RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

Agence nationale de l'habitat
Anah

Contrat d'objectifs et de performance de l'Anah

2026 – 2029

juin 2026

INTRODUCTION 4

CONTEXTE ET DEFIS A RELEVER SUR 2026-2029 7

LES AXES, OBJECTIFS ET INDICATEURS 10

AXE 1 : FAIRE VIVRE L'OFFRE DE SERVICE FRANCE RENOV' DANS LES TERRITOIRES 11

A1 OBJECTIF 1 : Accompagner les collectivités territoriales dans leurs stratégies locales d'amélioration de l'habitat privé et le déploiement de France Rénov' 11

A1 OBJECTIF 2 : Améliorer le parcours usager 12

A1 OBJECTIF 3 : Assurer une distribution des aides efficace et sécurisée 13

A1 OBJECTIF 4 : Outiller l'animation du réseau France Rénov' 15

A1 OBJECTIF 5 : Déployer la marque et le réflexe France Rénov' auprès du grand public 16

AXE 2 : CONCEVOIR LES AIDES, LES EVALUER ET LES ADAPTER 18

A2 OBJECTIF 1 : Rénover énergétiquement l'habitat privé 19

A2 OBJECTIF 2 : Résorber l'habitat indigne 20

A2 OBJECTIF 3 : Résorber le nombre de copropriétés fragiles et en difficulté 21

A2 OBJECTIF 4 : Adapter les logements à la perte d'autonomie et au handicap 22

A2 OBJECTIF 5 : Assurer l'accès à un parc locatif privé abordable et de qualité 23

A2 OBJECTIF 6 : Humaniser les centres d'hébergement 24

A2 OBJECTIF 7 : Définir l'ingénierie nécessaire à la mise en œuvre des politiques publiques 25

A2 OBJECTIF 8 : Promouvoir l'amélioration de l'habitat en Outre-mer 26

A2 OBJECTIF 9 : Adapter les logements au changement climatique 27

A2 OBJECTIF 10 : Evaluer la performance des interventions sur l'habitat privé 27

A2 OBJECTIF 11 : Engager des études prospectives sur les enjeux d'amélioration du parc privé et expérimenter 28

A2 OBJECTIF 12 : Capitaliser et valoriser la connaissance sur le parc privé 29

AXE 3 : ASSURER LE BON FONCTIONNEMENT ET CONDUIRE LES EVOLUTIONS STRATEGIQUES DE L'AGENCE . 30

A3 OBJECTIF 1 : Programme « Passerelle » - Déployer un nouveau modèle de distribution des aides 32

A3 OBJECTIF 2 : Améliorer la lutte contre la fraude 33

A3 OBJECTIF 3 : Piloter et maîtriser les ressources financières au niveau central et des territoires 36

A3 OBJECTIF 4 : Améliorer l'efficacité de l'agence en transformant son cadre de fonctionnement 38

A3 OBJECTIF 5 : Sécuriser juridiquement les actions de l'agence 39

A3 OBJECTIF 6 : Répondre aux nouveaux enjeux de communication 40

A3 OBJECTIF 7 : Mettre en place une stratégie RH adaptée aux enjeux de l'Agence 41

INTRODUCTION

L'amélioration de l'habitat privé est un levier stratégique pour répondre aux défis contemporains – transition écologique, urgence climatique, vieillissement démographique, cohésion sociale et sobriété foncière – ainsi qu'aux attentes des ménages en matière de qualité de vie, de pouvoir d'achat, d'intégration sociale et de dignité individuelle. L'Anah est un acteur pivot dans la mise en œuvre des objectifs de la stratégie nationale bas carbone 3 (SNBC3) dont une des priorités en matière de rénovation énergétique est la rénovation d'ampleur des logements les moins performant et la décarbonation des modes de chauffage.

L'Agence nationale de l'habitat (Anah) assure, à travers ses dispositifs, la mise en œuvre opérationnel des objectifs de l'État en matière de rénovation énergétique, de traitement de l'habitat indigne, d'adaptation des logements à la perte d'autonomie et de lutte contre la précarité énergétique. Elle occupe une place centrale dans la mise en œuvre des politiques publiques d'amélioration du parc privé sur l'ensemble du territoire national, en métropole comme en outre-mer, avec pour objectif d'offrir un habitat digne, sobre, résilient et adapté. Cette mise en œuvre s'inscrit dans une dynamique partenariale forte avec les collectivités, sur des thématiques de renouvellement urbain et de sobriété foncière, au travers de contractualisations ou des programmes nationaux en partenariat avec d'autres opérateurs de l'Etat. Au travers de ces diverses missions centrées sur la rénovation du parc privé de logements, l'agence concoure à la revitalisation des territoires (centres anciens, quartiers de grands ensembles, secteurs pavillonnaires, territoires ruraux, etc.) notamment au travers des programmes « Action cœur de ville », « Petites villes de demain » ou le « Plan initiative copropriétés ».

A la suite de la crise sanitaire, le lancement du dispositif d'aide à la rénovation des logements privés « MaPrimeRénov' » a ouvert une phase de forte croissance de l'Agence, en lien avec les objectifs de massification de la rénovation énergétique. La période 2018-2025 a été marquée par un budget en très forte augmentation (de 700 millions d'euros en 2018 à 4,6 milliards d'euros en 2025), un nombre d'aides à la rénovation attribuées annuellement jusqu'à 8 fois supérieur à celui constaté jusqu'alors, et une hausse importante des effectifs (plafond d'emploi à 113 ETP en 2018 porté à 287 ETP en 2025) et de nombreuses évolutions des dispositifs d'aide : lancement du Plan Initiative Copropriétés en 2018 en lien avec l'ANCT et l'ANRU, lancement de MaPrimeRénov' en 2020, ouverture de MaPrimeRénov' à de nouveaux publics en 2021, lancement de France Rénov' en 2022, ouverture de MaPrimeRénov' parcours accompagné en 2024, lancement de MaPrimeAdapt' en 2024, ou encore pilotage du service public de la rénovation de l'habitat (SPRH) depuis le 1er janvier 2024 en lien avec les collectivités territoriales.

Les résultats observés depuis 2020 confirment la pertinence de la stratégie engagée en coordination avec les ministères de tutelles, en application des objectifs gouvernementaux d'amélioration de l'habitat et de rénovation du parc privé :

- Plus de 3 millions de logements ont bénéficié d'une aide de l'agence depuis 2020, toutes aides confondues, et sont répartis de façon équilibrée sur le territoire ;
- 1 297 Opérations Programmées d'Amélioration de l'Habitat (OPAH), 614 Espace Conseil France Rénov' (ECFR) et plus de 2000 structures d'AMO (dont 1495 MAR) sont implantés et assurent une présence territoriale forte des services

publics, confirmée par des Pactes territoriaux qui couvrent 95% des établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) ;

- 19.2 Md€ d'aides publiques ayant généré 45.5 milliards d'euros de travaux depuis 2020 démontrent l'impact puissant de la politique publique sur le tissu économique ;
- 90% des aides sont distribuées au titre d'une rénovation énergétique, 89% des bénéficiaires se déclarent satisfaits des dispositifs d'aide et 94% le recommanderaient à leurs proches. Par ailleurs, 70% des bénéficiaires sont des ménages modestes et très modestes, 80% d'entre eux ont noté une réduction de leurs factures d'énergie depuis leur travaux et 91% un meilleur confort dans leur logement.

L'activité de l'agence a été marquée par plusieurs évolutions réglementaires et budgétaires qui ont permis de créer un dispositif d'aides répondant à une pluralité d'enjeux, au bénéfice des publics de l'agence – ménages, entreprises, services déconcentrés de l'Etat, collectivités. Ces évolutions ont progressivement renforcé l'efficience des dispositifs d'aides et leur ciblage. Elles ont toutefois engendré, sur les premières années de déploiement des dispositifs, une forme d'instabilité, qui n'a pas favorisé leur lisibilité ni leur appropriation par l'écosystème d'acteurs. Par ailleurs, le service public de la rénovation de l'habitat « France Rénov' », récemment installé, doit encore consolider son déploiement dans les territoires et la sécurisation de son activité.

L'activité de l'agence doit à présent s'inscrire dans une double perspective de continuité, pour garantir l'appropriation des outils de transformation de l'habitat privé, et d'amélioration continue de sa performance. La définition d'un cadre lisible et stable est indispensable pour permettre aux ménages de construire un projet de travaux, aux entreprises de s'appuyer sur des modèles économiques robustes, aux filières de se structurer et aux acteurs publics de planifier et d'adapter les moyens d'intervention aux objectifs de politiques publiques donnés. Ce cadre d'intervention se conjugue par ailleurs avec les enjeux de maîtrise des finances publiques, de lutte contre la fraude, ou encore d'amélioration du service rendu au guichet des aides, auxquels l'agence et plus largement l'Etat se doivent de répondre.

Le présent contrat d'objectif et de performance définit une stratégie pour la période 2026-2029 pour l'Anah, visant à inscrire son action dans la durée et en cohérence avec les objectifs fixés par ses tutelles.

CONTEXTE ET DÉFIS À RELEVER SUR 2026 – 2029

Les années 2026 à 2029 s'inscrivent dans une période charnière où les politiques publiques d'amélioration de l'habitat privé doivent concilier ambition climatique, justice sociale et maîtrise des finances publiques.

Un besoin continu de lisibilité et d'appropriation

Dans un contexte marqué par de fortes transformations, en particulier pour faire face aux bouleversements climatiques et énergétiques, la lisibilité des régimes d'aides de l'agence doit être renforcée, afin de permettre à tous les acteurs (ménages, collectivités, opérateurs, professionnels du bâtiment) de s'approprier les dispositifs et de construire des stratégies à moyen et long terme.

L'atteinte des objectifs de l'Anah est conditionnée à la capacité des différents acteurs à se projeter sur une trajectoire partagée et soutenable sur les prochaines décennies :

- Pour les ménages : pouvoir construire un projet de travaux et se projeter dans un parcours de rénovation pouvant durer plusieurs années, avec des règles d'éligibilité et de subvention stables ;
- Pour les entreprises : pouvoir structurer dans le temps des filières professionnelles, avec une visibilité sur les dispositifs et les volumes de dossiers prévisionnels ;
- Pour l'État et les collectivités territoriales : pouvoir planifier et dimensionner les moyens mis en œuvre pour assurer l'instruction des demandes en maintenant une qualité du parcours usager sans négliger des actions essentielles à la lutte contre les tentatives de fraude.

L'intervention de l'agence devra tenir compte des évolutions réglementaires programmées dans les années à venir dont :

- La mise en œuvre du plan « Electrifions la France » qui enrichit l'évolution de la directive sur la « performance énergétique des bâtiments » ;
- L'assouplissement potentiel du calendrier de mise en œuvre des « interdictions locatives » de la loi « Climat et résilience » ;
- La sixième période des certificats d'économies d'énergie, etc.), qui apporteront des modifications substantielles au cadre d'action sur les années 2026-2029.

L'agence devra inscrire son action en articulation avec des évolutions structurantes des outils de la politique de transition écologique et énergétique qui sont liées, notamment aux évolutions suivantes :

- La fiabilisation du DPE, qui s'impose comme un outil de référence à la fois réglementaire, technique et symbolique. Il conditionne l'éligibilité aux aides, la planification des travaux et la transparence du marché immobilier ;
- Le renforcement de la qualification des professionnels par la consolidation du label RGE (Reconnu Garant de l'Environnement), qui est essentiel pour garantir la qualité et la conformité des interventions ;
- La professionnalisation progressive et continue des entreprises du secteur, pour sécuriser les ménages et les pouvoirs publics notamment dans le cadre de la rénovation.

Les défis 2026-2029 consistent à finaliser la transformation de l'agence, tout en conciliant le renforcement de la lutte contre la fraude et l'amélioration du parcours usager.

L'évolution importante du positionnement de l'Anah depuis 2020 place maintenant l'opérateur en tant qu'acteur principal de distribution des aides à la rénovation des logements dans le parc privé mais également en tant que pilote du Service Public de la Rénovation de l'Habitat France Rénov'.

Le rôle de l'agence a aussi été marqué sur la période récente par l'apparition de nouvelles priorités liées au besoin d'une sécurisation accrue de ses dispositifs d'intervention : l'augmentation du volume d'aides délivrées a soulevé des enjeux de maîtrise budgétaire et s'est accompagnée d'une augmentation et d'une diversification des schémas de fraude. En conséquence, le pilotage du guichet a été resserré, avec notamment une décision gouvernementale de fermeture temporaire du guichet des aides à la rénovation globale en 2025.

