

PRÉFET DE LA RÉGION BOURGOGNE  
PRÉFET DE LA RÉGION FRANCHE-COMTÉ

Réforme territoriale – travaux de réflexion dans la région Bourgogne Franche-Comté  
Synthèse des premières contributions des groupes de travail  
Pour diffusion aux organisations syndicales

Lors de la réunion des Comités de l'administration régionale des deux régions, le 6 octobre 2014, les deux préfets de région ont proposé de poursuivre les réflexions sur la réforme territoriale dans le cadre de groupes de travail réunissant les membres du comité d'administration inter-régional.

Ont été actées les quatre thématiques de travail suivantes :

- Ressources humaines : le groupe de travail développera les propositions qui ont été faites pendant la journée, par exemple sur les enjeux des compétences rares et des métiers en tension, de la conduite du dialogue social, de la gestion des RH de proximité, de l'attractivité dans le recrutement des agents publics, ou encore du rôle de l'encadrement intermédiaire dans le mouvement de rapprochement et dans la démarche de réforme de l'État ;
- Fonctions et organisations : le groupe de travail poursuivra les réflexions sur la problématique des missions/fonctions cibles de l'État territorial et sur l'enjeu de la transversalité, ainsi que sur l'évaluation et la conduite de la performance des politiques publiques ;
- Modes de travail : le groupe de travail approfondira les thèmes transversaux suivants : culture professionnelle, méthodes de travail, mode projet et travail collaboratif, usage du numérique dans les services publics ;
- Niveaux de compétence : le groupe de travail se penchera sur le sujet de l'articulation entre le pilotage stratégique et l'impératif d'opérationnalité aux différents niveaux de compétence, ainsi que sur les enjeux de mutualisation.

Les groupes ont par la suite mené leurs travaux, à la fin du mois d'octobre et pendant le mois de novembre – travaux qui ont abouti à la rédaction de quatre documents de 4-5 pages chacun, dont les quatre synthèses *infra* mettent en évidence les principaux éléments de constat et de proposition.

***Avertissement : ces synthèses restent des documents de travail dont les conclusions n'engagent ni leurs auteurs ni les structures auxquelles ils appartiennent ; elles ne visent qu'à faire avancer les réflexions dans le cadre de la réforme territoriale.***

## **Synthèse n°1 : groupe de travail « Ressources humaines »**

Le constat : plusieurs éléments d'inquiétudes ou d'interrogations commencent à émerger chez les agents. La mémoire des réformes précédentes est encore vive. Les agents craignent que les efforts pédagogiques nécessaires ne soient pas faits et que les besoins en accompagnements soient sous-estimés dans cette prochaine réforme. Les agents s'interrogent sur le devenir des postes potentiellement les plus impactés par la fusion des deux régions. La démarche parallèle de revue des missions et ses conséquences pour les agents suscitent également des inquiétudes.

### **A) La réussite de la réforme territoriale nécessite de mettre les RH au cœur de la réforme et d'associer les agents et leurs représentants**

1. La conduite du dialogue social doit être un axe prioritaire pour initier la dynamique de réforme, lui donner du sens et fédérer les énergies. Pour éviter les écueils des réformes précédentes, la réforme devra s'appuyer sur un discours clair, aux objectifs partagés, dans une logique d'accompagnement. Des opportunités de consultation et d'échanges au sein des CT de chaque structure sont à envisager. L'implication de la toute la ligne managériale dans ce dialogue social sera un facteur clé de sa réussite.

2. Associer, convaincre et fédérer l'encadrement sera également essentiel, par exemple par la mise en place de CODIR communs entre DR afin de créer un espace d'échange et de consolider l'approche métier pour faire émerger les modes d'organisation professionnelle les plus efficaces. L'encadrement, notamment intermédiaire, doit avoir sa place en tant que force de proposition, afin de devenir acteur du changement et relayer le bien-fondé de la démarche. Un écueil relevé lors des précédentes réformes touchait au désarroi de l'encadrement de proximité face à des restructurations successives et à des interrogations fortes sur le sens de l'action publique – d'où l'importance d'un accompagnement.

