



CRÉATEURS D'EMPLOIS
À VALEUR HUMAINE AJOUTÉE



« *N'abandonner personne* »
de la réhabilitation à la réinsertion

Aux origines de l'ANRH
1954-2018

Mai 2025

Pierre-Henri de la Marandais

L'objectif fondamental du travail protégé est de n'abandonner personne, ni les handicapés capables d'une certaine production, ni ceux dont la production n'a pas de valeur économique significative.

Notre société se doit de n'abandonner à son sort aucun handicapé.

Francis Montès - 1971

Table des matières

Avant-propos	2
Introduction	3
1. Les époques	4
La fondation 1954-1968	4
L'essor - 1969-1992	7
Les turbulences - 1993-2005	8
Les années ANR - 2005-2018	8
2. Les Établissements	9
Première phase d'expansion : 1969-1992	9
Le temps des troubles : 1996-2004	11
La seconde vague de création d'établissements : 2005-2018	13
Les CAT - Centres d'Aides par le Travail et les ESAT	14
Le Centre de formation	15
3. Les Travailleurs	18
L'accueil de tous les handicaps	18
L'accompagnement médico-social	20
La sortie en milieu ordinaire	20
L'encadrement	21
4. L'entreprise	23
Les activités	23
L'équilibre financier, préoccupation constante de l'association.	28
Les enjeux du développement commercial	30
Les relations sociales	32
5. L'association	34
Les rapports Président- Directeur général	34
L'évolution de la gouvernance	36
Statuts et projets associatifs	37
Le nom et la marque	38
6. Compléments	40
Biographies	40
Les législations successives sur le handicap	50
Sources et bibliographie	55

Avant-propos

Au moment de célébrer le 70e anniversaire de sa fondation, l'ANRH a voulu se doter d'un récit commun qui puisse fédérer tous ses collaborateurs et, au-delà, permettre de faire mieux connaître sa personnalité originale. C'est la mission qui m'a été confiée dans le cadre d'un mécénat de compétence avec BNP Paribas

Cette immersion de 18 mois a été pour moi une expérience rare. J'ai eu non seulement eu l'accès en toute liberté aux archives de l'association, mais plus encore, j'ai pu recueillir le témoignage de nombreux acteurs qui m'ont retracé les différentes étapes de cette épopée. Qu'il me soit permis de leur adresser ici mes plus chaleureux remerciements pour la confiance qu'ils m'ont accordée.

Introduction

L'ANRH occupe une place singulière parmi les institutions qui œuvrent auprès des personnes en situation de handicap. Même si elle rassemble aujourd'hui près de 2000 personnes dans 26 établissements différents, cette association est peu connue du grand public.

Depuis plus de 70 ans, l'ANRH poursuit la même mission : « permettre la réinsertion des personnes qui, en raison de leur handicap, sont en situation de délaissement, de marginalisation ou d'exclusion sociale ou subissent des atteintes à leur intégrité et leur dignité humaine. »

La particularité de l'ANRH réside dans deux convictions qui remontent à sa création en 1954.

- L'accueil de tous les handicaps physiques ou psychiques. Cette volonté est à l'origine de l'association. Il s'agissait pour les fondateurs de prendre en charge les personnes qui ne pouvaient pas être admises dans les institutions existantes.
- La « valeur Travail » : la conviction que le travail est la meilleure solution pour redonner de la dignité à ceux qui sont atteints de handicaps et que la société a exclu. Un travail qui soit véritablement productif et non pas une simple occupation artisanale. Un travail qui puisse permettre de rejoindre éventuellement une entreprise ordinaire. Et en même temps, un travail adapté aux compétences de tous : « il s'agit non d'adapter l'homme au travail, mais le travail à l'homme ».

L'histoire de l'ANRH, c'est celle de l'articulation de ces deux dimensions - sociale et économique - parfois difficilement conciliables quand les vents sont contraires.

Il y a ainsi plusieurs angles de vue possibles pour raconter ces 70 années.

D'abord, une approche chronologique, avec le récit des différentes étapes de sa construction, l'alternance des périodes de croissance et de progrès et celles des difficultés et des crises.

Au-delà de la succession des événements, deux tendances profondes sont particulièrement éclairantes :

- l'évolution des métiers pratiqués avec la volonté constante de diversification qui démontre le souci de s'adapter à l'environnement économique pour viser l'équilibre des résultats
- le poids grandissant pris par l'accompagnement des travailleurs handicapés et leurs encadrants.

Enfin, cette histoire est la fruit de la personnalité de celles et ceux qui s'y sont succédés. Non seulement ceux qui ont joué un rôle de premier plan et qui ont influencé la destinée de l'association. Mais aussi tous ceux qui y ont travaillé, dont le témoignage est venu enrichir les archives de l'association.

1. Les époques

La fondation 1954-1968

Le 18 novembre 1954, un groupe de personnes patiente dans l'antichambre du cabinet du ministre de la France d'outre-mer dans le VII arrondissement. Robert Buron, qui a rejoint depuis le 19 juin le gouvernement de Pierre Mendès-France, tient à honorer l'engagement qu'il a pris auprès de ses amis de présider le premier conseil d'administration de l'Association Nationale pour la Réhabilitation professionnelle par le Travail Protégé, l'ANRTP (qui sera rebaptisée ANRH en 2002.)

À vrai dire, sa présidence est surtout protocolaire. En acceptant la proposition d'Alfred Rosier, celui-ci l'avait assuré qu'il se chargerait de faire fonctionner la jeune association avec l'aide de ses collaborateurs du ministère du Travail.

Sans être intimes, les deux hommes s'apprécient, partagent une même sensibilité humaniste et un passé de résistant. Buron est un politique, élu député de Mayenne dès Libération et a déjà été ministre à 4 reprises. Rosier, de 9 ans son aîné, est un haut fonctionnaire du ministère du Travail où il est directeur de la Main-d'œuvre.

Faisons un rapide retour en arrière. Pendant l'entre-deux-guerres la question du travail de ceux que l'on n'appelait pas encore les handicapés a pris une nouvelle dimension. D'abord avec l'enjeu de la réinsertion des mutilés de guerre, les « gueules cassées ». Et aussi avec la mobilisation des malades de la tuberculose et de la poliomyélite. On a oublié à quel point ces deux pathologies ont été à la fois la cause de très nombreux drames humains et un enjeu considérable de santé publique. Faute de traitement efficace, et en raison du fort risque de contagion, les malades tuberculeux se retrouvaient mis au ban de la société dans des sanatoriums, établissements éloignés des villes, à la discipline très stricte. Le malade y souffrait surtout d'isolement avec le plus souvent l'impossibilité d'étudier, de se déplacer, de travailler, de fonder une famille, bref, de vivre comme tout le monde.

C'est dans ce contexte que vont émerger plusieurs initiatives individuelles de malades qui partagent la même finalité : redonner dignité et espoir aux « diminués physiques » et leur permettre de se réinsérer dans la société. À cette époque sont créées des associations de malades toujours actives aujourd'hui, notamment l'Association des Paralysés de France (APF) et la Ligue pour l'Adaptation du Diminué Physique au Travail (L'ADAPT).

Alfred Rosier, sans être lui-même malade, alors qu'il était responsable du syndicalisme étudiant, avait contribué à créer dans les années 1920 la Fondation Nationale des Sanatoriums pour Étudiants, lieu de traitement et de soins pour étudiants tuberculeux afin de leur permettre de poursuivre leurs études.

Lorsqu'il prend ses fonctions au ministère du Travail en 1948, il impulse toute une série d'initiatives en faveur du reclassement des handicapés, en liaison étroite avec ses collègues du ministère du Travail, mais aussi avec le ministère de la Santé et la Sécurité sociale. Une de ses premières mesures fut de créer au sein du ministère du Travail la « *Commission interministérielle du reclassement professionnel et social des mutilés, invalides et diminués physiques* ». Dans cette instance, aux côtés des associations de malades, siégeaient des représentants des syndicats patronaux et de confédérations syndicales.

De nombreux « *diminués physiques* », en particulier les plus faibles et les moins à même d'exercer une activité, se trouvaient écartés des dispositifs de réinsertion mis en place par les institutions et associations existantes. Celles-ci qui, comme LADAPT et l'APF, avaient créé des centres de rééducation fonctionnelle et professionnelle pour tuberculeux et paralysés avant la deuxième guerre mondiale, procédaient par « *écrémage* » c'est-à-dire se préoccupaient de la réinsertion des diminués physiques les plus capables d'évolution et laissaient au bord du chemin les moins doués.

Alfred Rosier partagea ce constat avec le Comité interministériel qui reconnut la nécessité de trouver une solution à ce problème pour compléter les structures existantes.

L'exemple du Royaume-Uni fut un temps étudié. Confronté aux mêmes enjeux de réinsertion professionnelle des handicapés, le gouvernement britannique avait créé en 1946, dans le cadre de l'État Providence, une entreprise publique nommée *Remploy* afin de fournir un travail productif aux personnes handicapées. En 1952, 5500 travailleurs handicapés étaient employés dans 91 usines spécialisées. Mais dans la France de la IV^e République, la création d'une nouvelle institution publique n'était ni possible ni souhaitable. Les ressources étaient trop rares et le cadre rigide de l'administration peu propice aux initiatives innovantes. Rosier était personnellement profondément convaincu des mérites du cadre associatif et de la complémentarité des énergies publiques et privées. C'est dans cet esprit qu'il proposa donc de créer cette association spécifique dont le premier conseil se réunit ce 18 novembre 1954.

Les fondateurs

Les statuts déposés quelques mois plus tôt à la Préfecture de la Seine le 12 avril 1954, présentent les deux buts poursuivis par l'association :

- La création d'ateliers protégés (ou le travail à domicile) pour les malades et grands infirmes dont l'état de santé interdisait une reprise normale du travail dans une entreprise ordinaire.
- L'entretien de relations avec les grandes entreprises de la région parisienne afin que celles-ci créent des ateliers protégés annexés à leur atelier ordinaire.

Pour lancer son projet, Alfred Rosier choisit de s'appuyer sur deux personnalités.

S'il a fait appel à Robert Buron, parlementaire démocrate-chrétien très sensible aux enjeux sociaux, pour présider cette nouvelle association, c'est aussi en raison de son handicap. À 18 ans, atteint de tuberculose, il est hospitalisé à Berck. Il y rencontre Suzanne Fouché et fut le premier trésorier de LADAPT à sa création en 1929. Revenu à une activité normale et n'ayant gardé de son accident qu'une légère claudication, Buron était resté fidèle à ces amitiés nouées en sanatorium.

Comme premier vice-président, il sollicite Maurice Pilod. Cet ancien professeur de médecine militaire, était depuis 1946, directeur général du Comité national contre la Tuberculose, principale œuvre privée dans ce domaine. Le professeur Pilod, membre des différentes instances consultatives des ministères, était depuis longtemps sensibilisé aux enjeux de réinsertion sociale et professionnelle des malades.

Rosier est un homme de réseaux, il aime réunir des gens de sensibilités diverses pour faire avancer des projets et des idées. C'est pourquoi il a fait appel à tous ceux qu'il jugeait à même de se mobiliser pour agir dans le sens de cette mission.

D'abord, des dirigeants d'associations de malades : Suzanne Fouché, fondatrice de L'ADAPT, André Trannoy, cofondateur de l'APF et aussi le jeune secrétaire général adjoint de la Fédération nationale des Malades infirmes et paralysés (FNMIP), Francis Montès.

Ensuite des représentants du patronat : le vice-président du Groupe des industries métallurgiques et mécaniques et le délégué général de l'Union interfédérale des industries de l'habillement

Et également, un bon nombre de fonctionnaires. Sur les 24 membres fondateurs, 12 sont des fonctionnaires : 5 du ministère de la Santé et 7 du ministère du Travail. À sa création, le caractère parapublic de l'association est assez marqué. Le ministère du Travail donne l'impulsion, fournit les ressources initiales, mais n'entend pas se substituer aux initiatives privées des associations. Même si les fonctionnaires siègent à titre personnel, cette grande proximité est potentiellement source de confusion voire de mélange des genres. Le ministère demeure une des tutelles, qui donne les agréments et verse les subventions pour combler les déficits.

Tous ces membres fondateurs partagent la même conviction que le travail est la meilleure solution pour redonner de la dignité à ceux qui sont atteints de handicaps et que la société a exclus. Cet idéal commun trouve sa source dans des expériences et des valeurs partagées entre plusieurs de ses membres :

Le premier lien est le rapport à la maladie, en particulier la tuberculose. Certains en ont été atteints (notamment Robert Buron, Suzanne Fouché, André Trannoy, Francis Montès). D'autres se sont employés à apporter un soutien aux malades (Maurice Pilod et Alfred Rosier).

Plusieurs membres professent une foi catholique affirmée, souvent inspirée par l'épreuve du séjour en sanatorium (Buron, Fouché, Montès)

La résistance a non seulement soudé l'esprit de camaraderie de ses membres (Buron, Rosier), mais inspire le volontarisme de l'initiative dans l'esprit du Conseil national de la Résistance.

Enfin le syndicalisme – chrétien à l'origine – inspire les fonctionnaires du ministère du Travail et des associations de malades. Avec les représentants du patronat, le conseil s'inscrit nettement dans le paritarisme qui s'impose dans la gestion de la Sécurité sociale.

Les premières réalisations

D'emblée, l'association décide d'intervenir dans deux directions : la formation professionnelle et les ateliers protégés. Entre 1954 et 1956, trois établissements sont créés : un centre de formation et deux ateliers protégés : l'un pour aveugles et le second pour « grands infirmes », le futur CAT.

Alfred Rosier détacha de ses fonctions Anne-Marie Hunaut, jeune inspectrice du Travail, en lui confiant la mission de suivre les premières initiatives de l'association. Elle fut ainsi nommée Secrétaire générale adjointe.

À sa création, l'ANRH ne disposait pas de locaux en propre. Ses activités sont hébergées soit dans des immeubles du ministère du Travail, soit dans des locaux prêtés par la Fondation américaine pour le Bien-Etre des Aveugles, rue Daru (Paris 8e).

En 1962, l'association achète une partie d'un immeuble au 17, rue du Pont-aux-choux (Paris 3e) grâce à plusieurs dons et subventions. Elle y installe son siège et peut y regrouper sous un même toit ses trois ateliers protégés. Ceux-ci bénéficient d'un double agrément : par le ministère du Travail pour l'atelier protégé, et par la Préfecture de la Seine pour le CAT. La proportion est de 2/3 pour l'atelier protégé et 1/3 pour le CAT. L'ANRH a été la première association à recevoir le 1er mars 1963 l'agrément ministériel prévu par la loi de 1957. Au 31 décembre 1968, l'effectif était de 130 personnes en atelier et 25 à domicile.

En 1965, les différentes sections de formation pour « aveugles, diminués visuels et infirmes » sont transférées au 59, boulevard de Belleville (Paris 19e).

Démission de Robert Buron et nomination de Francis Montès

Au cours de la réunion du conseil du 13 avril 1964, Robert Buron fait part de son intention de démissionner. Il rappelle qu'il n'avait accepté qu'avec réticence la présidence de l'association compte tenu de ses nombreuses obligations professionnelles. Certes, ses nouvelles responsabilités de fonctionnaire international à l'OCDE réduisent encore sa disponibilité. Mais, le véritable déclencheur de sa démission est l'hostilité à son égard manifestée par les élèves du centre de formation.

Près d'un an plus tard, lors de l'Assemblée générale du 25 octobre 1965, la démission de Robert Buron devient effective. Sur proposition du Professeur Pilod, d'Alfred Rosier et de Robert Buron lui-même, Francis Montès, âgé de 37 ans, lui succède. Il demeura président pendant 46 ans jusqu'en 2011.

L'essor - 1969-1992

Cette deuxième époque de la vie de l'ANRH débute en 1969 avec l'ouverture du premier établissement en dehors de Paris à Beauvais, et se termine avec le départ en retraite de la directrice générale Nicole Brissonneau en 1992.

Pendant près de 30 ans, les destinées de l'association ont été tenues dans trois paires de mains remarquablement soudées, celles du président Francis Montès et du tandem à la direction générale Nicole Brissonneau et Yvonne Prévost.

Cette période fut celle de l'essor de l'ANRH.

