



Faire passer la pilule AFB : les très chers conseils du privé

Montreuil, le 13/09/2016

L'Onema et les trois autres établissements publics appelés à devenir l'AFB ont commandé en novembre 2015 à Ernst and Young (alias « EY ») une prestation « *d'accompagnement à la conduite du changement pour la préfiguration et la création de l'Agence Française pour la Biodiversité* » de 48 mois. Le tout pour la modique somme de 350 000 euros. Parce que l'AFB le vaut bien...et pour aider nos chefs à nous faire accepter cette nouvelle transformation. Le montant équivaut à peu près au budget annuel de fonctionnement d'une DiR Onema qui comporterait 45 agents¹.

Dans son mémoire technique d'octobre 2015 (en PJ), EY se présente en spécialiste de la « *transformation et de [la] restructuration d'établissements publics* » (ex. p 36). Il ne nous appartient pas d'en juger, mais cela en dit long sur l'historique de « réforme » de la sphère publique depuis 10 ans (voir à ce sujet les CV des consultants, pages 41-51). Nous sommes par ailleurs d'accord pour qualifier de « restructuration » ce passage en force à l'AFB : nous employions déjà ce terme dans notre avis écrit sur l'AFB au Comité technique de l'Onema, en janvier 2014.

Un autre bureau privé intervient dans ce marché, « I care environnement et stratégie », qui présente une expérience dans l'énergie, les politiques publiques et la biodiversité². Mais il sert en fait de faire-valoir thématique au sein d'un processus strictement managérial. Et de fait, parcourir ce mémoire, c'est tomber sur des méthodes interchangeables, appliquées partout : dans le public, comme EY le met en avant, mais avant cela, dans le privé ; c'est aussi relever des informations variées, inquiétantes pour des agents attachés au service public et à la protection de l'environnement. Pour preuve, voici des extraits reflétant la philosophie libérale et managériale de cette restructuration.

La culture managériale avant toute chose (dogme n° 1)

- Il est sans cesse question de « *culture d'entreprise* » (ex. p 7). Parler de culture d'établissement serait-il trop compliqué ? Un exemple typique de l'effort de brouillage entre les valeurs du public et du privé, en cours depuis des années. Venant d'EY, ce langage ne surprend pas. Mais pourquoi n'a-t-il pas été rectifié par nos directions ?

- Insistance sur les *marqueurs symboliques du privé* : « *renforcement de la culture de gestion et de performance, le management par objectifs et l'homogénéisation nécessaire de la culture managériale* » (p 25).

- « *accompagner et rassurer les équipes impliquées* ». Soit. Mais est-on prêt à analyser les raisons de ce besoin ? Et à les traiter au fond, et non en surface, par de la communication ?

- « *Révision de la gouvernance régionalisée* » [...] « *envisager la rationalisation et l'optimisation des représentations locales* » (p 11) : une formulation opaque qui signifie deux choses : mutualisation des Dir (futurs DR AFB) avec les régions qui le voudront et qui créeront pour cela des ARB ; et

¹ Les 9 Dir/DR Onema ont entre 53 et 106 agents

² souvent sous l'angle de la compensation, pour cette dernière

mutualisation entre les services de terrain de l'AFB (autant dire l'Onema) et de l'ONCFS, malgré l'écart des cultures. Dans tous les cas, il faut faire plus avec moins, la réduction d'effectifs étant érigée en dogme, depuis la RGPP lancée par la précédente présidence. Tant pis si cela impacte les missions, les métiers et les agents. Là n'est pas l'essentiel.

- « *le pilotage d'un projet de fusion est essentiel à son succès* » (p 12). A ce sujet, EY se targue de ses « *expériences réussies* » de fusions de structures publiques, mais 5 des 6 cas listés p 15 du mémoire sont « *en cours* ». Quant au sixième, daté de 2013, il n'est pas expliqué en quoi il est « *réussi* ». Pas plus d'explications dans le listing des « *transformations* » auxquelles ont contribué les 8 consultants de EY « *à forte séniorité* » (pages 41 à 51). On en est réduit à penser que le succès, c'est une restructuration sans révolte, sans retard et sans dépassement de budget.

La communication, solution de tous les problèmes (dogme n° 2)

- Les moyens de cette transformation ? **La communication, « interne et managériale »**, qui revient de manière lancinante dans tout le mémoire (61 occurrences), notamment en pages 23-24. « *Un plan de communication adapté aux différentes phases du projet* » ; « *Faciliter l'appropriation* » ; « *communication stratégique* » ; « *soutenir la motivation des managers* » (p 10). « **Faire partager largement la vision stratégique du top management pour la faire vivre dans l'organisation** », ce qui passe par « *une communication organisée et réfléchie à destination du management de proximité....* » (p 13).

