

SAISINE



ANALYSE FINANCIÈRE  
RÉTROSPECTIVE ET  
PROSPECTIVE

ANNÉE 2022

---

Adopté en séance plénière  
du 10 novembre 2022

AVIS DU CESER

---

Le Conseil économique, social et environnemental régional Grand Est a voté le présent avis à l'unanimité.

Avis présenté par la commission Finances et administration régionale :

Jacques RIMEIZE, Président  
Annette GILEWICZ, Vice-présidente  
Sylvain-Loup JACQUOT, Rapporteur  
Christian BARNIER  
Andrée BUCHMANN  
Valérie GOBILLARD  
Philippe GUETH  
Roland HARLAUX  
Patrick HEIDMANN  
Jean-Luc HUMBERT  
Corinne MARCHAL  
Marie-Madeleine MAUCOURT  
Emmanuelle MOISSONNIER  
José MONTERO  
Jean-Paul NOLLET

## INTRODUCTION

Chaque année le CESER effectue une analyse rétrospective et prospective des finances régionales. Grâce à ce travail, il s'agit d'appréhender l'évolution des recettes, des dépenses ou de l'endettement, d'alimenter les débats lors des saisines obligatoires et d'identifier les marges de manœuvre dont dispose la collectivité en fonctionnement comme en investissement pour la mise en œuvre de l'action régionale.

La rétrospective est menée sur la base des données issues des comptes administratifs (CA) et porte sur la période 2016-2021. 4 sous-parties structurent la présentation de la partie rétrospective de cet Avis : section de fonctionnement, épargne, section d'investissement et endettement.

Le volet prospectif est élaboré en fonction des tendances d'évolution identifiées grâce à la rétrospective, des chiffres extraits des différents documents budgétaires, de facteurs externes (données économiques conjoncturelles...) et internes (décisions de l'exécutif...) ainsi que des connaissances des membres du CESER. Au travers de deux scénarios, l'objectif est de mettre en lumière les évolutions possibles des grandes masses du budget et d'en déduire des potentialités d'action.

## A. L'ANALYSE RÉTROSPECTIVE - DE 2016 A 2021

L'analyse rétrospective porte sur les données extraites des CA de la collectivité sur la période 2016 à 2021.

L'essentiel des données et des graphiques est extrait de l'appliquatif d'expertise financière (LocalBudgétaire) produit par Local Nova.

### 1. La section de fonctionnement : recettes et dépenses

En 2021, les **recettes réelles de fonctionnement** (RRF) sont de 2 758 M€ soit une progression de 16,1% par rapport au montant de RRF constaté en 2020<sup>1</sup>.

Cette augmentation s'inscrit dans la tendance à la hausse observée par les recettes de fonctionnement depuis 2016 selon, toutefois, un taux plus important et exception faite de l'année 2020 au cours de laquelle les ressources de la collectivité avaient été fortement impactées par la crise sanitaire.

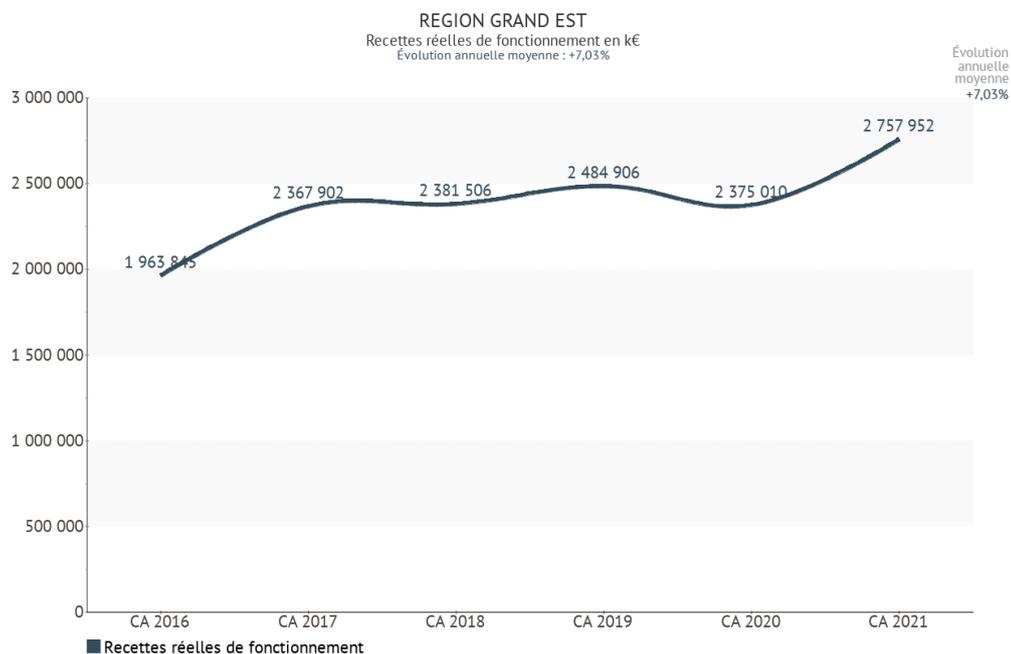
La structure des RRF a évolué au fil des exercices notamment du fait du doublement, à compter de 2017, de la part de CVAE<sup>2</sup> perçue par les Régions (passage de 25% à 50%), à la substitution, à partir de 2018, du produit de la Dotation Globale de Fonctionnement (DGF) au profit de la perception d'une fraction de TVA (par nature plus dynamique que la DGF), des évolutions liées au financement de la