En 1969, l'association ne comptait que 200 personnes dans 2 établissements, tous à Paris. En 1992, on en dénombrait 5 fois plus : 1000 personnes dans 11 établissements. Cette progression est entièrement imputable au développement des ateliers protégés. Ni les CAT ni le centre de formation n'ont connu de progression pendant cette période, leurs poids relatifs dans l'association ont ainsi fortement diminué.

À la fin des années 70, l'association a atteint son pic d'influence. Son navire amiral, l'atelier Maurice Pilod, rue du Pont-aux-choux à Paris, est un modèle visité par de nombreuses délégations. Le processus de création d'établissements est bien rodé, les sollicitations pour en ouvrir de nouveaux sont très nombreuses. Avec une « part de marché » de 25%, l'ANRH est alors le principal interlocuteur des pouvoirs publics. La gestion financière est rigoureuse et la trésorerie abondante.

La décennie 80 marque un certain repli. On estime que l'association ne représente plus que 15% des places d'atelier protégé en France. Les contacts avec les ministères se font moins fréquents,

l'influence sur la législation bien moindre. Les alliés fondateurs disparaissent les uns après les autres.

Au début des années 1990, à la perte de marchés importants s'ajoute le problème du vieillissement des travailleurs des ateliers protégés qui vont peser sur la période suivante.

Les turbulences - 1993-2005

La décennie suivante est marquée par un enchaînement de difficultés et d'épisodes douloureux, voire tragiques.

Des vents contraires provoquent tiraillements et tensions dans plusieurs directions dont les effets se cumulent. L'association affronte tout à la fois une crise économique et financière causée par la baisse de l'activité, et une crise de gouvernance caractérisée par la succession de 4 directeurs généraux en une décennie.

Pour autant, cette période difficile porte en germe des évolutions qui vont durablement influencer l'avenir de l'ANRH: le début de la diversification des activités et le renouveau du secteur médico-social.

Les années ANR - 2005-2018

Cette quatrième époque qui débute avec la nomination de Marc Joachim comme directeur général, se caractérise par une nouvelle phase de création et de reprises d'établissements, par la diversification des métiers et des activités (sous la marque ANR Services) ainsi que le déploiement de l'accompagnement médico-social. La santé financière de l'association est demeurée médiocre.

Cette période a été marquée par le retrait progressif de Francis Montès puis l'élection d'Annie Perez Vieu à la présidence en 2011.



*Réception d'une délégation japonaise en 1988
par Nicole Brissonneau, directrice générale, et Richard Boulin, directeur administratif*

2. Les établissements

Première phase d'expansion : 1969-1992

Entre 1969 et 1992, 11 établissements ont été créés ou repris :

- 1969 : Beauvais
- 1970 : Limay puis Mantes-La-Jolie à partir de 1975
- 1971 : Kremlin-Bicêtre (fermé en 1976)
- 1972 : Sotteville-lès-Rouen puis Saint-Étienne-du-Rouvray depuis 1991
- 1973 : Suresnes puis Nanterre à partir de 1984
- 1975 : Lannion
- 1977 : CAT de Suresnes (cédé fin 1984)
- 1979 : Corbeil
- 1981 : Orléans
- 1986 : Nantes (repris de la FNIMP)
- 1988 : Étampes

Le processus de création des ateliers protégés

Chacune de ces créations trouve son origine dans une demande faite auprès de l'association, la plupart du temps directement à Francis Montès. Ces différentes sollicitations illustrent les réseaux d'influence de l'association et de son président :

- Les directions départementales du Travail et de la Main-d'œuvre qui sont à l'initiative des créations de Beauvais, Suresnes et Étampes
- Le syndicalisme CFTC puis CFDT à Limay
- Les collectivités locales à Rouen, Lannion et Corbeil
- Puis dans les années 80, d'autres associations qui proposent la création conjointe d'un atelier protégé (Orléans) ou la reprise d'un établissement existant en difficulté (Nantes)

Le délai de mise en œuvre de chaque nouvelle implantation est très variable. Il se passe en moyenne de 2 à 3 ans entre la première évocation en conseil d'administration et l'ouverture de l'atelier provisoire. Le projet de Corbeil a été le plus lent à sortir de terre avec une « gestation » de 6 ans.

Les locaux mis à disposition sont très divers : des anciens collèges techniques (Beauvais, Lannion), des ateliers vacants (Sotteville, Orléans) ou des bâtiments préfabriqués Algeco sur un terrain mis à disposition (Limay, Suresnes, Corbeil, Etampe).

Le démarrage de l'activité est assez modeste, le temps de recruter les premiers travailleurs handicapés et de trouver des donneurs d'ordres locaux. Dans les premiers temps, l'atelier Maurice Pilod de Paris sous-traite souvent du travail aux nouveaux établissements proches de la région parisienne.

Assez vite, l'association se préoccupe d'une installation plus pérenne avec l'acquisition ou la construction d'un véritable atelier. Mais le passage à cette seconde phase est tributaire de l'obtention des financements.

Le plan de financement « type » de la création d'un établissement se compose essentiellement :

- de subventions de l'État (ministères du Travail et de la Santé) et de collectivités locales (région, département et municipalités) souvent sous la forme de vente de terrains au franc symbolique.
- des prêts sans intérêt de la caisse régionale d'assurance maladie (CRAM).
- Après l'interdiction en 1983 de cette précieuse source de financements, l'association se tourne vers les caisses de retraite complémentaires et doit aussi recourir à des prêts bancaires auprès de la caisse d'épargne ou de la Caisse des dépôts et consignation.

Les délais pour réunir tous ces financements, surtout l'obtention des subventions publiques, sont souvent très longs.

Au terme de ce long parcours, l'association peut enfin s'installer dans de véritables ateliers.

- L'atelier de Mantes, inauguré en 1976, comporte six ateliers, trois grands et trois petits, d'une capacité globale de 120 places. Ces ateliers sont très vastes et bien éclairés par de larges baies vitrées. Les handicapés peuvent accéder facilement aux étages grâce aux ascenseurs, prévus à leur intention, d'une largeur permettant de faire entrer une voiture. Ce qui n'était pas le cas à Limay, où seules des marches menaient aux ateliers.
- À Lannion, après 4 ans dans un collège de jeunes filles en centre-ville, l'ANRTP installe pour la première fois un atelier protégé dans un bâtiment fonctionnel en zone industrielle dans un bâtiment de type industriel. Cet atelier servira de modèle idéal pour les constructions ultérieures confiées au même architecte.



L'établissement de Mantes-la-Jolie au moment de son inauguration en 1976

La rue du Pont-aux-choux

À Paris, le centre de la rue du Pont-aux-choux, rebaptisé « Ateliers Maurice Pilod » après le décès du vice-président fondateur en 1971, est jusqu'en 1992 le premier et principal établissement de l'ANRTP et abrite son siège. Vitrine de l'association, de nombreuses personnalités et délégations, tant françaises qu'étrangères, viennent le visiter pour s'informer des moyens et méthodes mis en œuvre par l'association.

Au fil des années, les installations sont de moins en moins adaptées à l'activité d'atelier protégé. De plus, la rue du Pont-aux-choux devient difficilement accessible aux camions de livraison. En janvier 1994 ; la partie « atelier protégé » s'installe dans de nouveaux locaux à La Plaine Saint Denis, au parc d'activités du Bailly. Seule la section CAT demeure rue du Pont-aux-choux. Elle déménagera impasse Truillot (Paris 11^e) 3 ans plus tard en décembre 1995.

Le temps des troubles : 1996-2004

Au cours de cette décennie, les établissements traversent une véritable crise économique :

- une crise de la demande avec la perte d'importants marchés de sous-traitance industrielle,
- une crise de l'offre avec une baisse des capacités productives des travailleurs handicapés vieillissants.

La perte de marchés importants

Depuis plusieurs décennies, les grandes entreprises délocalisent à l'étranger une part de plus en plus importante de leur production afin de profiter de coûts salariaux 10 à 20 fois inférieurs à ceux de France. Au début des années 1990, cette tendance s'accélère, affecte l'ensemble du secteur de la sous-traitance et plus particulièrement le champ du travail protégé.

Tous les établissements de l'association, et en particulier ceux de Lannion et Beauvais, subissent d'importantes pertes de marché de la part d'industriels qui cessent de confier aux ateliers protégés des travaux de câblage aux profits de sous-traitants d'Europe du Sud ou d'Asie. Pour les travaux plus simples, les ateliers protégés sont confrontés à la concurrence des CAT et même des prisons dont les coûts salariaux sont bien moindres.

À cette pression sur les prix, s'ajoute la perte de visibilité sur le carnet de commandes. La plupart des industriels pratiquent la méthode des "flux tendus" qui consiste à générer le moins de stocks possible dans leurs usines, cause de ruptures d'approvisionnement dans les lignes de montage.

À ces contraintes liées l'évolution de la demande, s'ajoute le problème du vieillissement des travailleurs des ateliers protégés.

Le vieillissement des travailleurs

En 1994, l'association a fêté ses 40 ans. De nombreux travailleurs y sont présents depuis l'ouverture des établissements. Le vieillissement d'une partie significative des effectifs est la cause d'une baisse sensible des rendements. En outre, les marchés de travaux simples se font de plus en plus rares. Ceux-ci sont souvent remplacés par des travaux plus élaborés pour lesquels ces handicapés ont de grandes difficultés à s'adapter. Enfin, les flux tendus imposés par les industriels perturbent les travailleurs qui doivent exécuter les commandes en un temps très court

afin de livrer les donneurs d'ordre en « juste à temps ». Les handicapés doivent donc changer de production plusieurs fois par jour, mais le manque de polyvalence de nombre d'entre eux réduit considérablement la productivité, donc la performance économique de l'atelier.

Les premières difficultés : Saint-Denis, Corbeil, Étampes

Depuis sa création, l'association n'avait procédé qu'à de très rares occasions à des licenciements collectifs et pour des motifs exceptionnels comme à Nantes au moment de la reprise en 1986.

À partir de 1996, la plupart des établissements, souvent les plus anciens, vont tour à tour connaître de graves difficultés. À Saint Denis, Corbeil puis Étampes, la situation se dégrade de façon assez similaire. L'accumulation de déficits, généralement causés par la perte d'un marché important, déclenche un audit. Celui-ci, souvent exigé par la direction du Travail (appelée à éponger les déficits jusqu'à la loi de 2005) fait ressortir des carences graves de gestion : mauvaise organisation de la production, prix de vente trop faible et une insuffisante prospection commerciale. Le directeur est alors le plus souvent licencié à l'issue de l'audit.

La crise de Rouen 2000-2004

Rouen a longtemps été un des établissements les plus dynamiques de l'association avec plus de 130 travailleurs handicapés et des résultats constamment excédentaires. Son directeur, en fonction depuis 1979, fait partie des piliers et fait autorité.

La crise que l'établissement traverse au début des années 2000 marquera profondément l'association. On y retrouve toutes les causes de difficultés de cette période :

- La dépendance envers un faible nombre de grands donneurs d'ordres
- La réduction des marges dues aux pressions de plus en plus vives afin de faire baisser les prix
- Les difficultés d'adaptation des travailleurs aux exigences de la production
- Les conséquences de la réduction du temps de travail
- Le manque de dynamisme de la direction
- La dureté du traitement social
- Les lenteurs du financement public

Comme à Corbeil, la perte soudaine d'un important marché est le révélateur de fragilités déjà anciennes. En 2000, le principal client (40 % du chiffre d'affaires) décide de délocaliser ses fabrications à un sous-traitant roumain. L'inaptitude d'une partie importante de l'effectif est mise en avant. 40 travailleurs handicapés se situent en deçà du seuil de 35 % de productivité exigé pour une orientation ou un maintien en atelier protégé, 20 relèvent du placement en CAT. L'atelier de Rouen n'a pas suivi l'évolution industrielle de la région et a continué à pratiquer son activité de câblage telle qu'il l'avait toujours pratiqué.

Le conseil prend conscience assez tardivement de la sévérité de la situation. En novembre 2000, Francis Montès intervient auprès de la secrétaire d'État aux personnes âgées et aux personnes handicapées, Dominique Gillot. Une subvention de 1 MF est alors accordée, sous la condition de suspendre le plan social. On envisage la création d'un CAT pour prendre en charge les travailleurs les moins productifs. En 2001, la situation se détériore. L'aide de l'État de 1 MF n'a toujours pas été reçue. Pour « arrêter l'hémorragie », un plan social est décidé. Il concerne 45 personnes handicapées de production, des travailleurs valides en production et des chefs

d'équipes. Le personnel du site de Rouen est complètement démotivé. Le directeur est licencié. On lui reproche en particulier de n'avoir effectué aucun suivi des clients depuis 2 ans.

20 ans après, le souvenir du plan social de Rouen demeure vif dans les mémoires.

La seconde vague de création d'établissements : 2005-2018

Entre 2005 et 2018, l'ANRH se dote de 8 nouveaux établissements, parfois par création, le plus souvent par la reprise d'établissements gérés par d'autres associations.

Ces nouveaux établissements ont été notamment créés pour répondre à des demandes de grandes entreprises : Air France à Tremblay, Matmut pour Peyruis, Montauban, Lyon et Tours.

2009 : Tremblay

En 2007, Air France, présidé à l'époque par Jean-Cyril Spinetta, père d'un enfant handicapé, souhaite soutenir la création d'une entreprise adaptée sur le site de Roissy. L'ANRH se porte candidate aux côtés de 3 autres associations. L'activité de blanchisserie envisagée sur le futur site est inconnue de l'ANRH. Son projet est pourtant retenu par Air France qui finance une importante partie du projet. En 2009, avec la livraison du matériel de blanchisserie, l'activité de blanchissage des couvertures des vols démarre dans les locaux de Tremblay.

2012- 2013 : Peyruis, Montauban, Lyon et Tours

Depuis 2008, Rouen avait entrepris un virage stratégique de ses activités avec l'externalisation et la diversification de ses prestations vers les travaux administratifs. Auparavant, ses activités étaient presque exclusivement constituées de sous-traitance industrielle essentiellement réalisée dans ses ateliers. La compagnie d'assurance Matmut, qui n'avait jusque-là jamais fait appel au secteur adapté, est devenue progressivement un très important donneur d'ordre de l'ANRH en lui confiant de plus en plus de travaux administratifs réalisés par des travailleurs de l'association dans les locaux de l'assureur.

En 2011, les interlocuteurs de la Matmut proposent à l'ANRH d'étendre cette prestation aux autres centres régionaux de la compagnie d'assurance. En l'espace d'une année, l'association se dote de 4 nouvelles entreprises adaptées : deux par création (Montauban et Lyon), deux en reprenant des établissements existants (Peyruis et Tours).

2014 : Creil

L'ANRH reprend la gestion d'une entreprise adaptée à Creil qui connaissait de sérieuses difficultés. D'abord annexe de Beauvais, l'établissement déménage à Nogent-sur-Oise et obtient son propre agrément en 2018.

2018 : Blois

En octobre 2017, le préfet du Loir-et-Cher attire l'attention de l'ANRH sur les difficultés que connaît l'entreprise adaptée de blanchisserie de Blois. La reprise est effective début 2018.

L'impact sur les effectifs

Entre 2005 et 2018, les effectifs de l'ANRH ont progressé de 640 personnes, passant de 1176 à 1806 personnes, soit une progression de 53%

Les deux tiers de cette hausse des effectifs sont imputables aux 8 nouveaux établissements (418), le solde à la croissance organique nette des établissements ouverts avant 2005. À noter

que 3 d'entre eux enregistrent une baisse de leurs effectifs : Lannion -16%, Nanterre -12% et Saint-Denis -2%.

Les CAT - Centres d'Aides par le Travail et les ESAT

1962-1995 : Le CAT Maurice Pilod, un modèle jamais imité.

Depuis son installation rue du Pont-aux-choux en 1962, le premier établissement de travail de l'ANRTP regroupe deux structures : un atelier protégé et un CAT. L'atelier Maurice Pilod conservera son caractère mixte, sans séparation entre les deux sections, jusqu'au déménagement en 1995. La coexistence de deux types de structure est purement pragmatique. L'ANRH a toujours affirmé sa préférence pour l'atelier protégé dont le mode de fonctionnement se rapproche le plus du milieu ordinaire. Mais certains handicapés, parmi les plus lourds, ne peuvent réaliser que des travaux très simples ou avec de faibles rendements et donc à un prix bas et peu compétitif. Ils nécessitent en outre un personnel d'encadrement plus nombreux, ce que propose le CAT.