Pour l'Agence, les défis suivants sont à relever :

- Répondre aux besoins des usagers : les attentes des usagers évoluent, demandant plus de réactivité, de transparence et de qualité dans les services publics ;
- Répondre à la contrainte budgétaire : l'augmentation du volume des aides traitées se conjugue à la nécessité de maîtriser et cibler les dépenses publiques là où elles sont le plus utiles à travers une gestion toujours plus efficiente des ressources ;
- Structuration du service public : l'animation locale du service public France Rénov' est assurée par les collectivités territoriales, en lien avec les services déconcentrés, avec le soutien de l'Anah au niveau national qui a pour défi de maintenir et de développer ce service public dans tous les territoires. Le rôle des espaces conseils France Rénov sera central dans le renforcement de la sécurisation du parcours usagers ;
- Approfondir les politiques de lutte contre la fraude : l'exposition de l'agence à des risques de fraude requiert une amélioration des outils de détection, de contrôle et de sanction, en lien avec les administrations compétentes et les partenaires concernés ;
- Transformation et innovation numérique : les avancées technologiques offrent des opportunités pour moderniser le cadre d'intervention de l'agence et son régime d'aide, tout en nécessitant des investissements et une feuille de route à moyen terme ;
- Maintien d'un haut niveau d'expertise : afin d'assurer la réactivité de l'agence vis-à-vis des territoires et des enjeux politiques, ainsi que la capitalisation et la diffusion des connaissances, il lui est nécessaire de maintenir une expertise sur l'habitat privé tout en poursuivant sa montée en compétences sur d'autres domaines ;
- Transformation institutionnelle et harmonisation des régimes d'aides via un nouveau modèle de distribution : l'agence doit parachever le passage à l'échelle engagé depuis 2018. L'enjeu n'est pas uniquement de gérer une croissance quantitative ; il s'agit de transformer en profondeur le cadre de fonctionnement de l'établissement afin de garantir, dans la durée, l'efficience et la robustesse de son modèle de gestion.

LES AXES, OBJECTIFS ET INDICATEURS

AXE 1 : FAIRE VIVRE L'OFFRE DE SERVICE FRANCE RENOV' DANS LES TERRITOIRES

Le service public de la rénovation de l'habitat (SPRH) France Rénov' rassemble, sur un principe de guichet unique territorial, une offre de service portée par l'État et les collectivités territoriales pour la rénovation et l'amélioration de l'habitat privé. Créé en janvier 2022 suite à la loi « Climat et Résilience », dans le sillage de la mission confiée à Olivier Sichel, France Rénov' est un tiers de confiance pour les Français, neutre, indépendant, avec une offre socle gratuite. Ce service public vise à garantir un accès universel, équitable et de proximité à l'accompagnement, au conseil et aux aides pour tous les travaux de rénovation de l'habitat privé.

France Rénov' constitue le point d'entrée unique des parcours de rénovation : il s'adresse à tous les propriétaires, quel que soient leur statut (occupant ou bailleur), leur typologie d'habitat (individuel ou collectif), leur niveau de revenus. Il vise à répondre à l'ensemble des besoins de travaux (rénovation énergétique, adaptation à la perte d'autonomie, résorption de l'habitat indig ne et dégradé). **Il a pour mission de mobiliser l'écosystème des acteurs publics et privés des territoires, contributeurs à l'atteinte des objectifs de la politique publique de la rénovation.**

L'accueil, l'orientation des usagers et la distribution des aides sont assurés par différents acteurs, dont notamment les services déconcentrés, les collectivités délégataires et les Espaces Conseil France Rénov'. **Le service public de la rénovation ne peut réussir sans une mobilisation complète de l'écosystème, fondée sur la confiance, la réciprocité des engagements et la stabilité de l'intervention publique**.

A1 OBJECTIF 1 : Accompagner les collectivités territoriales dans leurs stratégies locales d'amélioration de l'habitat privé et le déploiement de France Rénov'

L'Anah **accompagne les collectivités territoriales dans la formalisation et la mise en œuvre de leur stratégie territoriale en matière d'habitat privé** au travers des outils d'intervention de l'Agence (OPAH, PIG) et des programmes nationaux. Elle porte et accompagne la mise en œuvre des dispositifs et des régimes d'aides dans les territoires. Elle **appuie les services déconcentrés et les collectivités délégataires** dans le déploiement des politiques nationales et l'instruction des aides à la pierre.

L'animation locale du service public France Rénov' est assurée par les collectivités territoriales, en lien avec les services déconcentrés (DREAL, DEAL, DDT(M)). L'Anah accompagne les territoires dans le déploiement de ce service public, qui vise à « aller vers », informer, conseiller et orienter les ménages, coordonner et animer les écosystèmes d'acteurs locaux et améliorer l'accès aux financements publics et bancaires des ménages.

Le maillage territorial du service public France Rénov' se construit grâce aux conventions entre l'Anah et les collectivités territoriales dans le cadre des pactes territoriaux France Rénov'.

En résumé : les actions identifiées

- Diffuser les politiques et aides de l'agence et appuyer les territoires dans leur stratégie en matière d'amélioration de l'habitat
- Favoriser la bonne articulation et les complémentarités entre les financements nationaux et locaux en matière de rénovation énergétique dans un objectif d'efficience et de simplification du parcours des ménages

Mesure de l'objectif

- Taux d'EPCI couverts par un pacte territorial ; proportion de la population correspondante (indicateur annuel)

Réalisé 2025	Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028	Cible 2029
94%	95%	95%	95%	95%

A1 OBJECTIF 2 : Améliorer le parcours usager

La mise en œuvre du service public France Rénov' repose sur l'ambition d'un parcours usager simple, fluide et adapté à ses besoins.

L'enjeu prioritaire est d'assurer la bonne articulation des parcours locaux et nationaux de façon à permettre une continuité dans le parcours de l'usager et lui apporter le meilleur niveau de service possible. Ces enjeux se déclinent de façon spécifique dans les territoires d'outre-mer, où les filières professionnelles d'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) et de mandataires restent à développer.

Cela passe notamment par :

- L'élaboration et la mise en œuvre par les collectivités d'une stratégie et d'actions d'« aller vers » adaptée aux enjeux du territoire (propriétaires bailleurs, copropriétés, précarité énergétique etc.) ;
- Une bonne identification de l'espace conseil France Rénov' comme point d'entrée obligatoire dans le parcours de rénovation globale depuis janvier 2026, avec une organisation locale adaptée. L'espace conseil France Rénov' joue à ce titre un rôle de tiers de confiance neutre, en matière de contrôle de la cohérence du projet et des partenaires de travaux ;
- Une coopération renforcée entre l'espace conseil France Rénov' et les autres acteurs pouvant intervenir dans le parcours de l'usager : l'ADIL pour de l'expertise juridique, le CAUE pour du conseil architectural, l'espace France Services pour un appui administratif ou de l'intermédiation numérique, etc. ;
- Une circulation fluide de l'information sur l'usager et ses démarches entre les intervenants locaux et nationaux, notamment via l'échange de données et le lien entre les outils numériques.

La fluidité du parcours et la satisfaction globale des bénéficiaires France Rénov' sont mesurées grâce à des enquêtes de satisfaction auprès des usagers et analyses diverses. Ces dernières permettent la production d'indicateurs qui constituent un outil décisionnel permettant à l'agence d'identifier les points de tension, d'objectiver les « irritants » dans les parcours, et d'orienter les évolutions des dispositifs comme des outils numériques.

L'exploitation des données recueillies permet **d'ajuster les services et d'optimiser l'accompagnement**, notamment en facilitant l'accès aux espaces conseil France Rénov' et aux plateformes numériques dédiées. La qualité de service repose également sur la **formation des agents et des partenaires**, afin d'assurer une information harmonisée, claire, un accompagnement efficace et une **réponse adaptée à chaque besoin spécifique des ménages**. La formation des agents doit également participer de l'objectif de sécurisation des usagers dans leur projet de travaux, avec une vigilance renforcée sur la qualité du projet et les partenaires privés mobilisés par le ménage.

En résumé : les actions identifiées

- Actualiser la stratégie d'amélioration continue de l'expérience usagers, la mettre en œuvre et l'évaluer
- Piloter et coordonner le centre de contact national, les guichets et les règles d'échange avec les usagers dans une approche multicanale
- Sécuriser le parcours usager avec une analyse technique de la cohérence du projet de travaux et une vigilance sur les entreprises intervenantes au projet, pour prévenir les schémas de fraude
- Mesurer la satisfaction des usagers de France Rénov'

Mesure des objectifs

- Taux de satisfaction des bénéficiaires de France Rénov' (indicateur trimestriel)

Réalisé 2025	Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028	Cible 2029
88%	85%	85%	85%	85%

- Taux de décrochage du canal téléphonique

Réalisé 2025	Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028	Cible 2029
90 %	85%	85%	85%	85%

A1 OBJECTIF 3 : Assurer une distribution des aides efficace et sécurisée

L'Anah pilote la distribution des principales aides à la rénovation des logements dans le parc privé, **selon deux modes de distribution : les aides à la pierre et les aides nationales**. Le déploiement de ces aides présente un triple enjeu (i) d'harmonisation des régimes d'aides, (ii) de gestion du volume de dossiers par la maîtrise des stocks et des délais d'instruction, (iii) de contrôle, au moment de l'instruction, pour prévenir la fraude.

Les aides à la pierre sont distribuées par les services déconcentrés de l'Etat et les collectivités délégataires de type 2 (l'Etat instruit les dossiers pour le compte de la collectivité) et de type 3 (la collectivité a son propre service instructeur). Ce type d'aides, qui sont les aides historiques de l'Anah, a connu une très forte augmentation en 2024 (notamment en raison des aides à la rénovation énergétique globale) et représentent 70% du budget 2025 de l'Anah. L'aide MaPrimeRénov' nationale (MPR « Geste par Geste » et MPR « Parcours accompagné » pour les ménages aux revenus intermédiaires et supérieurs) est quant à elle directement distribuée par l'Anah, avec une pré-instruction des dossiers réalisée par un prestataire. Ce type d'aide, créé en 2020, a connu une très forte augmentation de volume de dossiers pour atteindre plus de 600 000 logements rénovés en 2022, puis a évolué dans le cadre des objectifs ambitieux fixés en matière de rénovation plus qualitative et plus globale (plusieurs types de travaux dans un même logement) pour atteindre un niveau de près de 380

000 logements rénovés en 2025. **Ces deux systèmes d'instruction, nationaux et locaux, relèvent de corpus juridiques et de plateformes informatiques distincts** (cf schémas en annexe – MPR 2023-24-25).

La très forte augmentation ces dernières années du nombre de logements rénovés et des montants distribués nécessitent un pilotage efficace et rigoureux de la distribution des aides. **Ce pilotage doit permettre d'être en maîtrise des stocks comme des délais et de la qualité de l'instruction, pour l'ensemble des aides, tant au niveau national que local**. La production et la diffusion de la doctrine de gestion de toutes les aides doivent ainsi relever de l'Anah afin d'assurer une cohérence et une harmonisation d'ensemble des dispositifs. L'agence devra également expertiser la mise en place d'outils de régulation des trajectoires de dépôt, pour maîtriser le volume de stock, en fonction de la capacité budgétaire et opérationnelle de l'opérateur en SD et en DLC, sous réserve que ces données soient pleinement partagées. En parallèle, **l'Anah doit assurer le bon fonctionnement au quotidien des plateformes informatiques de distribution des aides et leurs évolutions et convergence**, prérequis au bon fonctionnement de la chaîne de gestion.

Enfin, le déploiement d'un appui de pré instruction (via le marché correspondant) auprès de 40% des DDT depuis 2025 doit se poursuivre, voire s'élargir, pour aider les services instructeurs et devra faire l'objet d'une évaluation. De même, une réponse aux demandes réitérées des collectivités délégataires, auprès de l'Etat, en faveur d'une aide financière au fonctionnement pour faire face à l'accroissement du nombre de demandes d'aides, devra être apportée courant 2026. Cette réponse devra faire l'objet d'une ligne budgétaire dédiée.

En parallèle, afin de garantir la qualité des travaux et de protéger les ménages d'intervenants peu scrupuleux, **l'Anah renforce ses contrôles et accentue ses efforts sur la prévention de la fraude, qui sont pleinement intégrés aux processus d'instruction,** en lien avec ses partenaires et les services en charge de l'instruction des aides.

