendues accessibles aux agents par voie numérique et, le cas échéant, par tout autre moyen.

Un bilan de leur mise en œuvre en matière de promotion et de valorisation des parcours professionnels est établi annuellement, sur la base des décisions individuelles et en tenant compte des données issues du rapport social unique, anciennement bilan social. Il est présenté au comité social territorial compétent.

LA STRATÉGIE DE LA RÉGION GRAND EST EN MATIÈRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Avec plus de 5,5 millions d'habitants sur un territoire vaste de quelque 57 800 km² et un positionnement stratégique au cœur de l'Europe, **la Région Grand Est, née le 1er janvier 2016, de la fusion entre les Régions Alsace, Champagne-Ardenne et Lorraine**, dispose d'un potentiel de développement et d'attractivité particulièrement remarquable.

Depuis l'acte II de la décentralisation, et notamment la loi n° 2004-809 du 13/08/2004 relative aux libertés et responsabilités locales ainsi que la loi n°2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République dite « loi NOTRe », le Conseil régional exerce ses compétences dans divers domaines tels que **la mobilité, le développement économique, l'aménagement et le développement durable du territoire, la formation professionnelle, la culture, la santé, l'environnement et le développement durable**.

Il est l'employeur des agents travaillant dans les établissements scolaires ainsi que du personnel travaillant au sein des sites administratifs et notamment des Maisons de la Région réparties sur l'ensemble du territoire.

La Région Grand Est compte ainsi 7 433 agents, répartis au sein du siège du Conseil régional à Strasbourg, des Hôtels de Région de Châlons-en-Champagne et de Metz, de douze Maisons de la Région, de 240 établissements d'enseignement et de 3 CREPS.

Dans le contexte d'une fusion entre trois collectivités de taille, d'histoire et d'organisation différentes, **la dimension RH doit être au centre de l'organisation** tant en matière **d'accompagnement au changement** que pour assurer **la gestion des agents au quotidien**. Elle est donc indispensable et doit être développée en se basant sur une stratégie claire et communicable dont **la finalité est de favoriser le bien-être au travail des agents régionaux** quel que soit leur site d'affectation tout autant que de renforcer la « communauté de travail » qu'ils forment.

C'est la raison pour laquelle la Région Grand Est a mis en œuvre cette stratégie en matière de ressources humaines, présentée en Séance Plénière du Conseil régional le 29 mars 2018 et qui se décline autour des trois objectifs stratégiques suivants :

1er objectif : harmoniser et formaliser les pratiques et procédures en matière de ressources humaines afin de garantir une équité de traitement entre les agents quel que soit leur site d'affectation ;

2e objectif : améliorer les conditions de vie au travail afin de maintenir l'engagement et la motivation des agents au quotidien ;

3e objectif : favoriser la communication afin de donner du sens au travail quotidien et de favoriser l'émergence d'une culture commune à nos 7 500 agents et le « faire Région Grand Est ».

Ces trois objectifs stratégiques se sont déclinées en plusieurs fiches actions. Ils ont guidé l'action quotidienne de la Direction des Ressources Humaines depuis lors. Les fiches actions décrites dans la stratégie RH ont été largement mise en œuvre entre 2018 et fin 2020. Elles inspirent largement les présentes lignes directrices de gestion.

Les diagnostics en cours relatifs aux risques psychosociaux et professionnels viendront alimenter les réflexions en vue de la préparation d'une **nouvelle stratégie en matière de ressources humaines pour le prochain mandat politique**. Cette nouvelle stratégie, réaffirmant l'attachement de la collectivité au service public, devra permettre de poursuivre la mise en œuvre des objectifs suivants (liste non exhaustive) :

- définir et mettre en œuvre les plans de lutte contre les risques professionnels et psychosociaux ;
- poursuivre la mise en œuvre du décret n° 2020-182 du 27 février 2020 relatif au régime indemnitaire des agents de la fonction publique territoriale à un rythme qui soit soutenable pour les finances de la collectivité ;
- poursuivre la transformation numérique de la fonction ressources humaines ;
- ancrer la politique régionale de formation et poursuivre le déploiement de Manag'Est, école interne des encadrants de la collectivité ;
- poursuivre les efforts en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes ;
- développer les outils de suivi des emplois et des effectifs ;
- poursuivre l'effort de la collectivité en matière d'action sociale et culturelle en direction de ses agents.

LES ACTEURS DE LA POLITIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

La politique des ressources humaines **est construite, au quotidien, grâce à un dialogue social régulier et soutenu** avec les 6 organisations syndicales représentatives des personnels, lequel se matérialise par des réunions de travail organisées selon un agenda social qui se décline avec un rythme hebdomadaire, les mardis, permettant de préparer les instances paritaires qui se réunissent autant que de besoin. Un service dédié au sein de la DRH - le Service du Dialogue social et des relations avec 12 Maisons de la Région - est chargé de son animation.

La politique de ressources humaines de la collectivité est mise en œuvre au quotidien par **la Direction des Ressources humaines, composée de 191 agents qui travaillent au sein de 8 services, sur les sites de Châlons-en-Champagne, Nancy, Metz et Strasbourg ainsi que par les Services Vie des Lycées des 12 Maisons de la Région** réparties sur le territoire et qui sont en responsabilité sur la gestion quotidienne des agents des lycées.

Les lignes directrices de gestion de la Région Grand Est s'articulent autour de 9 piliers décliné dans le sommaire ci-après

Sommaire

Les 9 piliers des lignes directrices de gestion de la Région Grand Est

1 . L'ORGANISATION DE LA COLLECTIVITÉ 6
2 . LES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION 10
3 . LE TEMPS DE TRAVAIL 13
4 . LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES EFFECTIFS, DES EMPLOIS ET DES CARRIÈRES (GPEEC) 15
5 . L'ACTION SOCIALE À DESTINATION DES AGENTS 21
6 . LA PRÉSERVATION DE LA SANTÉ ET LA PRISE EN CHARGE DES PERSONNELS EN DIFFICULTÉ 23
7 . L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE HOMMES ET FEMMES 26
8 . LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DE LA FONCTION RH ET L'HARMONISATION DES PROCÉDURES 30
9 . LA COMMUNICATION INTERNE AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT D'UNE CULTURE COMMUNE GRAND EST 33
ANNEXES 35

1 L'ORGANISATION DE LA COLLECTIVITÉ

A • L'ORGANIGRAMME

L'organigramme constitue, pour la collectivité, un **outil informatif et organisationnel**, qui vise à déterminer les liens hiérarchiques, organisationnels et fonctionnels entre les agents. Il présente une photographie à l'instant « T » des postes occupés au sein de la collectivité et des rapports pouvant exister entre eux.

L'organigramme général de la collectivité fait l'objet d'**ajustements réguliers** qui sont présentés en Comité Technique, l'objectif étant de doter la collectivité d'**organigrammes lisibles et harmonisés**, incarnant les priorités d'actions de la collectivité fixées par le Président et son exécutif tout en valorisant les compétences de chacun, avec pour objectif affirmé d'améliorer la qualité du service rendu aux usagers.

Les objectifs principaux de l'organigramme sont donc les suivants :

- mettre en œuvre les politiques publiques décidées par l'exécutif ;
- recenser les axes majeurs d'actions de la collectivité ;
- structurer la chaîne hiérarchique et les niveaux d'encadrement ;
- veiller à l'uniformisation des titres et/ou les fonctions en s'appuyant sur le référentiel métiers de la collectivité ;
- adapter l'organisation à la mise en œuvre des projets de Direction.

La dernière réorganisation de la collectivité, déclinée à partir de l'automne 2018, a eu pour objectif de finaliser l'organisation issue de la fusion et plus particulièrement de :

- **poursuivre l'adaptation du fonctionnement de la collectivité aux caractéristiques d'une grande Région.** Ce qui doit se traduire par :
  - la recherche de transversalité dans le fonctionnement quotidien des services et directions ;
  - la finalisation du dispositif de présence territoriale ;
  - l'intégration des enjeux de distance et la modernisation des processus de fonctionnement ;
  - la simplification et la clarté des processus de décision.
- **améliorer le pilotage global et la gestion des risques** de la collectivité dans un nouveau contexte de contrainte budgétaire forte ;
- dans la droite ligne de la stratégie RH, **impulser de nouvelles approches managériales** au sein de la collectivité, fondées sur la bienveillance et l'écoute dans le cadre d'une communauté de travail et de la mise en œuvre d'une école interne des managers.

L'organisation se structure en Directions Générales Adjointes correspondant aux priorités de l'Exécutif :

- La **Direction Générale Adjointe en charge de la proximité et de la cohésion des territoires du Grand Est** anime la relation entre la Région et les territoires qui la composent afin de passer d'une logique de dispositifs à une contractualisation. Elle est composée de : la Direction de la Cohésion des Territoires ; la Direction de la Transition Énergétique, Écologique et de l'Environnement ; la Mission Territoire Numérique ; la Mission Santé ; les 12 Maisons de la Région ; la Mission Maisons de la Région - Territorialisation ; la Mission Administrative et Financière.
- La **Direction Générale Adjointe en charge des mobilités du Grand Est** met en place le service public des transports ferroviaire, scolaire et interurbain. Elle est composée de la Direction de l'Organisation des Mobilités, de la Direction des Équipements et des Réseaux Européens de Transports, de la Mission Administrative et Financière et de la Mission Intermodalité et Modernisation des Services à l'Usager.
- La **Direction Générale Adjointe en charge de l'attractivité du Grand Est** met en œuvre les politiques publiques régionales concourant à l'attractivité de notre territoire et au rayonnement transfrontalier, européen et international du Grand Est. Elle est au service de la performance régionale. Pour ce faire, elle s'appuie sur les directions suivantes : Direction de la Compétitivité et de la Connaissance ; Direction de la Culture, du Patrimoine et de la Mémoire ; Direction de l'Agriculture, de la Viticulture et de la Forêt ; Direction du Rayonnement Transfrontalier, International et de l'Europe ; Direction du Tourisme ; Mission Bioéconomie ; Mission Administrative et Financière.
- La **Direction Générale Adjointe en charge de la valorisation des potentiels du Grand Est** contribue au service public de l'enseignement scolaire secondaire, favorise l'engagement citoyen des jeunes, fait coïncider les besoins du marché du travail avec les compétences des demandeurs d'emploi. Elle s'articule autour de trois directions : Direction des Lycées ; Direction de l'Orientation et de la Formation pour l'Emploi ; Direction de la Jeunesse, des Sports et de l'Engagement, de la Mission Administrative et Financière et de la Mission Orientation et Pilotage.
- Le **Secrétariat Général** assiste le Directeur Général des Services et les directions dans le fonctionnement quotidien de la collectivité. Il veille à donner aux services les moyens de fonctionner qu'ils soient humains, logistiques ou numériques. Il apporte un appui juridique à la mise en œuvre et à la sécurisation des projets régionaux, il s'assure de la régularité de l'ensemble des actes de la collectivité et accompagne le processus de modernisation du fonctionnement de l'administration. Sa composition : Direction des Ressources Humaines ; Direction Juridique et de la Prévention ; Direction du Numérique ; Direction de l'Immobilier et de la Maîtrise d'Ouvrage ; Mission Moyens Généraux ; Mission Assemblées ; Mission Administrative et Financière.
- Le **Pôle Performance** s'articule autour de la Direction des Finances, la Direction de l'Achat public et la Délégation aux Fonds européens.
- La **Délégation à la Modernisation de l'Action Publique (DIMAP)** a vocation à mettre à disposition des directions un appui méthodologique permettant de faire émerger et d'accompagner des projets de transformation et d'amélioration de la qualité de service à l'usager ; valoriser la donnée afin de permettre à la Région de disposer des outils de pilotage stratégique et opérationnel mais également de disposer d'une meilleure connaissance des territoires et des usagers ; favoriser des approches innovantes s'appuyant sur une meilleure association des usagers et des agents et sur le potentiel du numérique.