Pendant 30 ans, les bénéficiaires de ce mode de fonctionnement pour les travailleurs handicapés seront mis en avant : *« il est frappant de constater combien un cadre de vie incitatif avec un environnement de personnes atteintes de handicap moins lourd est de nature à inciter les personnes les plus atteintes à dépasser leur handicap. » (ANRTP informations 1983)*

Mais pour diverses raisons, l'ANRH n'a jamais pu répliquer cette mixité de structures dans les nouveaux établissements créés à partir de 1969. Les DDASS refuseront systématiquement les demandes de ce type déposées par l'association. Pour le ministère de la Santé, les établissements mixtes comme Maurice Pilod appartiennent au passé. En outre, l'articulation au sein d'un même établissement de deux statuts différents complique la gestion du personnel de l'association (les agents du CAT relèvent de la convention collective de l'enfance inadaptée qui est plus favorable). La place des CAT au sein de l'ANRTP va ainsi diminuer au fil des années. À la fin de 1992, leurs effectifs ne représentaient plus que 6% du total de l'ANRTP contre 30% en 1966.

L'association s'était félicitée de la distinction très nette faite dans la loi de 1975 entre les CAT et les ateliers protégés et de la volonté des pouvoirs publics de privilégier ces derniers. Dans la pratique, c'est plutôt l'inverse qui s'est produit en raison des difficultés budgétaires de l'État. Ainsi, les prix de journée des CAT ont été maintenus tandis que l'administration a décidé de plafonner son soutien aux ateliers protégés. En 1987, Montès continue à déplorer que le *« système fasse la part belle aux CAT, à l'abri des aléas économiques grâce à leurs prix de journée »*

Une certaine amertume, voire de la jalousie transpire des discussions internes ou des prises de position publiques : Dès 1975, la directrice générale Nicole Brissonneau déclarait : *« Il n'est pas rare d'entendre reprocher aux ateliers protégés d'exploiter les handicapés, de leur proposer un travail répétitif et aliénant, de méconnaître leur ergothérapie, etc.. . Dans le même temps, les CAT semblent jouir d'une certaine vogue et d'une faveur unanime. »*

Mais il s'agit plus fondamentalement d'une divergence sur le fond, qu'expose Francis Montès en 1983 : *« la gestion d'établissements aussi spécifiques que les CAT ne correspond pas vraiment au tempérament de l'ANRTP et de sa direction générale. Sans doute plus apte à traiter le problème du reclassement socioprofessionnel des personnes handicapées dans une perspective plutôt industrielle que psycho-socio-éducative ».*

Après 1995 : le renouveau du secteur médico-social

Après son installation impasse Truillot, le CAT Maurice Pilod devient un établissement à part entière après le déménagement de l'atelier protégé vers la Plaine Saint Denis.

En complément des activités commerciales, l'action médico-sociale du CAT prend une place de plus en plus importante avec la mise en œuvre d'une politique d'accompagnement et de développement des personnes en harmonie avec les impératifs de production : art plastique, théâtre, alphabétisation, informatique, soutien psychologique, orthophonie. Ces activités nécessitent la mobilisation de relais extérieurs (assistante sociale, centre médico-psychologique).

Cette approche produit rapidement des effets positifs. Dès 1997, Francis Montès remarque que le CAT Maurice Pilod est considéré comme un prototype par le ministère des Affaires sociales, la DDASS et la Région Île-de-France. C'est le retour des visites de délégations extérieures.

Deux nouvelles activités y voient le jour qui contribueront fortement à la visibilité de l'association auprès du public : la réparation de cycle en 2004 – les Petits vélos de Maurice, puis le restaurant « les Petits plats de Maurice » en 2018.

La création de nouveaux ESAT dans les années 2000

Même si l'atelier Maurice Pilod manifeste une nouvelle dynamique, il ne s'agit pas pour autant d'une volonté de réorientation des missions de l'association vers le secteur médico-social. Le « travail protégé » demeure l'objectif premier de l'ANRH. Selon une opinion souvent répétée, la gestion d'un CAT est un métier dont les spécificités sont très différentes de celui de gestionnaire d'atelier protégé.

Pour l'association, la décision d'ouvrir de nouveaux CAT au tournant des années 2000 répond à deux besoins :

- permettre un reclassement aux travailleurs vieillissants ou à faibles capacités productives ,
- s'assurer des financements réguliers de la part de l'État, objectif plus conjoncturel motivé par les difficultés financières.

Deux nouveaux CAT sont ainsi créés à Corbeil en 2001 puis Beauvais en 2003.

Un quatrième ESAT rejoindra l'association en 2015 avec la reprise d'un établissement 57 rue de Patay à Paris 13^{ème}, fondé en 2007 par la Fondation de la Caisse d'Épargne, qui connaissait d'importantes difficultés de gestion.

Le Centre de formation

La formation fait partie intégrante du projet initial de l'ANRTP. C'était même, aux yeux des fondateurs, la solution la plus à même de remettre au travail les personnes vivant avec un handicap.

Dès 1955, parallèlement à l'organisation du travail protégé, la jeune association met en place des sections de formation professionnelle s'adressant à différentes catégories de handicapés : réentraînement industriel, montage et câblage pour grands infirmes ; standardiste et sténodactylo pour aveugles ; dactylographes avec télex pour sourds et sourds-muets.

La finalité de ces formations est de permettre aux stagiaires de trouver un emploi. Le "taux de placement" s'impose année après année comme l'indicateur de la pertinence des formations.

Pour améliorer les débouchés professionnels, une assistante sociale à mi-temps a été recrutée pour faciliter le placement des élèves dans des entreprises.

Avec 80 stagiaires, l'activité formation représente encore en 1968 40% des effectifs de l'association. Faute de place nécessaire dans l'immeuble du Pont-aux-choux, après de longues démarches, un immeuble distinct a été acheté rue de Belleville pour regrouper les sections de formation. Cette séparation géographique des deux branches historiques a probablement joué un rôle dans les difficultés qu'a très vite rencontrés le centre de formation. Les deux activités - travail protégé et formation – sont indépendantes l'une de l'autre. Les encadrements sont distincts et les travailleurs des ateliers ne bénéficient pas des formations dispensées.

Le Centre de Rééducation Professionnelle (CRP), rebaptisé « Centre Robert Buron » en 1973, a été constamment la source de préoccupation des dirigeants de l'association. Contrairement aux ateliers protégés dont les effectifs ont été multipliés par 7 en 30 ans, la capacité d'accueil du centre de formation n'a jamais progressé et a constamment oscillé entre 90 et 110 stagiaires. L'ambiance de travail est également différente, le personnel de Belleville est plus revendicatif, plus frondeur. Le climat social avec les formateurs a souvent été tendu. Les directeurs du centre de formation resteront rarement plus de 2 ans.

Le problème chronique du CRP de Belleville aura été sa difficulté à faire évoluer son offre de formation devenue progressivement obsolète ou inadaptée aux besoins.

Les formations pour déficients visuels ont longtemps compté le plus grand nombre de stagiaires. Dans les années 70, une compagnie de taxis radioguidés s'était engagée à recruter des opérateurs aveugles pour son service d'appels radio. Mais à partir des années 80, les recrutements de stagiaires diminuent car les formations de base sont mieux dispensées aux enfants et adolescents avec handicaps sensoriels dans les établissements spécialisés.

L'autre formation historique, la section « câblage électronique », qui a représenté jusqu'à 60% des stagiaires, a disparu également, victime de l'évolution technologique.

Pour prendre le relais de ces formations supprimées, le CRP lance au milieu des années 1980 une formation de magasinier. Mais celle-ci nécessite d'aménager d'importantes surfaces. Cette section d'« agents de magasinage polyvalents avec initiation à l'informatique » est pendant quelques années considérée comme une « réussite pédagogique » et redonne pendant quelque temps, un second souffle au centre de formation.

Mais le Centre Robert Buron demeure chroniquement déficitaire faute de pouvoir atteindre le nombre de journées de formation programmées. Son évolution devenait indispensable. En 1994, la DDASS accorde un délai de 3 ans pour laisser sa chance au plan de redressement. Celui-ci permet effectivement d'enrayer la « dynamique de décroissance ».

Le placement des stagiaires s'améliore grâce aux deux nouvelles sections d'agents de traitement administratif (option secrétariat et option comptabilité). En revanche, le placement de la section agents de magasinage polyvalents demeure insuffisant.

Au début des années 2000, une nouvelle formation est expérimentée : la section THREIFLE (axée sur l'apprentissage du français langue étrangère et la mobilisation sur un projet de reconversion professionnelle)

Le déménagement à Saint Ouen

En 2008, le CRP Robert Buron ne répond plus aux normes de sécurité. Après avoir envisagé des travaux coûteux, la décision est prise de rechercher de nouveaux locaux. Fin 2012, l'immeuble du 59 boulevard de Belleville est vendu : il deviendra une auberge de jeunesse. En mars 2014, le CRP s'installe dans ses nouveaux locaux à Saint-Ouen.

Avec la vente de l'immeuble de Belleville, une page de l'histoire de l'association se tourne. Entre autres atouts, le nouveau centre, avec une surface d'environ 1 500 m² utiles, peut désormais accueillir des handicapés en fauteuil roulant. Il accueille 85 stagiaires en moyenne - nombre quasiment inchangé depuis les années 1960 - orientés par les MDPH franciliennes (Maisons départementales des personnes handicapées). Ils sont encadrés par une équipe pluridisciplinaire de 30 salariés.

Au moment du déménagement, le CRP dispensait :

- Des formations qualifiantes : métiers d'agent administratif, opérateur de surveillance à distance, secrétaire assistante en immobilier.
- Une formation en alternance qui prépare aux métiers de l'accueil.
- Ainsi que la formation préparatoire THREIFLE.

La localisation du CRP dans le département de Seine Saint Denis a induit une évolution de la population des stagiaires avec des problématiques médico-sociales et linguistiques plus importantes qu'à Paris.

Depuis 2020, le Centre Buron est devenu un ESRP - Établissements et services de réadaptation professionnelle, nouvelle appellation officielle des Centres de rééducation professionnelle.



Formation Professionnelle des Travailleurs Handicapés en externat (mixte)

Handicapés Visuels	Standardistes Sténodactylographes- Correspondanciers (ières)
Handicapés Auditifs	Employés de Bureau
Handicapés Physiques	Câbleurs Electronique

Agréments : Sécurité Sociale, Aide Sociale et régimes particuliers.
Diplômes de Fin de Stage dispensés par le Ministère du Travail.

3. Les travailleurs

L'accueil de tous les handicaps

Depuis sa création, l'ANRH a fait le choix de faire coexister dans ses ateliers des handicapés physiques, sensoriels, psychiques et mentaux. Cette volonté de non-discrimination s'est ainsi affirmée comme une particularité constante de l'ANRH.

En 1965, le médecin du travail communiquait aux administrateurs un rapport présentant dans le détail la nature des affections dont étaient atteints les travailleurs des ateliers. Il s'agissait très majoritairement des déficiences physiques (55%), puis des handicaps mentaux et psychiques (35%). Les handicaps sensoriels ne représentaient que 10% des effectifs.

Cette politique de non-discrimination a été constamment revendiquée dans les prises de paroles publiques. Un long article de 1972 tire le bilan positif de 16 années d'expérience qualifiée de « *mixité pathologique* », politique qui « *va à l'encontre de celle pratiquée par la majorité des autres organismes, qui limitent généralement leur action sociale à une catégorie déterminée d'infirmes* » (ANRTP information)

Sur le plan humain, les avantages de cette politique sont indéniables : « *faire travailler dans un même atelier et sur une même chaîne, un paralytique et un névrosé peuvent être pour chacun un moyen de trouver son équilibre* ».

Sur le plan du fonctionnement : « *il est beaucoup plus facile de remplir un atelier lorsqu'il est ouvert à tous que lorsqu'il est réservé à une certaine catégorie de handicapés à l'exclusion de toute autre* »

Sur le plan de la gestion et du rendement d'un atelier, « *la mixité pathologique permet de prospector une plus grande variété de marchés compatibles avec les différents handicaps* ».

Cette approche n'est cependant pas partagée par l'ensemble des acteurs, comme en témoignent les propos nuancés du ministre René Lenoir en 1975 : « *ce mélange des handicaps n'est pas inopportun dès lors qu'il est pratiqué, comme ici, avec une nécessaire prudence...* ». En outre, en période de crise économique, les ateliers qui pratiquent la mixité pathologique sont particulièrement pénalisés : « *si une perte de marchés est grave pour un atelier composé uniquement de handicapés physiques susceptibles de s'adapter rapidement à un nouveau genre de production, il sera extrêmement long à des débiles mentaux (sic) de s'adapter à de nouvelles formes de production* » (Francis Montès 1978).

L'évolution des handicaps

Le rapport d'activité 2005 précise que 53% des travailleurs handicapés en entreprises adaptées présentent un handicap mental léger, moyen ou associé et que leur capacité productive est nettement inférieure à celle des handicapés sensoriels, moteurs et physiques. À partir de la loi de 2005, la nature du handicap des travailleurs des entreprises adaptées ne sera plus communiquée aux responsables d'établissements qui auront uniquement connaissance des restrictions définies par la médecine du travail.

Cependant, les dirigeants d'entreprises adaptées mettent clairement en évidence l'accroissement du nombre de salariés atteints de troubles psychiques parfois associés à d'autres types de handicaps. Les salariés atteints de déficiences intellectuelles sont à l'inverse devenus plus rares.

Le handicap social aggrave souvent le handicap physique. Le niveau de formation des travailleurs handicapés en entreprise adaptée a toujours été très faible. À ceci s'ajoutent désormais les difficultés avec l'informatique, voire d'illettrisme numérique.

Le vieillissement des travailleurs handicapés

Dès le début des années 90, l'association est préoccupée par le vieillissement de la population des travailleurs handicapés et la diminution de leurs capacités professionnelles qui en découle. C'est particulièrement le cas dans l'atelier du Pont aux Choux, créé en 1962, mais aussi dans la plupart des établissements historiques ouverts dans les années 70.

En 1993, le conseil d'administration se penche sur cette question délicate. Le débat entre les participants résume le dilemme au cœur de la mission de l'association :

Le trésorier de l'époque, « avoue sa mauvaise conscience devant cette mise au rancart d'ouvriers qui ont déployé pendant des années des efforts parfois surhumains pour, en dépit de leur handicap, tenir leur emploi et accéder à une vie digne et autonome »

Francis Montès lui répond que « cette situation douloureuse résulte de ce que les ateliers protégés sont les entreprises sociales totalement intégrées dans l'économie de marché. »

Le directeur général de l'époque reconnaît que « la contradiction devient de plus en plus aiguë entre les deux vocations de l'ANRTP ».

Tant que les résultats financiers le permettaient, l'association s'est efforcée de faire jouer la solidarité entre établissements bénéficiaires et déficitaires. Mais devant la dégradation de la situation, l'ANRH a été conduit à se séparer des travailleurs les moins productifs : *« en effet, ne pas se séparer de nos salariés aux capacités les plus faibles, risque de mettre en cause l'existence même de nos établissements (1997).*

Pour surmonter la crise du début des années 2000, le reclassement en CAT a, pendant un temps, été la solution privilégiée. C'est d'ailleurs dans cette perspective qu'ont été créés les CAT de Corbeil et de Beauvais. Le placement en CAT permettait d'alléger la pression sur les finances de l'association en percevant davantage de financement de l'Etat.

L'ANRH n'est pas la seule association confrontée à cette difficulté que connaissent également les associations historiques qui partagent la même démographie. Cette question revient périodiquement au cœur des discussions. Ainsi en 2013, la Présidente rappelle :

« Il est à l'honneur de l'ANRH de garder tout son personnel et d'accompagner les travailleurs handicapés vieillissants jusqu'à leur retraite. L'ANRH doit être fière du challenge intellectuel et humain mis en œuvre dans l'organisation du travail et le développement des compétences et doit favoriser la capacité d'évolution des travailleurs handicapés ».

Et elle conclut : *« il est important de ne pas voir que les problèmes de budget.*

Le directeur général, Marc Joachim ajoute que *« le choix d'ANRH de pratiquer la mixité des handicaps peut compliquer la tâche, d'où le rôle important d'accompagnement réalisé par des psychologues cliniciens »*

L'accompagnement médico-social

À l'origine, les ateliers protégés ne disposaient pas d'assistante sociale. Pourtant, les problèmes extra-professionnels non résolus avaient un impact important sur le travail.