En résumé : les actions identifiées

- Évaluer et améliorer en continu la gestion des aides distribuées par l'agence, ainsi que le fonctionnement des plateformes de distribution des aides et la capacité des services à instruire (SD et DLC)
- Centraliser la production et la diffusion de la doctrine de gestion de toutes les aides de l'agence (nationales et aides à la pierre), assurer leur mise en convergence et leur harmonisation et expertiser la mise en place d'outils de prévision et de gestion du volume de dossiers déposés et en stock
- Opérationnaliser et fluidifier les contrôles adaptés aux schémas de fraude identifiés
- Garantir le niveau de qualité des dossiers dans le cadre du contrôle hiérarchisé des dépenses

Mesure de l'objectif

- Délais de traitement moyens des dossiers à l'engagement (hors DLC3) et au paiement (hors DLC3), pour MPR aides nationales (indicateur trimestriel).

Réalisé 2025	Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028	Cible 2029
Engagement MPR : <2 mois (28j) Paiement : < 60 jours calendaires (53j)	Engagement MPR : <2 mois Paiement : < 60 jours calendaires	Engagement : < 2 mois Paiement : < 60 jours calendaires	Engagement : <2 mois Paiement : < 60 jours calendaires	Engagement : < 2 mois Paiement : < 60 jours calendaires

- Délais de traitement moyens des dossiers à l'engagement (hors DLC3) et au paiement (hors DLC3), pour toutes les autres aides à la pierre (indicateur trimestriel).

Réalisé 2025	Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028	Cible 2029
Engagement MPR : <4 mois (151j) Paiement : < 60 jours calendaires (39j)	Engagement MPR : <4 mois Paiement : < 60 jours calendaires	Engagement : < 4 mois Paiement : < 60 jours calendaires	Engagement : <4 mois Paiement : < 60 jours calendaires	Engagement : <4 mois Paiement : < 60 jours calendaires

A1 OBJECTIF 4 : Outiller l'animation du réseau France Rénov'

Pour faire vivre un service public de proximité, l'Anah s'appuie sur un écosystème large, dont elle assure l'animation et la formation.

En premier lieu, dans le cadre de son animation du réseau France Rénov' (composé des 614 espaces conseil France Rénov', des collectivités territoriales délégataires ou non, des services déconcentrés), l'Anah doit continuer :

- D'organiser des temps d'échanges : webinaires, clubs, rencontres locales, etc. ;
- De mettre à disposition des ressources : publications, guides, FAQ, kits de communication, etc. ;
- De mettre à disposition des outils numériques (bases de données, outil du conseiller, référentiels, etc.) ;
- De mettre en place une offre de formation et de diffuser de l'expertise pour assurer la montée en compétences du réseau afin de garantir une qualité de service aux usagers sur l'ensemble du territoire national ;
- D'identifier des bonnes pratiques territoriales et de les valoriser.

En complément, l'Anah et le réseau France Rénov' s'appuient sur différents partenaires à l'instar notamment de : l'ADEME, l'ANIL et le réseau des ADIL ; les opérateurs d'accompagnement des ménages (SOLIHA, réseau ACAD, FLAME, CLER, communauté des MAR, RenoMAR, etc.), les filières professionnelles (bâtiment, immobilier, banque, santé, etc.), les acteurs associatifs, les caisses de retraite, etc.

Pour les formations, l'Anah construit également des partenariats avec des organismes de formation pour démultiplier l'offre vers les collectivités territoriales notamment (CNPT, CVRH, Idealco, etc.).

Enfin l'agence forme et anime le réseau des France Services pour leur mission d'appui numérique et administratif aux démarches MaPrimeRenov'.

En résumé : les actions identifiées

- Continuer d'animer l'écosystème et faire vivre les outils d'animation du réseau (extraRenov, FlashActu, etc.) et les outils du conseiller France Rénov'
- Mobiliser les professionnels via leurs têtes de réseaux nationales et améliorer la relation aux professionnels
- Formaliser la stratégie de formation du réseau France Rénov

Mesure de l'objectif

- Nombre de webinaires organisés (indicateur annuel)

Réalisé 2025	Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028	Cible 2029
16	15	15	15	15

- Taux de satisfaction webinaires (indicateur annuel)

Réalisé 2025	Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028	Cible 2029
83 %	> 75% de satisfactions	> 75% de satisfactions	> 75% de satisfactions	> 75% de satisfactions

- Nombre de participantes et participants aux formations de l'Anah (indicateur annuel)

Réalisé 2025	Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028	Cible 2029
1100	1100	1100	1100	1100

- Taux de satisfaction à l'issue des formations (indicateur annuel)

Réalisé 2025	Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028	Cible 2029
90 %	> 85%	> 85%	> 85%	> 85%

A1 OBJECTIF 5 : Déployer la marque et le réflexe France Rénov' auprès du grand public

L'Anah déploie depuis plusieurs années une **stratégie de communication ambitieuse** pour renforcer la visibilité et l'ancrage de la **marque France Rénov'**, comme porte d'entrée unique en matière de rénovation de l'habitat privé.

Dans le cadre de la transformation du service public de la rénovation de l'habitat, l'Anah a pour vocation de s'adresser à différentes cibles : au grand public, aux professionnels et au réseau territorial. Dans ce cadre, l'Agence déploie une stratégie multi-canal : elle assure une **présence physique dans des événements majeurs du secteur de l'habitat** comme la Foire de Paris en 2024 et 2025, assure l'amélioration continue du site france-renov.gouv.fr afin d'optimiser au maximum l'expérience utilisateurs (simulateurs d'aides, annuaire des professionnels qualifiés, etc.) et mobilise des professionnels du secteur, grâce à des actions de sensibilisation et partenariats stratégiques visant à renforcer leur rôle **d'ambassadeurs de France Rénov'**. Elle organise chaque année les **Rencontres Nationales de l'Habitat Privé** qui sont le rendez-vous privilégié à destination de son réseau.

Une campagne nationale de communication via différents canaux comme les réseaux sociaux, la radio en encore la télévision a été lancée, visant à informer et sensibiliser le grand public sur les dispositifs d'aide existants. Cette dynamique est complétée par des **kits de communication** mis à disposition des acteurs locaux qui contribuent à faire connaître le dispositif France Rénov' dans une logique de **diffusion cohérente du**

message sur tout le territoire. La diffusion des kits de communication et guides grand public doit répondre à des enjeux spécifiques dans les territoires d'outre-mer, où les programmes d'aides peuvent faire l'objet de règles propres.

Dans une approche de proximité, l'agence engage également des **actions de terrain « d'aller-vers »,** notamment avec des maisons mobiles qui parcourent la France et **sensibilisent directement les ménages,** et renforcent le maillage territorial grâce à l'association des services instructeurs et ECFR locaux aux actions menées. L'Anah met également en place des **expérimentations** afin de renforcer ses actions « aller-vers », comme un partenariat avec La Poste grâce auquel le postier informe les ménages sur France Rénov' et facilite la prise de rendez-vous en ECFR. En s'appuyant sur la vue d'ensemble dont bénéficient ses tutelles, l'Agence pourra articuler ces actions et expérimentations avec celles conduites sur d'autres programmes (CEE Territoire Zéro Exclusion Energétique par exemple) ou outils développés par l'État (start-up État « Zéro Logement Vacant » par exemple).

L'ensemble de ces initiatives vise à apporter une information claire et coordonnée à tous en installant durablement le dispositif France Rénov dans le paysage public comme **référent incontournable de la rénovation de l'habitat privé (RNHP)**. Elles seront renforcées et enrichies par de nouvelles actions sur la durée du COP, notamment en renforçant les opérations « Aller vers » en lien avec les territoires.

En résumé : les actions identifiées

- Assurer la promotion de France Rénov auprès des professionnels et des ménages
- Mettre en place des opérations « d'aller-vers » en lien avec les territoires en complément d'une stratégie de communication multicanal
- Assurer l'organisation annuelle des RNHP

Mesure de l'objectif

- Taux de notoriété suggérée (indicateur annuel)

Réalisé *2025*	Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028	Cible 2029
65%	70%	75%	80%	80%

AXE 2 : CONCEVOIR LES AIDES, LES EVALUER ET LES ADAPTER

La diversité des publics accompagnés par l'agence exige des réponses différenciées mais cohérentes, structurées dans un cadre unique lisible. Dans cette optique, la consolidation et la rationalisation des dispositifs d'aide constituent un enjeu de première importance.

L'offre d'aides en direction des particuliers repose sur trois piliers : **MaPrimeRénov'**, qui finance les rénovations énergétiques par geste et d'ampleur ; **MaPrimeAdapt'** dédiée à l'adaptation des logements aux besoins des personnes en perte d'autonomie; et **MaPrimeLogementDécent**, visant à réhabiliter les logements indignes ou très dégradés. L'Anah s'adresse également aux **propriétaires bailleurs** afin de maintenir une offre de logement locatif privé abordable et de qualité.

Un ménage sur quatre vivant en copropriété, l'intervention en faveur de l'habitat collectif est essentielle. En matière de rénovation énergétique en particulier, l'agence distribue MaPrimeRénov' Copropriété pour des travaux dans les parties communes. Depuis 2018 pour prévenir et lutter contre la dégradation des copropriétés, **l'Anah pilote le Plan Initiative Copropriétés.**

De manière croisée, **l'ensemble des dispositifs d'aide portées par l'Anah contribue aux programmes nationaux de revitalisation** (Action Cœur de Ville, Petites Villes de Demain, France Ruralités, NPNRU) ainsi qu'au Plan Logement d'Abord.

L'ensemble de ces interventions est soutenu par **des aides à l'ingénierie en direction des collectivités et des ménages**, qui sont un levier essentiel à la création des dynamiques observées sur les différents dispositifs d'aides. Les politiques publiques portées par l'Anah s'inscrivent dans les politiques locales de l'habitat et sont d'autant plus efficaces que les collectivités se saisissent et complètent les aides de l'Agence.

L'Anah produit de nombreuses données sur ses régimes d'aides et les évalue en continu. Elle entend jouer un rôle clé **dans la mise à disposition, l'analyse et l'exploitation des données** liées à l'amélioration de l'habitat, pour permettre l'évaluation des dispositifs de politique publique. Son ambition est de s'appuyer sur des **données fiables et harmonisées pour évaluer et orienter les politiques publiques en matière de logement**, afin de garantir la conception et la mise en œuvre de politiques publiques pertinentes, efficaces et efficientes.

En complément des études sur l'existant, l'Anah construit l'action publique de demain en **contribuant au financement de la recherche** et en engageant des études prospectives sur les enjeux d'amélioration du parc privé. Par ailleurs, en complément des dispositifs de droit commun, et en réponse à des enjeux spécifiques de politiques publiques ou territoriaux, **l'Anah développe des dispositifs expérimentaux** auxquels sont intégrés les enjeux émergents de sobriété foncière, de gestion durable des ressources, d'inclusion résidentielle et de lutte contre les fractures territoriales. Parmi ceux-là, une démarche visant la rénovation énergétique des petites copropriétés de centre ancien ou encore les nouvelles formes d'habitat collectif (participatif, inclusif, OFS).

A2 OBJECTIF 1 : Rénover énergétiquement l'habitat privé

MaPrimeRénov', aide centrale de la rénovation énergétique, est stabilisée autour d'un parcours de rénovation par geste et d'un parcours accompagné pour les rénovations d'ampleur accessible à tous. Elle est accessible à tous les propriétaires, qu'ils habitent leur logement ou le mettent en location, ainsi qu'aux copropriétaires. Son montant varie notamment en fonction des revenus du ménage demandeur et du projet de travaux, afin d'en garantir l'équité sociale et d'encourager des projets de travaux vertueux. Elle peut être complété par des aides locales et, dans certains cas, des certificats d'économie d'énergie (CEE). Depuis 2024, l'agence assure la valorisation directe des certificats d'économies d'énergie pour les aides du parcours accompagné. Le reste à charge peut être financé par un éco-prêt à taux zéro. L'Anah s'engage, sur la durée du COP, à contribuer aux démarches continues d'amélioration et de rationalisation du régime d'aides, en lien avec ses tutelles.