B • L'EFFECTIF

La Région Grand Est compte

7 433 agents

permanents rémunérés au 31 décembre 2019 (source : bilan social 2019)

CES AGENTS SE RÉPARTISSENT DE LA MANIÈRE SUIVANTE :

	Tit A	Non-tit A	Tit B	Non-tit B	Tit C	Non-tit C	Total
Hommes	242	124	115	12	1 928	389	2 810
% du total hommes	8,61 %	4,41 %	4,09 %	0,4 %	68,61 %	13,84 %	100 %
Femmes	345	218	205	23	3 220	612	4 623
% du total femmes	7,46 %	4,71 %	4,43 %	0,5 %	69,65 %	13,24 %	100 %
Total	587	342	320	35	5 148	1 001	7 433
% du total de l'effectif	7,89 %	4,60 %	4,30 %	0,5 %	69,26 %	13,47 %	100 %

Les femmes représentent 62,20 % du total des agents de la Région, et les hommes 37,80 %.

ENCADRANTS - TAUX D'ENCADREMENT :

	Tit. A	Non-tit. A	Tit. B	Non-tit. B	Tit. C	Non-tit. C	Total
Hommes	110	22	45	6	314	50	547
% du total hommes	20,11 %	4,02 %	8,23 %	1,09 %	57,40 %	9,14 %	100 %
Femmes	145	31	11	0	87	17	291
% du total femmes	49,83 %	10,65 %	3,78 %	0 %	29,90 %	5,84 %	100 %
Total	255	53	56	6	401	67	838
% du total de l'effectif	30,43 %	6,32 %	6,68 %	0,71 %	47,85 %	8,00 %	100 %

Taux d'encadrement global : 838 : 7 433 = 11,27 %

Taux d'encadrement hommes : 547 : 7 433 = 7,36 %

Taux d'encadrement femmes : 291 : 7 433 = 3,91 %.

AGENTS EN TEMPS PARTIEL :

	90 %	80 %	70 %	60 %	50 %	Total
Hommes cat. A	9	9	1	0	1	20
Femmes cat. A	33	85	2	1	3	124
Hommes cat. B	1	0	0	0	0	1
Femmes cat. B	14	54	1	1	0	70
Hommes cat. C	3	35	1	0	1	10
Femmes cat. C	47	324	9	8	33	421
Total	107	507	14	10	47	685

Le temps de travail non effectué du fait des temps partiels accordés (de droit ou pour convenances personnelles) représente l'équivalent de 143,8 ETP.

L'ABSENTÉISME :

	Fonctionnaires	Contractuels permanents	Total agents permanents	Contractuels non permanents
Taux d'absentéisme compressible (maladies ordinaires et AT)	5,85 %	1,93 %	5,13 %	0,67 %
Taux d'absentéisme médical (toutes absences pour motif médical)	10,33 %	2,17 %	8,82 %	0,82 %
Taux d'absentéisme global (toutes absences, y compris maternité, paternité ...)	10,87 %	2,68 %	9,35 %	0,95 %

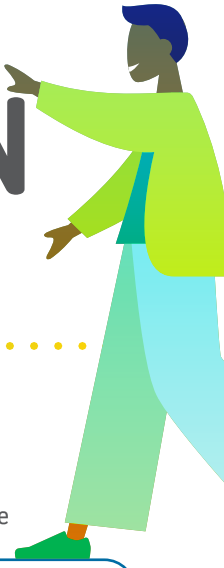
La Région Grand Est a monté un groupe de travail afin de mettre en place une démarche de compréhension et de réduction de l'absentéisme. Des indicateurs chiffrés, permettant d'établir un premier état de lieu sur les années 2018 et 2019, doivent être présentés au CHSCT de décembre 2020.

PYRAMIDE DES ÂGES :

	- de 25 ans	de 25 à 29 ans	de 30 à 34 ans	De 35 à 39 ans	De 40 à 44 ans	De 45 à 49 ans	De 50 à 54 ans	De 55 à 59 ans	De 60 à 64 ans	65 ans et plus
Hommes	51	117	189	255	311	486	558	618	214	11
% du total hommes	1,81 %	4,16 %	6,73 %	9,07 %	11,07 %	17,40 %	19,86 %	21,99 %	7,62 %	0,4 %
Femmes	57	139	265	372	440	810	1 071	1 018	425	26
% du total femmes	1,23 %	3,00 %	5,73 %	8,05 %	9,52 %	17,52 %	23,17 %	22,02 %	9,19 %	0,56 %
Total	108	256	454	627	751	1 296	1629	1636	639	37
% du total de l'effectif	1,45 %	3,44 %	6,11 %	8,44 %	10,10 %	17,43 %	21,92 %	22,00 %	8,59 %	0,50 %

La Région Grand Est dénombre environ 250 départs à la retraite par an.

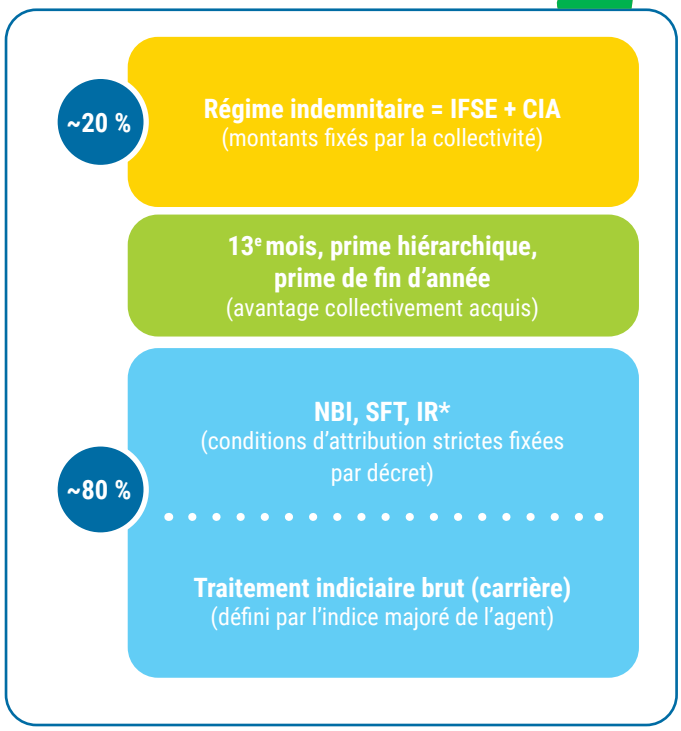
2. LES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION



La rémunération des fonctionnaires est composée de 3 parts principales :

- **Le traitement indiciaire** qui évolue régulièrement en fonction de la carrière de l'agent (sa catégorie, son grade et son échelon) et qui représente environ **80 % de la rémunération**.
- **Les avantages collectivement acquis** sont les primes qui existaient avant la loi du 26 janvier 1984 (soit le « 13ème mois » en Alsace, la « prime hiérarchique » en Champagne-Ardenne et la « prime de fin d'année » en Lorraine). Ce principe vaut également pour les agents ayant rejoint la collectivité dans le cadre d'un transfert de compétences. A ce titre, ce sont les avantages collectivement acquis de leur ancienne collectivité qui s'appliquent.
- **Le régime indemnitaire.**

Composition de la rémunération brute totale



* NBI : Nouvelle Bonification Indiciaire, selon les fonctions occupées

SFT : Supplément Familial de Traitement, versé en fonction du nombre d'enfants à charge

IR : Indemnité de résidence, déterminée en fonction du lieu d'affectation

À noter : le 13e mois, la prime hiérarchique, la prime de fin d'année relèvent de l'article 111 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale qui dispose que « les avantages collectivement acquis ayant le caractère de complément de rémunération que les collectivités locales et leurs établissements publics ont mis en place avant l'entrée en vigueur de la présente loi sont maintenus au profit de l'ensemble de leurs agents, lorsque ces avantages sont pris en compte dans le budget de la collectivité ou de l'établissement ».

A • LE RÉGIME INDEMNITAIRE

L'Assemblée délibérante du Conseil régional Grand Est a, lors de sa séance du 22 décembre 2017 et conformément aux dispositions prévues par la loi n°2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République dite « loi NOTRe », adopté les principes et les modalités du régime indemnitaire harmonisé des agents de la Région Grand Est.

Ce régime indemnitaire harmonisé est adapté au format du **régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP)** instauré par le décret n° 2014-513 du 20 mai 2014 qui le met en œuvre.

Les principes énoncés par la délibération 17SP-2583 du Conseil régional sont les suivants :

- l'architecture du régime indemnitaire est **commune à tous les agents** : les agents du siège, des Maisons de la Région et des lycées percevront un régime indemnitaire obéissant à des règles communes ;
- la rémunération des agents doit être **la contrepartie des fonctions exercées** ainsi que de **l'engagement** dont chacun fait preuve dans l'exercice de ses missions de service public ;
- **un principe d'équité** : à fonction équivalente, les agents perçoivent un régime indemnitaire calculé de manière identique ;
- la mise en œuvre du régime indemnitaire n'a généré **aucune perte de rémunération**.

Le règlement d'attribution du régime indemnitaire a été validé en Comité Technique du 14 avril 2018 (annexe 1). Il complète la délibération relative à l'instauration d'un régime indemnitaire pour les agents de la Région Grand Est. Il précise les conditions opérationnelles et techniques de mise en œuvre ainsi que les modalités de suivi. Il est conçu comme un outil pédagogique à destination des agents qui peuvent trouver réponse à leur interrogation sur cette thématique.

Le régime indemnitaire se décompose de la manière suivante :

- **l'Indemnité de Fonctions, de Sujétions et d'Expertise (IFSE)**. L'IFSE est composée de deux parts :
  - une part dite **« part fonction/socle »** liée à la fonction occupée par l'agent : cette part est stable et identique pour deux agents regroupés dans une même famille de fonctions ;
  - une part calculée en **fonction des sujétions liées au poste et à la prise en compte de l'expertise et de l'expérience professionnelle de l'agent**. Cette part vient bonifier la part fonction.
- **le Complément Indemnitaire Annuel (CIA)** qui est lié d'une part à l'engagement professionnel et à la manière de servir et d'autre part au présentéisme.

