



**ARTICLE A PARAÎTRE DANS  
LES CAHIERS DE LA FONCTION PUBLIQUE  
MAI - JUIN 2003**

**AU SERVICE DE LA DÉCENTRALISATION :  
LES ADMINISTRATEURS TERRITORIAUX**

**Par Jean-Marc LEGRAND, Directeur général des services  
du Conseil général de Maine-et-Loire,  
Président de l'Association des administrateurs territoriaux de France**

Les administrateurs territoriaux forment l'ossature des équipes de direction des collectivités territoriales. A l'heure où le gouvernement engage une nouvelle étape de décentralisation, il paraît intéressant de présenter ce cadre d'emplois, souvent méconnu mais qui pourtant fait preuve d'un réel dynamisme, ainsi que de s'interroger sur ses perspectives d'avenir.

## **I - Un cadre d'emplois né de la décentralisation**

La réforme de la décentralisation engagée par Gaston Defferre en 1982 ne s'est pas limitée à la seule dévolution des pouvoirs aux exécutifs locaux et à un premier train de transferts de compétences. Elle s'est accompagnée de la constitution d'une nouvelle fonction publique : la fonction publique territoriale, consacrée par la loi du 26 janvier 1984. Il faudra cependant attendre les décrets du 30 décembre 1987 pour que naissent les premiers cadres d'emplois de cette nouvelle fonction publique, et, parmi ceux-ci, les administrateurs territoriaux.

### **A. Au sommet de la filière administrative**

Quatre ans vont s'écouler entre la promulgation de la loi et la parution des décrets permettant la constitution des premiers cadres d'emplois de la fonction publique territoriale. Quatre ans de débats entre différentes conceptions de cette nouvelle fonction publique ; certains, comme l'ancien secrétaire d'Etat à la fonction publique, Anicet LE PORS, prônant la parité complète avec la fonction publique de l'Etat ; d'autres, au contraire, s'affichant comme les partisans d'un nouveau système d'emplois plus souple, proche des conventions collectives du privé.

Une solution médiane fut finalement trouvée : la fonction publique territoriale, riche de près de 300 métiers, serait organisée en quelques filières (huit aujourd'hui) dans lesquelles seraient constitués des cadres d'emplois (59) ; une tentative de simplification réelle par rapport à l'organisation de la fonction publique de l'Etat constituée d'une centaine de corps.

Au sommet de la filière administrative, le cadre d'emplois des administrateurs territoriaux dont le décret n° 87-1097 du 30 décembre 1987 modifié précise les fonctions.

Dans les régions, les départements et les communes de plus de 80 000 habitants, dans les établissements publics assimilés ainsi que dans les OPHLM de plus de 10 000 logements, les administrateurs exercent :

- des missions de préparation et de mise en oeuvre des décisions des autorités territoriales,
- des tâches de conception et d'encadrement,

- des responsabilités dans les domaines administratif, financier, juridique, sanitaire et social, ainsi que dans les domaines des ressources humaines, du développement économique, social et culturel,
- des fonctions de direction ou de coordination des activités de plusieurs bureaux, d'un service ou d'un groupe de services.

Les administrateurs peuvent occuper les emplois fonctionnels de directeur général ou de service, ou chargé de mission des régions, des départements, des communes de plus de 80 000 habitants et des établissements publics assimilés, ainsi que l'emploi de directeur général des communes de plus de 40 000 habitants ou des établissements publics assimilés.

## **B. L'intégration des cadres territoriaux**

Comme cela se pratique habituellement lors de la constitution initiale d'un cadre d'emplois, les agents titulaires qui remplissaient à la date de publication du décret, les conditions définies (emploi occupé ou fonction exercée, diplômes, ancienneté de service) ou qui ont été retenus par la commission d'homologation créée à cette fin ont été intégrés dans le cadre d'emplois.

Dans la mesure où il n'existe pas de gestion nationale des cadres d'emplois de la fonction publique territoriale, et celui des administrateurs ne fait pas exception, aucune base de données ne permet de connaître le nombre d'administrateurs intégrés par cette voie en 1988.

Une enquête statistique réalisée en 1997 par l'Association des administrateurs territoriaux de France (AATF) évaluait alors leur poids dans le cadre d'emplois à 62 % pour un nombre recensé de 970 administrateurs territoriaux en activité à cette date, soit 600 administrateurs intégrés. Mais ce nombre ne tient pas compte des administrateurs intégrés devenus retraités entre 1988 et 1997 (en moyenne, selon les données de la CNRACL, de 1993 à 1997, 22 administrateurs sont partis en retraite chaque année).