En 1997, le recrutement d'une « *coordinatrice de l'action sociale pour les établissements d'Île-de-France* » fait suite à un constat fait par l'économiste régional de la DRTE qui déplorait un manque d'efforts en matière d'action sociale. Cette carence avait été soulevée par plusieurs directeurs d'établissement qu'il visitait. C'était particulièrement le cas à Saint-Denis où travaillaient beaucoup de personnes vieillissantes et avec des handicaps lourds. Dans un premier temps, il s'agissait de prendre en charge des démarches administratives plus ou moins complexes, la gestion du budget, l'endettement, en mobilisant les différents services sociaux. Au début, la coordinatrice était seule dans ce rôle. Ensuite, l'action sociale s'est structurée avec la mise en place d'outils de travail et de suivi pour les secrétaires d'établissement d'abord en Île-de-France puis au niveau national.

Le suivi psychologique

Ce dispositif convenait pour répondre aux cas administratifs simples, mais n'était pas adapté aux problèmes psychologiques qui devenaient de plus en plus fréquents. Les nouvelles embauches présentaient de plus en plus ce type de handicap. C'était particulièrement le cas à l'atelier bureautique de Paris, créé en 1996, où se manifestaient beaucoup de problèmes interpersonnels entre travailleurs et avec les équipes d'encadrement. C'est ainsi qu'a été embauchée la première psychologue clinicienne. Cela a permis effectivement d'apaiser des situations très complexes et de changer progressivement le climat.

Pour les autres établissements qui avaient également besoin de psychologues pour d'autres établissements, on a fait appel à des indépendants.

Le rapprochement des pratiques entre entreprises adaptées et ESAT

Les ESAT et l'ESRP de l'ANRH, en tant qu'établissements spécialisés, doivent fournir un soutien médico-psycho-social aux travailleurs et stagiaires, afin de favoriser leur épanouissement. Ce dispositif est longtemps demeuré distinct de celui qui se mettait progressivement en place dans les entreprises adaptées (EA).

Petit à petit, l'idée que cette démarche de soutien global puisse bénéficier à tous au sein de l'association a fait son chemin. Désormais, cet accompagnement s'est déployé dans l'ensemble des EA et concerne tous les collaborateurs. La mise en place de ce soutien médico-social a eu un impact important pour les salariés. Ce dispositif, salué par les tutelles pour son efficacité, est une des particularités de l'ANRH. Pour autant, l'association ne reçoit pas de subventions pour ces postes de psychologues ou d'assistants sociaux à destination des salariés des EA contrairement aux ESAT pour qui ces personnels sont pris en charge intégralement sur le budget de fonctionnement. Ceci représente un coût supplémentaire pour l'ANRH.

La sortie en milieu ordinaire

Dans l'esprit des fondateurs, l'objectif véritable de leur action était de « *réinsérer ou insérer les handicapés physiques, psychiques, sensoriels, moteurs, locomoteurs, dans le circuit dit normal de la production* ». C'est-à-dire dans les entreprises ordinaires. Mais, même si l'association rappelle régulièrement cet objectif, les résultats positifs sont rares.

Francis Montès utilisait une curieuse expression pour qualifier les sorties en milieu ordinaire : les « *fuites en avant* » : « *c'est-à-dire l'accès au stade supérieur : du C.A.T. à l'atelier protégé et de ce dernier au travail en milieu ordinaire.* » (1978). Le nombre de « *fuite en avant* », est systématiquement publié dans les rapports annuels. Jusqu'à la fin des années 1970, le taux oscille entre 4 et 7%. Puis, à partir des années 1980, il disparaît pratiquement.

Comment expliquer cette évolution ?

D'abord parce que les établissements ont toujours été enclins à conserver les bons éléments. Pour pouvoir fonctionner efficacement, avec un bon niveau de productivité, les ateliers protégés ne peuvent pas être des lieux de passage et ont besoin d'une stabilité des effectifs et en particulier des travailleurs handicapés les plus compétents. Cependant, fidèles à la mission de l'association, les directeurs d'établissement n'hésitaient pas, chaque fois qu'était en jeu l'intérêt individuel de tel ou tel, à se séparer de leurs meilleurs éléments.

Mais la principale raison est l'évolution de la politique d'orientation par les commissions locales (les Cotorep) créées par la loi de 1975. Les « meilleurs éléments » sont alors de moins en moins orientés vers les ateliers protégés, mais directement vers des entreprises. Aux dires de Francis Montès, les Cotorep n'orientent vers les ateliers protégés que des travailleurs atteints de handicaps lourds à la limite des critères d'accès aux CAT.

Pour autant, l'emploi direct des travailleurs handicapés en entreprise demeure très faible et leur taux de chômage est le double de celui des valides. Aux yeux des pouvoirs publics, l'atelier protégé est considéré comme un second choix. En 1976, le ministre René Lenoir, inaugurant le nouvel atelier de Mantes-la-Jolie, expose clairement la priorité du gouvernement : « *s'il faut des ateliers protégés, et il en faudra toujours, il faut avant tout insérer en milieu ordinaire* ». L'atelier protégé souffre aussi d'une mauvaise image, avec « *un statut qui, sous prétexte de les protéger, les enfermerait en fait dans un ghetto, en leur conférant une image bien à part et en les coupant par conséquent du reste de la communauté.* »

En se mobilisant fortement pour promouvoir les CDD Tremplin issus de la loi de 2018, l'ANRH renoue avec l'objectif de ses fondateurs et se démarque des autres associations historiques qui se vivent comme des lieux d'emploi durable et non des tremplins vers le monde extérieur.

L'encadrement

Les directeurs d'établissement

« *La direction d'un atelier protégé est une œuvre extrêmement difficile, car il s'agit de concilier le quasi inconciliable. D'un côté, les impératifs du marché comme toute entreprise : qualité de la production, respect des délais d'exécution, respect des prix négociés. D'un autre côté, adapter au maximum chaque travailleur à l'ouvrage trouvé, respecter son propre rythme, car le travail doit être pour le handicapé un moyen d'indépendance économique, mais aussi de réalisation de sa personnalité* ».

Cette réflexion de Francis Montès en 1987 résume le rôle clef rempli par les directeurs d'établissement et le soin apporté à leurs recrutements. La grande chance de l'association est d'avoir su recruter et fidéliser dans la plupart des établissements des hommes capables de résoudre pendant de nombreuses années cette « quadrature du cercle ».

Pour ce rôle d'animation d'une main-d'œuvre, par définition psychologiquement fragile, il faut au directeur :

« De très grandes qualités humaines lui permettant de conduire ses équipes dans un juste équilibre entre la légitime compréhension de leurs difficultés personnelles et la nécessaire fermeté propre à assurer une production de qualité, dans les délais convenus avec les donneurs d'ordre, sous peine de perdre des marchés. »

Les directeurs devaient être avant tout de bons techniciens, habiles et aptes à organiser en toutes circonstances les productions les plus variées. Dans la plupart des cas, ils allaient eux-mêmes chercher cette production auprès des industriels du voisinage. Ensuite, ils mobilisaient les travailleurs avec la diversité de leurs handicaps physiques, sensoriels ou psychiques. Le mode d'encadrement à cette époque était probablement assez directif.

Les encadrants d'ateliers protégés

Contrairement aux encadrants des ESAT, les chefs d'équipes ou responsables d'atelier ne sont pas des professionnels du secteur médico-social. Ils sont recrutés en fonction de leurs compétences techniques et de leurs connaissances des domaines de production exercés par l'établissement. C'est à eux qu'incombe au quotidien la mission *« d'adapter le travail à l'homme et non l'inverse »*

L'encadrement des travailleurs handicapés est d'abord appris sur le tas. Au fil du temps, le besoin d'accompagner les encadrants dans la prise en charge du handicap est devenu nécessaire pour l'association. Il s'agissait de prévenir deux comportements néfastes :

- d'une part la maltraitance volontaire ou par négligence ,
- d'autre part, l'excès d'implication dans les difficultés personnelles des travailleurs handicapés.

Le déploiement de l'accompagnement médico-social a permis d'apporter des réponses aux encadrants qui savent ainsi auprès de qui se tourner lorsqu'ils rencontrent des difficultés. Face aux actes de maltraitance volontaire, l'enjeu a toujours été de les identifier rapidement et de les sanctionner. La formation est le meilleur moyen de garantir un niveau de connaissances équivalent pour tous les encadrants sur les situations de vulnérabilité. Une sensibilisation au handicap avait été mise en place dans les années 2000. Elle a été remplacée par la formation intitulée *« handicap en milieu professionnel »*. Cette formation fait partie du parcours d'intégration des encadrants nouvellement embauchés ou promus. Elle est ouverte à tous les salariés travaillant en lien avec les personnes en situation de handicap au sein de l'ANRH. Elle s'adresse non seulement aux managers, mais aussi aux opérateurs assistants de production (OAP) et aux opérateurs responsables produit (ORP) qui jouent un rôle important de coordination des activités au plus près des opérateurs.

4.L'entreprise

Les activités

L'ANRH a très tôt fait le choix de la sous-traitance industrielle, qui permet aux travailleurs d'exercer un véritable métier plutôt que de productions artisanales commercialisées auprès du public. Depuis l'origine, l'association a ainsi pratiqué les activités de câblage et le conditionnement dans ses ateliers.

La diversification des métiers, préoccupation constante de l'association, répond à une double nécessité : trouver des sources de revenus pérennes et permettre aux travailleurs de s'épanouir dans leur travail en acquérant ou développant de nouvelles compétences. À partir des années 1990, ce besoin de diversification devient impératif. L'association fait face à deux menaces :

- La perte de marchés importants conséquence de la délocalisation par les entreprises donneur d'ordre vers des pays à faible coût de main-d'œuvre,
- La disparition des travaux simples en raison de l'automatisation croissante des tâches.

L'ANRH s'est ainsi employée à trouver de nouveaux marchés, d'abord en faisant évoluer les activités historiques, ensuite par le développement des services administratifs, puis en déployant de nouveaux métiers.

Câblage et conditionnement : les deux métiers historiques de l'ANRH

Ces deux activités de sous-traitance industrielle, réalisées pour le compte d'entreprises de toutes tailles, regroupent à la fois des tâches simples, accessibles à tous et des expertises de plus en plus sophistiquées.

Le câblage

Une des toutes premières formations créées par l'association en 1956 était intitulée «réentraînement industriel - montage et câblage pour grands infirmes ». Ce terme regroupe différentes techniques : ébavurage, montage électrique, câblage, sertissage. Au début, les opérations étaient faites manuellement avec des outils adaptés (pince, pistolet...), puis avec une presse hydraulique, et ensuite avec des machines automatiques.

La grande majorité des ateliers créés dans les années 1970 proposaient des travaux d'assemblages et de montages d'appareils électriques pour le compte d'une clientèle variée. Lannion, en particulier, se spécialise dès 1975 dans des travaux de câblage élaborés pour les entreprises de télécommunications de la région.

Mais, dès les années 1980, ce type de travaux simples disparaît progressivement soit à la suite de délocalisation dans les pays étrangers, soit en raison de l'automatisation croissante des tâches

À partir de 1976, le marché de la réparation des postes téléphoniques était devenu important. Il s'agissait de la rénovation des postes à touches ou à cadran. Mais celui-ci disparaîtra progressivement dans les années 1980 en raison du remplacement des postes télémécaniques par des postes électroniques non réparables par les ateliers.

Pour demeurer compétitifs, les ateliers ont dû s'automatiser, avec des machines souvent complexes, qui exigent des efforts d'adaptation à la fois des chefs d'équipe et des travailleurs. Ceci a permis de conquérir de nouveaux marchés.

- Étampes en 1988 : montage de luminaires pour l'Opéra Bastille

- Saint-Denis en 2005 : câblage de connecteurs spéciaux pour l'illumination et le scintillement de la Tour Eiffel

Aujourd'hui, 6 établissements, Lannion, Rouen, Epône, Corbeil, Étampes et Saint-Nazaire, coordonnent leurs ressources pour répondre aux demandes des grands clients pour des travaux complexes comme de grandes armoires électriques destinées à l'industrie pétrolière.

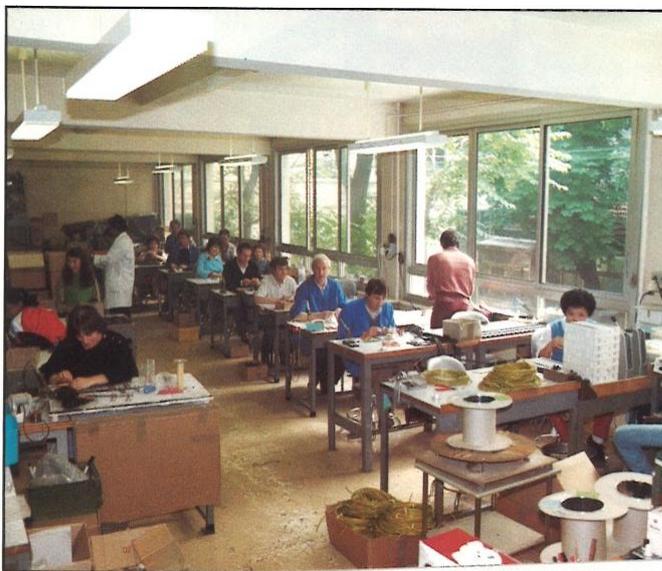
Le conditionnement

Activité également présente dès l'origine, le conditionnement regroupe de nombreuses opérations différentes : réception des produits, marquage, montage de boîtes, mise sous plis, étiquetage, triage, comptage, expédition, pour des types de produits très variés (cosmétiques, automobile, aéronautique...). Le conditionnement est un travail plus collectif qui s'exerce en équipe avec différents rôles. Accessible à tous, cette activité est pratiquée à la fois dans les entreprises adaptées et dans les ESAT.

Certains secteurs, comme les laboratoires de recherche médicale et de biotechnologie ou l'industrie des cosmétiques, sont extrêmement exigeants sur les règles de propreté. On a ainsi créé des « salles propres » ou « salles blanches » qui répondent à des critères précis et le strict respect de normes ISO :

Salle isolée de l'environnement extérieur par un sas, tenues de travail des collaborateurs (blouse, charlotte...), systèmes de ventilation et de climatisation performants, contrôle de l'humidité, la pression de l'air et la température.

À l'ANRH, la première salle blanche a été ouverte à Epône et Beauvais dans les années 2010 puis plus récemment à Saint-Denis, et Orléans



Câblage dans l'atelier rue du Pont-aux-Choux Paris III (années 1980)

Les services administratifs

Dans son discours de prise de fonctions en 1993, le nouveau directeur général avait insisté sur la nécessité de reconvertir l'association vers le secteur des services aux entreprises afin de préparer son avenir en développant ses facultés d'adaptation.

L'Atelier Paris Bureautique

Cette orientation stratégique majeure sera d'abord mise en œuvre à Mantes que dirige Marc Joachim depuis 1992. Les premières activités administratives, qui avaient démarré à Saint-Denis et à Mantes-la-Jolie, sont regroupées en 1996 au 4^e étage de l'immeuble Truillot afin d'être plus proche des donneurs d'ordres installés à Paris. L'« atelier Paris Bureautique » sera le premier dédié exclusivement à la prestation de services aux entreprises et non plus consacré à la sous-traitance industrielle comme les autres établissements de l'association. Le premier marché est la saisie des PV d'infraction de la RATP. Puis la saisie des bordereaux d'adhésion à des contrats d'assurance vie pour le compte d'une filiale du Crédit Agricole.

Les prestations sur site clients

1997 marque le début de la collaboration pour CNP Assurance. Pour des raisons de confidentialité, la saisie des questionnaires de santé, objet du contrat, ne pouvait pas être effectuée dans les ateliers. Pour la première fois, une équipe de travailleurs avec leurs encadrants va s'installer dans les locaux du client. Pour l'ANRH, c'est le début des prestations sur site client qui représentent aujourd'hui une part importante de l'activité.