### **B) La réussite de la réforme dépend également de son anticipation : d'importants travaux préparatoires sont à conduire, qui devront inclure la réalisation d'un diagnostic partagé sur les RH, la conception de mesures de formation et d'accompagnement, et enfin une revue des processus de travail**

1. Un premier travail consistera à réaliser un diagnostic sur les effectifs et compétences des deux régions en s'appuyant sur les travaux de GPEEC réalisées par les PFRH sur le périmètre ATE.

2. A partir du diagnostic sur les effectifs et les compétences, il faudra imaginer des formations ciblées, sur les métiers rares mais aussi des formations « socles » sur les fonctions supports par exemple. Un programme interrégional de formation serait également à construire pour favoriser une acculturation commune, et par la suite un fonctionnement en mode projet. Dans le cadre de la préfiguration, un accompagnement de l'administration centrale devrait être recherché sur ces formations d'accompagnement du changement.

3. Enfin, dans la réflexion sur la mise en œuvre des organisations cibles, les différences entre les règlements intérieurs, doctrines de travail, processus devront être étudiés afin d'évaluer les besoins d'harmonisation.

### **C) La réforme territoriale représente une opportunité pour mettre en place une GRH qualitative**

Les actions suivantes pourraient être notamment envisagées :

a) le développement de pôles interdépartementaux de compétences, fondés sur le diagnostic des compétences rares ;

b) la spécialisation d'un service ou d'une DDI dans un domaine, à l'aune des compétences et

appétences (l'éolien, la réglementation de l'accueil des mineurs, la santé animale) pour appréhender les besoins en formation et en compétences, susciter une montée en compétences du service et la professionnalisation des agents, et limiter l'atomisation des missions ;

c) la construction de plans de formation individualisés pour élever ou diversifier les compétences des agents arrivant sur un nouveau poste ou souhaitant évoluer ;

d) l'association des agents à une réflexion commune sur une vision des RH dans la perspective d'une « grande région ».

**D) La réussite de la réforme est également liée à certains chantiers menés au niveau national**

1. Au niveau central, il faudra poursuivre le chantier de fusion des corps pour réduire la lourdeur de la gestion statutaire ; engager, dans le cadre du RIFSEEP, une réflexion sur l'harmonisation des régimes indemnitaires ; mettre en place une démarche d'effectifs de référence par structure, à partir de la revue des missions pour en faire un support permanent de la démarche GPEC et un outil important pour éclairer les décisions des DRH ministérielles.

2. Il faudra prendre en compte, dans le travail d'élaboration des organisations cibles, le calendrier national (revue des missions de l'État, réforme NOTRe). Pour cela des informations sur les compétences attendues sur le périmètre État en Bourgogne Franche-Comté doivent être communiquées au plus vite.

3. Il faudra veiller à donner de la souplesse dans la GRH au niveau local, et prioriser une approche RH pragmatique et soucieuse des agents. La fusion doit permettre l'affirmation forte d'une GRH renouvelée, fondée à la fois sur le respect du socle statutaire et sur la gestion des compétences. Cette dernière implique un souci accru dans plusieurs domaines : l'anticipation des besoins nouveaux du service public et donc de la formation des agents, l'anticipation des métiers en tension qui nécessitent une véritable GPEC en lien avec les DRH ministérielles, l'anticipation des carrières et des mobilités. Une mesure semble constituer un préalable à la réforme : l'accroissement de la RH de proximité en redonnant aux « employeurs locaux » des marges de manœuvre, y compris financières.

## **Synthèse n°2 : groupe de travail « Fonctions et organisations »**

Face à une région aux compétences étendues et renforcées et au périmètre élargi, et à des intercommunalités plus structurées et fortes, l'action de l'État sera appelée à plus de transversalité en étant innovant, en revisitant ses méthodes, et en concentrant ses moyens sur les missions/secteurs où ils seront les plus importants. Il sera attendu de l'État territorial différentes missions et postures (État garant de la sécurité des citoyens dans ses missions régaliennes ; État stratège et expert à la vision de long terme ; État partenaire dans un rôle d'accompagnement ; État impulsEUR voire maître d'ouvrage ; État garant de l'équilibre des politiques locales au regard des enjeux supra-territoriaux). Sur ces bases, les enjeux de l'organisation cible et surtout du fonctionnement cible des services de l'État résideront dans le maintien de la proximité, dans la mobilisation et le maintien d'une large expertise, y compris sur des compétences rares, et dans la capacité à accompagner et à améliorer les projets par le conseil, la pédagogie et la facilitation des procédures (simplification), afin de refonder une posture de « partenaires au quotidien » de l'ensemble des collectivités.