L'enquête fournissait une autre information intéressante : 64 % de ces administrateurs occupaient auparavant un emploi de secrétaire général ou de secrétaire général adjoint, principalement dans les villes. Les cadres du Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) y figuraient également en nombre significatif.

Enfin, il faut noter que quelques administrateurs ont été intégrés à la suite d'un détachement, notamment des fonctionnaires de corps recrutés par la voie de l'ENA qui, dans les départements en particulier, ont fait le choix de la territoriale.

## **C. 1 300 administrateurs territoriaux**

Comme il vient d'être noté, aucun organisme ou administration ne tient une base de données des administrateurs territoriaux. A l'instar de tout fonctionnaire territorial, ils sont nommés, après intégration, concours ou promotion, par leur collectivité employeur. Plus de 170 villes de plus de 40 000 habitants (ainsi que certaines villes touristiques surclassées), autant de communautés urbaines ou d'agglomération de même taille, 100 départements, 26 régions peuvent les accueillir, sans compter le CNFPT, les centres de gestion de la fonction publique territoriale, certains autres établissements publics de coopération intercommunale, enfin les OPHLM et les CCAS.

Avec cette multiplicité d'employeurs et l'absence de gestion nationale, évaluer précisément le nombre d'administrateurs est un exercice délicat. L'INSEE recense toutefois les agents occupant des postes d'administrateurs dans les collectivités mais sans préciser leur statut. Il distingue les effectifs titulaires et les non titulaires. En 1997, l'INSEE dénombrait ainsi 1 447 administrateurs dans les collectivités, dont 1 298 titulaires, nombre incluant toutefois les administrateurs de la ville de Paris qui bénéficient d'un statut spécifique.

Depuis 1997, l'Association des administrateurs territoriaux tente de tenir un fichier le plus complet possible des administrateurs territoriaux, au-delà même de ses adhérents qui représentent environ la moitié des effectifs du cadre d'emplois.

Elle dénombrait ainsi 1 289 administrateurs en activité au 1<sup>er</sup> novembre 2002, chiffre légèrement inférieur à la réalité car le recensement n'est pas exhaustif pour quelques rares collectivités. 234 de ces administrateurs n'exerçaient pas en collectivité, 93 ayant à cette date le statut d'élève, 34 étant « incidentés de carrière » et 107 détachés dans d'autres administrations, associations ou organismes, dont 49 à l'Etat. 1 055 étaient employés par les collectivités territoriales et leurs établissements publics : un tiers dans les villes, un tiers dans les départements et les régions, 18 % dans les structures intercommunales, 11 % au CNFPT et dans les centres de gestion et 4 % dans les OPHLM.

## **II - Un cadre d'emplois dynamique**

Occupant une place privilégiée parmi les cadres dirigeants des collectivités territoriales, exerçant une diversité de métiers, sachant être mobiles dans un contexte marqué par la tonicité du marché de l'emploi territorial, les administrateurs territoriaux forment un cadre d'emplois dynamique.

### **A. Une place privilégiée dans les collectivités**

L'Association des administrateurs territoriaux vient de réaliser une enquête exhaustive sur le statut des directeurs généraux de services des plus grandes collectivités, à savoir les régions, les départements ainsi que les villes et communautés de plus de 80 000 habitants. Au total, 272 collectivités ou établissements intercommunaux.

Les administrateurs sont à la tête de 147 d'entre elles, soit 54 % du total. Ils sont largement majoritaires dans les agglomérations (59 postes sur 94, soit 63 %) et dans les villes (31 postes sur 52, soit 60 %), occupent la moitié des postes dans les départements (50) et 27 % de ceux des régions (7 postes sur 26).

Si l'on prend en compte les ingénieurs territoriaux et les directeurs territoriaux (en général recrutés sur les postes de directeurs généraux sur la base de l'article 47 de la loi du 26 janvier 1984), les fonctionnaires territoriaux sont largement dominants, occupant 69 % des postes de directeurs généraux de ces collectivités (86 % même pour les agglomérations), à l'exception des régions où 54 % des postes (14) sont occupés par des fonctionnaires de l'Etat. Ces derniers sont également présents à la tête de 25 départements, de 9 villes et d'un nombre identique d'agglomérations. Pour leur part, les contractuels occupent à peine 8 % des postes de direction générale.

