



HAL
open science

La politique de la ville ou les déconvenues de l'évaluation néo-managériale

Thomas Kirszbaum

► **To cite this version:**

Thomas Kirszbaum. La politique de la ville ou les déconvenues de l'évaluation néo-managériale. Diversité : ville école intégration, 2012, pp.59-65. halshs-01100571

HAL Id: halshs-01100571

<https://shs.hal.science/halshs-01100571>

Submitted on 7 Jan 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

La politique de la ville ou les déconvenues de l'évaluation néo-managériale¹

Thomas Kirszbaum (ISP, ENS-Cachan)

Diversité Ville-école-intégration, n°169, juillet 2012

L'histoire de la politique de la ville et de son évaluation peut se lire comme un paradoxe : celui d'une politique qui ne peut se concevoir sans évaluation, mais qui résiste de manière persistante à cette pratique. On ne parle plus toutefois de la même évaluation, de ni de la même politique depuis la loi de programmation pour la ville et la rénovation urbaine du 1^{er} août 2003, dite loi Borloo. Dans les années 1980 et 1990, la politique de la ville avait été pionnière dans l'expérimentation, puis la tentative de généralisation dans l'action publique locale d'une évaluation de type « démocratique ». Les pratiques étaient restées bien en deçà de l'idéal d'évaluation démocratique, définie par Patrick Viveret comme un moyen « d'accroître la qualité de la vie démocratique » en nourrissant le débat public par la formation d'un jugement collectif sur la valeur d'une politique publique². Depuis la loi Borloo, la politique de la ville et son évaluation sont entrées dans l'ère du néo-managérialisme. Sommée de prouver son efficacité et son efficience, cette politique a été entièrement refaçonnée, sur le plan des objectifs comme des instruments³. Mais en rabattant l'évaluation sur la seule mesure quantitative des résultats, et en faisant l'impasse sur les processus de formation d'un jugement collectif, le tournant néo-managérial de la politique de la ville représente finalement un recul pour la pratique évaluative.

Politique de la ville et évaluation : un lien originel, une ambition déçue

Les premières opérations de la politique de la ville (Habitat et vie sociale, Développement social des quartiers) ont été des terrains privilégiés pour l'expérimentation des premières démarches évaluatives menées sous l'égide du Commissariat général du plan. Un cap substantiel avait été franchi, au début des années 1990, avec l'engagement d'une évaluation interministérielle. Présidé par Jean-Michel Belorgey, un Comité national d'évaluation de la politique de la ville rassemblait chercheurs, hauts fonctionnaires, élus et représentants de la société civile. Ses travaux pouvaient prendre appui sur un groupe scientifique, animé par Jacques Donzelot et Philippe Estèbe, et sur un groupe inter-administratif assurant la liaison avec les administrations de l'État. Si le Comité national et le groupe scientifique n'ont pu s'accorder sur un jugement partagé⁴, la démarche d'évaluation nationale avait permis d'engager un travail commun entre les sphères administrative et savante. Politistes et sociologues portaient alors un vif intérêt pour cette politique insolite qui entendait réformer les organisations publiques afin de changer la vie dans les quartiers⁵. Pour leur part, les

¹ Cet article est tiré d'un travail co-réalisé avec Renaud Epstein (université de Nantes). KIRSZBAUM T., EPSTEIN R. (2010) « Synthèse de travaux universitaires et d'évaluation de la politique de la ville », in F. Goulard, F. Pupponi, *Rapport d'information fait au nom du Comité d'évaluation et de contrôle des politiques publiques sur l'évaluation des aides aux quartiers défavorisés*, Tome II, octobre.

² VIVERET P. (1989) *L'évaluation des politiques et des actions publiques*, La Documentation française.

³ EPSTEIN R. (2010) « Des politiques publiques aux programmes : l'évaluation sauvée par la Lolf ? Les enseignements de la politique de la ville », *Revue française des affaires sociales*, n°1-2, janvier-février.

