

# A l'Agence nationale de l'habitat, les consultants privés font la loi

L'ANAH a dépensé plus de 30 millions d'euros depuis 2016 pour des prestations de Capgemini, dans le cadre des dispositifs d'aide à la rénovation énergétique

Une trentaine d'agents de l'Agence nationale de l'habitat (ANAH) ont assisté à une drôle de scène, le 27 juin. En ce lundi matin, une consultante du cabinet de conseil Capgemini présente les résultats d'un audit mené par ses équipes sur le fonctionnement du département des aides et des relations aux usagers (DARU) de l'ANAH, qui pilote MaPrimeRénov', le dispositif d'aides publiques à la rénovation énergétique des bâtiments. Si la salle écoute poliment, rares sont ceux qui ignorent l'évident conflit d'intérêts de Capgemini : depuis des années, ses consultants et développeurs informatiques travaillent par dizaines auprès de l'ANAH pour développer MaPrimeRénov', et sont tenus responsables de la plupart des problèmes qui secouent l'agence publique, placée sous la tutelle des ministères de l'écologie et de l'économie.

Un homme, présent dans la salle, en sait quelque chose : David Marx, le consultant en chef de Capgemini à l'ANAH. Depuis le départ de la patronne du DARU, fin mai, il assure l'intérim à la tête de ce département de l'ANAH, qui compte une petite quarantaine de personnes, au mépris des règles de séparation entre agents publics et consultants privés. « *Lorsque ça nous a été annoncé en réunion, on était tellement abasourdis qu'un prestataire extérieur puisse devenir notre chef que personne n'a réagi* », témoigne un membre de l'équipe sous le couvert de l'anonymat.

Aux yeux de nombreux agents de l'ANAH, cet événement couronne une longue série de dérives liées à l'omniprésence de Capgemini. Coût exorbitant des missions, dépendance malsaine, intrusion du privé dans les décisions publiques, brouillage des frontières entre consultants et fonctionnaires, choc des cultures... Autant de problèmes soulignés en mars dans le rapport au vitriol de la commission d'enquête du Sénat sur l'emprise des cabinets de conseil sur l'Etat, qui trouvent ici une nouvelle illustration.

D'aussi longtemps qu'ils se souviennent, la plupart des employés de l'ANAH ont toujours vu « *les gars de Cap* ». « *On vit avec eux, on finit par les connaître* », rapporte l'une des salariées. Géant français

du conseil et des prestations informatiques, le cabinet a mis un pied dans la maison en 2016, avec une première mission d'assistance à la dématérialisation des procédures de demande de subventions, facturée 4,7 millions d'euros. Mais le jackpot est arrivé en 2019, quand le premier ministre Edouard Philippe a confié à l'ANAH la création de MaPrimeRénov' – une aide unifiée destinée à des centaines de milliers de ménages pour mener des travaux de rénovation énergétique dans leurs habitations. Le lancement étant exigé au 1<sup>er</sup> janvier 2020, il a fallu en quelques mois amender les réglementations, mettre en place une plate-forme informatique pour les demandes d'aides et installer un centre d'appels pour répondre aux usagers.

Une mission impossible pour l'ANAH, qui ne compte alors qu'une centaine d'agents. Il est exclu pour elle de recruter, en raison de la règle budgétaire qui plafonne le nombre d'emplois de chaque agence de l'Etat pour l'ensemble de l'année. « *Pour répondre à la demande urgente du premier ministre, il n'y avait donc pas d'autre choix que d'externaliser* », soupire un agent présent depuis le début du projet.