Le contrat de prestations de services implique la mise à la disposition de l'entreprise cliente d'un personnel encadré et rémunéré par l'ANRH. L'association avait eu par le passé une certaine expérience de la mise à disposition de personnel dans les entreprises comme à Lannion dans les années 80, mais l'expérience n'avait pas été concluante. D'autres initiatives seront plus positives : à Corbeil, le standard téléphonique du CEA ; à Saint-Denis le nettoyage sur la zone aéroportuaire de Roissy ; à Mantes-la-Jolie /Epône, le contrôle qualité de véhicules sur le site Renault de Flin

Mais la prestation sur site client entraîne des conditions de travail différentes pour le salarié de l'ANRH qui passe désormais l'essentiel de son temps en dehors de l'atelier. Les relations avec les collègues et l'encadrement de l'association se distendent. En revanche, ce salarié est immergé dans un cadre de travail « ordinaire », au milieu de travailleurs valides qui ne sont cependant pas ses collègues stricto sensu. Dans la très grande majorité des cas, cette immersion est positive et les salariés de l'ANRH sont bien intégrés par les entreprises clientes. En outre, la rémunération est généralement supérieure à celle du travail en atelier.

L'épopée Matmut

Dans les années 2000, l'épisode le plus marquant dans le domaine des activités tertiaires et de service est incontestablement celui du déploiement national de la prestation Matmut qui entraîne la création de 4 nouvelles structures en province (Peyruis, Montauban, Lyon et Tours.) En région parisienne, le développement de l'activité « tertiaire administratif » se poursuit sur Nanterre, Saint-Denis et Paris.

En 2015, le contrat Matmut représente un chiffre d'affaires de 3 M€ dépassant ainsi celui réalisé avec Air France, et emploie une soixantaine de travailleurs handicapés. Mais l'avenir de ces prestations administratives devient incertain. Les entreprises passent à la digitalisation tandis que les activités sur le traitement du courrier se réduisent fortement. En 2018, le chiffre d'affaires de Matmut disparaît pratiquement. L'ANRH perd une prestation qui s'élevait encore à 2 M€ de chiffre d'affaires. La perte est d'autant plus sensible pour les établissements dont le chiffre d'affaires est faible.

Les autres clients

D'autres clients font appel à l'ANRH pour des prestations administratives. AXA France à Lyon depuis janvier 2013 (numérisation de documents, mise sous pli et affranchissement) et surtout AG2R à Tours. 20 opérateurs ont été recrutés et en formés en 2017 pour une prestation de traitement du courrier. Cette relation a ensuite évolué vers la gestion des dossiers de retraite complémentaire et mobilise un nombre important de collaborateurs répartis entre Tours, Rouen, Montauban et Lyon.

Les nouvelles activités

La liste des nouveaux métiers pratiqués par l'ANRH à partir du tournant des années 2000 est très variée. Elle révèle l'aptitude qu'a l'association à rechercher de nouvelles sources de revenus tout en permettant aux travailleurs d'acquérir de nouvelles compétences. Ce dynamisme a concerné à la fois les EA et les ESAT.

Réparation de petit électroménager - SAV

En septembre 1995, l'établissement d'Étampes débute une nouvelle prestation pour le compte de Moulinex. Il s'agit de la réparation d'appareils électroménagers sous garantie qui présentent des défauts de fonctionnement. Après détection de l'anomalie et le remplacement de la pièce défectueuse, l'équipement réparé est soumis à un contrôle qualité avec banc d'essai. Les travailleurs de l'atelier ont été formés par Moulinex dans l'usine d'Alençon et sur site. Afin de garantir un délai d'intervention le plus rapide possible, Étampes doit également gérer un important stock de pièces détachées. Pour faire face au développement rapide de cette nouvelle activité, l'association doit investir dans de nouvelles chaînes de travail plus efficaces et agrandir les locaux.

En 2004, c'est le début de l'activité SAV pour Nespresso à Étampes et à Epône. Après un démarrage spectaculaire, cette prestation connaît des hauts et des bas à partir du changement de la politique marketing en 2013. De nouvelles activités prennent le relais notamment le SAV PEM (petit électroménager) pour SEB et les réparations de machines pour Café Richard et Delonghi

Vidéo

En 2004, l'entreprise adaptée de Saint-Denis remporte un appel d'offres de l'INA (Institut National de l'Audiovisuel) pour la sauvegarde de films et courts-métrages : remise en état, vérification, réparation avant numérisation. Cet important marché permet à l'établissement d'acquérir un véritable savoir-faire en rénovation de vidéo pour le compte de France Télévision, Arte ou Gaumont Pathé.

Blanchisserie

L'investissement humain et financier de l'ANRH dans le métier de la blanchisserie a été probablement la diversification la plus importante et aux impacts les plus durables au cours de cette période. L'ANRH dispose désormais de 3 sites de blanchisserie.

Les débuts à Tremblay

Après son démarrage en octobre 2009 avec 14 personnes, l'activité blanchisserie à Tremblay connaît un développement continu pendant la décennie suivante. L'investissement dans l'achat d'un 2e tunnel de lavage est réalisé en 2015. Pour faire face à l'augmentation des volumes, une 3e équipe d'opérateurs a été créée, l'établissement étant désormais ouvert du lundi au vendredi de 6h30 à 20h30 et le samedi de 6h30 à 16h30. La diversification de la clientèle amorcée avec

les prestations de nettoyage de vêtements de travail demeure timide. En 2018, Air France représentait 95% du chiffre d'affaires.

Lancement à Orléans

L'EA d'Orléans, à la recherche de contrats pérennes qui lui procureraient une plus grande sécurité que les commandes ponctuelles, lance en octobre 2012 une activité de blanchisserie qui se spécialise dans l'entretien de vêtements de travail.

La reprise de la blanchisserie Valoria à Blois en 2018

Après avoir redonné confiance au personnel, refait tous les contrôles réglementaires, sécuritaires et remis le matériel d'aplomb, les clients font de nouveau confiance à l'entreprise. Le développement commercial est significatif.

Vélo

En 2002, l'ESAT de Paris lance un projet d'une activité de réparation de vélos avec vente de pièce détachée. Celle-ci voit le jour en 2004 sous la marque « Les Petits Vélos de Maurice » dans un local loué 139 boulevard Voltaire (Paris XI). Les premières années sont difficiles. En 2008, le déficit se creuse à la suite du refus par la DDASS de prendre en charge les 2 moniteurs supplémentaires. JC Decaux qui avait été approché refuse de sous-traiter la maintenance des velibs lancés en 2007 par la mairie de Paris. En 2013, la nouvelle direction de l'ESAT s'intéresse de nouveau à l'activité. L'année suivante, la prise à bail d'une boutique boulevard Richard Lenoir permet d'agrandir la surface de la boutique. Son inauguration couplée au 60e anniversaire de l'ANRH a rassemblé beaucoup d'invités et de personnalités politiques du 11e. L'activité vélo est répliquée à l'Esat Paris 13 repris par l'ANRH depuis janvier 2015. La boutique « Les petits vélos de Tolbiac » est inaugurée le samedi 11 juin 2016. Mais elle ne parviendra pas à trouver une clientèle suffisante et fermera fin 2018.

En 2021, une filière ANRH cycles est constituée avec un dispositif précis : recruter des personnes éloignées de l'emploi, les former au métier de réparateur cycles et les embaucher par la suite directement dans l'un des 3 ateliers de l'ANRH (Paris, Ivry, Nantes) ou auprès de partenaires vélocistes.

Espaces verts

Le développement des travaux paysagers a débuté dans les ESAT de Beauvais et de Créteil afin de développer des activités de services plus stables que la sous-traitance industrielle. Certaines entreprises adaptées développent à leur tour ces activités (Epône en 2008, Étampes en 2010).

Restauration

À l'origine de la création des Petits plats de Maurice par l'ESAT de Paris 11, une idée, lancée fin 2015 : « *faire évoluer la cuisine-restaurant du rez-de-chaussée pour agrandir la cuisine et la salle, l'ouvrir à tous les salariés de l'immeuble et gérer en parallèle un chalet sandwicherie dans le futur jardin Truillot* ». Le projet est finalement approuvé par le conseil le 19 octobre 2017. Ses objectifs sont multiples :

- Développer une nouvelle activité destinée à pallier l'évolution baissière de la mise sous pli-affranchissement,
- Valoriser les compétences d'une douzaine de travailleurs
- Créer de nouveaux partenariats dans le quartier

Baptisé « les Petits Plats de Maurice », après d'importants travaux essentiellement financés par des subventions et soutiens financiers de la Région Île-de-France, la Mairie, l'ARS et la Fondation Société Générale, le restaurant ouvre un an plus tard le 1er octobre 2018 et est inauguré 22 novembre 2018 durant la Semaine du Handicap.

Imprimerie

Les premières discussions avec Air France portaient sur deux prestations : blanchisserie et imprimerie. Celle-ci sera mise en place à Epône où la situation est toujours difficile. La mise en œuvre du projet n'a lieu qu'en 2010. Malgré le recrutement d'un commercial spécialiste de l'activité imprimerie, celle-ci ne parviendra pas à générer des ressources suffisantes et sera arrêtée en 2019.

La tentation de la production propre

En 2015, l'association lance une étude sur le développement d'une production propre. Celle-ci présente l'avantage de ne pas subir les contraintes posées par la situation de sous-traitant. À partir de 2018, des savons liquides sont conditionnés et commercialisés sous la marque commerciale « Marville Provence ». L'entreprise adaptée propose également d'autres produits : carterie et objets publicitaires marqués à la demande.

Une diversification effective

La présentation des résultats économique dans le rapport annuel 2017 classe les activités en 3 familles

- Industrie (dont assemblage, montage, câblage, connectique et conditionnement)
- Tertiaire (travaux administratifs, centre de relation clients)
- Services (dont blanchisserie, cycles, espaces verts, restauration, vidéo..)

Le chiffre d'affaire des 3 différentes familles est pratiquement équivalent :

La démarche Qualité

Confrontés à la perte de marchés traditionnels à partir de la fin des années 1980, certains directeurs d'ateliers ne restent pas passifs. Celui de Lannion notamment s'est engagé dans le processus de la certification ISO 9000 « *condition sine qua non de la pérennisation des marchés de sous-traitance* ».

Si en 1993, le jeune directeur général fait de la démarche qualité une de ses priorités, certains administrateurs sont dubitatifs : « *la démarche qualité exige l'adhésion de l'ensemble des salariés, dont elle bouleverse les mentalités et les modes d'organisation. Les spécificités de la population des ateliers protégés autoriseront elles cette adhésion ?* »

Pendant une dizaine d'années ; la démarche qualité restera à l'initiative de certains établissements. Ce n'est qu'à partir de 2005, qu'elle sera progressivement généralisée. Au cours de l'Assemblée générale de 2015, la Présidente annonce que 85% des EA de l'ANRH sont certifiés ISO 9001 et que l'objectif est de certifier l'ensemble de l'association. L'objectif est finalement atteint le 4 avril 2018. Marc Joachim, qui avait accordé beaucoup d'importance à cette certification, l'a présentée comme « *la preuve de notre capacité à travailler tous ensemble dans un objectif commun malgré les nombreuses spécificités que nous connaissons* ».

L'équilibre financier, préoccupation constante de l'association.

Par construction, l'activité d'un atelier protégé est déficitaire : « *il est impossible d'aboutir à un équilibre de gestion, lorsqu'on fait travailler des personnes qui sont handicapées sur le plan professionnel* ». Le choix, constamment revendiqué, d'accueillir tous les types de handicaps se

traduit dans les niveaux d'aptitudes professionnelles mesurés en « taux de rendement par rapport à une production normale ».

L'idéal est de rechercher des travaux aussi rémunérateurs que possible, et ceci en vue, d'abord, de garantir aux travailleurs un salaire décent, et ensuite de réduire le déficit de gestion au niveau le plus bas possible.

Le financement public.

Depuis sa création, l'association dépend de deux tutelles publiques différentes : le ministère du Travail pour les ateliers protégés et le ministère de la Santé pour les CAT et le Centre de formation.

Pour ces établissements médico-sociaux, le mode de financement public a peu évolué, le ministère de la Santé verse un prix de journée pour chaque pensionnaire du CAT qui couvre la majorité des dépenses de fonctionnement, les activités commerciales procurant un complément de revenu.

Pour les ateliers protégés, depuis la loi de 1957, le ministère du Travail prend en charge les déficits d'exploitation. Ainsi, chaque année, l'association va devoir rendre des comptes à l'administration pour obtenir le versement de la subvention permettant la couverture des déficits d'exploitation. Cette posture de quémandeur de fonds publics ne satisfait pas Francis Montès. Dès 1966, il va s'employer à démontrer que l'association est au contraire profitable à la collectivité.

La santé financière de l'association a constamment été l'objet d'une attention vigilante de la part des dirigeants de l'association. Les fluctuations de la conjoncture économique vont influencer également sur l'ampleur du déficit d'exploitation. En période de récession, les entreprises conservent pour leur propre personnel le maximum de travaux et diminuent leur volume de sous-traitance.

Jusqu'en 1992

Les quarante premières années ont été une période de gestion prudente et scrupuleuse. Année après année, les trésoriers successifs ont décrit une situation financière constamment saine, caractérisée notamment par l'importance du fonds de roulement. La part d'autofinancement des investissements réalisés est proche de 80% marque d'une structure financière très saine, voire exceptionnelle dans le monde associatif. Cette performance est d'autant plus remarquable que les aléas de la conjoncture ont plusieurs fois entraîné des déficits d'exploitations comblés souvent avec retard par les versements de l'État générant d'importants décalages de trésorerie. À partir de 1988, les lois de décentralisation compliquent la donne. Les régions deviennent les nouvelles autorités compétentes pour l'octroi des subventions. La situation est particulièrement difficile en Île-de-France qui applique de 1989 à 1991 un abattement systématique sur les demandes de subventions des établissements de la région qui sont à l'époque lourdement déficitaires (Nanterre et Mantes en particulier).

1993-2005

En partant en retraite en 1992, Nicole Brissonneau avait laissé à l'association une situation de trésorerie confortable qui lui a permis d'absorber la conjoncture morose des années 1990-1995 causée par la guerre du Golfe. 1996 sera la dernière année bénéficiaire. S'ensuit une aggravation continue des déficits. Ces sérieuses difficultés financières sont avant tout la conséquence des pertes d'exploitation des établissements. Mais elles sont aggravées par d'autres causes :

- Les conditions moins favorables de financement des travaux et des investissements
- Le poids de l'acquisition de l'immeuble Truillot

- Le coût des plans sociaux
- La fin de la culture de sobriété des années Brissonneau

La trésorerie devient un sujet aigu de préoccupation. En 2002, le commissaire aux comptes exerce son droit d'alerte. On évoque la cessation de paiement en avril 2003 si la situation n'est pas rétablie. Francis Montès écrit à Jacques Chirac, au Premier ministre Jean Pierre Raffarin et à de nombreuses personnalités pour les alerter sur la situation de l'ANRH et de ses ateliers protégés. Le ministère du Travail, appelé à la rescousse, exige qu'un audit soit effectué. Ses principales conclusions sont :

- Le manque d'un projet stratégique clair
- La nécessité de clarifier les rôles du Président et du Directeur général
- Les carences de management
- Manque de clarté de la politique commerciale

L'association n'a pas d'autre choix que d'obtempérer. Le sous-directeur du développement au ministère du Travail avait indiqué à Francis Montès que « *Si l'ANRH ne prenait pas de décisions pratiques d'ici le 30 septembre (2003), elle ne pourrait pas prétendre au soutien de l'État* ». L'association a ainsi dû concevoir et présenter un plan de restructuration crédible pour pouvoir obtenir cette aide publique exceptionnelle qui allégera les pressions sur la trésorerie.

2005-2018

Après sa prise de fonction fin 2005, le nouveau directeur général Marc Joachim dresse un état des lieux de l'association. Si le secteur médico-social est largement dans l'objectif, le secteur entreprises adaptées est fortement déficitaire et la trésorerie toujours sous grande tension.

Après la période de grandes difficultés entre 2002 et 2005, la situation s'améliore pendant quelques années. Mais à partir de 2009, avec l'impact de la crise des *subprimes*, les résultats redeviennent déficitaires et plusieurs établissements doivent recourir au chômage technique. Malgré le bon démarrage de la blanchisserie de Tremblay qui devient un important contributeur des revenus de l'association, les résultats peinent à se redresser.

En septembre 2018, le successeur de Marc Joachim, David Bourganel dresse à son tour un état de lieux d'entrée en fonction. Hormis l'année 2017 exceptionnelle, les résultats financiers de l'ANRH sont négatifs depuis de nombreuses années.

Depuis, la situation s'est depuis sensiblement améliorée. En 2024, l'ANRH termine l'exercice avec un résultat net positif, pour la 8ème année consécutive « *du jamais vu en 70 ans d'ANRH, et une quasi-exception dans un secteur associatif lié au handicap en grosse difficulté depuis la sortie de la crise Covid* ».