B • LE DÉROULÉ DE CARRIÈRE

LES FONCTIONNAIRES

La carrière du fonctionnaire est jalonnée de différentes étapes, qu'il franchira au fur et à mesure de son évolution professionnelle :

Nomination stagiaire

Tout nouvel agent qui entre dans la Fonction Publique Territoriale (suite notamment à la réussite à un concours) est nommé stagiaire dans son grade et doit accomplir un stage, d'une durée variable en fonction du grade (en général d'environ 1 an), au terme duquel trois possibilités s'offrent à lui :

- le stage peut être prorogé, après avis de la commission administrative paritaire et si le stagiaire n'a pas suffisamment fait ses preuves pendant la période ;
- l'agent peut être licencié en cours ou au terme de son stage, après avis de la même instance paritaire ;
- l'intéressé est normalement titularisé dans son grade.

Titularisation

Elle intervient normalement à l'issue de la période de stage après avoir effectué la formation d'intégration auprès du CNFPT (sauf nomination stagiaire par promotion interne). Elle constitue la première étape du déroulement de la carrière du fonctionnaire public territorial.

Avancement d'échelon

Il est accordé de plein droit. Il a lieu de façon continue d'un échelon à l'échelon immédiatement supérieur. Il est accordé en fonction de l'ancienneté acquise.

Toutefois, lorsque les statuts particuliers le prévoient et selon des modalités de contingentement définies par décret en Conseil d'État, il peut être également accordé en fonction de la valeur professionnelle (échelon spécial). L'avancement d'échelon est prononcé par l'autorité territoriale et se traduit par une augmentation de traitement.

Avancement de grade

Il permet aux fonctionnaires titulaires d'accéder au grade supérieur et donc à de nouvelles fonctions. Il vise à responsabiliser les agents dans l'exercice de leur profession. L'avancement de grade n'est pas une obligation pour l'employeur mais une possibilité de récompenser le mérite, la valeur professionnelle et les acquis de l'expérience professionnelle de l'agent.

Promotion interne

Elle constitue un mode de recrutement, autre que le concours, ouvert aux fonctionnaires territoriaux. Elle permet à un agent de changer de cadre d'emplois, voire de catégorie. Chaque cadre d'emplois prévoit la possibilité de nomination au titre de la promotion interne et définit ses propres conditions : grade ou catégorie, services effectifs, examen professionnel.

Les critères de promotion et d'avancement de grades actuellement mis en œuvre au sein de la collectivité ont fait l'objet de groupes de travail avec les représentants du personnel. Ces travaux ont permis la rédaction d'un document intitulé « Critères de classement des agents proposables à un avancement de grade et/ou à une promotion interne », validé en CT du 21 octobre 2019 et joint en annexe du présent document (annexe 2)

Évaluation

L'appréciation, par l'autorité territoriale, de la valeur professionnelle des fonctionnaires se fonde sur un entretien professionnel annuel conduit par le supérieur hiérarchique direct qui donne lieu à l'établissement d'un compte rendu (cf. 4.3). Les commissions administratives paritaires ont connaissance de ce compte rendu et peuvent demander sa révision à la demande de l'intéressé.

LES AGENTS CONTRACTUELS

Les agents contractuels sont des agents publics non fonctionnaires. Leur recrutement est direct et n'emprunte pas la voie normale du concours. L'engagement des agents contractuels de droit public n'entraîne pas leur titularisation, sauf disposition expresse.

L'article 52 de la loi n° 2016-483 du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires a instauré les Commissions Consultatives Paritaires (CCP), nouvelle instance représentative du personnel.

Les CCP, compétentes à l'égard des agents contractuels de droit public, émettent des avis consultatifs préalables aux décisions de l'Administration impactant la situation des personnels contractuels (évaluation, licenciement...), et se constituent en formation disciplinaire pour émettre un avis consultatif avant application de sanctions disciplinaires lourdes (exclusion de fonctions, licenciement...).

Au-delà des compétences réglementaires issues principalement du décret n° 2016-1858 du 23 décembre 2016, la collectivité a fait le choix, par analogie aux modalités de gestion des agents fonctionnaires, d'appliquer aux agents contractuels affectés sur poste permanent, c'est-à-dire recrutés en application des articles 3-2 ou 3-3 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 (vacance temporaire d'emploi et emplois permanents), des règles internes, notamment en matière de recrutement et d'avancement garantissant une équité de traitement entre tous les agents.

Avancement d'échelon

Les revalorisations du traitement indiciaire des agents contractuels recrutés en application des articles 3-2 et 3-3 sont automatiques, sur la base des durées d'avancement prévues pour les fonctionnaires.

Avancement de grade

S'agissant de l'évolution des agents contractuels au sein du cadre d'emplois dont ils dépendent, sont mises en place des conditions d'avancement internes à la collectivité, en corrélation avec celles existantes pour les fonctionnaires territoriaux.

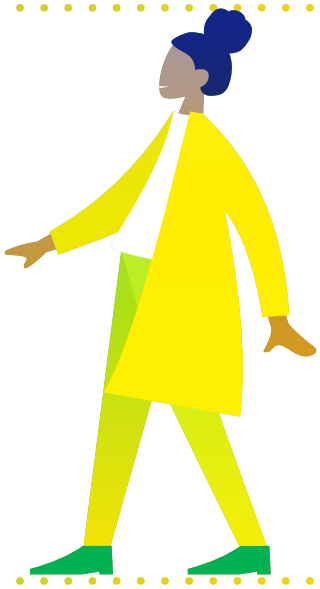
Promotion interne

S'agissant de l'évolution des agents contractuels au sein de la catégorie hiérarchique supérieure à celle dont ils dépendent, sont mises en place des conditions de promotion internes à la collectivité, en corrélation avec celles existantes pour les fonctionnaires territoriaux.

Est également joint en annexe 3, le document intitulé « Les Commissions Consultatives Paritaires (CCP) : Modalités et conditions de mise en œuvre / Définition de règles internes à la collectivité » relatif aux conditions d'évolution des carrières des agents non-titulaires, validées par le CT du 8 octobre 2020.

À compter de 2021, la collectivité s'engage à présenter et à échanger sur les tableaux annuels d'avancement de grade et de promotion interne des agents lors de réunions de travail avec les organisations syndicales dans la mesure où les CAP et CCP ne sont plus compétentes sur ces sujets.

3. LE TEMPS DE TRAVAIL



A • UN RÈGLEMENT HARMONISÉ À L'ÉCHELLE DU GRAND EST

Le règlement d'organisation et de gestion du temps de travail de la Région Grand Est, validé en Comité Technique du 14 mai puis en Séance Plénière du 20 juin 2019, revêt 4 enjeux principaux :

- mettre en place **un dispositif équitable d'organisation du temps de travail** dans le cadre de la communauté de travail que forment l'ensemble des agents de la Région Grand Est ;
- **adapter l'organisation du temps de travail aux attentes des agents et des usagers** dans un souci collectif d'efficacité dans la mise en œuvre de l'action régionale et du service public ;
- **prendre en compte les spécificités de certains services de la collectivité** ;
- **promouvoir les pratiques innovantes** en matière de temps de travail qui sont à la fois gage d'efficacité et de bien-être au travail.

Il s'inscrit strictement dans le cadre imposé par la loi qui fixe **la durée annuelle légale du travail à 1607 heures** et **s'applique à l'ensemble des agents de la Région**, quels que soient leur statut et leur ancienneté dans la collectivité, à l'exception des agents en contrat de vacations.

Il a été conçu comme un outil pédagogique précis au travers de 17 articles et d'une soixantaine de pages et de plusieurs annexes. Il constitue un document de référence unique pour l'ensemble des agents de la collectivité quelles que soient leur position hiérarchique et leur affectation géographique.

Conformément à l'article 4 du décret n°2000-815 du 25 août 2000, **le travail est organisé selon des périodes de référence dénommées cycles de travail**. Au sein de la Région, les agents peuvent être soumis soit :

- à un cycle de travail hebdomadaire ;
- à un cycle de travail annuel ;
- à un décompte du temps de travail en journées ou demi-journées travaillées, sans référence horaire, conformément aux dispositions de l'article 10 du décret n°2000-815 du 25 août 2000 (régime dit du « forfait jour »).

Le règlement du temps de travail a été mis en œuvre au 1er septembre 2019 pour les agents des lycées et le 1er janvier 2020 pour les agents des sites administratifs. Cette harmonisation du temps de travail à l'échelle du Grand Est s'est traduite par la mise en place d'outils numériques harmonisés à savoir **une maquette Excel pour les agents des lycées** et **un logiciel de gestion du temps de travail, Tempo, pour les agents des sites administratifs**.

B • LA GÉNÉRALISATION DU TÉLÉTRAVAIL À L'ÉCHELLE DE LA COLLECTIVITÉ

Le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle les fonctions qui auraient pu être exercées par un agent dans les locaux de son employeur sont réalisées hors de ces locaux de façon régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication.

Conformément aux dispositions du décret n° 2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature, la collectivité régionale a souhaité, dans le cadre de la mise en œuvre du nouveau règlement du temps de travail adopté le 20 juin 2019 par son assemblée délibérante, ouvrir cette possibilité aux agents dans le cadre, dans un premier temps, d'une expérimentation limitée à 80 postes.

Au regard des nouvelles habitudes de travail prises pendant la période du confinement de la France entre le 17 mars et le 11 mai 2020 et des aspirations des agents, la collectivité a souhaité faire évoluer son règlement du temps de travail pour passer d'une expérimentation très limitée tant en nombre de jours que de personnes concernées à **la généralisation du télétravail à l'ensemble des agents dont le poste le permet** dans un cadre commun à tous.

Annexe 5 : Charte du télétravail

Il s'agit d'une évolution majeure dans l'organisation générale de la collectivité. S'inscrivant pleinement dans les changements de méthodes de travail issus de la période de lutte contre la pandémie du coronavirus, elle vise avant tout à :

- **favoriser le bien-être au travail des agents** en leur permettant de mieux concilier leur vie professionnelle et leur vie personnelle ; de s'épargner la fatigue des trajets domicile – travail ; d'optimiser leur temps de travail en évitant les déplacements ;
- **diminuer le bilan carbone de la collectivité** par une utilisation raisonnée des déplacements ;
- aller vers **une nouvelle utilisation des espaces de travail** cohérente avec les nouveaux modes de travail et une collectivité en multi-sites ;
- **répondre aux aspirations des agents** qui ont pu s'exprimer lors des groupes de travail ou répondre aux questionnaires envoyés.