⁴ Chacune des deux instances a publié son propre rapport d'évaluation.

⁵ Ainsi que le théorisaient Donzelot et Estèbe dans *L'État animateur, essai sur la politique de la ville*, Paris, Le Seuil (1994).

responsables administratifs attendaient beaucoup, y compris une forme de légitimation, de l'éclairage des sciences sociales.

Le dialogue entre chercheurs et décideurs s'est à peu près refermé, à partir de 1993, quand l'État a décidé de confier l'évaluation des Contrats de ville à leurs signataires locaux. Un marché local de l'évaluation s'est ouvert, dans lequel se sont engouffrés cabinets de consultants et d'audit. Quantitativement, le succès a été réel, avec la production de plusieurs centaines de rapports d'évaluation locale. Qualitativement, on peut faire valoir aussi des dynamiques d'apprentissage collectif de l'évaluation par ses praticiens locaux¹. Les motifs d'insatisfaction n'en étaient pas moins nombreux, au point qu'un séminaire organisé en 2000 par la Délégation interministérielle à la ville posait la question : « politique évaluée, politique inévaluable ? »². La politique de la ville est certes complexe à analyser, mais seule une petite minorité de travaux locaux s'étaient véritablement inscrits dans les canons de l'évaluation d'une politique publique, comprise comme une activité *cognitive* (produisant de la connaissance sur la politique menée), *normative* (permettant de formuler un jugement sur cette politique) et *instrumentale* (rétroagissant sur elle)³.

Les lacunes étaient manifestes sous ces trois dimensions. Dans bien des cas, les évaluations ont consisté en audits organisationnels traitant des jeux d'acteurs ou en tableaux de bord bricolés à partir des rares statistiques infra-communales disponibles. Sauf exception, les finalités, les réalisations et encore moins les effets et impacts des Contrats de ville ont été interrogés. Faute de débat local structuré et ouvert à l'ensemble des parties prenantes, les conclusions des évaluations ont surtout appartenu aux évaluateurs. L'échec était également avéré sur le plan instrumental : les nombreuses réorientations qu'a connues la politique de la ville ont été très rarement fondées sur les recommandations tirées des évaluations. Ce fut encore moins vrai à partir de 2002, quand le nouveau ministre de la Ville, Jean-Louis Borloo, a décidé d'engager une refonte radicale de cette politique, sans attendre que son administration tire les enseignements des évaluations locales – ce qu'elle était bien en peine de faire au vu de la piètre qualité d'une grande majorité de ces travaux⁴.

Quand la mesure des résultats redéfinit l'objectif

Le terrain de la réforme avait été préparé par la Cour des comptes à travers la publication, en 2002, d'un rapport aussi médiatisé que sévère pour la politique de la ville⁵. Dans leur réquisitoire, les magistrats financiers faisaient grand cas de la difficulté d'évaluer cette politique, qu'ils attribuaient à « l'imprécision des objectifs » et, surtout, à l'absence « d'objectifs quantitatifs affichés au niveau national, en matière de résultat ». À leur sens, la priorité était donc de construire des indicateurs de résultats, mais aussi d'identifier les

¹ SPENLEHAUER V., WARIN P. (2000) « L'évaluation au service des conseils régionaux », *Sociologie du travail*, vol. 42, n° 2.

² DIV (2002), *Les débats d'Arc et Senans. Vers une stratégie d'évaluation des contrats de ville 2000-2006*, Saint-Denis, Les Éditions de la Div.

³ CONSEIL SCIENTIFIQUE DE L'EVALUATION (1996), *Petit guide de l'évaluation des politiques publiques*, Paris, La Documentation française.

⁴ EPSTEIN R., KIRSZBAUM T. (2005) *Synthèse nationale des évaluations à mi-parcours des contrats de ville 2000-2006*, Rapport pour la Délégation interministérielle à la ville.