### **A) La réussite de la réforme territoriale impose de préférer l'optimisation des organisations actuelles à un bouleversement des structures**

1. Les grands principes de l'organisation actuelle, c'est-à-dire pour les missions régaliennes nécessitant une compétence technico-juridique - une intégration en DR, avec une représentation locale par des UT, et, pour les missions à forte dimension de portage territorial - une articulation entre deux niveaux de services déconcentrés DR-DDI, semblent avoir fait leurs preuves en termes de qualité de service rendu.

2. L'organisation régionale regroupant compétences et expertises n'est pas contradictoire avec une action de proximité, concentrée, voire « projetée » de façon ad hoc, vers les acteurs de terrain. Le dispositif DR/UT est notamment résistant vis-à-vis des questions de taille critique grâce à la complémentarité siège/UT et à la modularité des UT. Dans tous les cas, l'importance du pilotage des compétences et d'une GPEC bien construite autour de thématiques métiers sur le périmètre de l'ensemble des services de la future région sera cruciale.

### **B) Il sera indispensable d'adapter les futurs regroupements à la nature des missions et gérer les transitions sur un temps borné, avec le maximum de souplesse**

1. La réflexion sur la future localisation des missions/moyens devra être appuyée par une analyse fine par direction et métier, en associant étroitement les agents concernés et leurs représentants.

2. Il faudra développer de nouveaux modes de fonctionnement et de management en s'appuyant sur les nouvelles technologies existantes pour faire face aux enjeux de plurilocalisation.

3. Le schéma d'organisation cible doit viser une plus grande synergie et cohérence des actions des différents niveaux de portage des politiques publiques :

- développement de la transversalité/inter-ministériale dans le fonctionnement des services déconcentrés autour du préfet, de façon à faire émerger un collectif de travail ;
- développement, via les démarches de simplification, de procédures unifiées ou de guichets uniques, (cas des autorisations uniques ICPE, IOTA, des certificats de projets...) ;
- renforcement de la collégialité et du travail en réseau entre les services qui agissent sur des missions similaires entre les niveaux régional-départemental mais également avec les opérateurs de l'Etat (renforcement de leur intégration dans le réseau des services de l'État) ;
- vigilance sur le maintien de la proximité (présence physique régulière, ou capacités de projection occasionnelle avec garantie de mise à disposition de compétences en cas de besoin) ;
- réduction du temps de « transaction » interne aux services de l'État lié à l'atomisation des missions ou la segmentation des niveaux d'exercice, et développement de « circuits courts » entre

conception, décision et mise en œuvre (clarification des rôles) ;

- mise en œuvre de démarches managériales favorisant la participation interne et la transparence externe.

### C) Des éléments de méthode et de calendrier pour définir le projet de réforme et susciter l'adhésion des équipes

1. Une étape incontournable est une réflexion sur le projet de l'Etat territorial dans les 5-10 ans qui viennent : quels sont les grands enjeux futurs et en quoi la fusion des régions est une opportunité pour la conduite de ce projet ? (inventaire partagé des forces et axes d'amélioration de chaque politique publique sur les deux régions, ainsi que de l'organisation, des effectifs et RH).

2. Il est impératif de mettre les agents au cœur de la conduite de la réforme, en sollicitant le savoir-faire managérial des équipes de directions pour en faire un projet participatif qui conforte le sens de l'action de chacun. Il conviendra de tenir compte de la situation de chaque agent et d'adopter un pilotage et un management très fins et réactifs au plus près des équipes, afin d'aboutir à des organisations partagées et comprises par les personnels. La question des postes les plus impactés par la fusion se trouvera évidemment d'emblée au cœur des préoccupations de chacun et la méthode pour gérer ces situations devra être clairement exposée et de nature à rassurer les agents.

4. La fréquence de la communication doit être suffisamment régulière, tant en interne aux structures (information régulière et homogène des CODIR, des agents et des OS dès le processus formel engagé, par des CODIR conjoints, assemblées générales, réunions de concertations, groupes de travail, cellules de veille et d'écoute des agents...), qu'en externe. Lors des réformes de 2010, il a souvent été reproché à l'État son défaut de communication institutionnelle, notamment auprès des élus et de ses partenaires.