Parmi les principaux enjeux à venir figure :

- **L'articulation entre les différents régimes d'aides à la rénovation énergétique, notamment MaPriméRénov' et les certificats d'économie d'énergie (CEE) qui représentent une part croissante des recettes de l'agence.** L'harmonisation et la convergence des deux dispositifs d'aide doit être accompagnée par l'Anah, en lien avec ses tutelles, à la fois sur le parcours par geste et le parcours accompagné et les copropriétés ;
- **L'articulation entre les subventions publiques et les outils de financement privés : afin d'offrir aux usagers une offre de service intégrée,** l'Anah reste également en veille concernant l'amélioration de l'accompagnement des bénéficiaires dans leur recherche de financements du reste à charge, par exemple en appuyant le déploiement du couplage entre MaPrimeRénov' et l'éco-prêt à taux zéro.

Par ailleurs, l'enjeu de souveraineté énergétique est devenu prégnant. A ce titre, les réflexions et actions en faveur de la décarbonation des logements du parc privé sont devenues essentielles. L'Anah mettra en œuvre dès septembre 2026, le plan « Electrifions la France » pour les maisons individuelles et poursuivra les réflexions en lien avec ses tutelles pour permettre sa mise en œuvre en copropriété, à une date qui reste à préciser.

En résumé : les actions identifiées

- Améliorer et rationaliser en continu le régime des aides pour faciliter leur accès et renforcer leur efficacité économique et environnementale
- Garantir la performance et la qualité des travaux financés
- Faire converger MPR et les CEE pour en assurer une meilleure lisibilité et permettre aux ménages de faire un choix efficient de travaux
- Promouvoir et accompagner les solutions de financement des restes à charge

Mesure de l'objectif

- Économies d'énergie conventionnelle par logement ayant bénéficié de MPR parcours gestes

Réalisé 2025	Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028	Cible 2029
5,7 MWh/an/logt	5.8 MWh/an/logt	5.8 MWh/an/logt	5.8 MWh/an/logt	5.8 MWh/an/logt

- Proportion de ménages bénéficiaires des aide MPR par geste et MPR "Parcours Accompagné" ayant des revenus modestes ou très modestes

Réalisé 2025	Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028	Cible 2029
66 %	68%	68%	68%	68%

- Émissions de gaz à effet de serre évitées par an par logement avec MPR par geste (indicateur annuel)

Réalisé 2025	Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028	Cible 2029
2,412 tCO2eq/an	2.6 tCO2eq/an	2.6 tCO2eq/an	2.6 tCO2eq/an	2.6 tCO2eq/an

- Part des dossiers MPR PA réalisant un saut de 3 classes ou plus parmi l'ensemble des dossiers MPR PA (indicateur annuel)

Réalisé 2025	Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028	Cible 2029
85%	75%	75%	75%	75%

A2 OBJECTIF 2 : Résorber l'habitat indigne

L'habitat indigne constitue une mission historique de l'agence, visant à prévenir les risques pour la santé et la sécurité des ménages. Cet axe est une priorité de l'action publique et de l'agence qui déploie une ingénierie fine auprès de plusieurs acteurs :

- En direction des collectivités via les opérations programmées d'amélioration de l'habitat et le financement d'études pré-opérationnelles pour diagnostiquer les situations d'habitat indigne sur leurs territoires et le financement des missions de suivi-animation ;
- En direction des collectivités à nouveau, dans leur démarche opérationnelle coercitive d'intervention en matière de lutte contre l'habitat indigne, via le financement de travaux d'office ou d'opérations de recyclage foncier (RHI-THIRORI ;
- En direction des propriétaires occupants et bailleurs, ainsi que des copropriétés pour accompagner la réalisation de travaux de réhabilitation des logements afin de garantir à leurs occupants des conditions de vie digne.

L'Anah s'engage à faciliter la mobilisation des financements en matière de lutte et de résorption de l'habitat indigne en particulier (RHI) et à renforcer la cohérence entre les différents dispositifs d'aide.

En résumé : les actions identifiées

- Faciliter et accélérer la mobilisation des financements en matière de lutte et de résorption de l'habitat indigne en particulier (RHI / THIRORI), en soutenant les collectivités territoriales dans leurs stratégies de lutte contre l'habitat indigne (identification, accompagnement des ménages, sensibilisation des propriétaires, mises en œuvre de mesures incitatives et coercitives, etc.).
- Renforcer la lisibilité et la cohérence des dispositifs de l'Anah de lutte contre l'habitat indigne (clarification de la doctrine, amélioration de la prise en charge préventive plutôt que curative)

Mesure de l'objectif

- Taux de logements financés au titre d'opérations programmées OPAH-RU, PIG (dont pactes territoriaux avec volet accompagnement), OPAH-CD, PDS et ORCOD-IN dans le cadre de la lutte contre l'habitat indigne (LHI) ou très dégradé (TD)

Réalisé 2025	Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028	Cible 2029
79,6%	75%	75%	75%	75%

A2 OBJECTIF 3 : Résorber le nombre de copropriétés fragiles et en difficulté

Les copropriétés fragiles ou dégradées représentent près de 1,5 million de logements. Les occupants modestes, appauvris par la crise économique et énergétique, peinent à financer les travaux nécessaires, faute de moyens suffisants. Par ailleurs, les processus de prise de décision en copropriété impliquent des délais d'intervention longs.

Le Plan Initiative Copropriétés (PIC), initié en octobre 2018 en lien avec l'ANRU, a permis de compléter les outils et dispositifs existants et de mobiliser des partenaires et des financements nouveaux afin d'accélérer le traitement des copropriétés fragiles et dégradées en quartiers de grands ensembles tout comme en centre ancien. Il repose sur une intervention renouvelée au travers d'un plan d'action opérationnel, territorialisé et concerté avec les collectivités locales, comprenant un co-pilotage entre l'Etat et les collectivités. Il se décline en trois grands axes d'intervention :

- Prévenir et accompagner les copropriétés fragiles,
- Redresser les copropriétés en difficulté,
- Transformer les copropriétés en extrême difficulté.

Dans une perspective de prévention, le PIC intervient sur l'ensemble du spectre des copropriétés depuis fin 2020 avec la mise en place de MPR Copropriétés.

Pour accompagner ces évolutions l'Anah a adapté ses dispositifs en révisant le portage ciblé, en majorant les aides en fonction du niveau de dégradation, et en développant une ingénierie spécifique pour la scission des copropriétés.

La boite à outils du PIC à vocation à se pérenniser pour poursuivre le travail de long cours qui doit permettre de résorber durablement la situation des copropriétés fragiles ou dégradées. La lutte contre la dégradation des copropriétés repose également fortement sur le repérage et la prévention, au travers de la mise en œuvre des études pré-opérationnelles et du déploiement et de l'usage du registre national des copropriétés (RNC).

L'agence travaille à la structuration du réseau d'acteurs, à la bonne mise en œuvre des dispositions issues de la loi « Habitat dégradé » de 2024 et de ses mesures d'accompagnement ainsi qu'à la préparation de la suite du plan. Par ailleurs, une mission confiée à la direction générale de l'agence en 2025, par la ministre du Logement, permettra de tirer le bilan d'action depuis 7 ans et de préciser les conditions de la poursuite de ce plan, au regard du volume important de logements à traiter.

En résumé : les actions identifiées

- Préparer l'avenir du PIC en évaluant les réalisations, les besoins et en valorisant les bonnes pratiques
- Animer, consolider et développer les partenariats avec l'ANRU, PROVICIS, CDC Habitat, Action Logement et les collectivités, pour traiter les copropriétés fragiles et en difficultés, en lien avec les réseaux professionnels
- Conduire une stratégie de prévention s'appuyant sur des dispositifs de repérage et d'observation en continu pour agir au bon moment notamment via les données issues du Registre National des Copropriétés

Mesure de l'objectif

- Nombre de logements traités en copropriétés en difficulté dans le cadre du PIC

Réalisé 2025	Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028	Cible 2029
28 965	29 000	29 000	29 000	29 000

A2 OBJECTIF 4 : Adapter les logements à la perte d'autonomie et au handicap

Pour permettre de vivre à son domicile le plus longtemps possible comme cela est voulu par une majorité de personnes, il est nécessaire d'accélérer le virage domiciliaire et l'adaptation des logements au vieillissement et au handicap. Afin d'atteindre cet objectif, le Gouvernement s'est fixé trois ambitions : amplifier les travaux d'adaptation, simplifier les parcours pour les usagers, et mieux prévenir les situations de fragilités dans l'habitat.

Cette aide bénéficie aux propriétaires occupants et aux locataires du parc privé à partir de 70 ans, sans condition de perte d'autonomie, dans une logique de prévention. Elle est également ouverte aux personnes entre 60 et 69 ans en perte d'autonomie précoce (GIR 5-6) ainsi qu'aux personnes en situation de handicap, quel que soit leur âge, justifiant d'un taux d'incapacité supérieur à 50% ou éligibles à la prestation de compensation du handicap (PCH).

Le déploiement de MaPrimeAdapt' depuis 2024 montre une dynamique soutenue et une bonne appropriation par les bénéficiaires. L'ambition de l'agence pour les prochaines années est de consolider cette dynamique et de prévenir autant que possible la perte d'autonomie au travers d'une proportion accrue de travaux préventifs. L'agence favorisera la complémentarité des écosystèmes du bâtiment et de la sphère sociale au travers notamment la participation à un comité des parties prenantes. Sur le plan financier par exemple, la bonne articulation de MaPrimeAdapt' avec des dispositifs permettant de limiter le reste à charge des ménages (APA, PCH, etc.) constitue un axe de travail prioritaire.

En résumé : les actions identifiées

- Améliorer et rationaliser en continu MPA pour faciliter son accès aux ménages en perte d'autonomie, s'assurer de la soutenabilité de la dynamique de dépôts des dossiers, et assurer la cohérence avec les autres dispositifs d'aide à l'autonomie

Mesure de l'objectif

- Taux de logements MPA pour des bénéficiaires de 60 ans à 69 ans

Réalisé 2025	Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028	Cible 2028
10 %	10%	11%	12%	13%

- Taux de logements financés, pour l'adaptation au handicap

Réalisé 2025	Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028	Cible 2028
11 %	12%	13%	14%	15%

A2 OBJECTIF 5 : Assurer l'accès à un parc locatif privé abordable et de qualité

Dans un contexte de tensions sur l'offre de logements dans le parc privé, l'Anah participe à sa mobilisation afin d'apporter une réponse aux ménages qui rencontrent des difficultés d'accès au logement, en complémentarité de l'offre du parc social. Il s'agit de développer la fonction sociale du parc privé, à loyer et charges maîtrisés, en complément de l'offre sociale publique. Dans ce cadre, la méthode d'intervention « aller-vers » s'avère particulièrement adaptée pour aller au contact de propriétaires qui ne sont pas familiers de la réglementation ou ne connaissent pas les aides à la rénovation énergétique.

Afin de maintenir et développer la fonction sociale du parc privé, l'Anah accompagne les propriétaires bailleurs et les incite à mettre sur le marché locatif des biens de qualité, à des niveaux de loyer modérés. Elle contribue au plan Logement d'abord, piloté par la Délégation interministérielle à l'hébergement et à l'accès au logement (DIHAL), notamment grâce au dispositif de conventionnement « Loc'Avantages ». Il s'agit d'inciter les propriétaires à louer moins cher leur logement à des locataires à revenus modestes ou très modestes, en contrepartie d'avantages fiscaux. Afin d'encourager la qualité notamment énergétique de ces logements, des aides financières complémentaires sont octroyées aux propriétaires bailleurs qui réalisent des travaux.

Les dispositifs à destination des propriétaires bailleurs constituent également un axe fort des projets de revitalisation territoriale et ont une place importante dans les programmes Action Cœur de Ville, Petites Villes de Demain et France Ruralités portés par l'ANCT.

L'Anah intervient aujourd'hui auprès des propriétaires bailleurs selon sept régimes d'aides. Ces dispositifs sont régis par des modalités de calcul et des aides hétérogènes, certains seulement étant par ailleurs soumis à Loc'Avantages.

Afin de rendre, à terme, plus lisibles et cohérentes toutes les aides à destination des propriétaires bailleurs, l'Anah propose une action en trois temps :

- Harmoniser les aides à la rénovation énergétique pour l'ensemble des profils de bailleurs en assurant le maintien d'une contrepartie sociale pour les bailleurs dit « investisseurs », en contrôlant le respect de ces contreparties dans le temps et

en réinterrogeant l'articulation aux dispositifs fiscaux, de manière à préserver, voire augmenter, le stock de logements abordables dans le parc locatif privé ;

- Finaliser le calibrage des dispositifs LHI et autonomie pour les PB, en cohérence avec les régimes PO (MPLD et MPA) tout en prenant en compte les contreparties sociales spécifiques aux PB ;
- Déployer les harmonisations des dispositifs dans les services instructeurs.