⁵ COUR DES COMPTES (2002) *La politique de la ville. Rapport public particulier*, Journal officiel.

programmes contribuant à l'atteinte des objectifs et d'améliorer l'observation statistique des quartiers.

L'aspect le plus remarquable du rapport de la Cour des comptes est qu'il ne s'arrêtait pas à de simples recommandations méthodologiques. Tout à leur souci de rendre la politique de la ville évaluable, les magistrats financiers ont été jusqu'à reformuler sa finalité même, dans des termes devant permettre la mesure statistique de ses résultats : « L'objectif de réduction progressive des écarts constatés avec les autres villes ou quartiers et de "retour au droit commun", qui justifie la mise en place d'une politique territorialisée spécifique, devrait être prédominant dans les différents dispositifs ». La Cour des comptes faisait ici référence à l'expérience du Grand projet de ville de Grigny/Viry-Châtillon, unique en son genre et qualifiée de « progrès remarquable » parce qu'avaient été définis des objectifs de réduction de moitié de l'écart de réussite scolaire des deux villes par rapport à la moyenne départementale et de décroissance du chômage au même rythme¹.

La loi du 1er août 2003 a repris, à la virgule près, la formulation avancée par la Cour des comptes sur l'objectif de la politique de la ville défini en termes de réduction des écarts territoriaux. Le tournant était réel car la mesure d'écarts statistiques servait jusqu'alors à identifier et observer des quartiers « prioritaires », mais non à définir la finalité même de l'action. S'il existait un courant « normalisateur » dans la politique de la ville, préoccupé de « faire des quartiers comme les autres »², cette orientation coexistait avec d'autres finalités possibles : celle du développement endogène des quartiers en appui sur la participation des habitants, et celle du droit à la ville compris comme la lutte contre les mécanismes ségrégatifs à l'échelle des agglomérations³. Il y avait loin entre l'affichage de ces orientations et la réalité des pratiques locales qui consistaient, pour l'essentiel, à soutenir financièrement le tissu associatif local et à renforcer les équipements de proximité dans les quartiers. Mais avec la loi Borloo, la possibilité même d'une orientation alternative était évacuée devant l'affirmation d'un objectif univoque de retour des 751 Zones urbaines sensibles (Zus) dans une normalité statistique.

La loi prévoyait ainsi que tous les programmes de la politique de la ville feraient l'objet d'évaluations périodiques sur la base de 65 « indicateurs de moyens » et « de résultats » énumérés dans son annexe ; les rédacteurs de la loi Borloo s'inspiraient en cela de la *National Strategy for Neighbourhood Renewal* lancée deux ans plus tôt au Royaume-Uni, fondée sur le suivi des écarts statistiques entre les 88 quartiers les plus défavorisés du pays et la moyenne nationale. Comme l'instrument de mesure et de suivi des écarts faisait encore défaut dans le cas français, un Observatoire national des zones urbaines sensibles (Onzus) a donc été créé. La loi clarifiait aussi le champ des responsabilités administratives en instituant une agence dédiée (l'Agence nationale pour la rénovation urbaine, Anru), chargée de piloter le Programme national de rénovation urbaine. L'édifice institutionnel était parachevé en 2006, avec la mise en place d'une seconde agence (l'Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances, Acsé), chargée de piloter les autres programmes de la

¹ KIRSZBAUM T. (2004) « Discrimination positive et quartiers pauvres : le malentendu franco-américain », *Esprit*, n°3-4, mars.

² PIRON O. (1990) *Les grands ensembles : bientôt des quartiers comme les autres*, Rapport pour le ministre délégué au Logement, mars.

³ ESTEBE P. (2004) *L'usage des quartiers. Action publique et géographique dans la politique de la ville (1982-1999)*, Paris, L'Harmattan.

politique de la ville dans le domaine social, éducatif ou de prévention-sécurité.