---

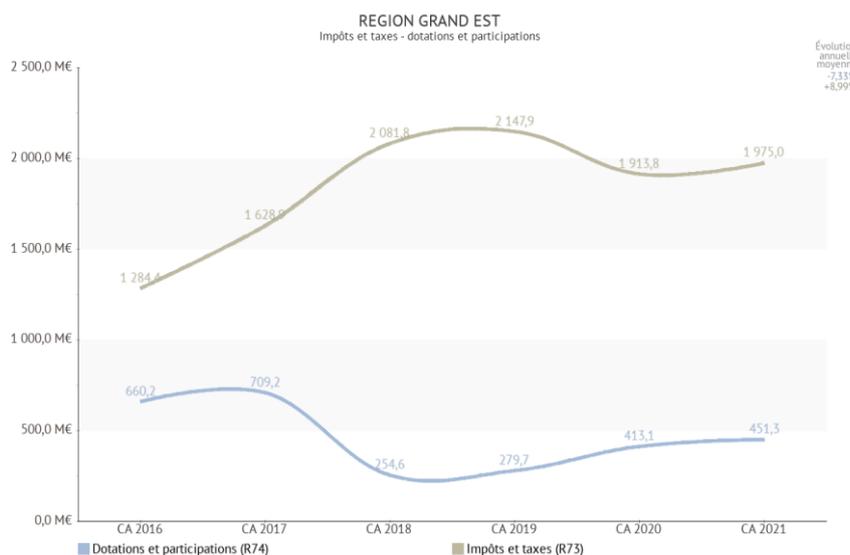
<sup>1</sup> Cette progression des RRF intègre les écritures de régularisation liées à la TVA sur les transports scolaires et interurbains (réponse favorable à un rescrit fiscal). Hors régularisations liées au rescrit, la progression des RRF est de 5,3%.

<sup>2</sup> Le doublement de la part de CVAE perçue par les Régions a été attribué en compensation du transfert de la compétence en matière de transports scolaires et interurbains jusque-là assumée par les Départements.

formation professionnelle et de l'apprentissage, puis, depuis 2021, du remplacement de la part régionale de CVAE par une nouvelle fraction de TVA.



Les RRF sont, pour l'essentiel, composées de fiscalité (impôts et taxes) et de dotations. Consécutivement aux différentes réformes, les montants perçus au titre de la fiscalité et des dotations évoluent selon des tendances inverses. En 2016, la fiscalité représentait 65% des RRF et les dotations 34%. En 2021, la fiscalité pèse environ 71% des RRF et les dotations seulement 16%.



En 2021, les ressources fiscales s'élèvent à 1 975 M€ soit une hausse de près de 3,2 % entre les deux derniers exercices. Sur la période 2016-2021, le produit de la fiscalité a connu une variation annuelle moyenne de + 8,99 %.

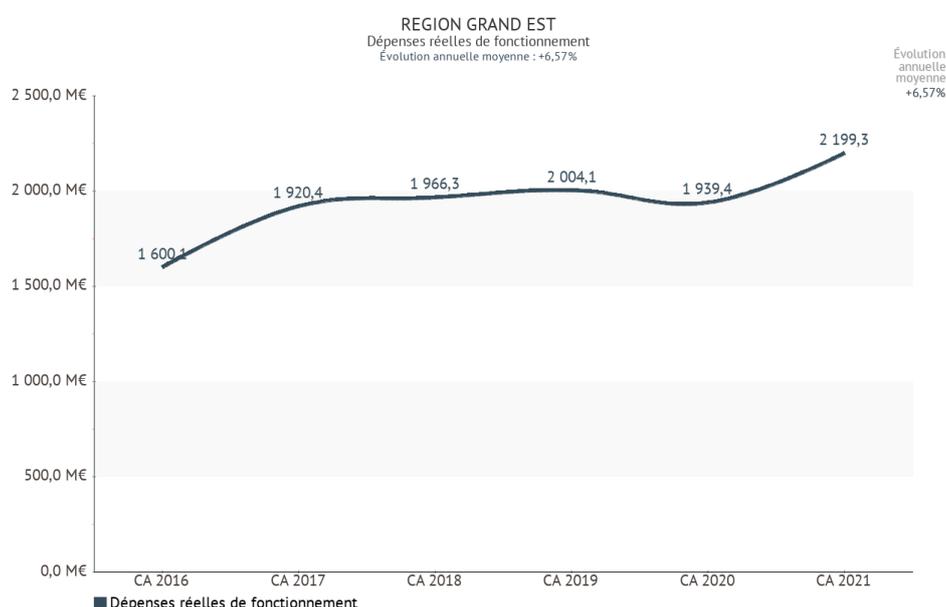
Hormis les deux fractions de TVA, le produit de la fiscalité compte comme principales recettes la Taxe Intérieure de Consommation sur les Produits Énergétiques (TICPE) ou la taxe sur les certificats d'immatriculation. Concernant cette dernière et suite à un processus d'harmonisation progressif jusqu'à un tarif unique de 42 € par cheval vapeur, la collectivité régionale a décidé de porter le tarif unitaire à 48 € à compter du 1er février 2022.

Si la Région perçoit, depuis plusieurs exercices, des recettes présentant davantage de dynamisme, son autonomie fiscale<sup>3</sup> demeure faible. En effet, le seul produit sur lequel la Région est en mesure d'agir<sup>4</sup> est celui de la taxe sur les certificats d'immatriculation qui représente 6% des recettes de fonctionnement.

Compte tenu de leur composition, l'évolution des RRF est globalement corrélée à des facteurs conjoncturels. Aussi, dans un contexte incertain laissant craindre, à court terme, une montée de l'inflation et un ralentissement de la croissance, le CESER souligne le risque qui pèse sur les recettes de la collectivité régionale.