En résumé : les actions identifiées

- Renforcer et contrôler les engagements du propriétaire bailleur en assurant l'articulation avec les autres dispositifs fiscaux visant à augmenter le stock de logements abordables dans le parc privé
- Animer les réseaux partenaires, notamment les acteurs à vocation sociale intervenant au titre de la Maîtrise d'Ouvrage d'Insertion, de l'Intermédiation Locative, etc.

Mesure de l'objectif

- Ratio du nombre de logements rénovés avec contrepartie sociale / nombre de logements rénovés PB (indicateur annuel)

Réalisé 2025	Stock 2026	Stock 2027	Stock 2028	Stock 2029
23%	23%	23%	23%	23%

- Nombre de nouveaux logements privés (flux entrant) engagés avec contrepartie sociale

Réalisé 2025	Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028	Cible 2029
6 533	5 500	5 500	5 500	5 500

A2 OBJECTIF 6 : Humaniser les centres d'hébergement

La politique d'hébergement et d'accès au logement d'urgence menée en France doit permettre aux personnes sans-abris ou mal logées d'accéder durablement à un logement digne et adapté et est pilotée par la DIHAL. Depuis 2009, l'Anah accompagne les structures d'hébergement qui s'engagent dans une démarche d'amélioration des conditions d'accueil des publics.

L'Agence accorde ainsi des financements pour des travaux qui permettent d'assurer le respect de la dignité, de l'intimité et de la sécurité des personnes accueillies. Il s'agit de réhabiliter le bâti, d'individualiser les chambres, et de mettre aux normes de sécurité et d'accessibilité. Des réflexions sont à engager pour y intégrer également les enjeux liés à la rénovation énergétique.

L'Anah s'engage à améliorer en continu son régime d'aide sur la durée du COP et à maintenir un haut niveau d'engagement des dossiers par une animation proactive territorialisée. A titre d'exemple, l'ouverture de ce fonds aux projets ultra-marins est engagée et l'agence se fixe pour objectif qu'elle soit effective d'ici à 2029.

En résumé : les actions identifiées

- Améliorer et rationaliser en continu le régime d'aide pour faciliter leur accès, en articulation avec la DIHAL y compris en outre-mer

Mesure de l'objectif

- Pourcentage de consommation de l'enveloppe « humanisation » (indicateur annuel)

Réalisé 2025	Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028	Cible 2029
98%	100%	100%	100%	100%

A2 OBJECTIF 7 : Définir l'ingénierie nécessaire à la mise en œuvre des politiques publiques

L'efficacité des politiques publiques de rénovation repose sur une ingénierie structurée et adaptée à destination des collectivités et également des ménages bénéficiaires.

En premier lieu, l'Anah accompagne les collectivités en finançant trois principales dépenses d'ingénierie : les études pré-opérationnelles dans le cadre de la mise en place d'opérations programmées, le financement des chefferies de projet, et France Rénov'. La mise en œuvre du SPRH et la conclusion des PACTES territoriaux, qui ont vocation à se généraliser sur tout le territoire, doivent s'articuler avec les dispositifs ciblés (PIG et OPAH) historiques déjà en place. Dans ce contexte, l'Anah s'engage sur la durée du COP à simplifier les aides à l'ingénierie dans le cadre des contractualisations avec les collectivités.

L'aide à l'ingénierie à destination des ménages est également essentielle dans le parcours d'accès aux aides et le parcours de travaux. L'agence souhaite dans ce cadre clarifier et harmoniser les modalités d'accompagnement des ménages :

- En territorialisant « Mon Accompagnateur Rénov' » (MAR), dispositif récent entré en vigueur au 1er janvier 2024. Le MAR accompagne les ménages occupants et bailleurs dans leur rénovation d'ampleur. Il suit toutes les étapes du projet, de son élaboration (audit énergétique, choix du scénario de travaux, élaboration du plan de financement, choix des artisans RGE), pendant la réalisation des travaux et jusqu'à la fin des travaux. Acteur agréé par l'Anah, le MAR est soumis à une obligation de neutralité et ne peut réaliser les travaux. Sa prestation est prise en charge, pour toute ou partie, par l'agence. Le cadre opérationnel qui s'applique au MAR demande à être ajusté dans la continuité des évolutions législatives visant une plus grande sécurisation de l'accompagnement des ménages (modalités d'agréments, contrôle de l'activité, etc.). Il s'agit d'un enjeu majeur et indispensable au bon fonctionnement du parcours MaPrimeRénov' Parcours Accompagné ;
- En faisant converger l'Assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) et Mon Accompagnateur Rénov' (MAR) pour harmoniser l'accompagnement des projets (cf. enjeu législatif code de l'énergie et code de la construction et de l'habitation).

En résumé : les actions identifiées

- Finaliser les modalités d'accompagnement des ménages
- Répondre aux recommandations de la CC qui a fait une évaluation du dispositif Mon Accompagnateur Rénov'
- Poursuivre le travail d'animation de l'écosystème de l'accompagnement, notamment en clarifiant les rôles des ECFR vis-à-vis des MAR'.
- Renforcer les outils mis à disposition des services instructeurs pour contrôler les structures MAR', tout au long de la vie de leur agrément.
- Conforter et accompagner l'appropriation par les collectivités des aides à l'ingénierie locale

Mesure de l'objectif

- Taux d'EPCI couvert par une opération programmée : OPAH, OPAH-RU, OPAH-CD, OPAH-RR, OPAH-CB et volets 3 pactes territoriaux

Réalisé 2025	Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028	Cible 2029
66%	68%	70%	70%	70%

- Taux de consommation de l'enveloppe ingénierie

Réalisé 2025	Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028	Cible 2029
100%	100%	100%	100%	100%

A2 OBJECTIF 8 : Promouvoir l'amélioration de l'habitat en Outre-mer

L'action de l'agence occupe une place centrale dans la mise en œuvre des politiques publiques d'amélioration du parc privé sur l'ensemble du territoire national, en métropole comme en outre-mer.

Sur les territoires ultra-marins, aux profils diversifiés, les dispositifs de l'agence peuvent faire l'objet de règles propres en réponse à des enjeux spécifiques. Ces territoires doivent par exemple faire face à un déficit structurel d'ingénierie, à une surreprésentation des problématiques d'habitat indigne et à une complexité accrue des opérations en raison de désordres foncier et de difficulté d'application des normes réglementaires.

A ce titre, la mobilisation de l'Anah est essentielle pour accompagner les services déconcentrés de l'Etat et les collectivités pour une montée en compétences sur les dispositifs d'habitat privé et dégradé notamment en centre-ancien à travers la mobilisation des dispositifs OPAH et PIG, ainsi que sur les copropriétés dégradées.

Outre la révision récente des aides aux propriétaires bailleurs, le déploiement du PIC ainsi que l'ouverture du dispositif MPA' ont créé une dynamique intéressante que l'Agence entend maintenir et valoriser, notamment grâce au recrutement récent d'une direction de projet animation et coordination outre-mer.

Sur demande de ses tutelles et suite aux arbitrages interministériels nécessaires, l'agence pourra être amenée à proposer des évolutions de ses dispositifs d'aides. Le cas échéant, les moyens nécessaires et les impacts de ces évolutions feront l'objet d'une étude et d'un chiffrage préalable. Les ministères de tutelles travailleront également au renforcement de l'appropriation du cadre réglementaire sur ces territoires, en lien étroit avec la DGOM, et ce, afin de permettre la pleine efficacité de l'intervention de l'Anah en complément de la LBU.

En résumé : les actions identifiées

- Accompagner l'appropriation des aides de l'Anah en outre-mer

Mesure de l'objectif

- Nombre de logements PB financés en outre-mer

Réalisé 2025	Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028	Cible 2029
470 *	200	200	200	200

* Pour 2025 : opération « copropriété « la Chaumière « à la Réunion qui augmente la donnée de façon exceptionnelle

- Taux de couverture en opérations programmées (OPAH-RU et CD, volet 3 des pactes territoriaux) en outre-mer

Réalisé 2025	Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028	Cible 2029
30 %	35 %	40 %	45 %	50 %

A2 OBJECTIF 9 : Adapter les logements au changement climatique

Dans notre contexte de dérèglement global et d'aggravation des phénomènes climatiques d'ampleur, nos infrastructures se trouvent au cœur de nouvelles problématiques : retrait-gonflement des argiles, canicules, risque sismique, inondations, etc.

Dans ce cadre, à titre prospectif, l'agence pourra être amenée à expertiser l'opportunité de nouveaux dispositifs d'aides en faveur de l'amélioration de l'habitat privé.

Des études d'impact préalables devront être réalisées afin de chiffrer les coûts de ces dispositifs, en intervention comme en fonctionnement : conception, mise en œuvre éventuelle des dispositifs, modalités de déploiement au sein de l'ensemble des services instructeurs, etc. Il s'agit d'un prérequis indispensable pour évaluer l'opportunité de dispositifs d'aides et pour préserver la cohérence des politiques publiques portées par l'agence.

En résumé : les actions identifiées

- Produire une évaluation des enjeux en termes d'adaptation au changement climatique et engager une réflexion sur les moyens d'intervention

A2 OBJECTIF 10 : Evaluer la performance des interventions sur l'habitat privé

L'Anah a vocation à contribuer à l'évaluation des politiques publiques de la rénovation de l'habitat. A ce titre, elle **analyse la performance des interventions** réalisées dans le cadre de ses programmes d'aides, afin d'évaluer leur efficacité et leur adéquation aux objectifs sociaux et environnementaux des politiques publiques en matière de logement. Cette évaluation repose sur une étude approfondie des impacts des dispositifs en place, en mesurant notamment la **qualité des rénovations effectuées, les gains énergétiques réalisés, la réduction des émissions de gaz à effet de serre et les bénéfices concrets pour les ménages bénéficiaires**.

Cette approche s'inscrit dans une logique d'amélioration continue : l'Anah prépare et met en œuvre chaque année un programme d'études, en interaction avec ses partenaires (ADEME, ANIL, FNAU, etc.) et en lien avec ses tutelles qui assurent la coordination interministérielle des études réalisées par les différents organismes.

L'Agence fera un retour annuel au comité d'administration sur la réalisation de ce programme d'études.

En résumé : les actions identifiées

- Évaluer l'efficience des dispositifs de traitement de l'habitat privé en termes de qualité et de performance au regard des objectifs sociaux et environnementaux des politiques publiques

Mesure de l'objectif

- Pourcentage de réalisation du programme d'étude (indicateur annuel)

Cible 2025 *	Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028	Cible 2029
75%	100%	100%	100%	100%

A2 OBJECTIF 11 : Engager des études prospectives sur les enjeux d'amélioration du parc privé et expérimenter

Dans le cadre de son programme d'études, en complément de l'analyse de la performance des interventions réalisées dans le cadre de ses régimes d'aides, l'Anah engage des études prospectives et expérimentales dans une démarche d'amélioration continue de l'action publique. Elle encourage l'innovation architecturale, urbaine, sociale, technique et financière. A titre d'exemple**, autour de la rénovation énergétique,** qui garde une place centrale au regard de son poids dans le budget de l'Agence, elle prend en compte des thématiques stratégiques, telles que l'**adaptation au changement climatique**, l'**impact carbone des travaux**, la **gestion durable des ressources naturelles, ou la densification et la résilience de la ville.**

En parallèle, l'Agence impulse et accompagne **des expérimentations spécifiques** pour mieux comprendre et traiter des enjeux tels que la vacance ou la remise sur le marché des logements dégradés, au travers de l'accompagnement de projet d'habitat participatif, d'habitat inclusif et les formes d'Office fonciers solidaires - Baux Réels Solidaires (OFS-BRS).

L'Anah participe également **activement au débat public**, en nouant des **partenariats de recherche** avec des acteurs académiques et institutionnels pour approfondir l'analyse des dynamiques du parc privé et **diffuser des connaissances utiles à l'ensemble des parties prenantes**. Ces partenariats de recherche se veulent diversifiés afin de bénéficier de l'apport de plusieurs disciplines scientifiques : économétrie, techniques du bâtiment, sciences sociales, etc.

L'Anah précisera sa doctrine d'expérimentation sur la durée du COP, afin d'en clarifier le périmètre et ses conditions de déploiement et d'éviter une multiplication des cadres dérogatoires au droit commun des aides à l'habitat privé. Un reporting de ces différentes démarches d'expérimentation sera présenté à l'occasion d'un CA.