La réforme de 2003 affichait une forte cohérence avec la « révolution budgétaire » engagée deux ans plus tôt par le vote de la Loi organique relative aux lois de finances (Lolf), focalisée elle aussi sur l'amélioration des performances et l'évaluabilité des politiques publiques¹. C'est sans attendre sa mise en œuvre, engagée en 2006, ni la Révision générale des politiques publiques (RGPP) l'année suivante, que la loi Borloo a refaçonné le schéma organisationnel de la politique de la ville pour l'adapter aux principes qui guident la transformation de l'État dans l'esprit du *New Public Management* : séparation des fonctions de pilotage et de mise en œuvre, création de structures administratives autonomes en charge d'une politique publique, responsabilisation des gestionnaires locaux pour atteindre les objectifs de résultats fixés au niveau central².

L'impact de la politique de la ville, point aveugle de l'évaluation des performances

La politique de la ville étant réorganisée en fonction de l'exigence de résultats quantifiables, son objet comme celui de son évaluation se sont déplacés. Jusqu'alors, la politique de la ville visait moins à changer de façon directe la situation des quartiers et de leurs habitants qu'à exercer un « effet levier » sur les autres politiques publiques pour les amener à faire plus et mieux leur direction. Évaluer la politique de la ville revenait à porter un jugement sur sa capacité à impulser des logiques de partenariat inter-institutionnel, de territorialisation des politiques sectorielles, de discrimination positive, d'expérimentation d'actions innovantes, etc.³ Précisée par une circulaire du 5 juillet 2007, la méthode d'évaluation des Contrats urbains de cohésion sociale (Cucs, prenant la suite des Contrats de ville après la création de l'Acse) signale un complet renversement de perspective. La circulaire relègue la question de l'effet levier du contrat sur l'action publique locale à la simple identification de « bonnes pratiques », et recentre l'évaluation sur la « logique de résultats », c'est-à-dire les « améliorations constatées au profit des territoires défavorisés et/ou de leurs habitants ». Au cœur de la démarche évaluative figure désormais la mesure des « effets directs produits par un programme d'action ou, parfois, par tel ou tel segment d'un programme d'action, ou encore par telle ou telle action réalisée », puis l'appréciation de « l'impact global de l'ensemble de ces dispositifs sur un même territoire ».

En passant de la recherche d'effets indirects à la recherche d'impacts directs, l'administration entendait répondre aux interrogations pressantes du législateur et de la Cour des comptes sur l'efficacité et l'efficience des contractualisations locales, volontiers présentées comme de coûteuses « usines à gaz »⁴. Quelques années après l'introduction de

¹ ARKWRIGHT E. et al. (2007) *Économie politique de la Lolf*, Rapport du CAE, Paris, La Documentation française.

² BEZES P. (2008) « Le tournant néo-managérial de l'administration française », in O. Borraz, V. Guiraudon (dir.), *Politiques publiques I. La France dans la gouvernance européenne*, Paris, Presses de Sciences Po.

³ BEHAR D. (1997) « La politique de la ville mérite-t-elle d'être évaluée ? », *Urbanisme*, n°297, novembre-décembre.

⁴ Selon l'expression du sénateur de Pierre ANDRE (2005) *Contrat de ville : rénover et simplifier. Rapport d'information sur l'avenir des contrats de ville*, Commission des Affaires économiques et du Plan, Sénat. Par ailleurs, la Commission des finances du Sénat avait saisi la Cour des comptes pour qu'elle examine l'impact des crédits de la politique de la ville en termes d'efficacité et d'efficience. COUR DES COMPTES (2007) *La gestion des crédits d'intervention de l'Etat au titre de la politique de la ville*, Rapport à la commission des Finances du Sénat sur le fondement de l'article 582 de la LOLF.

nouveaux instruments de pilotage censés concrétiser la « logique de résultats », il est cependant très douteux que les impacts de la politique de la ville soient mieux mesurés. L'amélioration des systèmes d'observation à laquelle s'est attelé l'Onzus a certes permis d'indéniables progrès dans la connaissance des quartiers « prioritaires ». Mais au moins jusqu'à sa récente réforme¹, l'Onzus ne s'est pas positionné en instance d'évaluation, s'interdisant de prolonger ses observations statistiques par un jugement sur la valeur des différents programmes de la politique de la ville².