Les **dépenses réelles de fonctionnement** (DRF) s'élèvent, en 2021, à 2 199,3 M€ soit une hausse de 13,4% entre 2020 et 2021<sup>5</sup>. À l'exception de l'exercice 2020, les DRF ont progressé sur toute la période considérée ; l'évolution annuelle moyenne constatée entre 2016 et 2021 est de + 6,57%.

À titre d'exemple, en 2017, les DRF ont fortement augmenté du fait du transfert de la compétence transports scolaires et interurbains.



<sup>3</sup> Le ratio d'autonomie fiscale est égal au montant de fiscalité à taux régional divisé par le montant des ressources totales.

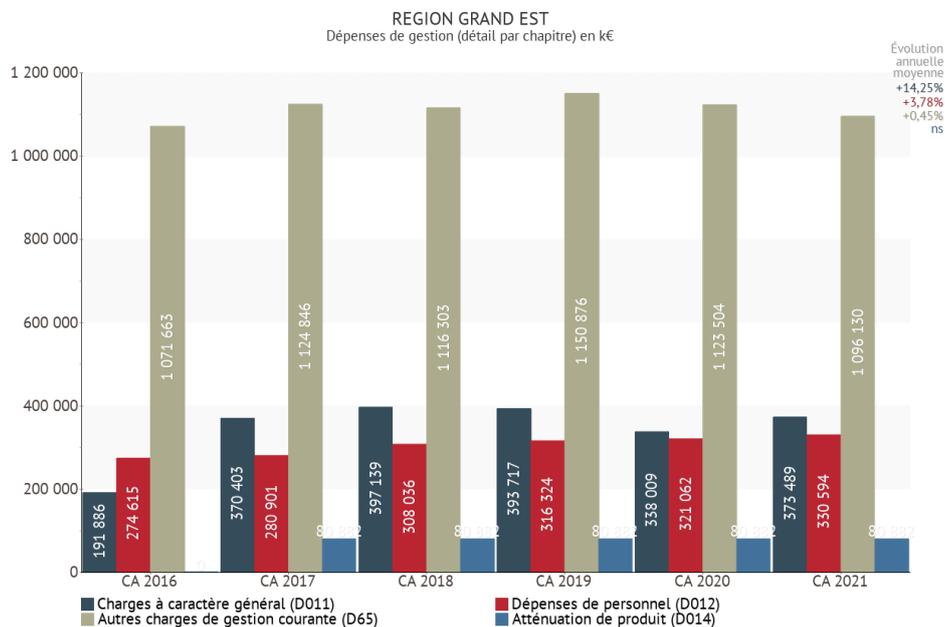
<sup>4</sup> La part Grenelle de la TICPE est également incluse dans la fiscalité à pouvoir de taux mais la modulation votée annuellement depuis plusieurs exercices correspond aux tarifs plafonds autorisés par la loi.

<sup>5</sup> Cette hausse des DRF intègre également les écritures de régularisation liées à la TVA suite au rescrit fiscal. Hors régularisations liées au rescrit, la hausse des DRF est de 1,2%.

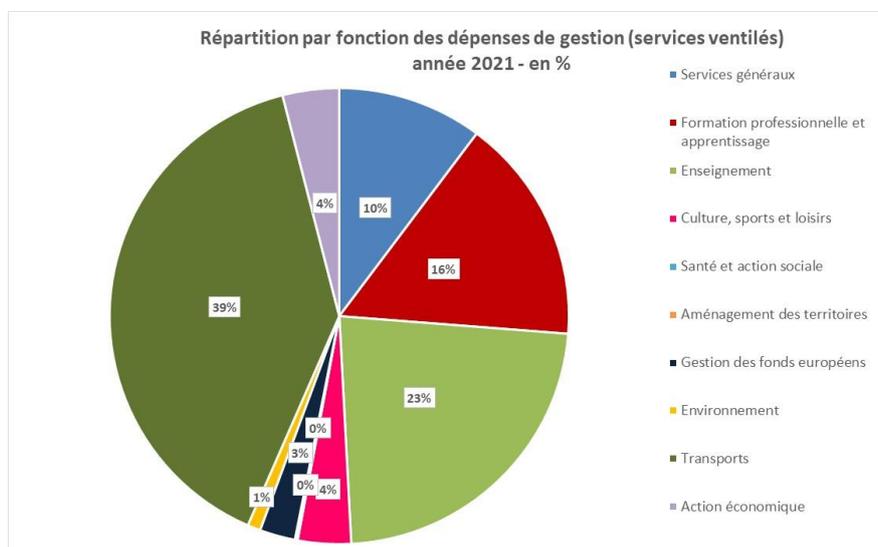
Pour rappel, en 2018, la Région s'était engagée dans un pacte financier (pacte dit « de Cahors ») avec l'État qui lui imposait de respecter un taux maximum d'évolution des DRF de 1,2% par an. Les mesures mises en place dans la loi d'urgence n° 2020-290 pour faire face à l'épidémie de COVID-19 ont abouti à suspendre ces pactes financiers.

La crise sanitaire avait également eu comme conséquence, en 2020, de générer, de la part de la collectivité régionale, plus de 100 M€ de dépenses en fonctionnement destinées à atténuer les effets de la crise sur le territoire.

Sur la période 2016-2021, on constate que les dépenses de gestion (DRF hors charges exceptionnelles et financières) sont passées de 1 538 M€ à 1 881 M€. Cette hausse s'observe sur les 3 postes : charges à caractère général, autres charges de gestion courante et dépenses de personnel.



Au regard des compétences obligatoires de la collectivité, l'analyse, par fonction, des dépenses de gestion (services ventilés uniquement) illustre la place prépondérante (78%) des trois fonctions : « transports », « enseignement » et « formation professionnelle et apprentissage ».