Les enjeux du développement commercial

Le développement commercial a ainsi toujours été une des principales préoccupations de l'ANRH pour lui permettre de trouver de nouvelles activités et de nouveaux clients.

Les moyens employés ont varié au fil du temps. Pendant longtemps, chaque établissement prospectait auprès des entreprises de son voisinage. Il n'y avait pratiquement pas de relations de travail entre les différents ateliers. À de rares occasions, notamment lors du démarrage d'un nouvel atelier, les ateliers plus anciens lui sous-traitaient une partie de leur production, le temps de permettre son décollage et son autonomie. Ensuite, chaque directeur d'établissement

prospectait les industriels implantés dans les environs en mettant en avant la qualité des prestations, le respect des délais et les prix compétitifs.

Des tentatives de coordination du développement commercial ont été expérimentées à plusieurs reprises. Plusieurs responsables commerciaux ont été recrutés au siège dans les années 90, mais les greffes n'ont pas pris. Alternativement, des « missions développement » ont été confiées à des directeurs d'établissement expérimentés. Les résultats n'ont cependant pas été à la hauteur des attentes à l'époque.

Les donneurs d'ordres

Dans la plupart des cas, à l'exception de marchés importants comme celui des télécoms, les relations entre les donneurs d'ordres et les ateliers protégés ne faisaient pas l'objet de contrats écrits, mais uniquement d'accords verbaux, sans aucune garantie de durée.

Cette pratique plaçait l'association dans une forme de précarité. Les établissements étaient souvent dépendants d'un principal client :

- À Beauvais en 1980, 50% de l'activité provient du conditionnement d'accessoires automobiles pour DBA Loockheed avec qui l'atelier travaille depuis son ouverture en 1969.
- À Lannion, Chaffoteaux & Maury est, depuis la fin des années 1970, le principal client de l'atelier et représente 50% du CA. En 1988, ce fabricant de chauffe-eau et chaudières installé dans les Côtes-d'Armor connaît d'importantes difficultés et doit beaucoup d'argent à l'association qui s'inquiète du risque de non-recouvrement.

**Ces
entreprises
nous ont fait confiance**

TURBOMECA – I.B.M. – C.I.T. ALCATEL
C.N.E.T. (Centre National d'Etude et de Télécommunication)
SOPAD FRANCE – SOCAPEX – SECAP – METOX
THOMSON C.S.F. – BURROUGHS – SCHLUMBERGER
ENERTEC – FLONIC
MARCEL DASSAULT ELECTRONIQUE

**et bien d'autres encore
qui ne peuvent être citées.**

Adresses des Ateliers A.N.R.T.P.

<p>PARIS Centre "Maurice Pilod" 17, rue du Pont aux Choux 75003 PARIS Tél. 272.98.80</p>	<p>MANTES Centre "Alfred Rosier" Z.U.P. du Val Fourré 5, rue Denis Papin 78200 MANTES LA JOLIE Tél. 094.30.00</p>	<p>CORBAIL 22, rue Champlouis 91100 CORBAIL, ESSONNES Tél. 089.16.23</p>
<p>BEAUVAIS 72, rue du Pont d'Arcole 60000 BEAUVAIS Tél. (4) 402.17.94</p>	<p>ROUEN 1, rue Buddicum 76300 SOTTEVILLE LES ROUEN Tél. (35) 72.84.11</p>	<p>ORLÉANS 10, rue Crause 45000 ORLÉANS Tél. (38) 53.21.90</p>
<p>SURESNES Allée des Gros Buissons 92150 SURESNES Tél. 772.44.83</p>		
<p>LANNION 8, rue de Kermaria 22300 LANNION Tél. (96) 37.09.05</p>		

plaquette commerciale (avant 1984)

Les nouveaux interlocuteurs

Dans les entreprises clientes, surtout les plus grandes, les interlocuteurs ont changé. Au cours des années 1990, les grandes entreprises ont commencé à se préoccuper du sort des personnes handicapées. La loi de 1987 oblige les entreprises de plus de 20 salariés à embaucher au moins 6% de travailleurs handicapés ou à verser une contribution à l'Agefiph. Des missions handicap ont ainsi été créés afin de mettre en œuvre la politique handicap de l'entreprise. La loi de 2005 a renforcé cette incitation. La sous-traitance aux entreprises adaptées est une des possibilités offertes aux entreprises afin de remplir cette obligation sociale.

C'est avec la CNP en 1997, qu'a été initié pour l'ANRH une collaboration fructueuse avec une mission handicap. D'autres relations similaires ont été ensuite nouées notamment chez AXA, Air France ou la Matmut. Mais une décennie plus tard, les dirigeants de l'association constatent que les contacts au niveau commercial ne passent généralement plus par les missions handicap des grands comptes, mais directement par les directions des achats. Les missions handicap, souvent rattachées aux DRH, ne conservent qu'un rôle de conseil et ce sont les directions des achats qui négocient les prix. Cette tendance inquiète l'association qui redoute que le prix des prestations devienne l'argument déterminant sinon unique.

C'est dans cette perspective que l'association décide à l'occasion de la célébration du 60e anniversaire en 2014 décide de renforcer sa visibilité commerciale afin de trouver de nouveaux clients. Mais dans quelle direction faut-il concentrer les efforts ? La partie commerciale pure, autour de la marque commerciale ANR Services ou la visibilité de l'association ANRH ? Le directeur général Marc Joachim reconnaît la difficulté « *d'être à la fois ANRH et ANR Services et d'être dans une logique marketing, de développement commercial autant que dans une politique de RSE qui se développe de plus en plus dans les réponses à appel d'offres* ».

Les relations sociales

À partir de la loi de 1957, les ateliers protégés sont des établissements régis par le code de travail. Tous les travailleurs, handicapés ou valides, devraient donc bénéficier des mêmes droits sociaux, et notamment l'élection de représentants du personnel. Or, conséquence de la mixité des handicaps revendiquée par l'association, coexistent dans les ateliers protégés des handicapés physiques et des handicapés psychiques. Faut-il accorder à ces derniers les mêmes droits ? Cette question délicate a été plusieurs fois débattue en conseil d'administration et avait été soumise au ministère du Travail sans que d'ailleurs celui-ci ne réagisse.

Le comité d'entreprise a ainsi été ouvert très progressivement aux travailleurs handicapés dans les différents établissements. Cela s'est fait parfois très pacifiquement, d'autres fois de façon plus combative et revendicative comme à Mantes-la-Jolie en 1982 où la délégation du personnel déclenche une grève générale avec occupation du bureau du directeur et conférence de presse. Face à cet événement, dirigeants et administrateurs de l'association, expriment découragement et incompréhension : « *il n'est pas supportable pour ceux des administrateurs de l'ANRTP qui sont syndicalistes, d'être traité de sale patron* ». L'arbitrage du directeur départemental du travail et de l'emploi des Yvelines parviendra à remettre le calme.

Dans les années 70, deux comités d'entreprises avaient été constitués : l'un pour l'encadrement, le second pour les travailleurs handicapés des établissements. La mise en conformité de l'association avec le Code du travail, évoquée dès 1994, ne sera réglée qu'en 2001 après de longues et laborieuses négociations avec les partenaires sociaux conduites par Laurent Lucas, administrateur et ancien dirigeant de la CFDT. Après deux années de négociations tendues,

pendant lesquelles les délégués syndicaux déplorent l'absence de dialogue social, le manque de communication et critiquent la « *non-reconnaissance du travailleur handicapé comme travailleur à part entière* », l'accord sur la réduction du temps de travail est ratifié début 2000 et un an plus tard le protocole est signé par le président et les délégués. Il régit toujours le personnel salarié de l'association réparti en deux avenants : production et encadrement.

5. L'association

Plutôt que de créer une nouvelle institution publique soumise au cadre rigide de l'administration, les fondateurs ont choisi la forme associative pour exercer leur mission. La loi de 1901, par sa souplesse, offrait le cadre adéquat pour le lancement d'initiatives innovantes. Le 19 février 1968, par décret du ministère de l'Intérieur, l'ANRTP obtient la reconnaissance d'utilité publique. À cette occasion, l'association retire le mot « nationale » de son titre à la demande du Conseil d'État et devient l'AssociatioN pour la Réhabilitation professionnelle par le Travail Protégé.

Les rapports président- directeur général

On peut distinguer 3 périodes très contrastées :

- Pendant les 40 premières années de l'association, le tandem président - directeur général a remarquablement fonctionné.
- La décennie suivante a en revanche été une période de pénibles difficultés qui se sont traduites par une grande instabilité et une remise en cause du rôle du président.
- Après 2005, les rapports sont redevenus sereins

1965-1993 : une exceptionnelle symbiose Président-Direction générale

Pendant près de 30 ans, les destinées de l'association ont été tenues dans trois paires de mains remarquablement soudées, celles du président Francis Montès et du tandem à la direction générale Nicole Brissonneau et Yvonne Prévost.

Ce trio est de la même génération. Ils ont une trentaine d'années en 1960 lorsque Francis Montès, alors secrétaire général, recrute les deux femmes pour seconder Anne Marie Hunaut. Deux personnalités fondamentalement différentes, mais parfaitement complémentaires.

Nicole Brissonneau, célibataire de bonne famille, élégante et dynamique, aimait les projets et aller de l'avant. Elle sillonnait la France au volant de sa petite voiture verte pour visiter les établissements qu'elle avait créés. Elle avait de l'autorité et savait se faire respecter, avec sévérité s'il le fallait, d'un nombre grandissant de directeurs qui, même si elle les avait tous recrutés, étaient de fortes personnalités et avant tout des techniciens, compétence qu'elle n'avait pas.

Dans le binôme qu'elle formait avec la directrice générale, son adjointe, Yvonne Prévost, devenue veuve très tôt, apportait la touche de douceur maternelle. Quand Nicole maniait le bâton, en réprimandant lorsque c'était nécessaire directeurs ou encadrants, Yvonne trouvait les paroles de consolation et de réconfort. Comptable de formation, la rigueur de sa gestion financière était légendaire et faisait l'admiration des commissaires aux comptes.

En 1992, annonçant au conseil d'administration le prochain départ en retraite de la directrice générale, Francis Montès confessa « *avoir travaillé pendant trente ans dans une harmonie optimale avec Nicole Brissonneau* » Elle-même dans son discours lui redira que « *sa confiance rare et exceptionnelle* » lui a été très précieuse.

Tout en prenant très à cœur son rôle de président, Francis Montès était assez peu présent au siège et ne se rendait dans les établissements que pour des occasions de représentation. Sa vie professionnelle et ses nombreuses activités associatives l'occupaient beaucoup.

Ce n'est qu'après avoir cessé ses fonctions à l'Assedic de l'Essonne en mars 1986, qu'il demande au conseil d'administration la mise à disposition d'un petit bureau dans le nouvel atelier de Corbeil ainsi que des moyens de secrétariat. Lorsqu'il devient retraité en 1989, il se qualifie de « bénévole à plein temps ». Il deviendra de plus en plus présent dans les locaux de l'association.

1994-2005 : une crise de gouvernance

À l'occasion de la succession de Nicole Brissonneau, Francis Montès formalise la répartition des rôles entre le président et le directeur général dans un règlement relatif aux responsabilités de la direction générale : « *le rôle politique étant par définition assumé par le président et le conseil d'administration, le directeur général ne peut qu'être en symbiose avec eux* ». La crise économique et financière que traverse l'association entre 1996 et 2005 se conjugue avec une crise de gouvernance qui se manifeste par une rapide succession des directeurs généraux ainsi que par de sévères tensions au sein du conseil d'administration.

4 directeurs généraux se succèdent entre janvier 1993 et novembre 2005.

Le premier avait été recruté pour succéder à Nicole Brissonneau. Très vite, les tensions s'accroissent. On lui reproche une dérive technocratique, de s'entourer d'une équipe d'experts au siège faisant peu de cas des directeurs d'établissements, pour la plupart des vétérans. En avril 1996, son licenciement est motivé par la perte de confiance. Le conflit de générations entre ce jeune directeur quadragénaire et Francis Montès a certainement joué un grand rôle dans la brièveté de ce mandat (3 ans). À son crédit, on peut inscrire l'opération immobilière de l'impasse Truillot ainsi que le lancement des services administratifs et de la démarche qualité. Son successeur dirigeait le centre de formation Robert Buron. Il prit le contrepied de son prédécesseur en prônant la décentralisation et la collégialité avec les directeurs d'établissement à la satisfaction générale. Pourtant, il sera lui aussi licencié après 2 ans de mandats. Après un intérim d'un an, Francis Montès choisit de nommer en 1999 un des administrateurs de l'ANRTP. C'est pendant son mandat que l'association connaît ses plus sévères difficultés. Il tombe gravement malade fin 2002. Le quatrième directeur périt tragiquement en novembre 2005.

La remise en cause du rôle de Francis Montes

Les débats du conseil d'administration, fidèlement transcrits dans les comptes rendus précis, détaillés et vivants, permettent de percevoir la vivacité des échanges particulièrement à l'occasion des épisodes les plus critiques. La plupart des discussions animées concernent la délicate répartition des rôles entre le président et le directeur général, mais aussi pour demander une plus grande collégialité au sein du bureau.

À partir des premières difficultés sérieuses en 1996, des administrateurs reprochent à Francis Montès d'intervenir directement dans la gestion des établissements, ce à quoi il répond que « *sa déontologie et son éthique personnelles lui ont interdit de court-circuiter le directeur général. Il n'est intervenu dans les affaires internes des établissements qu'à la demande des directeurs de ceux-ci* ». D'autres font remarquer que l'organisation de l'ANRH ne peut pas reposer « *sur la seule notion de 'feeling'* ». Il faut trouver un moyen terme entre une relation affective et une relation de travail. L'audit de la CEGOS en 2003 fait également ressortir la nécessité de clarifier les rôles du président et du directeur général. Mais pour Francis Montès il est hors de question qu'un directeur général ait les mains libres. « *Il est payé pour exécuter, non pour concevoir à la place des instances habilitées* ». Au sein d'une association de la loi de 1901 reconnue d'utilité publique « *il n'y a qu'un seul responsable aux plans civil et pénal, c'est le président. Le directeur général n'est qu'un exécutant de la politique décidée par ces instances* ».

Des membres du bureau vont exprimer des critiques de plus en plus directes. Ils estiment que « *la présence du président au siège tous les jours dès 7 heures du matin, démontre à elle seule son immixtion dans le fonctionnement de l'association* ». Pour eux, le directeur général de l'ANRH « *est coiffé par un Président-Directeur général et, dans ces conditions, il n'a plus la latitude de prendre les décisions qui lui incombent* ». Ils réclament donc que le directeur général dispose d'une autonomie nécessaire pour agir avec une définition précise de ses attributions.

2005 - 2018 ; le retour à des relations apaisées

En novembre 2005, la nomination de Marc Joachim s'impose comme une évidence pour redresser la situation. Depuis son arrivée en 1992 comme directeur de Mantes, il avait exercé des responsabilités de plus en plus importantes. Ses relations avec Francis Montès étaient bonnes et franches depuis longtemps. Pendant les périodes de tension au sein du conseil d'administration, Marc Joachim qui y assistait comme directeur général par intérim a toujours soutenu les positions de Francis Montès face à ses opposants qui d'ailleurs l'appréciaient peu.

Avec l'effacement progressif de Francis Montès à partir de 2008 puis l'élection d'Annie Perez Vieu en 2011, ses relations avec la gouvernance seront cordiales et positives. Marc Joachim obtiendra le soutien, le plus souvent unanime, pour ses nombreux projets de développement.

L'évolution de la gouvernance

1954-1978

Les membres fondateurs étaient des représentants des différentes parties prenantes concernées par le travail des personnes handicapées : associations de malades, représentants du patronat, syndicalistes, fonctionnaires des ministères de la Santé et du Travail.

La démission d'Alfred Rosier en 1978 marque le début de la fin de cette époque. Cette même année, Annie Perez âgée de 37 ans est cooptée pour contribuer au rajeunissement de l'équipe. Suzanne Fouché sera le dernier membre fondateur influent à démissionner en 1985.

1978-1997

Le conseil d'administration et plus particulièrement le bureau seront ensuite composés de proches de Francis Montès, cooptés au fur et à mesure de la démission ou le décès de membres historiques :

1997-2004

Avec l'aggravation des difficultés, des tensions apparaissent au sein du conseil dont les débats étaient auparavant peu critiques envers le président.