En résumé : les actions identifiées

- Clarifier la doctrine d'expérimentation et élaborer, porter et évaluer de nouveaux régimes d'expérimentation par délibération du conseil d'administration de l'Agence
- Prendre en compte de nouvelles thématiques de politiques publiques telles que l'adaptation au changement climatique, la prise en compte d'impact environnementaux autres que l'énergie (impact carbone des travaux, préservation des ressources en eau, biodiversité, etc.) ou encore les enjeux de lutte contre l'artificialisation des sols
- Articuler l'évaluation des politiques publiques avec les grandes orientations stratégiques fixées en matière de planification écologique

Mesure de l'objectif

- Pourcentage de réalisation d'études à portée prospective du programme d'étude révisé chaque année et présentées aux membres du CA

Réalisé 2025*	Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028	Cible 2029
75%	100%	100%	100%	100%

*2 études et 1 évaluation prospectives réalisées sur 4 études et évaluations prospectives prévues

A2 OBJECTIF 12 : Capitaliser et valoriser la connaissance sur le parc privé

L'Anah produit et met à disposition de nombreuses données autour de ses régimes d'aides, nourries par ses plateformes de distribution des aides et des enquêtes auprès de ses usagers. Elle a pour ambition de **renforcer son rôle d'expertise et de centre de ressources** en fiabilisant davantage ses bases de données et en améliorant ses outils de partage afin d'en permettre une exploitation plus large, notamment grâce au développement d'une nouvelle plateforme de mise à disposition de la connaissance et de manipulation des données, la DataFabrik.

Afin d'améliorer l'accès à l'information, l'agence a également pour objectif d'offrir aux collectivités, aux professionnels et au grand public **un accès centralisé à des données pertinentes et ouvertes pour diffuser la connaissance produite sur le parc privé**, grâce à la mise en place d'un portail dédié à l'habitat privé. Ce portail doit rationaliser et améliorer la lisibilité de l'offre de contenus de l'agence, en agrégeant par exemple le memento de l'habitat privé et les outils de connaissance de l'habitat privé déjà produits aujourd'hui par l'agence ou par des partenaires publics.

Enfin, l'agence souhaite également progresser sur les thématiques d'open data. Les réflexions engagées sur le sujet pourront donner lieu à l'ouverture de certaines de ses bases de données une fois certains outils socles mis en place (cf. DataFabrik notamment).

En résumé : les actions identifiées

- Mettre à disposition les données en temps réel et valoriser la connaissance dans un portail de l'habitat privé auprès des collectivités, professionnels et grand public
- Éclairer le débat public en nouant des partenariats de recherche et assurer le partage de données pertinentes

Mesure de l'objectif

- Nombre de ressources mises à disposition (indicateur trimestriel)

Réalisé 2025	Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028	Cible 2029
25	26	27	28	29

- Moyenne trimestrielle des fréquentations des deux sites : la page "études et données" d'extrarénov et le nombre de connexions « clavis » sur l'outil de connaissance du parc privé

Réalisé 2025	Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028	Cible 2029
1170	1100	1200	1300	1400

AXE 3 : ASSURER LE BON FONCTIONNEMENT ET CONDUIRE LES EVOLUTIONS STRATEGIQUES DE L'AGENCE

Afin de répondre pleinement aux ambitions de la politique nationale de rénovation de l'habitat et de se positionner à la hauteur des défis structurels qui lui sont assignés, **l'agence doit parachever le passage à l'échelle engagé depuis 2018**. L'enjeu n'est pas uniquement de gérer une croissance quantitative ; **il s'agit de transformer en profondeur le cadre de fonctionnement de l'établissement afin de garantir, dans la durée, l'efficience, la robustesse et l'exemplarité de son action. C'est l'objectif du programme de transformation « Passerelle ».**

Ce programme consiste en une modernisation du modèle opérationnel de l'Agence, en particulier dans le domaine de la distribution des aides. La massification des demandes, la diversification des dispositifs et l'exigence croissante de sécurisation des flux rendent indispensable la mise en œuvre de ce « Nouveau Modèle de Distribution ». Ce projet structurant vise à refondre les parcours usagers, à harmoniser les circuits nationaux et territoriaux et à renforcer les synergies avec les partenaires (collectivités, professionnels, opérateurs), en intégrant une logique de territorialisation adaptée aux capacités locales et aux modalités de gestion.

En matière de **lutte contre les risques**, **l'agence s'est trouvée exposée de manière répétée et significative à des schémas de fraude organisés, complexes et en constante évolution**. Alors que les tentatives de fraude concernent aujourd'hui près de 10% des dossiers MaPrimeRénov' par geste et que 230 et 174 millions d'€ de fraude ont été respectivement évités en 2024 et 2025, l'amélioration continue de la **lutte contre les tentatives fraude** reste un enjeu majeur, dans la continuité des efforts conduits depuis plusieurs années et de la « task force » interministérielle de lutte contre la fraude à l'été 2025. Au titre de la fraude subie (ayant donné lieu effectivement à versement de subvention), pour laquelle un dépôt de plainte est systématiquement réalisé auprès du Parquet, l'Anah a provisionné dans son compte financier 2024 et 2025 les sommes correspondantes.

Par ailleurs, la dynamique d'engagement des aides de l'Anah, notamment sur la rénovation d'ampleur, s'est conjuguée à une augmentation sensible du prix moyen des travaux financés, traduisant en partie les stratégies mises en œuvre par certains acteurs pour maximiser les aides publiques. Les signalements et les contrôles menés ont également conduit à constater le développement de nouvelles tentatives de fraudes, impliquant principalement des structures agréées, des entreprises de travaux et des mandataires financiers. Ce contexte a conduit le gouvernement à prendre la décision de suspendre temporairement le dépôt de nouvelles demandes d'aide à la rénovation d'ampleur, afin de sécuriser la politique publique en matière de rénovation énergétique, et à lancer le pilotage d'une « task force » interministérielle de lutte contre la fraude, dont l'agence est partie. **Le renforcement de la politique de maîtrise des risques de fraude par l'agence doit s'inscrire autour d'un triptyque de prévention, de contrôle et de sanction, en lien avec ses tutelles et les administrations concernées**.

Dans un contexte budgétaire contraint, l'Agence doit également **assurer l'équilibre de sa trajectoire financière** tout en maintenant des financements adaptés à ses dispositifs d'aide, dans un contexte d'évolution de son architecture de recettes et de dynamisme de sa trajectoire de paiement

Ces axes de travail seront renforcés par l'amélioration du pilotage stratégique et l'optimisation des processus internes, ainsi que par une **transformation numérique structurante** nécessaire pour optimiser le système d'information de l'Agence.

La massification des demandes d'aides sur les dernières années exige par ailleurs un passage à l'échelle de l'Agence dans sa stratégie contentieuse et ses actions de suspension et retraits d'agréments AMO, afin de **sécuriser ses actions au plan juridique**. Enfin, afin d'asseoir son positionnement dans l'écosystème institutionnel, de faire connaître son périmètre d'intervention et d'assurer la cohérence des politiques portées, l'Agence devra déployer une **stratégie de communication consolidée**.

Enfin, l'Agence doit renforcer sa **stratégie RH**, en développant une politique de recrutement et de fidélisation afin d'attirer de nouveaux talents, notamment sur des expertises techniques, métiers et numériques spécifiques qui répondent aux nouveaux besoins de l'Agence.

Dans ce contexte, **un comité d'audit et de maitrise des risques (CAMR)** sera mis en place dès 2026 pour contribuer à la maîtrise des risques financiers, comptables et opérationnels et à l'efficacité du contrôle interne et de l'audit.

Il aura aussi une vision plus large et pourra mesurer les impacts des diverses décisions prises. Il pourra cartographier les risques majeurs en s'adossant aux travaux conduits par l'agence (ainsi que ceux menés par les missions d'inspection et divers corps de contrôle) afin de les ajuster et/ou les compléter, et sera chargé de faire régulièrement état de son appréciation de la maîtrise du risque par l'agence ainsi que du suivi de la mise en œuvre des recommandations qui pourraient être émises par ses soins ou le conseil d'administration (CA).

La mission principale de ce comité est ainsi de produire une appréciation objective sur la maîtrise des risques auxquels l'agence fait face. La présence de personnalités qualifiées ou d'experts à même d'émettre des opinions et des recommandations éclairées et libres de toute influence est indispensable. Composé de 8 membres, le comité d'audit et de maitrise des risques a un rôle consultatif et émet des avis et recommandations, à l'attention du conseil d'administration.

A3 OBJECTIF 1 : Programme « Passerelle » - Déployer un nouveau modèle de distribution des aides

Dans un contexte de croissance des volumes d'aides distribuées, notamment dans le champ des aides à la pierre, et au regard de l'exigence croissante de maîtrise des deniers publics, l'agence nationale de l'habitat a engagé, depuis 2024, un chantier de modernisation d'envergure, organisationnelle et métiers, du modèle de gestion des aides à la rénovation et de la relation usager. Celui-ci vise l'harmonisation des processus de gestion, et la convergence des systèmes d'information adossée, avec l'ambition de construire un système plus agile, plus efficient et mieux adapté aux exigences opérationnelles du service public de la rénovation et de ses usagers.

Cette transformation est le socle structurant de la période de contractualisation 2026–2029, afin de répondre à un double enjeu stratégique : d'une part, faire face à la massification des flux de traitement tout en garantissant une haute qualité de service ; d'autre part, anticiper les mutations juridiques, numériques et organisationnelles nécessaires à la pérennité de l'action publique dans le domaine de l'habitat privé. Dans sa partie numérique, le programme vise ainsi à substituer à la logique actuelle de juxtaposition d'outils par dispositif, une architecture convergée, fondée sur des objets métier partagés, des règles historisées et des processus orchestrés de manière homogène.

Ces évolutions s'inscrivent dans un programme global dénommé « **Passerelle** » et s'organise autour de **six chantiers structurants**, de nature juridique, budgétaire et d'ingénierie, conçus pour couvrir l'ensemble des dimensions du modèle à transformer.

Trois d'entre eux traitent de l'écosystème des parties prenantes :

1. **La refonte de la relation usager**, avec pour objectif de réinventer les parcours bénéficiaires dans une logique de simplicité, de clarté et d'accessibilité.
2. **La reconfiguration de l'écosystème de la rénovation**, à travers la consolidation d'un modèle de distribution unifié.
3. **L'amélioration de l'offre de services aux territoires**, dans un souci de meilleure adéquation entre l'organisation de la distribution et la diversité des contextes locaux.

Trois chantiers transversaux assurent la cohérence du programme :

1. **La structuration d'une concertation continue et transparente**, en lien avec les territoires et les tutelles.
2. **La simplification opérationnelle des dispositifs**, avec pour objectif la rationalisation des parcours, la clarification des procédures et l'optimisation des charges de traitement.
3. **L'adossement à une infrastructure numérique robuste**, en articulation étroite avec les autres projets de transformation du SI de l'Agence : internalisation du CRM, plateforme France Rénov', outil GED, DataFabrik, etc.

Une attention particulière sera portée à l'**articulation avec les travaux des start-ups d'État**, à l'**ergonomie des interfaces numériques** et à l'**expérience utilisateur**, dans une logique d'amélioration continue. Ce programme s'inscrit en cohérence avec les

chantiers de transformation déjà engagés par l'agence (refonte des processus métiers, convergence réglementaire, refonte du modèle RH et SI), et vient en appui à l'objectif global de modernisation de l'action publique. Le pilotage du programme repose sur un dispositif de gouvernance renforcé, mis en œuvre depuis janvier 2025.

Dans ce contexte, cette transformation sera déployée progressivement à compter de 2027, avec une première priorité donnée à la gestion et à la relation usagers et à la modernisation de la gestion des aides à la pierre, pour un horizon de déploiement complet en 2029.