La pratique du télétravail au sein de la Région Grand Est reposera, à compter du 1er janvier 2021, sur les règles suivantes :

- **Agents éligibles :** par principe, les agents de la Région fonctionnaires titulaires ou contractuels avec au moins six mois d'ancienneté peuvent bénéficier du télétravail, à l'exception des agents exerçant des fonctions qui impliquent, par nature, une présence quotidienne au contact physique des usagers ou l'utilisation d'outils de travail qui ne peuvent pas être délocalisés ou qui sont incompatibles avec le matériel mis à disposition par la collectivité dans le kit pour le télétravail.
- **Rythme du télétravail :** chaque agent à temps plein dont le poste est ouvert au télétravail peut disposer **d'un forfait de 82 jours de télétravail par an** à poser, de manière régulière ou non, en accord avec son supérieur hiérarchique. Ce forfait de jours ne constitue pas un droit mais un plafond de jours dont l'agent peut bénéficier s'il le souhaite et si l'organisation du service le permet, pour exercer ses missions.
- **Dérogations pour raisons médicales :** les agents dont l'état de santé le justifie et sous réserve de l'avis ou sur demande du médecin de prévention, peuvent continuer à bénéficier de modalités d'exercice du télétravail spécifiques, individualisées et dérogatoires.
- **L'autorisation du télétravail :** le télétravail repose sur **une relation de confiance entre un agent et son supérieur hiérarchique**. Il est une possibilité offerte à la personne, qui s'en saisit ou non. Il est donc indispensable que le supérieur hiérarchique donne son accord et qu'ils réfléchissent, tous les deux, à l'organisation du travail qui est la plus adaptée au regard des missions de service public à effectuer. La durée de l'autorisation est valable pour une durée indéterminée et est donc reconduite d'année en année sans formalisme particulier. Elle fait l'objet d'une évaluation dans le cadre de l'entretien professionnel annuel. La convention individuelle de télétravail entre l'agent et son supérieur hiérarchique, prévue à l'annexe 6 du règlement du temps de travail, matérialise ce contrat de confiance et formalise l'ensemble des dispositions relatives à l'organisation du travail en période de télétravail. L'agent, en apposant sa signature sur ce document, atteste qu'il dispose, au sein de son domicile, des meilleures conditions possibles de travail (espace de travail dédié ; calme propice à la concentration ; absence de perturbation familiale).
- **Comptabilisation du temps de travail :** les agents en télétravail doivent réaliser une durée de travail conforme à leur durée quotidienne de travail découlant de leur cycle de travail. Ils doivent impérativement être joignables pendant les plages fixes de travail définies par ce dernier. Le compte Tempo des agents soumis à badgeage sera crédité automatiquement de la durée réglementaire quotidienne correspondant à leur cycle de travail, leur apportant ainsi toute la souplesse d'organisation dans le cadre du respect du droit à la déconnexion.
- **Matériel mis à disposition :** outre l'ordinateur portable, la collectivité met à la disposition de l'agent l'ensemble des outils nécessaires pour communiquer avec ses interlocuteurs habituels et participer, depuis son domicile, à des réunions (soft phone et pieuvre). En conséquence, elle ne prend en charge ni ne rembourse aucun autre frais ou dépense.

La généralisation du télétravail s'accompagne d'un dispositif de formation spécifique et d'une Charte du télétravail au sein de la Région Grand Est. Les modalités pratiques de mise en œuvre du télétravail feront l'objet d'une évaluation annuelle et, en cas de besoin, donneront lieu à une révision en fonction des résultats de l'évaluation. Le règlement de gestion et d'organisation du temps de travail au sein de la Région Grand Est est repris en annexe 4.

4. LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES EFFECTIFS, DES EMPLOIS ET DES CARRIÈRES (GPEEC)

A • UN RÉFÉRENTIEL MÉTIERS HARMONISÉ À L'ÉCHELLE DU GRAND EST

La Région Grand Est dispose de son propre référentiel métiers, mis en place en septembre 2018, dont la dernière mise à jour a été validée en Comité Technique du 21 octobre 2019. Ce document est mis à jour en tant que de besoin (en cas de recours à de nouveaux métiers ou de transferts, par exemple), prenant donc en compte les mutations de l'environnement territorial.

Le référentiel des métiers Grand Est présente, dans un seul et même document, **plus de 55 métiers**, qu'ils soient exercés dans un site administratif ou dans un établissement d'enseignement. Il vise à harmoniser et objectiver les données (langage commun), en se basant notamment sur la logique « cœur de métiers » : tous les agents positionnés sur un même métier réalisent les mêmes missions, activités, indifféremment du domaine d'activité ou de la direction de rattachement.

Par ailleurs, le référentiel définit, pour chacun des métiers, les grades de référence cibles pour le recrutement. Aussi, c'est **un support stratégique** à la fois pour la Direction Générale et la Direction des Ressources Humaines, dans la définition de sa politique managériale, mais également pour les agents :

- une grille de lecture pour ceux qui souhaiteraient mieux comprendre leur positionnement et/ou réfléchir à un projet professionnel d'évolution ;
- une valorisation dans l'exercice de leurs missions (clarifier les responsabilités et donner des perspectives de carrière).

Annexe 6 : référentiel métiers de la collectivité.

B • LES FICHES DE POSTE

Les fiches de poste sont les déclinaisons des fiches métiers contenues dans le référentiel métiers. Elles décrivent les missions, les activités, les compétences requises et l'environnement de travail. L'architecture des fiches de poste est donc identique pour tous les postes. **La fiche de poste est unique pour chacun des agents de la collectivité**. L'élaboration de la fiche de poste a fait l'objet de 4 examens en Comité Technique (19.04.2018, 19.09.2018, 19.11.2018, 21.10.2019).

Dans leur première version, les fiches de poste ont été standardisées et rattachées à un ou plusieurs métiers de référence. Elles ont vocation à connaître une nouvelle évolution en intégrant notamment une dimension propre à chaque domaine d'activités afin de refléter au plus près la réalité du terrain, tout en respectant la cohérence du cœur de métier.

Par ailleurs, les fiches de poste sont corolaires à d'autres thématiques RH, notamment les données du régime indemnitaire :

- les bonifications sont déterminées à partir des caractéristiques du poste (hors bonifications liées à l'expérience de l'agent) ;
- les demandes de requalification de poste sont analysées, entre autre, à partir des fiches de poste.

C • LES ENTRETIENS PROFESSIONNELS

L'entretien professionnel annuel est une réelle opportunité pour chaque agent. Il permet d'échanger avec son supérieur hiérarchique direct sur son activité professionnelle, notamment sur ses souhaits d'évolution.

Le rôle de l'évaluateur y est fondamental : il impulse la démarche, prépare l'entretien, accompagne ses collaborateurs dans leur projet professionnel. L'implication de l'agent évalué est également importante.

Les objectifs de l'entretien professionnel sont les suivants :

- **un rendez-vous annuel obligatoire**, uniquement entre l'évaluateur et l'évalué. Il s'agit d'un exercice personnel, il n'y a pas de tierce personne présente lors de l'entretien ;
- **un temps d'échanges** qui permet à l'évalué, de réaliser le diagnostic d'une année de travail, d'aborder les objectifs pour l'année à venir et d'étudier ses perspectives d'évolution professionnelle. L'évaluateur peut ainsi connaître la perception de son collaborateur sur son emploi actuel (intérêts, difficultés...) ;
- **une discussion entre évalué et évaluateur**, afin d'effectuer **un bilan sur les compétences de l'agent évalué**, en les comparant au niveau idéalement attendu pour le poste occupé (plan d'actions). Il permet d'identifier les besoins en compétences et en formation de l'agent évalué en fonction de ses projets et ceux du service/de la direction/d'un établissement. Il permet de faire le point en cas de missions exercées en télétravail ;
- le moment pour l'évalué de **faire part de ses souhaits professionnels**, dans une démarche globale (mobilité interne/externe, formations, départ à la retraite...), et donc de pouvoir être acteur de son évolution professionnelle ;
- l'occasion pour l'évaluateur de **présenter les résultats de l'année** en cours à son collaborateur, mais aussi **les objectifs et le projet de service/direction**. Ces objectifs doivent être clairs, précis et réalisables ; en précisant les conditions de réalisation ainsi que les délais ;
- enfin, une opportunité pour la collectivité, notamment la Direction des Ressources Humaines, **d'accompagner au mieux les agents**, en recensant et analysant leurs besoins.

Les supports de l'entretien professionnel ont été validés en Comité Technique du 19 avril 2018.

Au sein des établissements scolaires, mais également dans les services administratifs, les fiches support des entretiens professionnels présentent désormais une unité de forme et de fond permettant aux évaluateurs comme aux évalués, de bénéficier d'une égalité de traitement, quels que soient leur lieu d'exercice et leur emploi.

Les entretiens d'évaluation sont également le moment de **la détermination du CIA**, versé avec de la paie du mois de novembre.

Le calendrier des entretiens professionnels se déroule de la manière suivante :

Temporalité / Publics	Agents Établissements d'enseignement	Agents Sites administratifs
Réalisation de l'entretien professionnel	avril à juillet	Juillet à Septembre
Période prise en compte pour évaluer la valeur professionnelle	Année scolaire	Année scolaire

Annexe 7 : le guide de l'entretien professionnel.

D • LE RECRUTEMENT

La politique de recrutement répond à l'objectif 1 de la stratégie en matière de ressources humaines initiée en 2018 : harmoniser et formaliser les pratiques et procédures en manière de ressources humaines afin de garantir une équité de traitement.

Le processus de recrutement est un élément clé et incontournable de la gestion des ressources humaines puisqu'**il permet à la collectivité de bénéficier des compétences dont elle a besoin**.

Le succès d'un recrutement repose sur le rôle de chaque partie prenante. Ainsi, la Direction qui émet le besoin de recrutement doit l'exprimer le plus précisément possible et le formaliser au moyen d'une procédure partagée et du profil de poste.

Mais la réussite d'un recrutement repose aussi sur une démarche rigoureuse ne se limitant pas aux seules procédures de sélection. Ainsi, il existe des conditions réglementaires préalables au recrutement (disponibilité du poste à pourvoir dans le tableau des effectifs et disponibilité des crédits pour la rémunération, ou encore la déclaration de la vacance de poste…) faisant l'objet d'un contrôle *a priori* qui doivent être prises en compte pour garantir la sécurité des emplois réalisés.

Accompagnement des compétences, mobilités et recrutement

Les axes forts du recrutement de la collectivité s'articulent autour des points suivants :

- à compétences égales, priorité aux titulaires, dans le respect des règles statutaires d'égal accès à l'emploi public ;
- maitrise des contraintes budgétaires par l'optimisation des ressources internes, notamment par l'examen systématique de toute vacance d'emploi et de tout besoin temporaire; tout besoin ne donnant pas lieu à recrutement ;
- communication et développement de partenariats emploi/formation ;
- politique de soutien en faveur des jeunes : accueil de 30 à 40 jeunes en service civique, accueil de 200 apprentis sur 4 ans dans les lycées et sur des métiers en tension, accueil volontariste de stagiaires sur tout niveau de formation ;
- mise en place d'une prestation d'accueil individuelle et collective des nouveaux arrivants : désignation d'une chargée de mission dédiée, guide d'accueil du nouvel arrivant.