- Ce dernier est clairement la principale cible, mais pas la seule, car il est prévu « *une communication plus institutionnelle visant à sécuriser le regroupement auprès des instances représentatives du personnel* » (p 20). Ce qui renvoie aux « *Risques liés aux acteurs sociaux dont la capacité d'influence est à prendre en considération* » (p 25). Merci d'avoir pensé à nous...

- Il faut « *Célébrer les succès, le passage des jalons clés [...] par une communication ad hoc.* » (p 21).

- EY prévoit enfin un « *suivi régulier de la perception du changement* » (p 27), d'où les fameux « *outils d'accompagnement au changement* » dont nous avons critiqué la visée idéologique en CT de l'Onema le 26 avril dernier (voir notre CR diffusé le 28/04/2016). Ces outils se concrétisent en ce moment pour certains collègues, ceux qui participent au baromètre par établissement et aux quatre groupes miroirs (dont un spécifique à l'Onema). Ont aussi été annoncés des « *kits managériaux* », pour mieux convaincre les managés récalcitrants... Le prêt à penser clé en main.

Voilà pour ceux d'entre nous à qui aurait échappé le caractère insidieux de cette « communication » conquérante, conséquence du **caractère descendant** d'une décision politique qui se contrefiche de la motivation, de la culture des agents et des difficultés pratiques qu'ils rencontrent. En façade, on nous donne la parole, pour qu'on accepte d'en avoir été privé ! Elle ne servira pas à changer le projet initial, non négociable, mais à adapter la communication du projet pour mieux nous le faire avaler. Bravo !

Cette exhortation à la communication et au management et l'explication de ce qu'il faut penser afin d'aplanir les difficultés : voilà l'un des mensonges fondateurs de cette restructuration. Formatage des esprits et fabrication du consentement pour compenser l'abatement ou l'opposition des agents « ordinaires »³, issus d'inquiétudes légitimes vis-à-vis d'une AFB imposée, sous dotée, mal conçue et qui va encore réduire notre force d'intervention technique et judiciaire

³ Tentons une définition : tout le monde sauf le « top management »

sur les milieux aquatiques continentaux... La liquidation que le gouvernement précédent n'a pas tout à fait réussie avec la LEMA, celui-ci s'en charge. Officiellement, pour le plus grand bien de la biodiversité.

Voilà pour la tonalité générale du « mémoire technique » d'Ernst and Young⁴. Mais il mène aussi à des considérations plus larges.

Promesses d'un monde meilleur...

Le logo EY⁵ est accompagné d'un slogan : « *Building a Better Working World* ». Cela signifie au choix « *un monde travaillant/marchant mieux* » ou « *un meilleur monde du travail*. » Peut-on compter sur de telles perspectives à l'AFB et dans le service public de l'environnement ? C'est peu probable. Côté reconnaissance statutaire et salariale, tout le monde se souvient du « *pas d'effet d'aubaine* » de la DRH du MEEM sur le statut des contractuels et une requalification au compte-gouttes pour le corps de l'environnement. La « *volonté d'action publique renforcée* » (page 8) est d'ailleurs un leurre : l'horizon est fait de missions croissantes et de moyens en baisse, particulièrement sur les milieux d'eau douce. Entre l'annonce présidentielle de 2012 (« *Créer une AFB sur le modèle de l'ADEME* ») et celle du 25 avril 2016, « *l'AFB aura des effectifs et des moyens renforcés* », pas de réponse à notre revendication d'il y a deux ans d'augmenter en 4 ans, à compter de la création de l'AFB, ses effectifs de 1 200 à 2 000 agents. Entre temps, on est tombés à 1080 postes ...Et le Projet de loi de finance 2017 entrainera d'autres baisses d'effectifs et de moyens, au niveau du MEEM ou du programme 113 (eau et biodiversité), sinon de l'AFB.

Notez aussi comment EY définit sa mission en dernière page du mémoire : « *créer les conditions de la confiance dans l'économie et les marchés financiers* ». « *Nous faisons grandir les talents afin qu'ensemble, ils accompagnent les organisations vers une croissance pérenne* ». Peut-on en attendre de cela des progrès sociaux et environnementaux ? La croissance dont il est question, c'est celle du chiffre d'affaire et des bénéfices des entreprises clientes. N'y comptez pas pour nos établissements, la courbe est déjà tracée et elle est descendante...