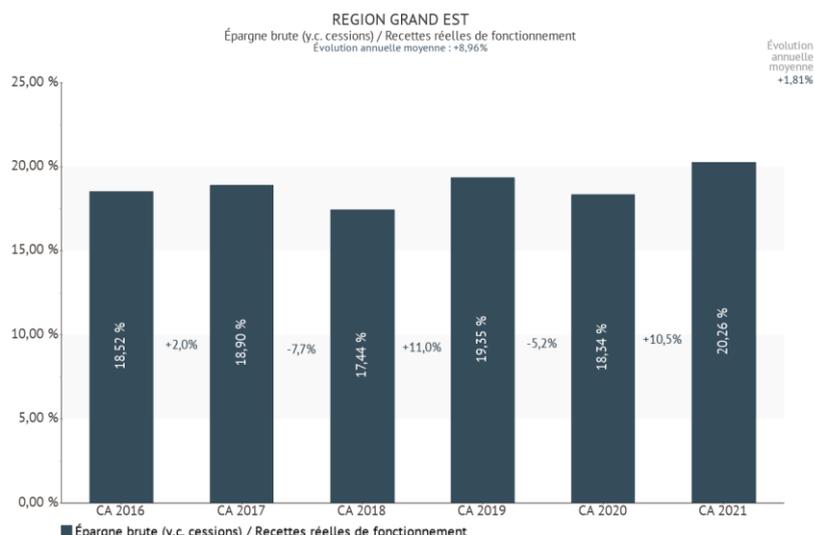


Le CESER rappelle que les dépenses de fonctionnement de la collectivité sont fortement contraintes par l'exercice des compétences obligatoires.

Dans le cadre de la crise sanitaire la collectivité régionale est parvenue à dégager des financements pour aider et accompagner les acteurs du territoire. Le CESER s'interroge sur les incidences et la capacité de la Région Grand Est à renouveler cette mobilisation sur plusieurs exercices dans un contexte conjoncturel défavorable mais considère que ce rôle auprès des différentes composantes du tissu régional est primordial.

## 2. L'épargne et le taux d'épargne

Suite à une dégradation en 2020, l'épargne brute (RRF-DRF) et le taux d'épargne brute (épargne brute/RRF)<sup>6</sup> s'améliorent en 2021 (558,7 M€ et 20,3%). Le taux d'épargne brute pour l'année 2021 est le plus important de l'ensemble de la période analysée. Cette évolution de l'autofinancement brut de la collectivité est due à une hausse des recettes plus importante que celle constatée pour les dépenses.



En 2021, l'épargne nette<sup>7</sup>, qui se calcule en déduisant le montant du remboursement du capital de la dette du montant d'épargne brute, s'élève à 364 M€.

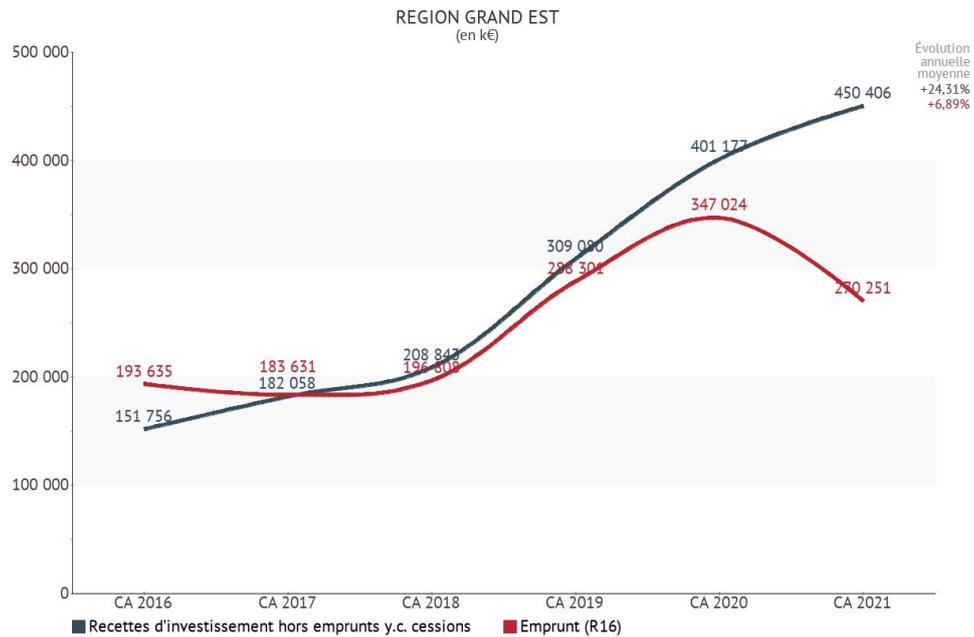
## 3. La section d'investissement : recettes et dépenses

Les **recettes réelles d'investissement** (RRI) atteignent, en 2021, 720,6 M€ soit une diminution d'environ 4% par rapport à 2020 qui intervient après plusieurs années de progression (dont + 25 % entre 2019 et 2020 et + 47 % entre 2018 et 2019). Ces hausses étaient imputables tant à l'augmentation des RRI hors emprunt que de l'emprunt.

<sup>6</sup> Le taux d'épargne brute indique la part des recettes de fonctionnement qui peut être consacrée à l'investissement.