E • LA MOBILITÉ INTERNE

La Région Grand Est a choisi d'accompagner sa politique des ressources humaines par la mise en œuvre d'une charte de la mobilité, qui s'inscrit pleinement dans sa stratégie RH, et particulièrement dans ses objectifs n°1: « Harmoniser et formaliser les pratiques et procédures en matière de RH afin de garantir une équité de traitement entre les agents » et n°2 : « Améliorer les conditions de vie au travail afin de maintenir l'engagement et la motivation des agents au quotidien ».

La mobilité professionnelle constitue un changement important et est souvent vécue comme une prise de risque. Prendre en considération les craintes et les désamorcer, ouvrir les horizons et les perspectives de carrière, et redonner du sens au travail sont des enjeux permettant de favoriser la mobilité et faire évoluer les organisations.

Favoriser la mobilité, c'est également préparer la collectivité de demain. C'est anticiper les nouveaux métiers qui seront nécessaires à notre collectif de travail pour déployer des politiques innovantes et adaptées aux attentes renouvelées de nos usagers. C'est être proactif plutôt que subir les mutations.

La question de la mobilité interroge ainsi tant nos politiques de gestion des ressources humaines que nos pratiques managériales. Une telle mutation culturelle ne peut se faire sans un portage hiérarchique fort, la définition de règles lisibles et partagées, et un accompagnement personnalisé des agents.

Par conséquent, le Conseil régional Grand Est s'est doté d'**une charte de la mobilité** afin d'affirmer l'importance d'offrir à chacun de ses agents une opportunité. C'est dans un souci de maintenir une dynamique de carrière, de développer l'agilité professionnelle et de favoriser l'engagement et la motivation, que la collectivité souhaite accompagner les mobilités.

Cette charte de la mobilité a non seulement pour objectif d'afficher les valeurs et garanties que la Région souhaite promouvoir pour ses agents, mais également, dans le respect des lois et règlements en vigueur, les règles communes et procédures mises en œuvre dans un souci de transparence, de non-discrimination, de confidentialité, d'objectivité, de réserve, d'égalité et d'équité.

Afin de mettre en œuvre cette politique de mobilité, la DRH a mis en place **une Cellule de Transition Professionnelle** pilotée par le Service Accompagnement des Compétences, Mobilité et Recrutement.

Trois conseillers mobilité carrière interviennent notamment pour accompagner les agents dans la construction de leur parcours professionnel, du simple accompagnement à la rédaction d'un CV ou encore à la préparation à un entretien de mobilité ou de recrutement, à l'orientation vers les différents acteurs ou dispositifs existant au sein de la collectivité ou à l'externe, aux reclassements plus complexes d'agents en situation de mobilité contrainte, par exemple, par une situation médico-sociale.

Au-delà de cet accompagnement individuel, la cellule met également en œuvre toute une ingénierie à l'accompagnement des compétences, (par exemple en contribuant à différents réseaux d'acteurs de l'emploi ou par la mise en œuvre de conventions d'immersion et de tutorat), elle assure un conseil auprès des encadrants de proximité et d'une manière générale, elle contribue à l'information, la communication et la promotion des dispositifs de mobilité et des parcours professionnels.

F • LA FORMATION

Le plan pluriannuel de formation 2020-2023 a été élaboré pour les agents de la collectivité et approuvé par le Comité Technique du 12 mai 2020. Il s'articule autour des quatre valeurs racine de la collectivité que sont :

- **la responsabilité**, permettant à chaque collaborateur d'agir en ce sens dans sa sphère de compétence et dans le microcosme de l'institution et de ses partenaires ;
- **l'ambition** de l'agent dans son parcours professionnel et l'accompagnement au changement et lors de sa prise de poste ;
- **la coopération** en favorisant les actions d'intelligence collective ou la valorisation de la formation par ses pairs ;
- **l'innovation** sous toutes ses formes, tant par les actions de la Délégation à l'Innovation et à la Modernisation de l'Action Publique que dans le cadre de Manag'Est, l'école des managers ou des actions de formation proposées aux collaborateurs de l'institution.

Au travers de ces quatre valeurs racine se déclinent les orientations du plan de formation visant à :

- internaliser les préparations aux concours et examens de la fonction publique territoriale ;
- proposer des parcours métiers aux collaborateurs de l'institution et notamment les managers au travers des parcours de Manag'Est ;
- permettre à chacun d'appréhender les outils numériques et bureautiques de demain et faciliter les nouveaux modes formatifs ou collaboratifs entre services.

Pour ce faire, le plan prévoit notamment un accès unique d'inscriptions aux parcours de formation sous forme dématérialisée et un conventionnement avec les établissements d'enseignement afin de réaliser les actions au plus proche du lieu d'exercice des agents. Il est mis en œuvre par les agents du Service Formation de la DRH.

Annexe 8 : le plan de formation de la Région Grand Est.

Formation Professionnelle

F • LA CHARTE DES FORMATEURS INTERNES

La charte des formateurs internes a été présentée en Comité Technique du 12.05.2020 et adoptée par délibération de la Commission Permanente en date du 26.06.2020.

Par ce dispositif, la collectivité entend assurer à l'issue du plan de formation 2020-2023 environ **25% de ses actions de formations intra par des collaborateurs de l'institution**. La collectivité souhaite ainsi mettre en lumière l'expertise de ses collaborateurs et valoriser les compétences détenues pour offrir le panel d'apprentissage en interne le plus large possible. Pour cela, la charte des formateurs internes définit ce qu'est un formateur, les attendus et le dispositif d'intervention.

Combiné au règlement de formation adopté par la délibération du 21 septembre 2018 et au plan pluriannuel de formation, elle contribue à une politique de formation plurielle et ambitieuse destinée à développer, valoriser et pérenniser les compétences des agents de l'institution régionale pour garantir un haut niveau de service public.

Annexe 9 : la Charte des formateurs internes de la Région Grand Est.

G • L'ÉCOLE DES MANAGERS

Le métier de manager est un métier à part entière, de plus en plus complexe et en constante évolution. Ce métier est au cœur des enjeux auxquels doit répondre la Région Grand Est, qu'ils concernent le territoire, les politiques publiques et compétences d'intervention, les agents ou l'organisation.

Manag'Est
Cultivons nos ambitions

Les attentes vis-à-vis des managers sont aujourd'hui très fortes : au-delà de la qualité de service dont ils sont les garants, les managers de la Région doivent soutenir les agents dans leur évolution, faciliter les échanges et les dynamiques transversales pour répondre à la complexité à laquelle les agents sont confrontés, permettre le développement d'un cadre de travail sécurisant, sans oublier de porter le sens et les ambitions de l'institution.

Face à ces attentes et enjeux, la collectivité a souhaité proposer à l'ensemble des managers régionaux des points de repères managériaux guidant leur action et construits autour des valeurs partagées, dites « racine » (Responsabilité, Ambition, Coopération et INnovation), qui ont émergé lors de travaux collectifs dans une phase de préfiguration. Ces valeurs rappellent que le management est avant tout une préoccupation humaine. Elles forment un socle commun à l'ensemble du collectif managérial, sur lequel s'appuyer pour construire un service public efficace, de qualité et humain, et constituent ainsi « l'ADN managérial » de la collectivité qui peut se définir autour de 3 convictions :

- **un management RESPONSABLE** : humaniste et inclusif pour réconcilier performance opérationnelle et performance sociale, par tous et pour tous, agents et usagers. Cela signifie que le management de la Région a pour centre de gravité et pour finalité les individus ;
- **un management COOPÉRATIF** : qui allie cohérence et cohésion pour réconcilier le faire ensemble et l'être ensemble. Les managers de la Région, en trouvant l'équilibre entre cohérence des organisations et cohésion des équipes, permettent d'assurer un service public de grande qualité dans des conditions de travail optimales ;
- **un management AMBITIEUX ET INNOVANT** : pour permettre de trouver des solutions créatives à des problématiques complexes s'appuyant sur l'expérience et le partage des réalités. Ces points de repères constituent ainsi la première brique d'une démarche de progrès et d'amélioration de nos pratiques et postures managériales qui nous concernent tous et dont nous sommes tous acteurs.

Manag'Est, l'école des managers interne, est le dispositif de cette démarche en mettant à disposition des managers une offre globale de services et des outils simples et opérationnels permettant à tous les agents de la Région Grand Est de grandir ensemble pour le bien commun.

Les enjeux de cette orientation pour la Région Grand Est sont notamment de :

- poser les bases d'une organisation nouvelle, résiliente, solide, transparente et faisant sens en interne comme en externe ;
- développer l'assertivité des managers pour en faire de véritables relais et coachs du changement et de l'innovation ;
- libérer les potentiels des agents et favoriser le bien-être au travail.

L'action de Manag'Est, projet co-construit avec près de 400 agents, s'articule ainsi autour de quatre objectifs / axes structurants :

- participer à la consolidation de notre collectivité autour d'un projet et de valeurs communes ;
- positionner et accompagner les managers dans la nouvelle Région ;
- accompagner les potentiels et transmettre ;
- favoriser la créativité et accompagner les transformations.

Pour répondre à ces objectifs, Manag'Est propose :

- une offre de formation « sur-mesure » mêlant modules socles et échange de pratiques pour l'ensemble des 880 managers de la collectivité (en partenariat avec le CNFPT) ;
- des « temps inspirants » ouverts aux managers mais aussi aux agents souhaitant explorer des thématiques managériales ;
- un accompagnement personnalisé des managers ;
- des outils conviviaux et innovants (campus des managers, plateforme d'échange et de ressources, jeux apprenants…).

Le guide du manager, fruit des ateliers de co-construction de Manag'Est, constitue le « socle » de son action, posant :

- les ambitions et valeurs managériales portées par notre collectivité ;
- les missions, postures et compétences managériales des différents managers régionaux.

5. L'ACTION SOCIALE À DESTINATION DES AGENTS

L'action sociale de la Région Grand Est au bénéfice de ses agents repose sur 6 piliers :

- le « socle commun » ;
- la restauration ;
- le fonds social de secours ;
- les prestations sociales confiées au CNAS ;
- la protection sociale complémentaire ;
- les actions de convivialité confiées à l'Amicale du Grand Est.

A • LE SOCLE COMMUN

Chaque année, une circulaire du Ministère du budget et de la fonction publique vient actualiser les taux des prestations individuelles interministérielles dites « PIM », dont les modalités d'attribution ont été arrêtées par différentes circulaires plus anciennes (notamment la circulaire DGAFP –FP/4 n°1931 et DB-2B n°256 du 15 juin 1998).

Il n'existe aucune obligation pour les collectivités territoriales d'accorder à leurs agents ces prestations, qui sont souvent considérées comme un « minimum ». Le Conseil régional Grand Est a fait le choix de délivrer ces prestations aux agents.