## Ressentiment

Un premier contrat est signé en mai 2019 avec Capgemini Invent, la branche de conseil du groupe. Des consultants commencent alors à plancher sur l'organisation de MaPrimeRénov' avec une poignée d'agents de l'ANAH. Des développeurs issus de la branche technique du groupe (Technology Services), les rejoignent bientôt pour bâtir la plate-forme informatique. Idean, une autre filiale de Capgemini, conçoit la charte graphique. Les consultants de « *Cap* » se glissent dans toutes les réunions, sollicitent les agents pour nourrir leurs présentations PowerPoint, qui finissent parfois dans les comités de pilotage avec les ministères, sans aucune mention de la contribution d'un prestataire extérieur. « *On ne sait pas ce qu'ils retiennent des chiffres qu'on leur donne, comment ils les présentent à la hiérarchie* », se désole une agente. « *Puisqu'ils fabriquent les présentations à destination de la direction générale, ils contrôlent l'information et peuvent ainsi s'autocourvir* », abonde un collègue.

Le lancement de MaPrimeRénov', en 2020, n'a pas mis fin à la mission de Capgemini – bien au contraire. L'ANAH, qui compte officiellement 207 agents publics, emploierait actuellement en parallèle plus de 70 développeurs informatiques et 20 consultants de Capgemini, d'après une source interne. Une présence massive et onéreuse, puisque des documents consultés par *Le Monde* chiffrent les missions du cabinet à plus 30 millions d'euros depuis 2016. Cette somme ne prend pas en compte l'externalisation du centre d'appels, où travaillent

**EN 2021,  
LA MULTIPLICATION  
DE BUGS SUR  
LA PLATE-FORME  
MAPRIMERÉNOV'  
A CATALYSÉ  
LE RESENTIMENT  
CONTRE « CAP »**

plusieurs centaines d'employés de Docaposte, la filiale informatique de La Poste.

En 2021, la multiplication de bugs sur la plate-forme MaPrimeRénov', dénoncée par des milliers d'usagers sur un groupe Facebook et dans une pétition, a catalysé le ressentiment contre Capgemini, jugé responsable de ces errements. « *Outre les bugs liés à leurs choix techniques, ils ont déprécié beaucoup de fonctionnalités importantes pour pouvoir tenir le calendrier du projet, en nous promettant de les introduire plus tard. Mais ça n'a pas été le cas, car il y a toujours plus urgent* », témoigne un agent, qui déplore « *une énorme perte de temps* ». Si la pression du politique pour livrer une solution dans des temps resserrés a joué, une autre agente souligne le problème des consultants « *qui changent tous les six mois, qu'on doit reformer à chaque fois, et qui ne connaissent rien à la rénovation énergétique et aux publics modestes auxquels on s'adresse* ». « *On est obligés de repasser sans cesse sur leur travail, qui est truffé d'erreurs* », se désole-t-elle.

## Une dépendance « perverse »

Malgré ces déconvenues, l'ANAH a signé en début d'année un nouvel avenant au contrat avec Capgemini, facturant 8,5 millions d'euros le premier semestre 2022. L'agence a renoncé à faire un nouvel appel d'offres pour ouvrir le marché à des concurrents, au nom du « *droit de suite* » du cabinet pour finaliser le projet. Mais elle lui a également confié la responsabilité de deux nouvelles missions, France Rénov' (un guichet unique pour la rénovation de l'habitat) et MaPrimeAdapt' (une future aide financière destinée aux seniors).

Les missions pour l'agence de l'habitat sont si importantes que Capgemini a mis en place une « *ANAH Academy* » pour former ses consultants. « *Ils ont acquis un poids tellement fort que ce serait compliqué de s'en passer aujourd'hui*, convient un agent pourtant critique. *Si un nouveau prestataire arrivait, tout le monde péterait les plombs*. » Une dépendance jugée « *perverse* » par sa collègue : « *Ils sont là depuis tellement d'années qu'on se demande pourquoi ne pas avoir carrément embauché des fonctionnaires qualifiés pour assumer ces missions pérennes...* » ■

M. VA.

**L'ANAH A RENONCÉ  
À FAIRE UN NOUVEL  
APPEL D'OFFRES  
POUR OUVRIR  
LE MARCHÉ À  
DES CONCURRENTS,  
AU NOM DU  
« DROIT DE SUITE »  
DU CABINET**