Après 2005

En 2004, plusieurs membres parmi les plus critiques, quittent le bureau. Annie Perez-Vieu se porte candidate à la vice-présidence « *si personne d'autre ne se présente* » ; elle est élue le 18 octobre 2004. En 2006, l'intégralité des membres du conseil est renouvelée à la « suggestion » de la préfecture.

La succession de Francis Montès

Au cours du conseil du 26 juin 2008, Francis Montès déclare que « *compte tenu de son état de santé de plus en plus précaire, il considère nécessaire de partager davantage ses*

responsabilités avec la vice-présidente : Annie Perez-Vieu avec qui il entretient des relations de confiance depuis plus de 30 ans ». À partir de cette date, Francis Montès participe de moins en moins aux réunions du conseil. Il quitte souvent celles-ci avant leur terme pour suivre des soins médicaux. Parfois malade, il est absent.

Le 14 octobre 2010, le bureau propose au conseil d'administration de nommer Francis Montès Président d'honneur Fondateur. Annie Perez Vieu, seule candidate, est élue le 6 janvier. Une semaine plus tard, le 13 janvier, se tient la première réunion du conseil d'administration en présence de Francis Montes comme président d'honneur. Il ne reste que quelques minutes le temps de saluer la présidente et les participants. Ce sera sa dernière réunion.

Statuts et projets associatifs

Le nouveau statut de 2002

Dès 1994, le conseil envisage un *dépoussiérage* des statuts et évoque la piste de transformation en fondation. Mais les discussions sur le changement de statuts reprennent par intermittence, sans passionner le conseil plus préoccupé par les difficultés financières. Ce n'est que le 17 décembre 2001 que le conseil adopte les nouveaux statuts préparés par Francis Montès . La transformation en fondation est abandonnée. Plusieurs administrateurs influents étaient fermement opposés. Les autres, plutôt agnostiques sur le sujet, recherchaient « *la solution la plus efficace pour consolider l'avenir et rassembler les énergies* ». Francis Montès était le seul partisan d'une fondation. Il jugeait que ce statut bénéficiait d'une meilleure image et permettait de s'affranchir des contraintes de la vie associative. Il se rend cependant à l'avis général.

Le but de l'association est reformulé :

« L'insertion dans la société civile et/ou le monde du travail des personnes adultes qui en raison de leur handicap physique ou/et psychique sont en situation de délaissement, de marginalisation ou d'exclusion sociale ou subissent des atteintes à leur intégrité et leur dignité humaine ; ainsi que l'amélioration de la situation matérielle et morale des personnes qu'elle a en charge (article 1)

Pour Francis Montès, le but fondamental de la modification des statuts est d'élargir le champ d'activité à la mise en place et à la gestion d'établissements et services financés sur budget global ou prix de journée. La création de foyers ou de foyers éclatés est « *un des moyens concourant à l'intégration sociale des opérateurs handicapés à l'instar du détachement en entreprise ordinaire* ». Ceci devrait permettre également de mieux équilibrer les revenus de l'association. Pour autant, ce nouveau statut n'a pas entraîné de véritables changements. La création de foyers et de maisons de vie, objet de cette refonte, n'a pratiquement jamais eu lieu.

Le premier projet associatif de 2007

En 2000, le conseil considère que la rédaction d'un projet mobilisateur et fédérateur est une priorité. Il faudra cependant attendre 7 ans pour que le premier projet associatif soit publié. En 2007, l'ANRH publie son Projet associatif qui cadre son action et fixe ses orientations jusqu'en 2012. Le document se compose de deux parties : le projet associatif proprement dit et le projet institutionnel, mise en application du précédent sur une période de 5 ans de 2008 à 2012. Au terme des 5 premières années, début 2013, après un bilan des réalisations au cours des 5 années précédentes, un nouveau programme est élaboré pour la période 2013 – 2017

En 2019, le conseil décide de travailler à un projet associatif renouvelé afin de l'adapter aux mutations de notre environnement et à l'évolution de l'association. Un programme RSE est associé à cette réflexion « *l'objectif étant de continuer à avoir un impact positif sur la société dans laquelle nous vivons tout en étant économiquement viables* ». Pour la première fois, une grande enquête en ligne a été réalisée auprès de tous les usagers et collaborateurs de l'association.

Dans le projet associatif 2021-2025, l'ANRH se fixe deux ambitions majeures :

- Conforter le positionnement de l'ANRH sur son cœur de métier : accompagner les personnes en situation de handicap dans l'accès à un emploi durable, tout en cherchant à mettre son expertise au service d'autres profils de publics vulnérables. (L'emploi et l'insertion professionnelle permettant l'épanouissement social et professionnel des individus et le développement d'une société plus inclusive,)
- Contribuer à relever les défis de l'innovation et de la transition sociale et environnementale (en s'inscrivant dans les 17 objectifs de développement durable de l'ONU).

Le nom et la marque

En juin 2001, dans la perspective du changement de statut, Francis Montès propose un nouveau nom : ANRSH : Association pour l'insertion et la Réinsertion professionnelle Sociale et humaine des Handicapés. Dans la version définitive, l'adjectif « sociale » disparaîtra. L'ANRTP devient l'ANRH : *Association pour l'insertion et la Réinsertion professionnelle et humaine des Handicapés*

Ce changement de nom est destiné à être en cohérence avec l'élargissement de la mission qui ne se fonde plus uniquement sur le « Travail protégé », mais prévoit un champ d'action plus large. C'est aussi le reflet de l'évolution des mots utilisés pour parler du handicap. La lettre R a ainsi changé de signification. Pour l'ANRTP en 1954, le R était l'initiale du mot *réhabilitation*. Pour l'ANRH, c'est le R de *réinsertion*. Dans les années 50, on parlait plutôt de réhabilitation, avec un objectif plutôt médical, celui de restaurer la santé du patient. Depuis les années 2000, on met plus l'accent sur l'aspect social avec la réinsertion qui vise à faciliter le retour de la personne handicapée dans la société.

Ce nouveau nom de l'association va coexister avec la marque commerciale ANR Services
 Cette marque, déposée à l'INPI avec son logo, ancêtre du logo actuel, avait été créée en 1994 dans le but de renouveler l'image commerciale. Mais la coexistence de cette marque avec le nom de l'association est source de confusion. En 2000, le conseil juge utile d'apporter une clarification « *quant à l'utilisation des sigles ANRTP (relations institutionnelles) et ANR-Services (relations d'affaires en matière de production) pour tous les ateliers protégés.*

Le sigle ANR est ensuite décliné pour les autres activités de l'association :

Dans le dossier de presse consacré aux 60 ans, l'association met en exergue ses trois pôles complémentaires : « *l'ANRH s'appuie sur trois pôles pour proposer à ses partenaires des offres de conseil, de formations et de services* »



- ANR Conseil pour le centre de bilan de compétence "Suzanne Picquenard" (activité de conseil externe à destination des entreprises et des collectivités dans toute leur politique d'emploi à l'égard des personnes handicapées).
- ANR Formation pour le Centre de Rééducation Professionnelle Robert Buron et le Centre de Formation Continue ouvert à tout public.

À cette époque, les dirigeants de l'association entendent faire une distinction entre « d'une part, la partie commerciale pure et, d'autre part, la visibilité de l'association ».

Plus ou moins consciemment, cette distinction avait pour objectif de mettre l'accent sur une entreprise de services réputée pour la qualité de ses prestations. Le travail des handicapés n'était ainsi pas mis au premier plan dans la communication commerciale. Mais cette dualité d'appellation s'est révélée difficile à manier quand il a fallu articuler une logique marketing, de développement commercial avec la politique de RSE (responsabilité sociétale des entreprises) qui se développait de plus en plus dans les réponses à appel d'offres ».

En 2014, afin de « donner une double visibilité à l'ANRH tant sous l'angle économique que comme employeur de personnes handicapées » Charles Million avait proposé de « changer le sigle compliqué de l'ANRH ».

L'usage de la marque ANR a progressivement cessé à partir de 2019. Une nouvelle plateforme de marque, en vigueur depuis 2023, réunit toutes les activités autour de la seule marque ANRH et la signature « créateurs d'emplois à valeur humaine ajoutée ».



6. Compléments

Biographies

Alfred Rosier (1900-1986)

Vice-Président de 1954 à 1978.



Du syndicalisme étudiant au cabinet de Jean Zay

Né à Cluny (Saône-et-Loire) le 30 juin 1900, Alfred Rosier pendant ses études de droit à Lyon dans les années vingt, est un militant actif et responsable des mouvements d'étudiants (ancien président de l'AGE de Lyon). Sa thèse de Docteur en droit est consacrée à la crise du logement ouvrier.

En 1923, alors vice-président de l'UNEF, il crée avec le Docteur Courbaire de Marcillat la Fondation des Sanatoriums pour étudiants, devenu la Fondation pour la santé des étudiants.

Recruté au ministère de l'Éducation nationale au début des années 30 ; il rejoint le cabinet d'Anatole de Monzie et 1933 il fonde le Bureau universitaire de statistiques (BUS) (rebaptisé en ONISEP en 1970) Alfred Rosier devient le premier secrétaire général de ce service d'information et d'aide à l'orientation des étudiants qui se met en place dans un contexte de chômage intellectuel.

Jean Say, ministre de l'Éducation nationale du Front Populaire depuis juin 1936, confie également à Alfred Rosier le secrétariat général du comité supérieur des œuvres en faveur des étudiants (CSO) qui vient d'être créé. Cet ancêtre du CROUS, chargé de répartir les fonds publics, réunissait pour la première fois des représentants des œuvres étudiantes aux côtés des recteurs. L'année suivante, Jean Say le nomme chef de cabinet. Il restera à ce poste jusqu'à la démission du ministre le 3 septembre 1939 pour rejoindre son régiment. Fidèle collaborateur de Jean Say, il animera l'association des amis de Jean Say, fondée en 1946, deux ans après son assassinat, par la Milice de Vichy, afin d'honorer et pérenniser la mémoire de ce grand républicain.

Alfred Rosier fut un résistant de la première heure. Il rejoint le groupe Maintenir, fondé en septembre 1940 qui fut à l'initiative de la manifestation des étudiants du 11 novembre 1940 durement réprimée par les Allemands. Ce réseau de renseignements rallié à la France libre est parvenu à rassembler plus de 3 000 documents sur le mur de l'Atlantique avant sa dissolution en 1943.

Haut fonctionnaire au ministère du Travail

À la libération, il est nommé en 1948 directeur de la main-d'œuvre à partir de 1948 au sein du ministère du Travail et de la Sécurité sociale. Il a pour collègue Pierre Laroque qui est depuis 1945, directeur de la Sécurité sociale. Grâce à cette nomination, et en accord avec le paritarisme de la Quatrième République, Rosier, qualifié de « propagandiste omniprésent » introduit ses homologues syndicalistes à l'épicentre des décisions de l'État. Avec des moyens accrus, il donne alors sa pleine mesure en s'attachant aux problèmes de l'emploi, de la formation

professionnelle, de l'immigration. En 1957, à la suite de la fusionnant de la direction du travail et la direction de la main-d'œuvre au sein de direction générale du travail et de la main-d'œuvre (DGTMO), Alfred Rosier devient directeur honoraire de la main-d'œuvre

Infatigable militant associatif

Après sa retraite, acceptée avec regret, mais vécue avec intensité, il siège du Conseil économique et social en 1968 et 1969 et se consacre alors aux nombreuses causes qu'il avait souvent contribué à créer.

L'œuvre qui a probablement le plus longtemps compté pour lui est la Confédération des travailleurs intellectuels (CTI). Cette organisation syndicale des travailleurs intellectuels a été fondée en mars 1920. Alfred Rosier y adhère dès le début de ses études universitaires. La CTI a eu une activité importante pour faire connaître et reconnaître les problèmes des travailleurs intellectuels pendant l'Entre-deux-guerres. Au ministère du Travail, il crée la Commission nationale du statut des travailleurs intellectuels (arrêté du 27 avril 1948) en charge de « l'orientation, du placement et de l'emploi » qui se transforme en Conseil supérieur des travailleurs intellectuels (décret du 25 juillet 1953). Cette instance génère de surcroît la Commission permanente consultative pour l'étude de l'emploi dans les professions non manuelles qualifiées (arrêté du 4 novembre 1954) afin de prendre des « mesures destinées à protéger et équilibrer l'emploi des cadres ». Après sa retraite, il accepte la présidence de la CTI et parvient en 1960 à rassembler 600 000 adhérents, répartis dans 150 groupements.

Une médaille à son effigie récapitule certains de ses autres mandats de président :

- Le Groupe Paris Lyon, créé en 1932, avec pour objectif de créer des contacts et de développer des relations personnelles et intellectuelles entre les Lyonnais vivant à Paris ou les Parisiens vivant à Lyon.
- Le CNJT (Centre National d'Information et d'Action Sociale des Jeunes Travailleurs)
- L'Association « Centre du Logement des Apprentis et Jeunes Travailleurs de la région Parisienne » qu'il crée en 1966
- Le Comité Pierre de Coubertin; un des comités d'éthique du sport français, qu'il avait contribué à créer en 1950 sous le nom d'Association nationale pour la défense et le développement du sport, des activités physiques et du plein air,
- Il fut également Secrétaire de l'Association des amis de Jean Zay et Vice-Président d'Honneur du CEDIAS Musée social (Centre d'études, de documentation, d'information et d'action sociales)

NB. Curieusement, cette médaille ne mentionne pas l'autre grande cause de sa vie professionnelle, l'ANRTP qu'il crée en 1954 et dont il fut vice-président.

« L'imagination, le dynamisme et le sens de l'amitié »

Alfred Rosier meurt à 86 ans le 17 septembre 1986. Au cours de ses obsèques en l'église Saint-Louis-en-l'Île le 23 septembre 1986, Pierre Demondion qui fut son collaborateur direct au ministère du Travail a décrit les trois faces de sa personnalité :

- Son infatigable dynamisme : « *Ces responsabilités le prenaient tout entier, dans un tourbillon quotidien dont beaucoup gardent encore le souvenir* »
- Son imagination et sa créativité : Alfred Rosier pratiquait « *la création permanente, dans une frénésie laborieuse qui était proprement son élément.* » « *L'imagination ne lui faisait jamais défaut pour résoudre les problèmes aussi bien techniques que psychologiques. Il y a encore au ministère de l'Éducation nationale et au Ministère des*

affaires sociales, ailleurs aussi des structures originales qui lui doivent une étonnante existence ».

- Son sens de l'amitié « *accueillant, serviable, dévoué, il pratiquait l'amitié avec empressement et retenue, générosité et discernement* ». Avec fidélité aussi, rassemblant dans des groupes actifs, les amis de Jean Say, ceux du poète Georges Jamati, du juriste René Capitant et ceux du « Groupe Paris-Lyon ».

Ses relations avec Francis Montès

Dans son éloge publié dans la revue ANRTP Information en 1987, Francis Montès a évoqué sa relation avec Alfred Rosier. Il lui exprima sa reconnaissance pour la confiance que le haut fonctionnaire de 49 ans lui avait accordée lors de leur première rencontre en 1949. Rosier se souvenait qu'il avait à peu près le même âge lorsqu'il avait fondé aux débuts des années 20 la Fondation des Sanatoriums pour étudiants et qu'il n'avait pas oublié l'attention avec laquelle ils avaient été écoutés à l'époque.

À l'égard de Montès, Alfred Rosier a toujours été un conseiller éclairé et amical, se préoccupant de la formation de cet autodidacte en lui procurant des cours de droit administratif. « Cet homme extrêmement dynamique et infatigable n'avait qu'un défaut c'est d'avoir trop de bonnes idées et de ne pas évaluer toujours suffisamment les difficultés d'intendance . . . »



Robert Buron (1909-1973)

Président de 1954 à 1965.



L'adolescent malade

À l'âge de 18 ans, il est immobilisé dans un sanatorium à Berck dans le Pas-de-Calais, alors station mondialement réputée pour le traitement des tuberculoses osseuses. Il y restera deux ans entre 1928 et 1930. Tout en préparant par correspondance le concours de sciences politiques, il rencontre Suzanne Fouché avec qui il fonde, le 8 juin 1929, l'Association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées devenue LADAPT dont il sera le premier trésorier. Il sera marqué par cette période de souffrance et d'inactivité physique et conservera toute sa vie une légère claudication.