B • LA RESTAURATION

Depuis le 1er novembre 2018, le Conseil régional a étendu le dispositif de prise en charge des frais de restauration, notamment par le bénéfice des tickets restaurant selon les modalités suivantes :

- pour tous les agents dont la résidence administrative est dans l'une des trois Maisons de la Région (Strasbourg, Metz et Châlons-en-Champagne) : accès au restaurant administratif et/ou restaurants inter-entreprises. Les agents des sites de la rue Oberlin, de l'avenue de la Paix et de la Place de la République à Strasbourg ainsi que des sites de Blida et Trèves à Metz auront la possibilité d'opter pour des tickets restaurant ;
- pour les agents administratifs des Maisons de la Région/sites du Grand Est hors résidence administrative de Strasbourg, Metz et Châlons-en-Champagne : attribution de titres restaurant ;
- pour les EMOPs (agents de maintenance qui couvrent plusieurs lycées), CMILs (techniciens informatiques dans les Maisons de la Région) et leurs responsables : restauration scolaire et titres restaurant lors des fermetures des restaurations scolaires.

Les agents travaillant dans les lycées bénéficient de tarifs spécifiques fixés par délibération.

C • LE FONDS SOCIAL DE SECOURS

Un fonds social de secours est mis à la disposition des assistants sociaux du travail de la Région, qui l'utilisent exclusivement sur des critères sociaux. L'objectif de ce fonds est d'aider les agents à faire face à des situations difficiles (événements de rupture ou cassure sociale tels que divorce, endettement, maladie...) et de compléter l'aide d'autres organismes sociaux qui se fondent sur une moyenne économique de la situation. Certains agents sont en effet exclus du bénéfice de certaines aides du fait de leur niveau de rémunération, alors que leur situation sociale l'exigerait.

Le versement s'effectue par voie de mandatement administratif, après instruction du dossier par les assistants sociaux du travail de la collectivité. Les aides attribuées font l'objet d'un rapport annuel communiqué au CHSCT.

D • LES PRESTATIONS SOCIALES CONFIÉES AU CNAS

Les agents ont accès à un panel de prestations leur permettant d'améliorer leurs conditions de vie familiale et de les soutenir en cas de situations sociales difficiles. Le bénéfice du CNAS existait déjà en Lorraine et en Champagne-Ardenne. Il a été élargi aux agents du territoire alsacien en 2018. Depuis 2019, une convention a été conclue et reconduite chaque année avec le CNAS, au bénéfice de tous les agents.

E • LA PROTECTION SOCIALE COMPLÉMENTAIRE

LE RISQUE « SANTÉ » :

La Région Grand Est propose d'aider financièrement les agents en cas d'acquisition de garanties d'assurance du risque « santé » par les agents à un contrat individuel labellisé.

Depuis le 1er janvier 2019 et conformément aux dispositions délibérées par la Commission Permanente en date du 13 juillet 2018, il est proposé aux agents adhérant à un contrat labellisé pour leur complémentaire santé une participation financière d'un montant maximum de 57 euros brut mensuel. Une participation d'un montant de 10 euros brut mensuel est également proposée aux conjoints (incluant les contrats dans le cadre d'un PACS et les concubins) des agents adhérents, ainsi qu'à chaque enfant, inscrit au contrat labellisé souscrit par l'agent.

LE RISQUE « PRÉVOYANCE » :

La Région a fait le choix d'opter pour une convention de participation à adhésion facultative pour la couverture de ce risque. Les agents restent libres d'y adhérer ou non. S'ils y adhèrent, ils pourront percevoir l'aide financière de la collectivité. Le montant unitaire de la participation du Conseil régional Grand Est correspond au montant intégral de la cotisation due mensuellement par chaque agent adhérent à la convention de participation pour le risque Prévoyance.

F • LES ACTIONS DE CONVIVIALITÉS ENTRE AGENTS CONFIÉES À L'AMICALE GRAND EST

L'objectif des activités de l'Amicale est de maintenir et de développer les liens d'amitié et de cohésion entre ses membres, de mener des actions d'entraide, de solidarité et d'assistance et éventuellement de proposer des actions propres à améliorer les conditions de vie de ses membres :

- organisation de petits déjeuners sur tous les sites de la Région ;
- participation à divers événements organisés localement sur le territoire du Grand Est ;
- distribution de chèques-cadeaux ;
- organisation de voyages, de week-ends thématiques.

6 . LA PRÉSERVATION DE LA SANTÉ ET LA PRISE EN CHARGE DES PERSONNELS EN DIFFICULTÉ

Cette prise en charge s'articule autour de 4 axes :

- une étude sur les risques psycho-sociaux ;
- la mise en place d'un plateau médical ;
- la mise en place d'une cellule de transition professionnelle ;
- la mise en place d'une convention avec le FIPHFP (Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique).

A • LES RISQUES PSYCHO-SOCIAUX (RPS)

L'Institut National de Recherche et de Sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (INRS) définit les RPS de la manière suivante :

« Les risques psychosociaux (RPS) correspondent à des situations de travail où sont présents, combinés ou non :

- du stress : déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes de son environnement de travail et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face ;
- des violences internes commises au sein de l'entreprise par des salariés : harcèlement moral ou sexuel, conflits exacerbés entre des personnes ou entre des équipes ;
- des violences externes commises sur des salariés par des personnes externes à l'entreprise (insultes, menaces, agressions…). »

Selon le site du ministère de la fonction publique, les RPS sont définis comme les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental. Le terme RPS désigne donc **un ensemble de phénomènes affectant principalement la santé mentale mais aussi physique des travailleurs**. Ils peuvent se manifester sous diverses formes : stress au travail mais aussi sentiment de mal-être ou de souffrance au travail, incivilités, agressions physiques ou verbales, violences…

L'accord cadre du 22/10/2013 prévoit la mise en œuvre d'un plan local d'évaluation et de prévention des RPS. Une circulaire du Premier ministre du 20 mars 2014 a fixé les conditions de mise en œuvre du plan national d'action pour la prévention des risques psychosociaux dans les trois versants de la fonction publique.

Pour la fonction publique territoriale, le cadre de référence est fixé par la circulaire du 25 juillet 2014 relative à la mise en œuvre, dans la fonction publique territoriale, de l'accord-cadre du 22 octobre 2013 concernant la prévention des risques psychosociaux.

Cette circulaire précise notamment que chaque employeur public réalisera un diagnostic des facteurs de risques psychosociaux, sur la base d'une démarche participative impliquant les agents et leurs représentants. Celui-ci sera intégré dans le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) mis à jour chaque année. Il doit permettre l'élaboration, par l'autorité territoriale, d'un plan local de prévention des risques psychosociaux.

La collectivité a engagé une démarche d'évaluation des Risques Psycho-Sociaux depuis le mois de septembre 2019, accompagnée par le cabinet « ENEIS by KPMG », retenu suite à appel d'offre. Cette démarche est encore en cours, la phase qualitative du diagnostic (entretiens semi-directifs avec des agents tirés en sort) a débuté depuis la fin du mois de septembre 2020. Le plan d'action, qui fera l'objet de groupes de travail participatifs, est attendu pour la fin du 1er trimestre 2021. Des points, pour validation ou pour information selon les étapes du projet, sont régulièrement réalisés en CHSCT, ainsi qu'auprès des représentants des personnels lors des réunions DRH/OS.

Trois assistants sociaux du travail, à raison d'un par site, permettent d'assurer un suivi psycho-social des agents rencontrant des difficultés, et constituent un levier dans la prévention et le traitement des RPS.

B • LE PLATEAU MÉDICAL

En 2018, un dispositif de « plateau médical » a vu le jour selon l'articulation suivante :

- deux médecins du travail dont un médecin coordinateur ;
- huit infirmiers du travail installés dans les Maisons de la Région.Ce dispositif a pour objectif de renforcer la surveillance médicale des agents et également d'animer des actions de prévention des risques psychosociaux et des troubles musculo-squelettiques.

C • LA CELLULE DE TRANSITION PROFESSIONNELLE

Cette cellule, composée des services Qualité de Vie au Travail (référents handicap, assistants sociaux), Formation, Modernisation-Innovation, du Plateau médical ainsi que des Maisons de la Région, est pilotée par le pôle Mobilité. Elle permet une articulation entre les différents domaines des RH. Elle se compose d'agents de ces différents services, se réunit régulièrement afin d'examiner de façon collégiale les différentes situations et propose des solutions adaptées, répondant au mieux aux problématiques individuelles rencontrées par les agents. Elle met en œuvre le dispositif de maintien dans l'emploi et de reclassement professionnel, adopté en CHSCT du 5 juillet 2018. Le dispositif de maintien dans l'emploi vise à organiser le traitement, par tous les moyens appropriés et le plus tôt possible, des situations de santé ou de handicap afin de permettre aux agents de poursuivre une activité professionnelle.

L'importance est de pouvoir allier la qualité de traitement des dossiers administratifs avec l'écoute et l'empathie vis-à-vis de situations ressenties comme difficiles. La réussite des transitions professionnelles repose notamment sur la détection organisée des compétences, des aptitudes et situations à risque, associée à **un accompagnement pluridisciplinaire et coordonné des agents**.

Des indicateurs de mesure de ces actions ont été proposés (nombre de préconisations d'aménagements de postes, nombre de repositionnements et de reclassements, dotation cible des établissements et services).

En 2019 a également été mis en place un réseau professionnalisé d'assistants de prévention constitué de 15 personnes exclusivement consacrées à cette mission.

D • LA CONVENTION AVEC LE FIPHFP

Il s'agit d'une convention conclue en 2018 dans le cadre de la fusion des trois collectivités pour une durée de 3 ans renouvelables, qui a été pleinement déployée en 2019. La Région, comme elle s'y est engagée, a procédé en 2018 au recrutement de **3 référents handicap** et a mis en place une série d'actions déterminées afin **de recruter et de maintenir dans l'emploi des personnes en situation de handicap**. En contrepartie, le FIPHFP finance les actions engagées dans le cadre d'un budget accordé à partir de projets à mettre en œuvre dans le domaine de l'aménagement et l'adaptation de postes de travail, l'accompagnement de personnes en situation de handicap dans leur vie professionnelle, l'amélioration des conditions de vie des personnes en situation de handicap, la formation, l'information et les actions de communication et de sensibilisation.

E • LA PRÉVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS (PRP)

Le pôle PRP de la DRH, composé de 23 agents, contribue à la mise en place et au suivi d'un programme annuel d'actions favorisant la Qualité de Vie au Travail, en étroite collaboration avec le CHSCT.

Sa stratégie globale repose sur 3 enjeux principaux :

- prévenir et gérer les risques selon les 3 niveaux de prévention primaire, secondaire et tertiaire ;
- développer des projets structurants (fourniture des vêtements de travail et EPI, démarche de prévention des troubles musculo-squelettiques...) ;
- transmettre une culture de prévention.

15 assistants de prévention sont rattachés au pôle PRP, répartis sur l'ensemble du territoire et coordonnés par 3 conseillers de prévention.