Faute d'instance nationale d'évaluation, les jugements sur la valeur de la politique de la ville émanent pour l'essentiel de la sphère politico-médiatique. Le point d'orgue de ces évaluations « sauvages » est la livraison du rapport de l'Onzus qui donne lieu, chaque année, à des constats sans appel sur l'échec de la politique de la ville au vu du renforcement constant de la ségrégation socio-spatiale. Les données de l'Onzus mériteraient pourtant d'être interprétées et discutées de façon rationnelle, afin de démêler l'impact propre de la politique de la ville de facteurs exogènes tels que le contexte socio-économique général, les mobilités résidentielles (la dégradation des quartiers peut refléter l'amélioration de la situation de certains habitants qui déménagent) ou encore les effets territoriaux d'autres politiques publiques (dont le poids financier est infiniment supérieur à celui de la politique de la ville).

Le seul programme de la politique de la ville susceptible d'avoir un impact direct sur l'état de la ségrégation est la rénovation urbaine destinée à recomposer l'offre d'habitat dans un souci de mixité sociale. C'est curieusement le seul programme que les commentaires sur l'« échec » de la politique de la ville exemptent généralement de responsabilité, pour en louer au contraire les « succès incontestables »³. Il faut dire que le débat est obscurci par la confusion, entretenue par les responsables publics, entre *impacts* et *réalisations* ou, pour reprendre la terminologie anglo-saxonne, entre *outcomes* et *outputs*. De fait, les responsables de l'Anru et ses ministres de tutelle ont communiqué de manière intensive, et sans jamais distinguer clairement ces registres, sur les réalisations programmées, les réalisations effectives et certains effets présentés comme autant de preuves de l'impact d'un programme qui n'a toujours pas fait l'objet d'une évaluation d'ensemble.

L'évaluation des performances de la politique de la ville a contourné jusqu'ici l'un des problèmes les plus des plus délicats de l'évaluation scientifique : celui des liens de causalité entre l'évolution de la situation de départ et la politique menée. Pour prouver et quantifier une relation de cause à effet, il faudrait théoriquement pouvoir répondre à la question : que se serait-il passé si, toutes choses égales d'ailleurs, la politique n'avait pas été mise en œuvre ? Poser le problème en ces termes oriente immédiatement vers l'idée d'« expérimentation » telle qu'elle est mise en œuvre dans les sciences de la nature. Car seule une expérience reproductible à l'identique et mettant en parallèle deux situations qui ne diffèrent que sous l'angle du phénomène étudié, permet de se prononcer sur l'effet propre d'une politique⁴. Le bilan des travaux d'évaluation de la politique de la ville apparaît particulièrement mince à cet égard, puisque l'on ne recense qu'une seule tentative de mesure

¹ Décret du 1er juin 2011 créant notamment un conseil scientifique au sein de l'Onzus.

² EPSTEIN R. (2010) *op. cit.*

³ EPSTEIN R. (2012) « ANRU : Mission accomplie ? », in J. Donzelot (dir.) *A quoi sert la rénovation urbaine*, Paris, Puf.

⁴ CONSEIL SCIENTIFIQUE DE L'EVALUATION (1996), *op. cit.*

d'impact avec groupe de contrôle. Encore cette démarche ne procède-t-elle pas d'une commande évaluative, mais de l'initiative propre de deux économistes¹.