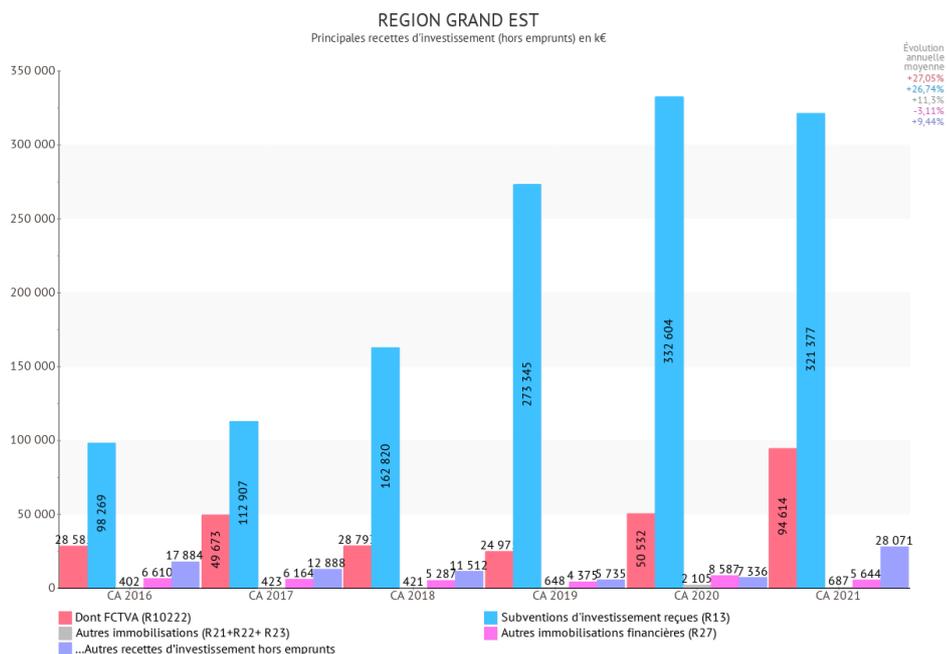
<sup>7</sup> L'épargne nette mesure l'épargne disponible pour financer l'investissement après remboursement de la dette.

En 2021, les RRI hors emprunt continuent de progresser quand l'emprunt est en baisse de près de 77 M€.



Les RRI hors emprunt se composent :

- du Fonds de Compensation de la Taxe sur la Valeur Ajoutée (FCTVA) : 94,6 M€ en 2021 contre 50,5 M€ en 2020 (le produit de 2020 correspondant déjà à un doublement du montant par rapport à 2019). Le niveau de cette recette dépend des investissements réalisés par la collectivité.
- des subventions d'investissement reçues : 321,3 M€ en 2021 contre 332,6 M€ en 2020. Cette catégorie comptabilise notamment les fonds européens.



L'emprunt est l'autre composante principale des RRI ; il se scinde en deux lignes : les emprunts nouveaux et les opérations spécifiques. Si, en 2021, les emprunts nouveaux diminuent (- 89 M€), ils avaient progressé de manière conséquente entre 2018 et 2019 (+ 92 M€) et entre 2019 et 2020 (+ 59 M€).

Les opérations spécifiques incluent notamment le revolving pour un montant d'environ 12 M€ (11,5 M€ en 2021) depuis plusieurs exercices. En 2021, les opérations spécifiques comptabilisent également le refinancement de la dette pour 12,3 M€.

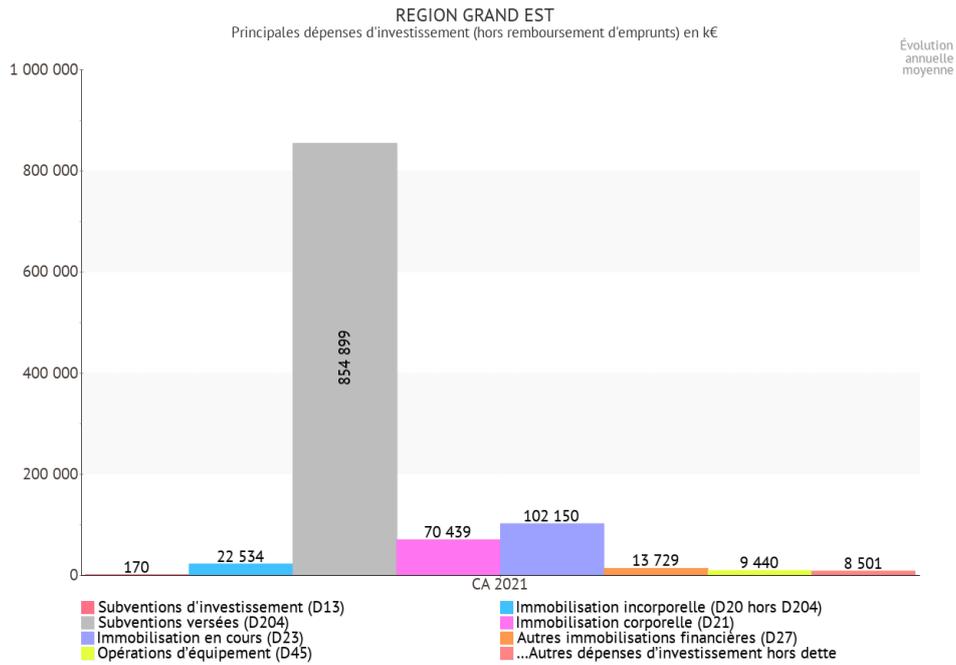
Les **dépenses réelles d'investissement** (DRI) sont de 1 300,4 M€ en 2021 (+ 11,7 % par rapport à 2020). On constate, depuis 2016, que les DRI ont connu une hausse continue qui s'est accentuée à compter de 2019 (+29,9% entre 2018 et 2019 et +9,2% entre 2019 et 2020).