En résumé : les actions identifiées :

- **Outil du conseiller & CRM** Renforcer la lisibilité du parcours usagers pour l'écosystème et faciliter la vie des usagers sur l'information / conseil : **Juillet-Aout 2027**
- **Gestion des aides et parcours usagers & parcours autonomie** Disposer d'un premier parcours front-office plus fluide, plus simple et plus accompagné et d'outils back-office permettant d'optimiser et sécuriser l'instruction, l'ordonnancement, et le paiement. Faciliter la gestion des mandataires : **janvier 2028**
- Suite Gestion des aides et parcours usagers & parcours à la rénovation énergétique Approfondir les socles de fondations pour déployer un parcours d'aide massifié, performant, répondant aux exigences de tous les ménages (« grand public ») avec simplicité d'accès et de dépôt et lutte contre la fraude renforcée : **Septembre 2028**

- Socle V3 + Parcours autres aides Déployer les parcours les plus complexes (Geste, Copro, MPLD, ingénierie) et finaliser des socles de fondations avec des fonctionnalités telles que la contractualisation de bout-en-bout sans rupture SI (périmètre, réglementation, ECFR…) : **2029**

A3 OBJECTIF 2 : Améliorer la lutte contre la fraude

Dans un contexte marqué par la montée en puissance des dispositifs d'aide à la rénovation et par la massification de leur distribution, la lutte contre la fraude constitue un impératif stratégique pour l'Anah. **La solidité de l'action publique, la confiance des usagers, ainsi que la crédibilité du modèle d'accompagnement de la transition écologique du logement dépendent directement de la capacité de l'Agence à prévenir, détecter et traiter les dérives frauduleuses.**

En 2024 et 2025, l'Anah a intensifié son activité de lutte contre la fraude via les actions suivantes, dans le sens des recommandations des missions d'inspectées mandatées en 2022 et 2023 :

- Participation à la mission interministérielle de coopération anti-fraude (MICAF) ;
- Participation aux travaux législatifs de lutte contre les fraudes aux aides publiques, sur les volets de communication d'information entre administration, de l'encadrement de l'activité d'acteurs privés dans le champ de la rénovation, de sécurisation et de renforcement des dispositifs de sanction ;
- Renforcement des contrôles de l'effectivité des travaux réalisés avant le versement des subventions : en 2024, pour MaPrimeRénov' par gestes, plus de 42 000 dossiers ont fait l'objet d'un contrôle sur place, soit un taux de contrôle sur place de 12%. Pour les aides à la pierre, plus de 5000 contrôles sur place sont été réalisés, soit un taux de contrôle de plus de 8% ;
- Révision du système de gestion des signalements (développements techniques et amélioration des processus) afin notamment de faciliter les remontées territoriales et leur suivi ;

- Déploiement d'une stratégie de maîtrise des risques sur les prestations d'AMO, notamment sur « Mon Accompagnateur Rénov' », avec par exemple la mise en place d'un comité de suivi des signalements et des circuits de traitement dédiés au sein de l'Agence ;
- Pilotage d'un groupe de travail sur l'encadrement de l'activité de mandataire financier : travaux réalisés dans le cadre de la lutte contre la fraude ces dernières années ont par ailleurs permis de renforcer le cadre réglementaire et de sécuriser le déploiement de la politique publique, par exemple concernant les conditions d'accès au mandat financier sur l'aide MaPrimeRénov' en 2025, avec l'évolution et le renforcement des pièces justificatives à fournir ;
- Mise en œuvre d'un dispositif de sanctions administratives, dans le sens des mesures prévues par le législateur ;
- Actions d'information et de sensibilisation du grand public sur la fraude à la rénovation : campagne nationale, diffusion de *flyer* et guides (« 5 règles d'or pour éviter les arnaques »).

La loi du 30 juin 2025 de lutte contre toutes les fraudes aux aides publiques, dite loi « Cazenave », a notamment permis un renforcement du cadre d'action de l'agence en matière de lutte contre la fraude, en facilitant les échanges de données inter-administrations, en renforçant les pouvoirs de sanctions à l'encontre des acteurs impliqués dans des actes frauduleux et en permettant de communiquer publiquement sur ceux-ci (logique « *name and shame* »), dans une logique prévenir – contrôler – sanctionner.

Les décrets d'application associés instaurent une commission des sanctions unique, compétente sur l'ensemble des dispositifs gérés par l'Anah. La commission des sanctions se réunira au moins 3 fois par an.

En complément des évolutions du cadre réglementaire, l'Anah poursuivra les efforts engagés à son niveau en matière de lutte contre la fraude, dans un cette triple logique de prévention, de contrôle et de sanction :

En matière de prévention, l'agence prévoit de **poursuivre l'intégration des signalements de l'ensemble de l'écosystème** à ses outils de suivi interne, afin d'en faciliter la prise en charge. Elle **améliorera également la détection des schémas de fraude** grâce à la mobilisation de nouveaux outils, y compris l'intelligence artificielle, qui permettront d'aider à l'identification des schémas récurrents de fraude, d'objectiver les alertes et de déclencher des contrôles ciblés, proportionnés et adaptés. Elle s'assurera de la mobilisation des acteurs du réseau des espaces Conseil France Rénov', dans le sens d'une vigilance sur les entreprises parties prenantes au projet de travaux.

S'agissant des intermédiaires privés, l'agence **poursuivra la sécurisation du dispositif « Mon Accompagnateur Rénov' »** en fluidifiant les remontées de signalement et leur qualification. Ce travail alimentera un renforcement des critères de contrôle des MAR', et nourrira la mise en œuvre de procédures clarifiées de suspension ou de retrait d'agrément en cas de manquement grave, en lien avec les décrets territorialisant les agréments MAR' à partir du 1er juillet 2026. Au travers de cette démarche, l'Agence contribuera à l'assainissement de la filière afin de sécuriser le déploiement de ce tiers de confiance. L'agence assurera également l'application et la montée en puissance du dispositif **d'encadrement des mandataires financiers**, pour limiter les risques de versement des aides à des tiers.

Sur les schémas opportunistes de captation des aides, l'agence assurera un reporting de l'effectivité de l'application du référentiel de prix par les services instructeurs de l'Etat.

En matière de contrôle, l'agence devra **augmenter le volume des contrôles, notamment sur place**, poursuivre l'amélioration de son **dispositif de cotation (« scoring »)** et de son **système de contrôle continu de la demande d'aide**, au moment de l'engagement, de la réalisation des travaux, et du paiement des dossiers. L'agence devra également assurer la **montée en puissance de son système de « douanes »** permettant de bloquer immédiatement tout versement de subvention pour des dossiers jugés à risque. L'agence pourra évaluer les modalités de rejet des dossiers suspectés de fraude. Une **convergence avec certains standards du PNCEE**, afin de participer à l'élévation globale du niveau de qualité des travaux réalisés dans le cadre des aides publiques devra être assurée. L'Agence souhaite par ailleurs **structurer et harmoniser davantage le suivi et le reporting des actions de contrôles menées au niveau local**, dans une démarche de co-construction avec les territoires, d'ici à 2028.

L'agence devra en outre poursuivre l'opérationnalisation de la coordination interministérielle de lutte contre la fraude, en conduisant **des contrôles complémentaires** aux résultats des travaux de la « task force », en prévoyant une généralisation de ces contrôles croisés entre administration sur les autres régimes d'aides et en s'assurant de la complétude des informations transmises.

L'agence devra enfin se saisir de ses nouvelles missions ouvertes par la loi « Cazenave » en matière de contrôle de la qualité des travaux, en lien avec les organismes qualificateurs.

En matière de sanction, l'agence se saisira des possibilités ouvertes par la loi « Cazenave » en matière de renforcement des pouvoirs de sanction et de publication des décisions à l'encontre des acteurs frauduleux. Elle assurera la montée en puissance de la commission des sanctions unique. L'agence prévoit également d'élargir et d'améliorer son processus de recouvrement des aides indus.

Ces différents éléments font l'objet d'échanges réguliers entre l'Agence et ses tutelles, et un bilan annuel est présenté en CA. En complément, ils pourront faire l'objet d'un suivi dans le cadre du comité des risques créés en 2026.

En résumé : les actions identifiées

- Améliorer la structuration des processus de signalement de fraudes (alertes et remontées) en interministériel, avec le réseau/les territoires et en interne, permettant une identification des schémas de fraude
- Structurer la détection des schémas de fraudes sur la base des systèmes d'information mobilisant les apports de la data science
- Élargir le processus de retrait-reversement pour MPR et engager les recouvrements
- Développer les contrôles sur place

Mesure de l'objectif

- Taux de couverture de second niveau, pour les aides nationales

Réalisé 2025	Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028	Cible 2029
9 %	10 %	10 %	10 %	10 %

- Taux de couverture de second niveau, pour les aides à la pierre

Réalisé 2025	Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028	Cible 2029
18 ,5 %	20%	20%	20%	20%

- Taux de couverture des contrôles sur place pour les aides nationales

Réalisé 2025	Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028	Cible 2029
18 %	20%	20%	20%	20%

- Taux de couverture des contrôles sur place pour les aides à la pierre

Réalisé 2025	Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028	Cible 2029
9,9 %	10%	10%	10%	10%

A3 OBJECTIF 3 : Piloter et maîtriser les ressources financières au niveau central et des territoires

L'agence assure, en tant qu'organisme public financé par des crédits budgétaires, une gestion rigoureuse de ses crédits, comme en atteste la certification de ses comptes, obtenue sur un périmètre en pleine expansion. Pour la période 2026–2029, elle entend consolider cette dynamique, en articulant maîtrise des flux financiers, connaissance approfondie des coûts de gestion, anticipation des recettes et contrôle interne renforcé.

Compte tenu de la forte pluri-annualité des engagements de l'agence, il est essentiel que l'Anah fiabilise une trajectoire financière pluriannuelle en lien avec ses tutelles. **La stabilité et la visibilité des objectifs des politiques de l'habitat, dans leur déclinaison territoriale et nationale, doivent permettre de sécuriser la trajectoire financière de l'agence et l'atteinte des cibles fixées**. Dans un contexte d'augmentation des dépenses d'intervention suite à la création du parcours accompagné en 2024, l'agence devra continuer d'améliorer les outils prévisionnels permettant de prévoir et de maîtriser les trajectoires budgétaires, en recettes et en dépenses, conformément aux cibles fixées par les tutelles. Les documents budgétaires de l'agence présentés aux tutelles devront intégrer le détail de toutes les dépenses contraintes, nécessaire pour apprécier la soutenabilité de la trajectoire financière d'une part, et la piloter d'autre part.

L'agence portera une attention croissante à la maîtrise de son architecture de recettes, adossée à des dispositifs de financement non-budgétaires. Suite à l'ouverture du dispositif MaPrimeRénov' Parcours Accompagné au 1er janvier 2024 et compte-tenu de la part croissant des CEE dans ses recettes, **l'agence élabore et met en œuvre une stratégie de valorisation des CEE.** Cette stratégie est présentée aux tutelles et suivie dans le cadre **d'un comité des risques mis en place en 2026**, conforme aux dispositions de l'article 216 du décret relatif à la gestion budgétaire et comptable publique, qui associe l'ensemble de ses tutelles et des personnalités qualifiées compétentes. Cette stratégie vise à optimiser les recettes de CEE, dont la part dans le budget de l'agence va encore s'accentuer fortement dans les années à venir, en contribuant à la transparence des opérations et au bon fonctionnement d'un marché régulé par le pôle national des certificats d'économies d'énergie (PNCEE). La mise en œuvre efficiente de cette stratégie suppose une évaluation et un suivi des risques principaux, liés notamment au prix de la recette, au volume de dossiers à valoriser, ou encore aux modalités de valorisation. Elle nécessite également de développer une expertise sur des mécanismes de valorisation innovants, tels que la vente à terme avec

avance. **La montée en puissance de la stratégie de valorisation des CEE constitue l'un des principaux objectifs que se fixe l'agence concernant le pilotage et la maîtrise de ses ressources pour 2026-2029**.

Pour le COP 2026-2029, **l'Anah s'engage à améliorer ses dispositifs de contrôle interne aux niveaux national et locaux.** Elle consolidera également sa connaissance **des coûts de distribution des aides**. Si ce dispositif a déjà été mis en œuvre pour les aides nationales, il subsiste toutefois un déficit de visibilité sur les moyens mobilisés localement pour l'instruction des aides à la pierre. L'agence se fixe donc pour objectif de renforcer sa connaissance de ces données afin de parvenir au calcul de coûts de gestion sur l'ensemble de ses dispositifs.

Les reportings de l'agence seront par ailleurs revus en conséquence pour permettre l'intégration de nouveaux indicateurs (nombre de dossiers payés, nombre de ventes de CEE, prix moyen du CEE, stock de recettes CEE en lien avec les stocks de dossiers à fin d'année, etc.).