Des acteurs locaux en mal de pratiques collectives

À partir de deux recherches menées sur une douzaine de terrains, on peut s'interroger enfin sur la réception par les praticiens locaux du tournant néo-managérial de la politique de la ville et de son évaluation². Toute évaluation se heurte à un blocage structurel, de nature politique, lié à la réticence des élus locaux à engager des démarches « questionnantes » pouvant déboucher sur un « jugement » autre que celui du suffrage universel. Mais il n'est plus guère question de construire un jugement collectif sur le programme de rénovation urbaine qui a mobilisé – et très de loin – les ressources financières les plus importantes de la politique de la ville depuis 2003. L'Anru exerce une fonction de contrôle vigilant sur la mise en œuvre des programmes qu'elle contractualise avec les municipalités. Mais l'évaluation est devenue facultative et elle relève de l'initiative de l'agence nationale. Il s'agit pour elle de dépêcher sur place des consultants chargés de réaliser des « points d'étape » à partir d'entretiens ciblés. La vocation première de ces coups de sonde n'est pas d'engager un débat local et contradictoire sur les effets et impacts de la rénovation urbaine, mais d'affiner le regard de l'agence nationale sur l'avancement des programmes qu'elle finance. Ce que l'Anru qualifie d'« évaluation » n'est en réalité qu'une modalité améliorée de *reporting*, c'est-à-dire de remontée d'informations du local vers le niveau national.

En permettant aux unités administratives centrales de rendre des comptes au Parlement dans le cadre de la Lolf, le *reporting* est devenu une composante névralgique des systèmes néo-managériaux de pilotage des programmes de l'État. C'est ainsi que l'Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances a mis au point une nomenclature analytique identifiant 9 thématiques, 16 sous-thèmes, 44 objectifs et 219 modalités d'action, que les services déconcentrés de l'État doivent renseigner grâce à un logiciel informatique permettant le suivi individuel de chaque dossier bénéficiant d'une subvention de l'agence³. Les partenaires locaux de l'État – collectivités locales et porteurs de projets – sont sollicités à leur tour pour renseigner cette base de données.

Ainsi se constitue un savoir national sur le local, mais un savoir d'une utilité toute relative pour les acteurs des territoires qui ne s'en saisissent nullement pour construire une capacité d'analyse propre sur les politiques qu'ils mettent en œuvre. L'injonction nationale à évaluer n'a pas disparu, mais on remarque qu'elle ne s'adresse qu'aux acteurs du volet social et éducatif de la politique de la ville œuvrant dans le cadre des Contrats urbains de cohésion sociale. Dans un souci d'efficacité et d'utilisation rationnelle des deniers publics, les financeurs des Cucs sont censés sélectionner les porteurs de projets sur la base d'une évaluation de leurs performances. Ainsi, alors que la rénovation urbaine échappe à toute

¹ RATHELOT R., SILLARD P. (2008) « Zones franches urbaines : quels effets sur l'emploi salarié et les créations d'établissements ? », *Économie et statistique*, n° 415-416.

² KIRSZBAUM T. (2009) *La programmation des Contrats urbains de cohésion sociale face aux réformes de la politique de la ville. Enquête à Argenteuil, Dreux et Lormont*, Rapport pour l'ACSE,; KIRSZBAUM T. (2010) *Articuler l'urbain et le social. Enquête sur onze sites « historiques » en rénovation urbaine*, Rapport pour le CES de l'Anru.

³ AVIDE E. (2008) *Évaluer la politique de la ville : une exigence impossible ? Problèmes d'évaluabilité et perspectives pour les surmonter*, Mémoire du mastère Aménagement de l'Université de Paris I.

interrogation sur ses effets et impacts propres, les structures agissant dans le champ social et éducatif sont mises en demeure de prouver leur utilité, car derrière elles pèse le soupçon de l'assistanat.