Leur fonction est de concourir au développement de la politique de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail. Interlocuteurs privilégiés de terrain, auprès des établissements d'enseignement, CREPS, Maisons de la Région, Siège et Hôtels de Région, les assistants de prévention sont chargés d'analyser les situations de travail, conseiller leurs interlocuteurs et les sensibiliser à la prévention des risques, assurer la veille des registres mis en place (santé et sécurité, danger grave et imminent).

Le décret n° 2001-1016 du 5 novembre 2001, transposant la directive-cadre européenne du 12 juin 1989 sur la prévention des risques professionnels rappelle que l'employeur transcrit et met à jour dans un document unique les résultats de l'évaluation des risques pour la sécurité et la santé des travailleurs.

L'évaluation des risques professionnels (EvRP) consiste à identifier et à classer les risques professionnels auxquels peuvent être exposés les agents lors de leurs activités de travail.

Cette évaluation comporte un inventaire des risques identifiés dans chaque unité de travail.

Le document unique est un document rédigé qui a pour but de recenser l'ensemble des risques professionnels encourus par les agents. Il permet la mise en place chaque année d'un programme de prévention au sein de l'établissement. Il vise principalement à assurer la sécurité des salariés sur leur lieu de travail et à prendre les mesures nécessaires à la maîtrise des risques.

Plusieurs groupes de travail composés de représentants du personnel siégeant au CHSCT, se sont tenus et ont permis de constater qu'un travail hétérogène avait été réalisé dans les 3 territoires. Il a donc été décidé de réaliser un document unique des risques professionnels *ex nihilo*. La démarche consistant à visiter les sites afin de recenser l'ensemble des risques professionnels a été engagée le 02/10/2020. Prenant en compte le contexte exceptionnel lié à la COVID-19, il a été décidé d'intégrer une grille spécifique dans l'évaluation afin d'avoir une vision globale du traitement de ce risque dans chaque établissement.

Après l'évaluation des risques de chaque site, les assistants de prévention seront chargés d'intégrer le résultat de leur travail sur une solution informatique dédiée. S'en suivra alors un travail de synthèse afin de pouvoir établir les plans d'actions.

7. L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE HOMMES ET FEMMES

La loi n° 2014-873 du 4 août 2014 dispose, entre autres, que les collectivités mettent en œuvre une politique intégrée de l'égalité entre femmes et hommes. Elle prévoit notamment, dans le cadre de l'article 61, l'obligation pour les collectivités territoriales d'établir un rapport sur la situation en matière d'égalité entre les femmes et les hommes. Elle leur confie ainsi une responsabilité pour agir et les soumet à un rendu-compte de leur engagement et actions dans l'ensemble de leurs champs d'intervention.

Un rapport annuel sur l'égalité femmes/hommes est présenté chaque année depuis 2017 en séance plénière du Conseil régional.

Au 31/12/2019, la Région Grand Est comptait 7 433 agents
dont **4 623 femmes et 2 788 hommes**.

2019	Femmes	Hommes
Titulaires/stagiaires	3 771	2 286
Non titulaires	852	524
- dont CDI	132	75
Total	4623	2810
	7 433	

TAUX DE FÉMINISATION CHEZ LES TITULAIRES / STAGIAIRES ET CONTRACTUELS OCCUPANT UN EMPLOI PERMANENT

	Taux de féminisation en 2016	Taux de féminisation en 2017	Taux de féminisation en 2018	Taux de féminisation en 2019
Titulaires/ stagiaires	61,9 %	62,5%	62,3%	62,2%
Non titulaires CDD et CDI	61,9 %	62,1 %	60,1 %	61,9 %
- agent en CDI	56 %	50,6 %	63,8 %	63,7 %

Toutes catégories confondues, le taux de féminisation reste quasi identique depuis 2016, quel que soit le statut.

On constate néanmoins que ce taux augmente régulièrement chez les agents en CDI : il est passé de 56% en 2016 à 63,7% en 2019.

RÉPARTITION DES FEMMES ET DES HOMMES SELON LES FILIÈRES

	2016			2019		
	Total	Femme	Homme	Total	Femme	Homme
Filière administrative	1 185	80 %	20 %	1 438	80 %	20 %
Filière technique	5 897	58 %	42 %	5 988	58 %	42 %
Filière culturelle	28	71 %	29 %	27	67 %	33 %
Filière médico-sociale	3	67 %	33 %	11	73 %	27 %
Hors filières	3	33 %	67 %			
Filière animation	-	-	-	1		100 %
Filière sportive				1	100 %	
Total	7116	62 %	38 %	7 433	62 %	38 %

Le taux est inchangé depuis 2016.

AGENTS DE CATÉGORIE A EXERÇANT DES FONCTIONS D'ENCADREMENT

Au 31/12/2019	Hommes	Femmes	Total
Directeur général des services	1	-	1
Adjoint directeur général des services	1	-	1
Directeur général adjoint	2	2	4
Répartition en %	67 %	33 %	
Directeur	19	16	35
Répartition en %	54 %	46 %	
Adjoint au directeur	4	15	19
Répartition en %	21 %	79 %	
Chef de mission	7	5	12
Répartition en %	58 %	42 %	
Chef de service	63	56	119
Répartition en %	53 %	47 %	
Total	97	94	191
Répartition en %	51 %	49 %	100 %

Parmi les agents de catégorie A exerçant des fonctions d'encadrement, il est à noté :

- une augmentation du nombre de femmes (47% en 2017 et 49% au 31/12/2019),
- une très nette évolution en faveurs des femmes dans les fonctions de direction : 24% en 2017 et 46% au 31/12/2019.

La proportion femmes/hommes est restée identique chez les chefs de service.

Le rééquilibrage dans les fonctions d'encadrement entre les hommes et les femmes se poursuit au profit de ces dernières.

TITULARISATIONS ET STAGES

2019	Femmes	Hommes	Total
Agents titularisés à l'issue de leur stage	127	52	179
Prolongations de stage	9	2	11
Agents contractuels nommés stagiaires	98	78	176
Total	234	132	366

Le nombre d'agents titularisés est en forte augmentation entre 2018 et 2019 (+60%).

Cette augmentation profite essentiellement aux femmes puisque parmi les néo-titulaires, elles représentent 70,9% des agents alors qu'elles n'étaient que 40,2% en 2018.

Cette tendance se confirme également chez les stagiaires : elles sont 55,7% à accéder à ce statut en 2019 (26,8% en 2018).

AVANCEMENTS, PROMOTIONS ET CONCOURS

2019	Femmes	Hommes	Total
Avancement d'échelon	1 542	959	2 501
Avancement de grade	502	188	690
Promotion interne au choix	485	161	646
Promotion interne (examen professionnel) ayant entraîné une nomination « stagiaire »	3	2	5
Réussite	5	5	10
Total	**2 537**	**1 315**	**3 852**

Comme en 2018, près de 66 % des femmes ont vu leur carrière progresser en 2019.

Si l'on se réfère au taux moyen de féminisation (62,3%), il est à noter qu'elles ont été sur-représentées lors de la campagne d'avancement de grade (72,7%) et pour les promotions internes au choix (75,1%).

En 2019, la Région Grand Est a souhaité inscrire dans le volet interne du plan pluriannuel d'actions en faveur de l'égalité femmes / hommes, 5 objectifs prioritaires :

- agir en faveur de l'égalité professionnelle dans le recrutement et l'évolution de carrière des femmes et des hommes ;
- garantir une meilleure articulation des temps de vie et accompagner la parentalité au sein de la collectivité ;
- mettre en œuvre les outils pour une plus grande mixité des métiers au sein de la collectivité ;
- prévenir et lutter contre les violences sexuelles et sexistes au sein de la Région Grand Est ;
- communiquer sans stéréotype de sexe dans les productions internes de la Région.

Pour mener à bien les obligations qui en découlent, tant en interne qu'en externe, la Région Grand Est s'est dotée d'**un réseau de « référents égalité », composé d'agents volontaires de l'ensemble des directions et coordonné par le Secrétariat Général**.

Être référent égalité, c'est être le relais d'information égalité au sein de sa direction, s'impliquer dans la mise en œuvre du plan sur le volet « interne », être vigilant et en veille constante sur l'intégration de l'égalité dans son quotidien, être force de propositions pour faire avancer ce sujet en interne et en externe.

Les référents égalité se réunissent tous les deux mois autour de thématiques de travail.

8 . LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DE LA FONCTION RH ET L'HARMONISATION DES PROCÉDURES

Dans le contexte d'une collectivité issue de la fusion de trois Régions, la dimension d'harmonisation des pratiques et des procédures dans le domaine des ressources humaines, même si elle est souvent peu visible pour les agents, est essentielle. C'est ainsi que la collectivité a procédé, pas à pas et depuis 2018, à l'harmonisation de ses règles dans un certain nombre de domaines.

A • LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DE LA FONCTION RH

La transformation numérique de la fonction RH va être **un des axes majeurs de la nouvelle stratégie RH à déployer dans les années à venir**. Ce chantier se nourrit de toutes les réflexions sur les éléments d'évolution des fonctions RH et des services qui en sont responsables ainsi que des projets qu'ils gèrent.

La première pierre a été posée avec la mise en place, en 2018, d'un logiciel unique de gestion des ressources humaines à l'échelle du Grand Est. Il s'agit maintenant de capitaliser sur ce SIRH (Système d'Information Ressources Humaines) et d'en accélérer les potentialités.

Par ailleurs, les obligations réglementaires de dématérialisation (Déclaration Sociale Nominative, pièces justificatives comptables, contrôle de légalité) doivent être traitées en autant d'opportunités de transformation numérique. Il faut profiter de ces impératifs pour **accélérer nos processus de modernisation**. C'est ainsi que plusieurs axes de « digitalisation » des processus RH pourront être déployés :

- la poursuite de la consolidation du SIRH sur ses fonctions socle et réflexion sur les gisements de mutualisation des systèmes (interopérabilité) ;
- le passage à la DSN (Déclaration Sociale Nominative) au 1er janvier 2021 ;
- la dématérialisation des processus et des documents papier :
  - les entretiens professionnels : leur dématérialisation entrera dans une phase de déploiement complet sur tous les sites administratifs après avoir été testée en 2020 au sein de la DRH. Dans un second temps, elle a vocation à être étendue également à tous les agents des établissements d'enseignement ;
  - les formulaires RH à usage tant interne qu'externe ;
  - l'envoi des pièces justificatives au contrôle de légalité ;
  - la notification des arrêts individuels et des contrats par la voie électronique ;
  - l'extension de la signature électronique aux actes juridiques RH ;
  - la mise en place de workflows de validation.
- le déploiement ou le renouvellement des progiciels de gestion RH : logiciel de gestion des frais de déplacements, logiciel de gestion de recrutements, de médecine préventive, de gestion des vêtements du travail, déploiement du logiciel de gestion du temps Tempo dans les établissements d'enseignement, outil d'entrée unique en formation (portail) ;
- la systématisation et l'automatisation des tableaux de bord RH mis à disposition des Directions et de la Direction Générale via le Système d'Information Décisionnel ;
- la réflexion prospective sur la mise en place du dossier électronique individuel de l'agent ainsi que du coffre-fort électronique pouvant contenir les bulletins de paie dématérialisés ;
- à terme, l'élargissement de la palette des nouveaux services et usages offerts aux agents et aux acteurs RH dans l'optique de rendre l'agent acteur de sa propre gestion : ouverture de « self services » agents afin de leur permettre de consulter ou de mettre à jour, selon les cas, les informations individuelles de leur dossier administratif, de déposer une seule fois des pièces justificatives dématérialisées et de faire des demandes en ligne adressées à leur hiérarchie et/ou services gestionnaire, dans une logique de « dites-le nous une fois ».