5. Enfin, pour favoriser la participation d'un maximum d'agents aux démarches ci-dessus, il conviendra de développer massivement la visio-conférence pour faciliter le travail en commun d'agents situés sur des sites distants, en évitant au maximum les déplacements physiques.

### Synthèse n°3 : groupe de travail « Modes de travail »

Si le projet de réforme ne remet pas en cause, au niveau des services de l'État, l'équilibre entre un échelon régional « pilote » et un échelon départemental « opérationnel », il aura néanmoins des conséquences qui peuvent d'ores et déjà être identifiées :

- au niveau régional : des centres de décisions probablement en nombre réduit, couvrant vraisemblablement des territoires plus vastes, aux enjeux plus hétérogènes ; des implantations multi-sites (permanentes ou non) ; le pilotage de services départementaux plus nombreux et éloignés, aux spécificités plus marquées ; l'évolution possible vers des plateformes interministérielles mutualisées (achats, etc.) ;
- au niveau départemental : un rôle réaffirmé de mise en œuvre opérationnelle de politiques publiques ; des spécificités territoriales à faire reconnaître ; des problématiques accrues d'attractivité, en particulier pour les personnels d'encadrement, hors « sièges de région ».

Dans ce cadre, la réflexion sur les modes opératoires doit prendre en compte les enjeux liés à la gestion de la distance dans les échanges, à la gestion de la multiplicité et de la diversité des interlocuteurs, à la capacité d'adaptation opérationnelle des politiques publiques, à la prise en compte de l'évolution parallèle des collectivités locales (régions, intercommunalités...) et aux opportunités offertes par les nouvelles technologies de l'information et de la communication.

#### A) La réforme territoriale est une opportunité unique pour faire évoluer les modalités de travail et les adapter autant que possible aux enjeux spécifiques rencontrés en région

1. Le rôle du niveau national pourra évoluer vers une logique plus souple basée sur des « mandats » fixant des objectifs au niveau régional. L'enjeu est de mieux responsabiliser les services dans la mise en œuvre des politiques publiques, de leur permettre de travailler plus efficacement avec des collectivités rendues autonomes par la volonté du constituant.
2. Les pratiques du niveau régional en matière de gouvernance pourront évoluer pour davantage favoriser la co-construction des politiques publiques avec les agents et bénéficiaires, pour développer des approches intégrées interministérielles, pour s'appuyer plus efficacement sur l'expertise de terrain (implication des services en charge de la déclinaison opérationnelle), pour mieux définir des objectifs différenciés selon les territoires (en CAR par exemple).
3. Le travail en mode projet pourra être développé pour mieux décliner les stratégies définies en CAR (désignation d'un chef de file chargé de la mise en œuvre – basée sur une logique de compétence et non de hiérarchie ; élaboration d'une lettre de mission reprenant la stratégie, les objectifs, les livrables, l'échéancier, les pouvoirs et les moyens ; coordination au-delà du périmètre des seuls services de l'État – collectivités, acteurs économiques et associatifs, usagers, consommateurs...)

#### B) Face à l'éloignement géographique créé au sein des communautés de travail, de nouveaux modes opératoires sont nécessaires au sein des services, impliquant un recours plus poussé aux NTIC

1. Le recours aux réunions téléphoniques et visioconférences doit être systématisé, basé sur des solutions adaptées au niveau de confidentialité des échanges (la plupart des échanges ne justifient pas qu'ils soient conduits – et ralentis – dans le cadre des réseaux ministériels protégés).
2. Les applications qui permettent un réel travail collaboratif doivent être développées : des espaces d'échanges permettant non seulement l'échange de documents, mais également une numérisation des processus de travail, l'ouverture vers les partenaires externes, etc.
3. L'ensemble des agents doivent être formés à ces nouveaux outils (cf. démarche engagée en matière de bureautique dans les années 1990). Un bilan de l'évolution des pratiques professionnelles, liée au développement des télé-procédures par exemple, pourra être conduit afin d'adapter les cursus de

formation.