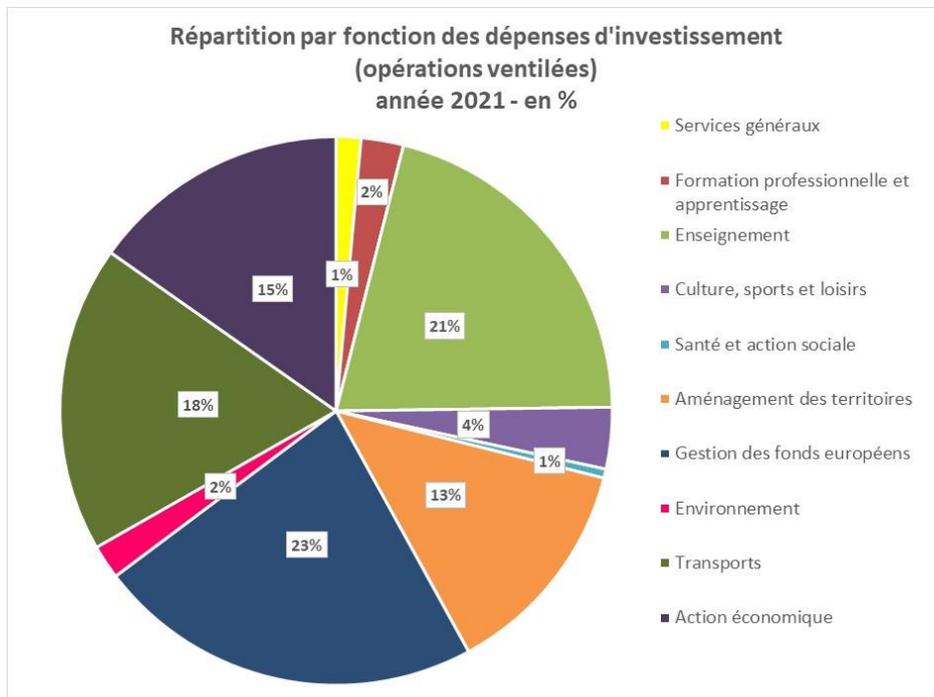
Pour rappel, à l'image de l'effort consenti en fonctionnement pour contrecarrer les effets de la crise sanitaire et économique, la Région avait réalisé, en 2020, des dépenses d'investissement spécifiques pour un montant de près de 84 M€.

Les DRI sont principalement composées des subventions versées (854 M€ en 2021 contre 731 M€ en 2020) et du remboursement d'emprunt (218,5 M€ en 2021 contre 211,4 M€ en 2020). Ces deux catégories représentent plus de 82% des DRI en 2021.

Hors dette, les DRI s'élèvent à 1081,8 M€ en 2021 soit une hausse de 13,6% par rapport à l'année 2020 (+ 10 % entre 2019 et 2020).



L'analyse, par fonction, des dépenses d'investissement (opérations ventilées uniquement) indique que la gestion des fonds européens, l'enseignement et les transports pèsent environ 62% du total. Si l'on ajoute l'action économique et l'aménagement des territoires, on arrive alors à 90%.



Depuis plusieurs exercices, la collectivité régionale indique mettre en œuvre une politique d'investissement volontariste ce que le CESER encourage. En effet, comme en fonctionnement, le

CESER considère que le soutien et l'accompagnement des différentes composantes du territoire doit s'inscrire dans une démarche vertueuse pour le dynamisme et de développement du Grand Est.

#### **4. L'endettement et les ratios**

Pour cette analyse, le CESER a choisi de s'appuyer sur les données de l'encours de dette (*dont encours de dette bancaire classique, encours obligataire, encours Partenariat Public Privé (PPP), préfinancements initiaux, fonds Résistance, avance remboursable ADEME et dépôts et cautionnements*) augmenté de l'encours relatif au crédit-bail.

En 2021, l'encours de dette s'élève à 2 855 M€ soit une variation de l'encours de + 51 M€ par rapport à 2020. La variation de l'encours de dette se calcule par la différence entre l'emprunt contracté et le remboursement du capital de la dette au cours de l'année. Cela permet d'apprécier l'évolution de l'encours de dette soit le « stock » de dette que la collectivité devra rembourser au cours des prochains exercices.

Avec les données sur l'encours, deux ratios importants peuvent être calculés :

- le taux d'endettement (encours de dette/RRF) qui mesure la charge de la dette par rapport aux recettes,
- la capacité de désendettement (encours de dette/épargne) qui mesure le nombre d'années que la collectivité mettrait pour rembourser toute sa dette si elle y consacrait toute son épargne brute.

Le taux d'endettement s'établit à 103% (contre 118% en 2020) et diminue du fait d'une hausse des recettes plus soutenue que celle de l'encours de dette.

Toujours en 2021, la capacité de désendettement est de 5,1 ans et diminue de plus d'un an par rapport à 2020 consécutivement à une progression de l'épargne brute plus marquée que celle de l'encours.

Depuis plusieurs exercices, le CESER fait le constat de la bonne gestion de la dette par la collectivité régionale et il espère que cette gestion permettra d'amortir, au moins partiellement, l'incidence de la hausse des taux d'intérêts ainsi que les éventuelles répercussions d'une dégradation de la capacité d'autofinancement de la collectivité résultant d'une conjoncture économique dégradée.

## **B. L'ANALYSE PROSPECTIVE - À HORIZON 2026**

Le volet prospectif de l'analyse financière est élaboré sur la base d'un ensemble d'hypothèses formulées au regard de facteurs externes ou internes à la collectivité. En effet, les hypothèses en matière de recettes, de dépenses et d'endettement sont déterminées grâce à l'extrapolation des tendances observées en rétrospective, aux données conjoncturelles, aux éléments collectés via des ressources documentaires, aux annonces de l'exécutif régional, aux connaissances des membres du CESER...