Ces projets devront bien entendu tenir compte des attentes des praticiens RH du quotidien mais aussi des agents et des managers.

B • LE RÈGLEMENT DES FRAIS DE DÉPLACEMENTS

Les agents territoriaux peuvent être amenés à se déplacer dans l'exercice de leurs fonctions et pour les besoins du service. Les frais occasionnés par ces déplacements sont pris en charge par la collectivité.

Dès lors que ces frais sont engagés conformément aux dispositions réglementaires et autorisés par l'autorité territoriale, **leur indemnisation constitue un droit pour les agents**. La fusion des trois régions Alsace, Champagne-Ardenne, Lorraine a induit un renforcement des déplacements professionnels des agents de la Région Grand Est, régis jusqu'alors par des modalités variables héritées des anciennes collectivités fusionnées.

Le projet de règlement harmonisé à l'échelle de l'ensemble du territoire a été présenté en Comité Technique du 19.11.2018. Il rassemble l'ensemble des dispositions en matière de déplacements professionnels temporaires.

Annexe 10 : Règlement des frais de déplacement

C • LE VADE-MECUM DISCIPLINE

En matière disciplinaire, il est apparu nécessaire de disposer d'un document informatif à destination de l'ensemble des agents et d'un cadre référentiel permettant aux agents d'encadrement de partager une approche identique au sein de la collectivité pour gérer les situations concernant leurs agents ayant manqué à leurs obligations professionnelles. Le *Vade-Mecum* « Discipline » et ses annexes ont été présentés au Comité Technique du 21.10.2019.

Annexe 11 : le Vade-Mecum Discipline

D • LA CHARTE DE DÉONTOLOGIE

La Région Grand Est s'est engagée dans une réflexion proactive tendant à clarifier, accroître la transparence et moraliser les principes régissant tant son fonctionnement que l'activité de ses élus et de ses agents.

La Région a ainsi initié un certain nombre d'actions en ce sens :

- nommer, fin 2016, **un référent déontologue** qui est appelé à remplir ses missions non seulement vis-à-vis des agents régionaux, mais également auprès de l'ensemble des élus régionaux ;
- se doter d'**un code de déontologie applicable aux élus régionaux**, approuvé le 20 octobre 2017, par l'Assemblée Plénière du Conseil régional ;
- se doter d'**un référent alertes éthiques**.

Pour mémoire, les missions du référent déontologue ont ainsi été étendues par l'Assemblée Plénière du Conseil régional, par une décision n° 18SP-428 approuvée à l'unanimité, le 29 mars 2018, afin que **le référent déontologue puisse également exercer les missions de référent alertes éthiques**.

À l'instar des élus, les agents régionaux véhiculent également l'image de l'institution régionale auprès de nos concitoyens. Il a ainsi semblé naturel de rédiger un corpus de règles applicables et opposables à l'ensemble des agents régionaux. Cette charte de déontologie a été rédigée sous l'égide du référent déontologue – alertes éthiques. Elle est composée de 7 parties :

- Préambule ;
- Thème 1 : les valeurs partagées par les agents régionaux ;
- Thème 2 : les droits et devoirs des agents publics ;
- Thème 3 : égalité femme/homme ;
- Thème 4 : le référent déontologue ;
- Thème 5 : les alertes éthiques ;
- Thème 6 : les conflits d'intérêts.

Cette charte de déontologie rappelle les valeurs fondamentales communes que tous les agents se doivent de véhiculer et partager tant au sein de l'institution, dans le cadre de leur activité, qu'en dehors. Elle rappelle et explicite également les droits et devoirs des agents publics posés par le statut de la fonction publique. Elle réaffirme et décline le principe fondamental d'égalité qui doit prévaloir entre les femmes et les hommes qui œuvrent au quotidien au service de l'institution régionale. Elle pose le cadre d'intervention du référent déontologue et ses modalités de saisine par les agents régionaux. Elle décrit également le cadre d'intervention du référent alertes éthiques et ses modalités de saisine par d'éventuels agents lanceurs d'alerte. Elle présente enfin les règles prudentielles destinées à prévenir et traiter les éventuelles situations de conflit d'intérêt.

La charte de déontologie des agents de la Région Grand Est a été présentée en Comité Technique du 14.06.2018 et soumise au vote de l'Assemblée Plénière en date du 22.06.2018. Une actualisation de la charte a été présentée en CT du 21.01.2020 et l'Assemblée Plénière en a pris connaissance dans sa séance du mois d'avril 2020.

Annexe 12 : Charte de déontologie.

E • LA CHARTE NUMÉRIQUE

La collectivité a mis en place une charte numérique décrivant le bon usage des outils numériques mis à la disposition de ses agents. Ce document est avant tout **un code de bonne conduite**. En accord avec la législation actuelle, il a pour objet de préciser les droits et devoirs des utilisateurs et des administrateurs et de rappeler les règles minimales de courtoisie et de respect d'autrui.

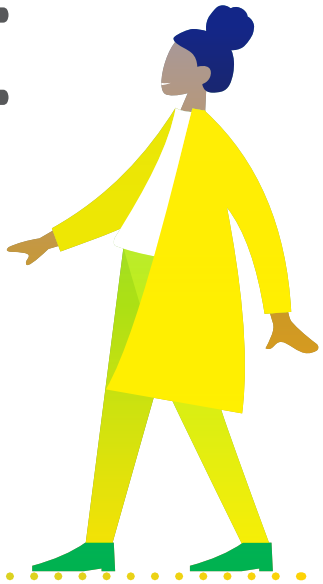
L'application quotidienne de ces consignes permet de garantir à tous les utilisateurs :

- le fonctionnement et la sécurité des ressources numériques ;
- d'assurer une utilisation d'internet conforme aux dispositions légales et règlementaires en vigueur (voir chapitre 6), et en particulier à la loi n° 83-634 modifiée du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires ;
- d'encadrer les contrôles visant à assurer cette sécurité afin de garantir le respect des droits individuels des agents régionaux et en particulier le droit au secret des correspondances électroniques, via, notamment, une distinction entre sphère personnelle et sphère professionnelle ;
- d'harmoniser les pratiques des trois anciennes Régions afin de permettre à chacun de travailler en confiance quel que soit son lieu d'affectation.

Cette charte a été présentée la 1ère fois en Comité Technique du 24.10.2017, puis mise à jour et présentée le 14.05.2019.

Annexe 13 : Charte numérique.

9 . LA COMMUNICATION INTERNE AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT D'UNE CULTURE COMMUNE GRAND EST



Le 3ème objectif de la Stratégie RH concerne la communication interne à l'usage de tous.

La développer consiste à donner du sens au travail quotidien de chacun, à favoriser l'émergence d'une culture commune et à « faire Région Grand Est ».

Le service de Communication Interne, rattaché à la Direction des Ressources Humaines, est naturellement concerné par cet objectif et a en charge l'ensemble des actions de communication mises en œuvre au sein de la Région à destination des 7 433 agents de la collectivité : faire savoir et faire connaitre, diffuser les bonnes pratiques, faciliter l'accès aux informations sont ses principales missions. Il communique sur tous les sujets qui touchent au quotidien des agents et à l'organisation de la collectivité, et a un rôle transverse d'accompagnement aux démarches d'harmonisation et d'amélioration de la qualité de vie au travail.

Concrètement, il accompagne le déploiement des projets de la DRH (RIFSEEP, gestion et organisation du temps de travail, mise en œuvre de la couverture Mutuelle et Prévoyance, réorganisation des services, télétravail…) et relaye les projets des autres directions qui souhaitent informer et impliquer les agents (Manag'Est, Concours G1id, Culture U…).

L'outil incontournable des agents de la Région

Pour remplir ces missions, le service Communication Interne a à sa disposition plusieurs outils dont l'intranet C L'EST qui est le vecteur principal de la communication interne au sein de la collectivité, la newsletter C L'EST et la lettre Ensemble qui diffuse les actualités RH avec les fiches de paye.

Le service vise également à valoriser les agents dans leurs actions du quotidien via le tout nouveau journal interne VOUS et propose des moments de convivialité pour permettre aux agents de se rencontrer et d'échanger (cérémonie des vœux, cérémonie de mise en valeur des médaillés du travail et des retraités, journée du personnel…).

Parallèlement, un nouveau dispositif d'accueil des nouveaux arrivants fait partie de son périmètre d'action ; il comporte, entre autres, une analyse logistique amont des besoins du nouvel arrivant ainsi qu'un entretien de bienvenue personnalisé. Un guide d'accueil ainsi qu'un forum d'insertion compléteront ce dispositif en 2021.

ANNEXES

Toutes ces annexes sont consultables sur L'Est

Annexe 1
Règlement d'attribution du régime indemnitaire

Annexe 2
Critères de classement des agents proposables à un avancement de grade et/ou à une promotion interne

Annexe 3
Les Commissions Consultatives Paritaires (CCP) : modalités et conditions de mise en œuvre / Définition de règles internes à la collectivité

Annexe 4
Règlement de gestion et d'organisation du temps de travail au sein de la Région Grand Est

Annexe 5
Charte du télétravail

Annexe 6
Référentiel métier de la collectivité

Annexe 7
Guide de l'entretien professionnel

Annexe 8
Plan de formation de la Région Grand Est

Annexe 9
Charte des formateurs internes de la Région Grand Est

Annexe 10
Règlement des frais de déplacement

Annexe 11
Vade-Mecum discipline

Annexe 12
Charte de déontologie

Annexe 13
Charte numérique

Grand Est
ALSACE CHAMPAGNE-ARDENNE LORRAINE

L'Europe s'invente chez nous

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES
celest.grandest.fr

com.interne@grandest.fr

Région Grand Est – Direction des Ressources Humaines – Service de communication interne – Nouveau – DRH-20/11 – décembre 2020

Siège du Conseil Régional • 1 place Adrien Zeller
BP 91006 • F 67070 Strasbourg Cedex
Tél. 03 88 15 68 67 • Fax 03 88 15 68 15

Hôtel de Région • 5 rue de Jéricho
CS 70441 • F 51037 Châlons-en-Champagne Cedex
Tél. 03 26 70 31 31 • Fax 03 26 70 31 61

Hôtel de Région • Place Gabriel Hocquard
CS 81004 • F 57036 Metz Cedex 1
Tél. 03 87 33 60 00 • Fax 03 87 32 89 33