En résumé : les actions identifiées

- Fiabiliser les outils de prévisions de trajectoire financière annuelle et pluriannuelle, autour des hypothèses centrales de cibles de dossiers, de prix moyen de dossiers, de clés de paiement, etc.
- Renforcer la fonction de contrôle de gestion de façon à assurer la transparence sur le coût d'instruction des aides à leur maîtrise
- Mettre en œuvre la stratégie de valorisation des CEE qui permette à l'agence de maximiser ses recettes tout en assurant le bon fonctionnement du marché
- Elaborer une politique de maîtrise des risques, notamment sur le volet des CEE, pour anticiper et prévenir les risques de volatilité sur la recette, dans le cadre d'un comité d'audit et des risques nouvellement installé
- Fiabiliser et communiquer les restes à payer de façon fine, par dispositif (MPA, MPLD, MPR PA, etc.) avec une actualisation des clés de paiement et des taux de chute sur les années précédentes lorsque nécessaire
- Restructurer et animer le dispositif du contrôle interne aux niveaux national et local
- Elargir le processus de retrait-reversement pour MPR
- Consolider les reportings avec les tutelles en identifiant les données prioritaires pour la sécurisation de la trajectoire financière (niveau des stocks, hausse ou baisse importante des montants moyens subventionnés, etc.) et assurer la transmission dans les délais de ce reporting

Mesure de l'objectif

- Part des engagements liés aux stocks de dossiers de l'année N-1 / MPR (indicateur annuel)

Réalisé 2025	Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028	Cible 2029
24 %	15%	15%	15%	15%

- Part des engagements liés aux stocks de dossiers de l'année N-1 / aide à la pierre (indicateur annuel)

Réalisé 2025	Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028	Cible 2029
35 %	15%	15%	15%	15%

- Taux de réalisation des recettes CEE prévues au budget (indicateur annuel)

Réalisé 2025	Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028	Cible 2029
100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

A3 OBJECTIF 4 : Améliorer l'efficacité de l'agence en transformant son cadre de fonctionnement

Le changement d'échelle qu'a connu l'Agence sur la période 2018-2025 a conduit à une profonde transformation de ses pratiques et processus, qu'il est indispensable de poursuivre sur la période 2026-2029 afin de renforcer l'action portée par l'Agence.

Dans ce cadre, **des travaux de cartographie et d'amélioration des processus initiés fin 2024 doivent permettre à l'agence de gagner en robustesse et en maturité dans la conduite de ses missions**, tout en réduisant les frictions administratives et les risques d'erreur. Ces évolutions sont indissociables de la transformation du système d'information de l'Anah, lequel devient un levier stratégique majeur de modernisation. La feuille de route stratégique SI définie par l'Anah vise à sécuriser certains applicatifs tout en en concevant de nouveaux. En lien avec l'objectif suivant, l'Anah prévoit notamment le déploiement d'une nouvelle plateforme de distribution des aides à horizon 2028, avec les principaux objectifs suivants :

- Disposer d'une plateforme multi-aides intégrant les gestions nationale et territoriales ;
- Mettre en place une expérience omnicanale centrée sur l'usager ;
- Être en capacité de déléguer tout ou partie de la chaîne de gestion tout en maintenant un pilotage adapté ;
- Améliorer la capacité de l'agence à proposer de nouveaux parcours ou intégrer de nouveaux dispositifs d'aides ;
- Optimiser la performance de la chaîne d'instruction grâce à une automatisation accrue, là où cela s'avère pertinent (lecture automatique de certaines pièces justificatives par exemple).

Dans cette dynamique d'innovation, l'Anah articule ses travaux avec les démarches portées par les start-up d'État, en particulier celles développées dans le cadre de la mission beta.gouv. À ce titre, une attention spécifique est portée à l'initiative "Mes Aides Réno", depuis début 2025, qui vise à simplifier la compréhension et la simulation des parcours d'aides à la rénovation.

Cette modernisation externe des outils s'accompagnera d'une révision du système d'information interne, avec en priorité le déploiement du nouveau SI RH, engagé début 2026, pour accompagner la montée en puissance des effectifs.

Dans ce contexte marqué par la croissance rapide des effectifs, l'évolution des modes de travail et la nécessité de garantir aux agents un cadre professionnel fonctionnel et une qualité de vie au travail optimale, l'agence finalisera sa stratégie immobilière pluriannuelle établie en 2025 en vue du regroupement de l'ensemble des services sur un site unique propriété du ministère en charge de la cohésion des territoires (La Défense - Tour Séquoia) à horizon 2032, et l'établissement d'un SPSI intercalaire sur les années 2027-2032.une réflexion sur sa stratégie immobilière, conformément aux prescriptions formulées par la Direction de l'immobilier de l'État dans le cadre du référentiel « stratégie immobilière de l'État et des opérateurs publics ».

En résumé : les actions identifiées

- Poursuivre l'industrialisation et la sécurisation du SI de l'Agence
- Définir et approuver un nouveau Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière permettant à terme le regroupement des effectifs de l'Agence sur un site unique

A3 OBJECTIF 5 : Sécuriser juridiquement les actions de l'agence

La sécurisation juridique des actions de l'Anah est un enjeu majeur pour garantir la fiabilité et la conformité de ses interventions dans un cadre réglementaire en constante évolution. **Avec la montée en charge des dispositifs d'aide et la transformation de son modèle de distribution, l'agence doit veiller à une application rigoureuse du cadre légal, tout en assurant une gestion efficace des risques juridiques.** A ce titre, le maintien de son expertise en ingénierie juridique est essentiel pour accompagner l'agence dans son rôle stratégique et assurer la pérennité de ses actions.

Le principal enjeu identifié pour le COP 2026-2029 est **l'adaptation de la stratégie contentieuse aux volumes inédits de recours** (contentieux, hiérarchiques, gracieux, etc.), étroitement corrélés à la massification du dispositif de distribution des aides, **dans un environnement juridico-administratif de plus en plus exigeant**. S'ajoute à ces éléments de contexte, la professionnalisation des recours formés à l'encontre de l'Anah, avec l'accroissement de la technicité des argumentaires, des recours de particuliers avec avocat, mais également des entreprises directement, en particulier mandataires ou opérateurs agréés « Mon Accompagnateur Rénov' » avec une diversification des types de recours (référés provision ou suspension, recours indemnitaires, *etc.*).

Dans ce cadre, l'agence s'outille et se dote de processus permettant d'accélérer l'identification et le traitement des cas contentieux lui arrivant, et se fixe pour objectif de gagner en souplesse et en performance en particulier lors des pics de charge. En complément, **l'agence souhaite renforcer son volet de prévention du contentieux en mettant en place une stratégie de médiation**.

Par ailleurs, la loi n° 2025-594 du 30 juin 2025 contre toutes les fraudes aux aides publiques a permis de renforcer les outils juridiques de l'agence pour sécuriser son action à travers :

• l'alignement de l'encadrement et des sanctions des mandataires des aides à la pierre avec MPR nationale

• La mise en œuvre des sanctions et de l'encadrement des mandataires pour les aides à la pierre:

• La publication des sanctions administratives pour MPR nationale et les aides à la pierre Création de sanctions administratives à l'égard des accompagnateurs à la rénovation (dispositif « Mon Accompagnateur Rénov' »)

• La levée du secret professionnel, notamment pour permettre les échanges avec Tracfin

• La suspension de l'octroi ou rejet du versement des aides publiques en cas de suspicion de fraude

Enfin, l'Anah renforce sa politique de protection des données en mettant en œuvre un chantier dédié aux enjeux RGPD. Elle externalise ses missions DPO pour un an, afin d'améliorer ses processus et de réaliser un diagnostic sur ses pratiques. D'ici à la fin du COP, l'Anah se fixe pour objectif d'avoir formalisé un dispositif pérenne, outillé, traçable et conforme.

En résumé : les actions identifiées

- Dimensionner le service pour faire face aux contentieux
- Sécuriser les procédures de retrait et de suspension des agréments MAR
- Poursuivre l'installation du DPO (Délégataire de la protection des données)

Mesure de l'objectif

- Taux de jugement défavorable (indicateur annuel)

Réalisé 2025	Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028	Cible 2029
10%	15%	15%	15%	15%

- Taux de recours contentieux (indicateur annuel)

Réalisé 2025	Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028	Cible 2029
2%	5%	5%	5%	5%

A3 OBJECTIF 6 : Répondre aux nouveaux enjeux de communication

En complément de sa stratégie de communication autour de France Rénov', développée à l'axe 2, l'agence doit répondre à de nouveaux enjeux et besoins.

L'agence souhaite **développer sa stratégie de relations institutionnelles** sur les années 2026-2029, avec son écosystème politique, universitaire, administratif et auprès des différents opérateurs et têtes de réseaux professionnels, y compris de santé, avec qui elle est en interaction.

Au vu de son budget, de ses effectifs, des aides et du service public qu'elle pilote, l'Anah doit également se préparer à gérer les **risques médiatiques et la communication de crise** en formant ses équipes, tout en renforçant par ailleurs la **communication interne** en faveur de la cohésion et de l'intégration des agents.

La stratégie de communication de l'Agence s'inscrira par ailleurs dans les orientations du gouvernement en matière de rationalisation et d'harmonisation de la communication institutionnelle publique.

Pour le COP 2026-2029, l'Anah facilitera également l'accès à la réglementation concernant son périmètre d'action au travers de la mise en place d'un nouvel outil accessible sur son site internet, **Legianah**.

En résumé : les actions identifiées

- Acculturer l'agence aux risques médiatiques attachés à l'évolution des missions et tarir ces risques (gestion de crise)
- Améliorer l'accès à la réglementation de l'agence en interne et en externe (Legianah)
- Développer la stratégie de relations institutionnelles pour l'Agence

Mesure de l'objectif

- Taux d'avancement de la feuille de route Communication annuelle (indicateur annuel)

Réalisé 2025	Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028	Cible 2029
100%	100%	100%	100%	100%

A3 OBJECTIF 7 : Mettre en place une stratégie RH adaptée aux enjeux de l'Agence

L'Anah a changé d'échelle sur le plan des moyens humains, passant de 113 ETP en 2018 à 287 ETP en 2025. Cette progression substantielle de la masse salariale, étroitement corrélée à l'augmentation des volumes d'activité, appelle une inflexion stratégique en matière de gestion des ressources humaines. **La politique RH doit répondre aux besoins d'une agence transformée par la diversification et la densification de ses talents et savoir-faire. Au-delà de la croissance de ses effectifs, l'Agence doit recourir à des expertises métier toujours pointues, sur des champs d'intervention relatifs à ses missions mais également pour répondre à des enjeux nouveaux tels que la lutte contre les tentatives de fraude, la relation usager ou les systèmes d'information et l'innovation numérique.**

La nouvelle stratégie RH se déclinera sur la période 2026-2029 selon plusieurs axes de travail :

- Le déploiement de la nouvelle Direction des Ressources Humaines, qui succède depuis 2026 au Pôle RH ;
- L'animation du dialogue social avec l'organisation des élections professionnelles, l'installation des nouvelles instances et l'organisation de groupes de travail autour de l'agenda social ;
- Le déploiement d'une politique de développement des compétences et des parcours, afin de mieux accompagner et fidéliser les agents en communiquant sur les parcours de carrière possibles au sein de l'Anah ;
- Une politique de rémunération rénovée dans le cadre d'un pilotage de la masse salariale : celle-ci devra conjuguer soutenabilité budgétaire, équité interne et attractivité externe, dans le respect du cadre fixé par les autorités de tutelle. Elle s'inscrira dans une logique de reconnaissance des compétences spécifiques, de valorisation de l'ancienneté, de prise de responsabilités managériales et de soutien à l'effort d'adaptation des agents, dans un objectif de fidélisation des agents ;
- Le développement de la qualité de vie au travail ;
- Un travail sur la responsabilité sociétale et environnementale.

En résumé : les actions identifiées sont les suivantes :

- Poursuivre l'animation d'un dialogue social qualitatif ;
- Mettre en œuvre la stratégie de politique de développement (compétences et parcours) ;
- Elaborer une politique de rémunération rénovée dans le cadre d'un pilotage maitrisé de la masse salariale (stratégie de fidélisation et exigence d'efficience) ;
- Développer la qualité de vie au travail et la responsabilité sociétale et écoenvironnementale (stratégie sociale et de performance)

- Mesure du turnover au sein et en dehors de l'ANAH (à ne pas publier)

Réalisé 2025	Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028	Cible 2029
22 %	18 %	15 %	13 %	10 %

- Elaboration et publication d'une charte diversité / égalité professionnelle à horizon en 2027

Edition juin 2026

Contact :

8 avenue de l'Opera – 75001 Paris

Nous suivre :

anah.gouv.fr

@ANAH

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

Agence nationale de l'habitat
Anah