L'exercice de prospective réalisé cette année a abouti à la construction, à horizon 2026, de plusieurs scénarios parmi lesquels 2 ont été retenus dans le cadre de cet Avis. Ce dernier ne compile et ne

détaille pas l'intégralité des hypothèses mais présente les grandes lignes retenues et les principaux résultats obtenus pour chaque scénario.

Comme pour les années précédentes, il convient de préciser que le travail est mené dans une logique « toute chose égale par ailleurs ». En d'autres termes, il n'inclut pas un changement de fond dans la stratégie mise en place par la collectivité en fonctionnement et/ou en investissement, la survenance d'une crise majeure et toute décision de réorientation prise en cas d'aléas importants. De plus, le contexte actuel, empreint d'incertitudes majeures et de forts bouleversements, complexifie l'exercice de prospective.

Enfin, le CESER mène cet exercice sans disposer de l'ensemble des données détaillées et à jour concernant, notamment, la gestion de l'immobilier et le Plan Pluriannuel d'Investissement (PPI) ; données qui auraient permis d'affiner davantage les hypothèses formulées.

Cet exercice de prospective n'a pas vocation à prédire précisément les montants des recettes ou dépenses de la collectivité régionale dans les 5 années à venir mais il vise à éprouver l'incidence de choix stratégiques en particulier concernant les dépenses d'intervention en fonctionnement et en investissement.

## **1. Les hypothèses de travail**

Le CESER a retenu une hypothèse qui s'applique pour les deux scénarios concernant la hausse des taux d'intérêt (emprunt bancaire à 15 ans). Il a appliqué différents taux d'évolution pour les variables « PIB » et « inflation » sur la base d'un croisement entre les connaissances de ses membres et les prévisions formulées par la Banque de France et l'OCDE...

Pour le premier scénario « S1 », les principales hypothèses élaborées portent sur :

- Une forte progression des recettes liées à la TVA pour 2022, une nouvelle hausse de l'ordre de 4% en 2023 et une augmentation annuelle de moins de 2% en fin de période.
- Une croissance régulière du montant de TICPE perçu.
- Une quasi stabilité des recettes « IFER ».
- Une baisse en 2023 suivie d'une légère augmentation du produit des cartes grises les années suivantes (+ 0,5 % par an environ).
- Une augmentation marquée des charges de personnel pour 2022 et 2023 suivi d'une progression continue avoisinant les 1% sur la fin de la période.
- Une hausse des charges à caractère général en 2022, 2023 et 2024 puis une stabilisation.
- Une hausse limitée des autres charges de gestion courante (évolution annuelle moyenne de moins de 1%)
- Une stabilisation des dépenses d'investissement hors dette à un niveau supérieur ou égal à 1,6 Md€.

Le « S1 » illustre une évolution des finances régionales relativement atone sans diminution majeure des recettes ou hausse importante des dépenses.

Le second scénario « S2 » a été construit sur la base du scénario « S1 » à partir duquel le CESER a fait diverger certaines hypothèses.

L'objectif de ce second scénario est principalement d'envisager, dans un contexte conjoncturel défavorable (particulièrement en 2023), l'incidence d'un soutien aux acteurs du territoire plus marqué en fonctionnement que dans le « S1 » associé à un maintien du niveau de DRI hors dette similaire à celui du « S1 ».

Il est précisé que le CESER n'a pas souhaité introduire, dans ses scénarios, des hypothèses liées à une récession.

Les principales différences par rapport au « S1 » concernent :

- Des recettes de TVA qui progressent de manière moins soutenue en 2024.
- Un produit issu de la TICPE augmentant dans une moindre mesure que dans le « S1 ».
- Les dépenses liées au personnel qui progressent selon des taux plus importants en fin de période.
- Les dépenses relatives aux charges à caractère général qui augmentent selon des taux deux fois plus importants.
- Les dépenses liées aux autres charges courantes plus élevées d'année en année (évolution annuelle moyenne deux fois supérieure au « S1 »).

## **2. Les principaux résultats**

Au regard des hypothèses mobilisées dans les deux scénarios, les recettes de gestion connaîtraient une évolution positive et continue jusqu'en 2026 mais selon une variation annuelle plus faible dans le « S2 » à partir de 2024.

En matière de dépenses de gestion, la différence entre le « S1 » et la « S2 » est plus notable. En effet, pour certaines années, les taux d'évolution affichent plus d'un point d'écart. Les deux scénarios aboutissent, néanmoins, à une progression continue des dépenses de gestion.

Les résultats en recettes et dépenses de gestion en fonctionnement conduiraient, dans le S1, à des taux d'épargne<sup>8</sup> stabilisés à un niveau légèrement inférieur ou similaire à celui de 2021. Dans le S2, la hausse moins élevée des recettes de gestion combinée à la progression plus soutenue des dépenses de gestion feraient diminuer le taux d'épargne de près de 2 points.

L'écart entre les deux scénarios s'accroît, à compter de 2023, concernant l'épargne mais également l'endettement.

En terme d'endettement, les hypothèses prises, quant aux taux d'intérêt, à la section d'investissement et avec un résultat de clôture cible fixé à 20 M€, auraient pour conséquences de faire nettement progresser l'encours de dette dans les deux scénarios sur toute la période considérée ; le taux de progression de l'encours étant logiquement plus élevé dans le « S2 ».

---

<sup>8</sup> Le taux d'épargne est ici calculé avec les recettes de gestion. Pour 2021, le taux d'épargne calculé avec les recettes de gestion est de 22,7%.