### **B. La diversité des métiers**

A partir du fichier des administrateurs territoriaux tenu par l'AATF, le CNFPT a récemment mené une étude sur les fonctions exercées par l'ensemble des administrateurs territoriaux en poste dans les collectivités locales. Par rapport au millier d'administrateurs ainsi analysé, 275 exercent la fonction de directeur général des services, 187 celle de directeur général adjoint, 335 étant directeur d'un secteur ou d'une structure (OPHLM ou OPAC, délégation régionale du CNFPT par exemple). Ainsi 80 % des administrateurs occupent des fonctions de direction.

La répartition par « niveau d'expertise » confirme la prédominance des administrateurs généralistes : la moitié environ des postes occupés l'est par des directeurs généraux, des directeurs généraux adjoints aux compétences élargies, des directeurs d'une structure de taille moyenne ou des directeurs de cabinets.

Mais, à côté de ceux-ci, on trouve des administrateurs partiellement spécialistes ; 150 DGA ou directeurs en charge de plusieurs secteurs d'activité connexes ont été identifiés. Ainsi se confirme à cette occasion très nettement l'émergence de la fonction de DGA ressources, généralement en charge de tout ou partie des secteurs suivants : moyens généraux, finances, ressources humaines, affaires juridiques et systèmes d'information.

Enfin, l'étude identifie 370 administrateurs spécialistes distingués en trois groupes principaux :

- une cinquantaine de fonctionnaires pour chaque fonction « finances » « affaires juridiques et administratives » et « ressources humaines »,

- une trentaine pour chaque fonction « social », « formation » (y compris cadres pédagogiques du CNFPT) et « développement du territoire »,
- enfin, une dizaine pour chaque fonction « évaluation - contrôle de gestion », « Europe et affaires internationales » et « urbanisme et aménagement ».

D'autres secteurs regroupent moins de dix administrateurs tels que la communication, la politique de la ville, le logement, la culture, la jeunesse, l'environnement, les transports... Ils témoignent toutefois de la diversité des métiers que peut exercer un administrateur au cours de son parcours professionnel.

A cet égard, l'étude confirme un effet âge très discriminant, les administrateurs les plus âgés occupant les fonctions hiérarchiques les plus élevées. L'âge de 45 ans est de toute évidence charnière dans la carrière. 70 % des administrateurs de plus de 45 ans sont plutôt des généralistes ; 58 % des moins de 45 ans sont des spécialistes.

### **C. La tonicité de l'emploi territorial**

A la différence des hauts fonctionnaires de l'Etat, dont la carrière est souvent étroitement balisée par avance, dépendant pour une grande part du rang de classement initial à la sortie de l'école, les administrateurs territoriaux bénéficient d'une plus grande liberté dans leur parcours professionnel, même si celui n'est pas toujours sans risque.

Le statut des élèves administrateurs territoriaux relève ainsi d'une spécificité sans égale dans la fonction publique de l'Etat. Lauréats d'un concours - qui se situe au niveau des plus prestigieux de la fonction publique -, les élèves sont rémunérés durant leur temps de formation par le CNFPT sans toutefois devenir fonctionnaire. A l'issue de dix huit mois de formation, les élèves considérés comme aptes aux fonctions d'administrateur sont inscrits sur une liste d'aptitude, charge pour eux de trouver leur employeur en vendant leurs compétences mais aussi en ayant la liberté de choisir leur collectivité d'affectation.

L'insertion aisée des lauréats des concours depuis 1990 témoigne d'une certaine efficacité du système et d'une bonne adéquation de l'offre et de la demande d'emplois, dans une décennie toutefois marquée par la tonicité du marché de l'emploi territorial. Aux recrutements actifs des régions et dans une moindre mesure des départements dans un premier temps, succèdent aujourd'hui les offres d'emplois des structures d'agglomération. Ainsi ces dernières ont recruté le tiers des élèves de la promotion Jean Vilar sortie le 1<sup>er</sup> mars 2003.

Le dynamisme de l'emploi territorial favorise la mobilité au cours de la carrière même si la transparence du marché est loin d'être totale. Une des priorités de l'AATF est ainsi de porter à la connaissance de l'ensemble des administrateurs, par l'intermédiaire de son site Internet, les offres d'emplois disponibles. Ce service complète ceux dont disposent déjà les collectivités en recherche de cadres, comme les annonces dans la presse professionnelle et le recours à des cabinets de recrutement dont certains sont devenus des spécialistes du monde des collectivités locales.