4. Le personnel d'encadrement doit être incité à encourager ces concepts et pratiques

C) Le développement des moyens et des politiques de communication des services de l'État est un enjeu fondamental de la réforme territoriale

1. L'appropriation et le suivi de l'innovation des techniques de communication doit être une préoccupation forte des services de l'État, afin que celles-ci puissent rester en phase avec les citoyens et être crédibles dans le portage des politiques publiques. Des contraintes pèsent sur la communication de l'État, avec des moyens humains, techniques et financiers limités. Il en résulte un décalage entre les moyens déployés par l'État et les attentes de la société, à l'origine d'un manque d'efficacité (la presse locale ne relaie plus systématiquement les communiqués de presse des services de l'État et ne répond que partiellement à ses invitations événementielles). Pourtant, ces attentes sont fortes : il est impératif de moderniser la communication de l'État – et ce alors que l'État aura, en vis-à-vis, des collectivités plus importantes, aux moyens affirmés.

2. La communication « métier » doit disposer de la souplesse et de la modernité nécessaires, sans doute en adoptant des canaux distincts de la communication « institutionnelle » dans la forme, mais tous aussi professionnels et cohérents dans le fond.

3. L'objectif souhaitable de la création d'une plate-forme ressource dotée de véritables compétences – PAO, stratégie de communication, relation presse, nécessiterait de revoir les moyens financiers, humains et techniques consacrés aux métiers de la communication.

D) L'accompagnement des communautés de travail est une condition à la réussite de la réforme

1. Des mesures d'accompagnement des agents sont à prévoir, pour les appuyer dans l'évolution attendue des pratiques et pour prévenir les risques liés à la mouvance de l'environnement professionnel en période de réforme. Ces mesures, qui doivent concerner toute la communauté de travail, doivent non seulement viser à former les agents aux nouvelles méthodes de travail. Un investissement doit être engagé en matière de management, à tous les échelons hiérarchiques, pour permettre d'accompagner les nouveaux modes opératoires (management participatif, conduite de projet...) La communauté de travail doit être formée à ces modes managériaux sollicitant un engagement non formalisé de chacun tout en respectant le fait décisionnel.

2. Une stratégie de formation adaptée à chaque niveau hiérarchique doit être mise en place, en s'appuyant sur les plateformes RH des SGAR, avec une vigilance toute particulière pour l'encadrement intermédiaire, particulièrement sollicité dans de tels systèmes tant dans le volet de la construction de décisions que dans celui de leur mise en œuvre opérationnelle.

## **Synthèse n°4 : groupe de travail « Niveaux de compétence »**

### **A) La réforme territoriale pose la question de la révision des modalités du pilotage stratégique des services au niveau régional et souligne les enjeux liés à l'opérationnalité :**

1. Aujourd'hui, le pilotage stratégique se fait au niveau du CAR. Demain, le CAR, élargi, devra, pour élaborer une stratégie partagée, suivre des modalités de fonctionnement différentes. Les ordres du jour devront être revus pour les concentrer sur des sujets stratégiques à arbitrer sur la base d'un travail d'identification des dossiers exigeant ces arbitrages mené en pré-CAR ;

2. Pour élaborer une stratégie régionale partagée, quelle méthode ? Le CAR évidemment, et les stratégies élaborées au sein de chaque direction régionale, mais il doit aussi exister un temps de partage entre les directions régionales et les préfets de département, car chaque politique publique exige la construction d'une stratégie qui doit être déclinée dans le département. C'est pourquoi il est indispensable de bien articuler les comités de direction des directions régionales avec le CAR. Par exemple les BOP et les arbitrages qu'ils entraînent sont évoqués dans les CODIR des directions régionales et dans le CAR : la gestion stratégique régionale avec les préfets via le CAR nécessite que les CODIR et le CAR s'articulent pour que des arbitrages régionaux en directions régionales soient portés par les préfets de département. Ainsi, il apparaît que la réforme doit renforcer le lien directions régionales/préfets de départements/directions départementales interministérielles dans le cadre d'un schéma d'action de l'Etat partagé. Le travail de mise en synergie horizontale autour du préfet de département doit tirer profit de l'articulation région-département au niveau ministériel et interministériel.

3. Garder à l'esprit que l'opérationnalité existe à la fois au niveau régional et au niveau départemental. Par ailleurs l'impératif d'opérationnalité ne se limite pas à l'articulation régional-départemental mais interroge d'autres espaces administratifs pour définir le niveau le plus adéquat pour atteindre l'objectif visé. Une politique publique menée à l'échelon inter régional ou zonal peut s'avérer plus efficiente à cet échelon, même s'il n'est pas le « proche » géographiquement. Toutefois dans la plupart des cas, l'éloignement des centres de décisions impose de renforcer le service de proximité. La proximité de l'action publique est un principe qui ne peut se réduire qu'à la dimension géographique : la proximité c'est non seulement le fait d'être « proche », mais c'est aussi être efficient et complémentaire.