La « culture de la performance » se diffuse non sans mal dans la sphère sociale et éducative. Hormis les structures rodées pour répondre à une commande publique les enjoignant à « faire du chiffre », au prix d'effets pervers bien connus d'écémage profitant aux publics les moins difficiles¹, l'appropriation de la logique de performance apparaît superficielle tant du côté des financeurs que des porteurs de projets. Tous sont généralement avisés du fait que les indicateurs de performance agissent comme des filtres déformants de la réalité, qui renseignent fort mal sur l'activité des porteurs de projets et moins encore sur l'impact de ces activités sur les usagers. Tout se passe alors comme si un consensus tacite liait les financeurs et les structures bénéficiaires de subventions pour que ces dernières s'acquittent de leurs obligations en termes de production de bilans (souvent appelés « évaluations » par abus de langage), sans aller jusqu'à faire de l'évaluation des performances associatives, indémontrables par des indicateurs quantitatifs, un critère de financement de ces structures. Peu de financeurs se risquent d'ailleurs à priver de financement des associations qui œuvrent au long cours dans des quartiers marqués par la grande fragilité de leur tissu social.

Focalisant leurs appréciations (largement subjectives) sur des projets individuels, les financeurs locaux ont tendance à déléguer à des tiers extérieurs l'élaboration d'indicateurs d'évaluation relatifs aux effets globaux de tel ou tel programme de l'État. Dans bien des sites, les batteries d'indicateurs quantitatifs construites par des cabinets de consultants sont si complexes qu'elles aboutissent plutôt à brouiller le regard des financeurs sur les effets des programmes. La construction d'indicateurs élude le plus souvent tout questionnement stratégique en laissant une place résiduelle au débat, qu'il s'agisse du débat sur les indicateurs en fonction desquels s'opère la mesure ou du débat sur l'imputation des faits mesurés aux politiques menées. Faute d'appropriation collective des outils de l'évaluation néo-managériale par les acteurs locaux de la politique de la ville, le risque de rejet n'est pas négligeable². Ce type d'évaluation déstabilise profondément les acteurs « historiques » de la politique de la ville, ceux qui avaient participé à l'épopée des années 1980 et 1990, et qui restent plus préoccupés par les processus que par les résultats quantifiables. On voit néanmoins émerger une nouvelle génération de fonctionnaires de l'État ou des collectivités davantage en phase avec le cours nouveau de la politique de la ville, parce que la construction de leur identité professionnelle a coïncidé avec la diffusion à marche forcée d'une nouvelle culture du management public.

La plupart des praticiens locaux se rejoignent cependant pour déplorer ce qu'ils désignent comme une « perte de sens » de leur métier et la désintégration des scènes locales où ce « sens » pourrait être discuté collectivement. Car les instruments de pilotage néo-managériaux ont de puissants effets de fragmentation et d'atomisation contribuant à l'émiettement du travail des managers locaux. Les contraintes de *reporting* sont si chronophages pour l'ensemble de la chaîne d'acteurs que beaucoup déclarent ne pouvoir consacrer

¹ De tels effets ont été identifiés à propos du cadre des placements en emploi et en formation, dans le cadre du « contrat d'autonomie » institué par le plan Espoir banlieues de Fadela Amara. Voir CRUSSON L. (2011) « Le contrat d'autonomie : mise en œuvre par les opérateurs et profils des bénéficiaires », *Dares analyses*, n°013, février.

² LATZ A. (2009) « Évaluation : de quoi parle-t-on ? », in Irev, *Évaluer et piloter les projets de développement social urbain*, Jeudis de la ville, avril.

la moindre parcelle de leur temps à l'évaluation. C'est que les travers bureaucratiques de la politique de la ville n'ont guère été corrigés sous l'ère du néo-managérialisme, dont l'une des raisons d'être était pourtant de réduire les pertes d'efficacité liées à la complexité de la gestion bureaucratique, imagée par une « réunionite » caractéristique de la politique de la ville¹. On peut se demander aujourd'hui si la principale source d'inefficacité de cette politique n'est pas plutôt à rechercher dans les tâches d'ingénierie administrative et financière liées au *reporting* et qui maintiennent les acteurs locaux sous une pression sans relâche, inhibant leurs coopérations horizontales et empêchant en définitive la structuration d'une réflexion commune sur les manières de renforcer... les performances de la politique de la ville.

¹ Une réunionite fustigée par exemple le rapport André précité.