En 2002, année qui a donné lieu à quelques « chassés-croisés » suite aux élections municipales et cantonales de l'année 2001, l'AATF a recensé 322 postes susceptibles d'être pourvus par des administrateurs territoriaux, certains pouvant être cependant ouverts à d'autres cadres d'emplois (ingénieurs et attachés). Un potentiel assez considérable.

La vitalité du marché de l'emploi se traduit naturellement par une mobilité accentuée des administrateurs territoriaux chez qui la culture de la mobilité est de plus en plus ancrée. Celle-ci apparaît comme une étape normale et nécessaire du parcours professionnel. Sans compter les changements de fonction au sein d'une même collectivité, plus de 150 mutations sont ainsi intervenues au cours de l'année 2002.

La mobilité ne se limite d'ailleurs pas au seul monde territorial, un nombre significatif de collègues se tournant vers les sociétés d'économie mixte, les secteurs associatif et privé (cabinets de consultant en particulier), les administrations de l'Etat, voire l'engagement politique. 107 administrateurs territoriaux ont fait ce choix dont 49 à l'Etat, aidés en cela par les dispositions prises ces dernières années dans différents corps de l'Etat pour favoriser la mobilité entre fonctions

publiques. Une douzaine d'administrateurs sont ainsi actuellement en détachement dans le corps préfectoral.

La diversité des postes tenus peut être interprétée comme le signe d'une bonne adaptabilité, l'expérience acquise en collectivité apparaissant comme un réel atout, dans des métiers souvent situés à la périphérie de la fonction d'administrateur territorial.

### **III - Un cadre d'emplois promis à un bel avenir**

A l'heure où le Parlement réuni en congrès à Versailles vient d'adopter la révision constitutionnelle faisant de la France un pays dont « l'organisation est décentralisée », les administrateurs territoriaux semblent promis à un avenir plutôt prometteur. Toutefois, les départs massifs à la retraite constituent un enjeu de taille pour le renouvellement du cadre d'emplois et justifient l'attention qu'il faut porter à la formation tant initiale que continue.

#### **3.1 Des perspectives d'emploi qui restent favorables**

Arrivée à la retraite de la génération des « papy boomers », développement des structures intercommunales (143 communautés d'agglomération créées au 1<sup>er</sup> janvier 2003), accroissement des exigences en terme de compétences pour gérer des missions de plus en plus complexes, apparition de nouveaux métiers (communication, évaluation, systèmes d'information...), tout concourt à un besoin accru des cadres supérieurs territoriaux dans les années à venir. S'y ajoute aujourd'hui la nouvelle étape de décentralisation qui verra régions et départements devoir encadrer un effectif de personnel largement accru (le transfert des TOS des lycées peut représenter pour certaines régions une multiplication par huit des effectifs).

Dès 1998 et la publication de sa première étude sur les administrateurs territoriaux, l'AATF a attiré l'attention des pouvoirs publics sur le problème posé par le flux de départs à la retraite lié à la démographie particulière du cadre d'emplois. L'âge moyen du cadre d'emplois était alors estimé à 48 ans et six mois. L'Association avait alors plaidé pour une augmentation du nombre de postes offerts au concours ce qui fut engagé par étape à partir de l'année 1999.

Plus récemment, en 2001, le CNFPT et la CNRACL ont conduit une étude sur la démographie des différents cadres d'emplois et confirmé non pas le vieillissement du cadre d'emplois mais son âge moyen élevé et corrélativement le faible effectif des classes d'âge les plus jeunes (25-40 ans) au bénéfice de la génération des 45-55 ans.

Le constat paraît sans appel. Sur la base des données au 1<sup>er</sup> janvier 1998, 50 % des administrateurs ont plus de 50 ans et 73 % des administrateurs atteindront 60 ans au moins d'ici 2012. En valeur absolue, cela représente 40 administrateurs à remplacer par an de 2003 à 2005, puis environ 90 par an de 2006 à 2011.

#### **B. Un renouvellement engagé**

Sans méconnaître les difficultés posées par un tel boom démographique - et qui prendra son plein effet dans la seconde partie de la présente décennie -, il faut en prendre la réelle mesure et tenir compte de la spécificité d'un cadre d'emplois qui se renouvelle par concours mais aussi grâce à une promotion interne dynamique dont il n'est possible de bénéficier qu'au-delà de la quarantaine passée.