4. Prendre en compte les conséquences de la réforme pour les politiques partenariales. La grande région impose aussi une recomposition interrégionale d'organisations aujourd'hui identiques, pour les directions régionales mais aussi tous les partenaires et opérateurs. L'action de l'État est largement relayée au-delà de ses services (et des collectivités) par des acteurs privés, associatifs qui auront (ont déjà) à s'adapter. L'opérationnalité comme la proximité renvoient à la nature partenariale et complémentaire de beaucoup de politiques.

### **B) Le fonctionnement et l'organisation des directions régionales et leur travail avec le niveau départemental doivent être revus, notamment en s'appuyant sur le mode projet**

1. Plusieurs questions se posent : l'élargissement de la taille de la région (de 4 à 8 départements), quelles conséquences sur l'organisation et le management ? Plus la distance est grande, plus la structuration des directions régionales doit être forte entre le niveau régional et départemental. Doit-on par exemple placer des fonctions opérationnelles actuellement en direction régionale sur le territoire ? Faut-il revisiter les relations entre les unités régionales et les unités territoriales (en DIRECCTE par exemple) et les directions régionales et les directions départementales interministérielles (en DRJSCS) ? L'articulation région-département et la gouvernance territoriale des politiques aura aussi à prendre en compte la modularité si elle se développe des organisations territoriales.

2. Développer le mode projet ; il paraît aussi opportun de développer des projets qui concernent toute la région par des agents placés en département et pas exclusivement au niveau régional (ex : réforme

du financement et de l'évaluation des structures d'insertion par l'activité économique ; coordination des acteurs de l'apprentissage confié à un préfet de département...). Ce mode d'organisation développe la cohésion au sein d'une grande région et développe aussi la richesse et l'attractivité des territoires pour les agents à tous les niveaux (agents, encadrement intermédiaire, directeurs ...).

3. Une réflexion spécifique devra être menée quant à l'articulation préfet de région/préfets de département (par exemple sur l'opportunité d'une disjonction entre les responsabilités des préfets de région et de département en chef-lieu de région).

C) Les mutualisations sont l'un des leviers du changement pour optimiser la gestion et l'utilisation des compétences au niveau régional et au niveau départemental

1. La mutualisation doit être pensée comme l'un des leviers de changement, dans le contexte de réforme territoriale et de la nécessaire refonte des relations entre l'échelon régional et l'échelon départemental. Pour ce qui est des fonctions métiers, le groupe de travail rappelle les risques liés à une concentration extrême au chef-lieu régional. La mutualisation doit reposer sur un travail de cartographie des compétences au niveau régional et départemental, et sur un travail d'identification des besoins en compétences (quelle localisation, quelle fréquence, etc.)

2. Poser la question des mutualisations, c'est aussi poser la question de la gestion des compétences rares. À l'expérience, les démarches interdépartementales pour la gestion des ressources rares (définies comme des compétences métiers spécifiques nécessitant une forte spécialisation) ne fonctionnent pas de façon satisfaisante. Si une mutualisation doit être envisagée, il est nécessaire de s'appuyer sur une structure pérenne, gérée par le niveau régional comme un pôle de compétence qui gère le maintien des compétences et qui gère l'allocation des moyens.

3. Afin de penser les mutualisations il importe de :

- construire une vision partagée de la mise en œuvre des politiques publiques, à partir des conclusions de la revue des missions ;
- constituer un diagnostic objectif des moyens mobilisables pour répondre aux besoins à partir d'indicateurs communs et territorialisés ;
- se doter d'une visibilité et d'une stabilité suffisante (à 3 ans).

4. La dimension des RH doit être prise en compte : il faut penser l'accompagnement en termes de GPEC, veiller à la pérennité des équipes et surtout, accompagner la montée en compétences des agents notamment pour conjuguer les différents effets recherchés : décloisonnement, transversalité, logique de réseau, développement de l'expertise. Il ne s'agit pas seulement de partager des compétences rares et critiques, mais aussi d'en renforcer la spécialité et l'expertise au bénéfice de l'action publique.