Consulting d'utilité publique

Reste le couplet final d'EY, qui a de quoi rassurer : « *C'est ainsi que nous jouons un rôle actif dans la construction d'un monde plus juste et plus équilibré pour nos équipes, nos clients et la société dans son ensemble*. » Merci, Ernst and Young : plus besoin d'Etat ni de régulation pour juguler les impacts du capitalisme, il s'autorégule tout seul ou presque, grâce à quelques consultants de haut vol, comme chacun le constate jour après jour. Sauf que l'actualité récente est nourrie de scandales d'évasion et d'évitement fiscal, de maquillage des comptes publics, orchestrés par de grandes banques et des cabinets privés, en contradiction avec ce type de proclamation d'utilité publique.

Ce détour par la rhétorique promotionnelle d'un des quatre plus grands cabinets d'audit et de conseil privés du monde (les « *Big Four* »⁶) nous amène à un petit retour en arrière. Sous l'effet de diverses

⁴ Remarque : il question en p 29 d'agences régionales de santé (ARS). Ce copié-collé involontaire issu d'une autre prestation, qui montre que les recettes sont interchangeable ... et qui en dit long sur le manque de temps des consultants d'EY, qui depuis qu'ils sont « juniors », apprennent à rentabiliser leur conseils en management

⁵ une discrétion qui confine à la modestie et qui contraste avec sa capacité d'influence

⁶ avec Deloitte, PriceWaterhouseCoopers = PwC (impliqué dans le scandale LuxLeaks) et KPMG

forces coordonnées, un processus général de libéralisation et de déréglementation a débuté dans les années 1980, conduisant les Etats-nations à baisser les impôts⁷ et donc à devoir recourir à des emprunts sur les marchés financiers mondiaux. Parallèlement, des banques véreuses et des cabinets de conseil aidaient des grandes entreprises et de riches particuliers à payer le moins d'impôts possible, par des montages ou des hébergements dans des pays permissifs (Irlande...) et des paradis fiscaux (Luxembourg...)⁸. L'Union européenne a ensuite gravé dans ses traités le dogme de la réduction de la dépense publique, qui s'applique en France depuis la fin des années 2000, d'où la RGPP⁹ du gouvernement Sarkozy et la MAP¹⁰ actuelle.

Tout ceci a entre autres contribué à la décision de fusion de nos quatre établissements, pourtant non redondants et déjà en souffrance, dans une AFB peu convaincante. Et qui retrouve-t-on à conseiller l'Etat français dans son entreprise d'auto-sabotage ? L'un de ces « *Big Four* qui ont contribué à l'appauvrissement financier et au discrédit philosophique des Etats-nations, par la promotion du marché et de la soi-disant efficacité économique, **contre les valeurs de service public, de bien commun, de long terme, de prise en charge de secteurs peu ou pas rentables, dont la protection de l'environnement et la solidarité envers les plus fragiles sont des exemples types.**

La boucle est bouclée. Bénéfice à tous les étages pour les promoteurs acharnés du marché, y compris en aval sur les décombres de la force publique, qui s'achète au prix fort leurs bons conseils en vue de son propre démantèlement.

Les conseils du privé sont forcément bons pour le secteur public (dogme universel n°0)

Certains d'entre vous trouveront peut-être que tout ceci est normal, banal, dans le droit fil, l'orthodoxie et la routine de la passation de marchés publics, où des millions d'euros sont dépensés chaque année par l'Onema auprès de prestataires privés. Nous pensons à l'inverse que dans certains cas, le résultat est pervers. Nous appelons chacun à s'interroger sur les valeurs sous-jacentes et les impensés de ce genre de mécanique. Est-elle tombée du ciel ? Non.

Autant le dire, il aurait mieux valu pour nous que les 350 000 euros de ce marché *public* soient employés à recruter des agents de terrain dans les établissements destinés à l'AFB, pour protéger, connaître et faire connaître les milieux naturels de France métropolitaine et de l'outremer. Cela n'aurait certes pas résolu la pénurie de moyens, mais au moins allégé la pression.

⁷ Au motif que les marchés seraient plus « efficaces et efficients »

⁸ En quatrième de couverture du mémoire, l'activité mondiale d'EY est résumée : missions d'Audit, de Conseil, la Fiscalité, le droit et les Transactions (voir aussi: www.ey.com). Par « Fiscalité », il faut entendre « optimisation fiscale » pour des entreprises privées. Mais il est vrai qu'être plus explicite ferait un peu désordre dans le cadre d'un marché public.

⁹ Révision générale des politiques publiques

¹⁰ Modernisation de l'action publique