Comme pour tout cadre d'emplois ou corps de la fonction publique, le concours est la voie d'accès privilégiée. Pourtant pendant longtemps, à l'égard du concours d'administrateur territorial, le CNFPT a conduit une politique malthusienne difficilement compréhensible par rapport aux besoins de compétences des collectivités territoriales. Le nombre très limité de postes ouverts (au mieux 20) et l'irrégularité de l'organisation du concours (qui n'a pas eu lieu chaque année durant la décennie 90) ont pesé sur son attractivité alors même que le métier de cadre dirigeant territorial restait très méconnu.

C'est ainsi que l'ensemble des promotions concours 1989 à 1999 ne représente que 132 administrateurs territoriaux, un nombre en deça des administrateurs retraités durant la période, évalués à une vingtaine chaque année.

Après avoir fixé à 30 le nombre des élèves au concours 1999, le CNFPT l'a finalement porté à 40 en 2000, puis à 50 depuis 2001. La promotion Jean Vilar (concours 2000), sortie en mars 2003, est ainsi forte de 42 nouveaux administrateurs. La difficulté est bien sûr d'ajuster au bon niveau le curseur entre le nombre de postes ouverts et le nombre de candidats potentiels. Après deux années d'expérience d'un concours offrant 50 postes, le CNFPT estime que la qualité des élèves recrutés n'a pas faibli. Bien au contraire, la visibilité du concours s'étant accrue, le nombre de candidats, en particulier externes, a progressé. Il est vrai que, depuis quelques années, CNFPT et AATF organisent, avec l'appui des élèves, des campagnes de promotion auprès des étudiants des instituts d'études politiques et des DESS collectivités locales.

Une des conséquences positives de ces concours est la plus grande ouverture du cadre d'emplois aux femmes. Constatons qu'elles réussissent mieux ce concours que celui de l'ENA, certaines promotions d'administrateurs territoriaux étant même composées à parité. A titre d'explication, la liberté de choix des postes d'emplois est parfois mise en avant. La féminisation du cadre d'emplois est ainsi en marche : si parmi les administrateurs de plus de 45 ans, seuls 14 % sont des femmes, ces dernières représentent 33 % des administrateurs de moins de 45 ans.

Un troisième concours d'accès sera organisé en 2003 en application de la loi Sapin du 3 janvier 2001. Une telle voie d'accès doit permettre de diversifier les profils des cadres dirigeants territoriaux et l'AATF avait plaidé pour l'ouverture d'un nombre significatif de postes, d'une dizaine au moins. Par stricte comparaison avec l'ENA, le nombre de postes de cette voie a été maintenu à un maximum de 10 % du nombre total des postes ouverts, soit au mieux 5. Inutile d'espérer par ce biais une amélioration des compétences dont les collectivités locales ont pourtant cruellement besoin.

Comme pour tous les corps de la fonction publique, une autre possibilité d'accès au cadre d'emplois est prévue, celle de la promotion interne, réservée aux directeurs territoriaux et attachés principaux. En l'absence d'une gestion nationale du cadre d'emplois, les nominations à ce titre se font par chaque collectivité ou centre de gestion sur la base d'un quota. Une nomination est possible pour trois recrutements intervenus, dans la collectivité ou un ensemble de collectivités affiliées à un centre de gestion, de candidats admis à un concours ou de fonctionnaires du cadre d'emplois (c'est-à-dire par mutation d'une autre collectivité).

Cependant, depuis la parution du décret n° 94-1157 du 28 décembre 1994, une nomination par cette voie peut être autorisée, hors quota, pour les collectivités qui ont effectué un recrutement et qui n'ont pas procédé à une promotion interne depuis une période d'au moins quatre ans. Cette dernière disposition, décidée d'ailleurs pour un ensemble de cadres d'emplois de la fonction publique territoriale et non pas spécifiquement pour les administrateurs territoriaux, a fortement dynamisé la promotion interne. Il suffit en effet d'un recrutement externe d'administrateur tous les cinq ans dans une collectivité pour autoriser une promotion interne durant la même période, ce qui revient assez rapidement s'agissant d'un cadre d'emplois plutôt mobile.

Lors de l'enquête de l'AATF de 1997, 27 % des administrateurs ayant répondu, soit 189, avaient déclaré avoir accédé au cadre d'emplois par la voie de la promotion interne. Ils étaient alors trois fois plus nombreux que les administrateurs concours (66).