Pour le scénario « S1 », l'ensemble des données (crédit-bail inclus) aboutiraient à une progression continue de la capacité de désendettement qui atteindrait, en 2026, un niveau supérieur à 9 ans.

Comparativement au « S1 » et toujours crédit-bail inclus, les hypothèses retenues dans le « S2 » auraient une incidence plus défavorable sur la capacité de désendettement ; annuellement celle-ci connaîtrait une hausse plus soutenue (environ + 1an/1an ½ par rapport au « S1 ») sur toute la période considérée.

## CONCLUSION

Depuis plusieurs exercices, le CESER relève que la structuration du budget régional, en recettes (recomposition des recettes de fonctionnement) comme en dépenses (transferts de compétences successifs), constitue un cadre contraignant pour la collectivité.

Après une année 2020 marquée par l'incidence financière de la crise sanitaire, les recettes de la Région bénéficient, en 2021, d'un regain de dynamisme. Néanmoins, les prévisions économiques laissent entrevoir de nouveaux risques pour la section de fonctionnement.

Le CESER souligne que les bons résultats constatés en 2021 permettront certainement d'absorber temporairement une nouvelle dégradation des données conjoncturelles mais réitère ses inquiétudes quant à la capacité de la Région à faire face à des crises successives.

Avec cet exercice de prospective, l'objectif du CESER était, dans un contexte conjoncturel défavorable impliquant une contraction des recettes de fonctionnement et une hausse des dépenses liées au fonctionnement de la collectivité, d'appréhender l'incidence sur les grands équilibres, l'endettement et les principaux ratios financiers d'un soutien de la collectivité à toutes les composantes du territoire en fonctionnement comme en investissement. Si les hypothèses formulées aboutissent à une baisse de l'épargne brute, une hausse de l'encours de dette et une durée de désendettement plus élevée, il apparaît, néanmoins, que la Région serait en capacité d'apporter ce soutien et de jouer, ainsi, un rôle primordial auprès d'un tissu régional fragilisé.

Compte-tenu des enjeux financiers à venir, des montants que représentent les programmations européennes et du potentiel que cela constitue pour le territoire, la mobilisation des fonds européens constitue, encore davantage, un enjeu majeur. Le CESER rappelle donc, à nouveau, sa préconisation au Conseil régional de poursuivre ses actions afin d'optimiser cette mobilisation et d'encourager des synergies transfrontalières.

Les crises économique, énergétique et climatique imposent de faire évoluer l'exercice de l'action régionale. Le CESER préconise au Conseil régional de maintenir une politique d'investissement volontariste, de renforcer son soutien en fonctionnement au tissu régional et il lui demande, à nouveau, de mettre en œuvre une stratégie plus responsable et plus durable dans tous les domaines afin de pallier, d'anticiper et de lutter contre les effets du changement climatique.

En effet, pour le CESER, la stratégie budgétaire adoptée par le Conseil régional doit fondamentalement servir une stratégie de long terme en faveur de la pérennité et du développement du territoire régional et de l'ensemble de ses composantes.

**Le CESER :**

- souligne le risque qui pèse sur les recettes de la collectivité régionale dans un contexte incertain laissant craindre, à court terme, une montée de l'inflation et un ralentissement de la croissance ;
- s'interroge sur les incidences et la capacité de la Région Grand Est à renouveler sa mobilisation sur plusieurs exercices dans un contexte conjoncturel défavorable mais considère que ce rôle auprès des différentes composantes du tissu régional est primordial ;
- considère que le soutien et l'accompagnement des différentes composantes du territoire doit s'inscrire dans une démarche vertueuse pour le dynamisme et de développement du Grand Est ;
- fait le constat de la bonne gestion de la dette par la collectivité régionale et il espère que cette gestion permettra d'amortir, au moins partiellement, l'incidence de la hausse des taux d'intérêts ainsi que les éventuelles répercussions d'une dégradation de la capacité d'autofinancement de la collectivité résultant d'une conjoncture économique dégradée ;
- souligne que les bons résultats constatés en 2021 permettront certainement d'absorber temporairement une nouvelle dégradation des données conjoncturelles mais réitère ses inquiétudes quant à la capacité de la Région à faire face à des crises successives ;
- rappelle donc, à nouveau, sa préconisation au Conseil régional de poursuivre ses actions afin d'optimiser la mobilisation des fonds européens et d'encourager des synergies transfrontalières ;
- préconise au Conseil régional de maintenir une politique d'investissement volontariste, de renforcer son soutien en fonctionnement au tissu régional ;
- demande, à nouveau, de mettre en œuvre une stratégie plus responsable et plus durable dans tous les domaines afin de pallier, d'anticiper et de lutter contre les effets du changement climatique ;
- considère que la stratégie budgétaire adoptée par le Conseil régional doit fondamentalement servir une stratégie de long terme en faveur de la pérennité et du développement du territoire régional et de l'ensemble de ses composantes.



**RETROUVEZ TOUTES LES INFOS  
DU CESER GRAND EST SUR INTERNET  
ET LES RÉSEAUX SOCIAUX :**

 [www.ceser-grandest.fr](http://www.ceser-grandest.fr)

 <https://www.facebook.com/ceserge/>

 <https://twitter.com/cesergrandest>

**SITE DE CHALONS-EN-CHAMPAGNE**

5 rue de Jéricho  
51037 Châlons-en-Champagne  
03 26 70 31 79

**SITE DE METZ**

Place Gabriel Hocquard  
57036 Metz Cedex 1  
03 87 33 60 26

**SITE DE STRASBOURG**

1 Place Adrien Zeller  
67000 Strasbourg  
03 88 15 68 00