La montée en puissance du concours a depuis modifié ce rapport mais la promotion interne, avec plus de 60 promus chaque année en 2000 et 2001, et 44 en 2002 (sur la base des entrées en formation initiale d'application à l'Institut national des études territoriales (INET) de Strasbourg), reste encore majoritaire.

Sans remettre en cause le dispositif de promotion interne, quelques règles ont été édictées pour la rendre plus transparente. La loi Hoeffel du 27 décembre 1994 prévoit ainsi que la liste d'aptitude ne peut comprendre plus de noms que le nombre de nominations autorisées par l'application des règles de quota. Pour sa part, la loi Sapin du 3 janvier 2001 instaure la publication au Journal officiel des listes d'aptitude ainsi établies. Pour sa part, l'AATF aurait souhaité que les nominations dans le cadre d'emplois soient également publiées.

### **C. Un enjeu : la formation initiale et continue**

Les lauréats des premiers concours (1989 à 1995) devaient d'abord être recrutés par des collectivités et bénéficiaient ensuite d'une formation en alternance durant dix huit mois. L'absence de disponibilité pour leur collectivité pendant cette période ne favorisait ni leur recrutement, ni leur insertion professionnelle. La loi Hoeffel du 27 décembre 1994 leur a donné le statut d'élèves. Ils sont ainsi rémunérés par le CNFPT durant leur dix huit mois de formation.

Cette formation est organisée par le CNFPT à l'INET, institut créé à Strasbourg en 1997 et qui a pris la suite du centre de Fontainebleau que le CNFPT avait institué au début de la décennie 80 pour développer la formation continue des cadres territoriaux.

La formation s'appuie sur un dispositif pédagogique novateur alternant sessions de formation, stages en collectivité ou dans d'autres organismes et projets collectifs, chaque élève construisant son parcours individuel de formation.

L'INET assure également la formation initiale d'application des administrateurs de la promotion interne d'une durée de six mois en alternance. Il a repris le cycle supérieur de management mis en place à Fontainebleau pour les cadres territoriaux et développe de nouveaux cycles de formation, notamment pour les directeurs généraux de grandes collectivités. Les Entretiens territoriaux de Strasbourg qu'il organise chaque année en décembre sont devenus le lieu de rendez-vous des cadres territoriaux.

Toutefois, les moyens que lui alloue le CNFPT sont comptés et sans rapport avec ce que l'Etat peut consacrer à la formation de ses cadres dans ses différentes écoles.

A l'heure d'une nouvelle étape de la décentralisation, chacun reconnaît pourtant dans la profession l'intérêt de disposer d'un pôle de référence de formation des décideurs publics dédié au développement local et au management public territorial. L'INET pourrait jouer ce rôle au bénéfice non seulement des cadres territoriaux mais aussi des cadres dirigeants de l'Etat en formation initiale (élèves de l'ENA et d'autres écoles du service public) ou en formation continue, voire des cadres de réseaux associatifs ou d'entreprises.

Un tel projet qui peut prendre appui sur des coopérations étroites avec l'ENA et le réseau des écoles de service public n'est pas à l'évidence partagé par les rédacteurs du rapport de la commission sur la réforme de l'ENA et la formation des cadres supérieurs des fonctions publiques remis récemment au Ministre de la fonction publique, de la réforme de l'Etat et de l'aménagement du territoire. Le rapport préconise un moule unique de formation pour les hauts fonctionnaires de l'Etat et des collectivités territoriales, faisant fi des acquis d'une « fonction publique territoriale qui peut avoir la tête haute ayant assumé avec beaucoup de courage, de dynamisme et d'efficacité, les premiers transferts signés par les lois Mauroy et Defferre », comme le rappelait récemment Pierre Richard, Président de Dexia.

Si le service public doit avoir un souci légitime d'unité, il a surtout besoin de diversité et de concurrence, sources de richesse et de fécondations mutuelles.

\*  
\* \*

Aujourd'hui, grâce notamment au développement du cadre d'emplois des administrateurs territoriaux, force est de constater que les collectivités locales disposent de personnels de haut niveau, capables d'initiatives et de responsabilités. Très prochainement, de nouvelles évolutions sont à prévoir, les compétences des collectivités devant s'accroître encore. Les métiers des cadres territoriaux devraient donc encore connaître d'importantes transformations que les administrateurs territoriaux sont prêts à assumer.