Un parcours politique singulier de l'extrême droite à la gauche tiers-mondiste

Pendant ses premières années de jeunesse, il professe les opinions politiques de la droite nationaliste. Proche de l'Action française, il participe avec les Croix de feu aux violentes manifestations antiparlementaristes le 6 février 1934 à la place de la Concorde. Puis, sous l'influence du philosophe catholique Jacques Maritain, Buron se rapproche des milieux de la démocratie chrétienne.

Pendant la guerre, parallèlement à ses activités au sein d'organismes professionnels sous Vichy, il est membre à partir de 1943 sous la clandestinité du Comité général d'études du Conseil national de la Résistance. Il sera décoré de la Médaille de la Résistance française. Après la Libération, il siègera comme parlementaire sous l'étiquette démocrate-chrétienne MRP tout en s'affirmant partisan d'un « travaillisme à la française ». Après sa rupture avec le Général de Gaulle en 1962, ses convictions tiers-mondistes le conduiront à créer le mouvement Objectif 72, à ce titre il participe au congrès d'Épinay du Parti socialiste qu'il rejoint en juin 1971.

L'homme politique

À la libération, Robert Buron est élu député de la Mayenne, dont sa femme est originaire, et sera constamment réélu jusqu'en 1959. Il siège sur les bancs du MRP aux côtés de l'abbé Pierre et sera un des premiers politiques à aider la fondation de l'abbé Pierre avec Léo Hamon. Il apportera le soutien de son parti au projet de création des cités d'urgence obtenue par la loi du 31 mars 1954.

Il rentre au gouvernement en octobre 1949 comme Secrétaire d'État aux Affaires économiques. Jusqu'en 1962, il sera ministre à 12 reprises, notamment dans le gouvernement de Pierre Mendès France (1954-1955) puis pendant les premières années de la Ve République sous le général de Gaulle. Lors du putsch des généraux en avril 1961, il est fait prisonnier en Algérie alors qu'il y était en mission. Avec Louis Joxe et Jean de Broglie, il est négociateur et signataire des accords d'Évian, qui mettent fin, en mars 1962, à la guerre d'Algérie.

Avec les autres ministres MRP, il démissionne le 15 mai 1962 après la conférence de presse du général de Gaulle sur l'Europe. Il devient ensuite président du centre de développement de l'OCDE de 1962 à 1966. Délaissant la politique française, ses « centres d'intérêt se déplacent vers le Tiers-Monde et son développement ».

Son rôle à l'ANRTP

Sa maladie a joué un rôle déterminant dans ses actions publiques. Comme parlementaire, il s'est impliqué dès 1950 dans les travaux qui allaient conduire à l'adoption de la loi de 1957. Il a apporté son soutien à de nombreuses associations de handicapés ou à des groupes sociaux défavorisés.

Il a également accepté fréquemment de témoigner sur sa propre expérience. C'est ainsi qu'il a accordé en 1950 une interview au mensuel « Vers la vie » de la FNMP à son jeune secrétaire général Francis Montès. L'objectif de cet article intitulé était « d'encourager et de stimuler les malades hospitalisés en leur partageant l'expérience de certains camarades qui s'en étaient bien sortis à force de volonté ».

Alfred Rosier fit également appel à lui pour présider le Comité de rédaction de la revue Réadaptation lors de son lancement en 1953.

De son propre aveu, il n'a accepté qu'avec réticence, la présidence de l'ANRTP, compte tenu de ses nombreuses obligations professionnelles et de ses autres engagements (il exerce des postes de responsabilité dans 22 associations distinctes à but désintéressé). Il considère que sa présidence est « surtout nominale, compte tenu de l'amitié que lui témoignent les administrateurs et en particulier Monsieur Rosier qui assure lui-même la tâche administrative du président ».

S'il demande à démissionner fin 1954, c'est d'abord en raison de sa faible disponibilité. Il passe chaque année plus de 4 mois à l'étranger et toutes les fins de semaine en Mayenne. C'est aussi parce qu'il est mis en cause par les élèves du centre de formation qui ont manifesté contre lui. Certes, il reconnaît que c'était plus l'homme politique que le président de l'ANRTP qui était visé. Mais il n'a ni le temps ni l'envie de renouer le dialogue avec les élèves et préfère démissionner.

Président d'honneur de novembre 1965 à sa mort. Le conseil d'administration du 14 mai 1973, après avoir respecté une minute de silence à sa mémoire, décide de donner son nom au centre de formation de Belleville.

Sa personnalité

En mai 1983, la revue Réadaptation a consacré son 300^e numéro à un hommage à Robert Buron, 10 ans après sa disparition. Parmi les contributeurs, on trouve de nombreux membres fondateurs de l'ANRTP : le Dr Frédéric Choffé (Président du C.N.I.R), André Trannoy (APF), Suzanne Fouché (LADAPT) et Francis Montès.

En plus de la richesse de son parcours politique anticonformiste et de ses engagements, ces différents témoignages font ressortir les traits d'une personnalité généreuse et sensible.

Tous s'accordent sur son extraordinaire vitalité, son entrain, sa force de travail, mais aussi sa joie de vivre et son sens de l'humour. Il semblait ne pas se prendre lui-même au sérieux. « Ne vous prenez jamais au sérieux » répétait-il à ses collaborateurs, « sinon l'essentiel vous échappera ». Était-ce à Berck qu'il avait appris cette façon d'ironiser sur soi-même ?

Maurice Pilod (1885-1970)

Vice-Président de 1954 à 1978



Médecin militaire

Né à Toulouse le 23 août 1885, Maurice Pilod devient en 1909 médecin militaire. Pendant la Première Guerre mondiale, il est médecin-capitaine et part dès le début des hostilités avec un groupe de brancardiers où il sert pendant trois ans. Sa conduite lui vaut la Croix de guerre avec deux citations. Il met au service des armées en campagne ses qualités d'hygiéniste et de bactériologiste. Nommé professeur d'hygiène au Val-de-Grâce en 1928, il dirigea tour à tour le service des tuberculeux puis un service de médecine générale. Ses trois domaines de prédilection furent : les maladies infectieuses et leur prévention, l'hygiène et la tuberculose, le domaine privilégié de ses activités médicales. Il était convaincu que la guérison d'un tuberculeux devait comporter, en plus de sa guérison clinique, sa réinsertion sociale

et professionnelle. Il termine sa carrière comme médecin-général inspecteur, inspecteur d'hygiène et d'épidémiologie de l'Armée.

À la tête du Comité national contre la Tuberculose

Après sa retraite en 1946, Maurice Pilod devient directeur général du Comité national contre la Tuberculose, une des principales œuvres privées en ce domaine, et le demeure pendant vingt années. Il fit de ce comité un organisme solidement structuré, bien implanté dans chaque département, qui organise chaque année, la très populaire campagne du timbre antituberculeux.

Parmi les nombreuses organisations dans lesquelles était engagé Maurice Pilod, figure la Fondation Sanatorium des Étudiants de France, créée par Alfred Rosier en 1923, devenue la Fondation Santé des Étudiants de France, dont il fut successivement administrateur et secrétaire général. « Parce qu'il aimait les étudiants, il savait les écouter, voire recueillir leurs confidences ; parce qu'il se sentait responsable de leur avenir, il savait endiguer leurs contestations et, quand souffla la houle de mai 1968, il sut tenir la barre et inspirer le respect, car on savait les positions qu'il ne laisserait jamais déborder. Il servit du même coup les intérêts de la Fondation, ceux des étudiants et ceux d'une éthique sans laquelle toute chose se fût effondrée. »

Vice-président fondateur de l'ANRTP

Maurice Pilod participait aux différents comités consultatifs du ministère de la Santé et à la « Commission interministérielle du reclassement professionnel et social des mutilés, invalides et diminués physiques » constituée par Rosier en 1948.

Le sachant sensibilisé depuis longtemps aux enjeux de réinsertions sociale et professionnelle des malades, Alfred Rosier fit appel à ce représentant éminent du monde de la santé comme vice-président fondateur. Il savait pouvoir compter sur ses qualités d'organisateur et administrateur d'ancien médecin militaire.

Maurice Pilot a été constamment présent aux réunions du conseil d'administration qui se tenaient souvent dans son bureau du boulevard et qu'il présidait en l'absence de Robert Buron. Il mobilisa à plusieurs reprises son influence au profit de la jeune association ; par un don de la Fondation de Lutte antituberculeuse en 1962 pour l'achat de l'immeuble de la rue du Pont-aux-choux, en intervenant auprès des services du ministère des Affaires sociales pour accélérer le versement des subventions en 1967.

Sa dernière intervention en 1969 était pour souhaiter la participation régulière du médecin du travail, aux séances du Conseil d'administration pour fournir des informations médicales sur les travailleurs handicapés.

Francis Montès manifestait une admiration quasiment filiale pour le Professeur Pilod. Tout juste nommé secrétaire général de la FNM à l'automne 1949, il lui avait rendu visite au Comité national contre la Tuberculose. Touché par le dynamisme de ce jeune malade de 20 ans débordant d'énergie, mais visiblement sous-alimenté, Pilod – de 43 ans son aîné - lui avait accordé une bourse de 6000 francs par mois pendant un an pour lui permettre de se nourrir plus convenablement.

Le 24 novembre 1970, le conseil rendit hommage au Professeur Pilod décédé le mois précédent et, sur proposition de son président, décida « *en témoignage de reconnaissance pour tout ce que le Professeur Pilod a apporté à l'ANRTP depuis sa fondation, et en hommage à sa mémoire, de donner le nom d'Ateliers Maurice Pilod au centre de travail protégé 17 rue du Pont-aux-choux* »

Un philanthrope qui « souriait à la vie, au travail et aux honneurs »

Commandeur de la Légion d'honneur et de l'Ordre de la Santé publique, Maurice Pilod avait été élu membre de la section d'hygiène de l'Académie de médecine le 1er juillet 1958. Dans son éloge, le Professeur Bernard, souligna son dévouement au bien public, longue liste des nobles causes, d'associations, que d'œuvres semi-publiques ou privées auxquelles il a apporté son expérience et son dévouement. Optimiste, cordial, chaleureux, fidèle en amitié, il défendait avec ténacité ses convictions : « *parfois, quand un de ses projets soulevait quelque objection, il accumulait les arguments, il précipitait son débit, il élevait le ton, mais son éclat de voix il le terminait souvent par un éclat de rire qui remplaçait la discussion à l'étage de la bonhomie.* »

Francis Montès (1928-2011)

Président de 1965 à 2011



Francis Montès a profondément marqué l'histoire de l'ANRH. D'abord par l'exceptionnelle durée de son engagement. Membre fondateur en 1954, administrateur pendant 54 ans puis président pendant 46 ans. Ensuite par sa destinée et sa personnalité hors du commun.

Fils d'émigrés espagnols réfugiés dans le sud de la France, il attrape à 16 ans une tuberculose qui le conduit 4 ans en sanatorium. Il puise dans sa maladie un optimisme inébranlable. Tout en reprenant des études, il adhère à la Fédération des Malades infirmes et paralysés (FNMIP) dont il devient en 1949, à la suite d'une crise interne du mouvement, secrétaire général adjoint. Cet autodidacte de 21 ans déploie

une énergie qui impressionne les hauts fonctionnaires et hommes politiques qu'il sollicite fréquemment. C'est ainsi qu'il rencontrera Alfred Rosier et Maurice Pilod qui lui apporteront attention et soutien, et appuieront sa candidature comme secrétaire général puis président de l'ANRTP.

Même s'il a déployé pendant cette période une grande énergie au service du développement de l'association, celle-ci n'était pas le seul centre d'intérêt de cet hyperactif.

Au moment de son élection comme président en 1965, il est depuis 1959 directeur adjoint d'Assedic Métaux à Paris. Il fera toute sa carrière dans cette association paritaire en charge des demandeurs d'emploi. Il fut successivement directeur technique à l'ASSEDIC des Hauts-de-Seine (1967-1972) puis directeur de l'Assedic de l'Essonne à Corbeil (1973-1986). Il termina sa carrière comme directeur hors cadre à l'Unedic à Paris avant de prendre sa retraite le 1er avril 1989. En plus de cette vie professionnelle, il fut administrateur d'un grand nombre d'organismes de la sécurité sociale et d'établissements médico-sociaux, membre de plusieurs commissions, militant syndical, conférencier et participant à de fréquents voyages d'études et conférences internationales. Polygraphe infatigable, il fait relier chaque année en un recueil l'ensemble de ses interventions, mémoires, articles et courriers.

Cette intense activité est d'autant plus impressionnante que sa santé est demeurée fragile en raison de la tuberculose pulmonaire contractée pendant son adolescence. Il subit pendant cette période plusieurs hospitalisations à l'hôpital Cochin (1963-1964-1965 puis 1980-1982-1983).

Tout en prenant très à cœur son rôle de président de l'ANRTP, il était assez peu présent au siège et ne se rendait dans les établissements que pour des occasions de représentation. Après avoir cessé ses fonctions à l'Assedic de l'Essonne en mars 1986, il demande au conseil d'administration la mise à disposition d'un petit bureau dans le nouvel atelier de Corbeil ainsi que des moyens de secrétariat. Lorsqu'il devient retraité en 1989, il se qualifie de « bénévole à plein temps »

À partir de 1993, les circonstances et sa personnalité vont le conduire à être beaucoup plus impliqué dans la conduite des destinées de l'association agitée par différentes difficultés.

À partir de 2008, son état de santé se détériorant, il partage davantage ses responsabilités avec la vice-présidente Annie Perez-Vieu qui le remplace officiellement en janvier 2011. Il décède six mois plus tard, le 27 juin, quelques jours à peine après l'anniversaire de ses 83 ans.

Annie Perez-Vieu

Présidente depuis 2011



Depuis plus de 50 ans, Annie Pérez-Vieu est une inlassable ambassadrice de l'ANRH.

Haute fonctionnaire spécialisée dans les affaires sociales, elle rejoint le Conseil d'administration en 1978 et en devient un membre assidu. Vice-présidente en 2004, elle est élue à la présidence de l'association en 2011, succédant à Francis Montès qu'elle secondait depuis plusieurs années.

Toute sa vie professionnelle et personnelle est axée sur l'être hu main, ses possibilités d'évolutions et ses facultés d'épanouissement, préoccupations au cœur de la mission de l'ANRH. Sa grande simplicité et son élégance morale et intellectuelle sus citent l'estime, le respect et l'attachement de tous.

Nicole Brissonneau (1927-2015)

Directrice générale de 1962 à 1992



Une grande dame, femme d'action et femme de cœur, d'une grande simplicité, d'une grande humanité et toujours attentive à la situation de chacune et de chacun.

Son père avait dirigé les établissements Brissonneau et Lotz, entreprise familiale de construction mécanique, spécialement de matériel ferroviaire, à l'origine localisée à Nantes, puis sur plusieurs sites français, avant d'être intégrée au groupe Alstom en 1972. (Brissonneau et Lotz a fabriqué une grande partie du matériel de métro pour Paris, Lyon, Caracas et Le Caire).

Après son bac, Nicole Brissonneau rejoint à Paris en 1955 le *Service spécial de placement des aveugles et amblyopes dans l'industrie* qui venait d'être créé par Alfred Rosier. En 1960, sur proposition d'Anne-Marie Hunaut, elle est recrutée comme secrétaire administrative de l'ANRTP en même temps qu'Yvonne Prévost comme comptable qui fut son adjointe jusqu'en 1989.

Physiquement Nicole Brissonneau était grande, svelte, élégante. Elle avait de l'autorité, et pouvait parfois être dure. Ceci lui a permis de se faire respecter d'un nombre grandissant de directeurs qui, même si elle les avait tous recrutés, étaient de fortes personnalités et avant tout des techniciens, compétence qu'elle n'avait pas.

Cette grande dame très cultivée – lectrice assidue du Monde – avait des goûts très modestes, voire spartiates. Elle avait un caractère un peu fonceur. Elle aimait les projets, aller de l'avant. En cela, elle était en phase avec Francis Montès qui lui faisait une totale confiance.

Après sa retraite, Nicole Brissonneau a décliné les propositions du président de devenir son conseiller ou de rejoindre le conseil d'administration. Elle a cependant continué à se tenir informée sur l'association et à lire avec assiduité les rapports annuels.

Marc Joachim

Directeur général de 2005 à 2018



C'est à l'âge de 39 ans que cet ingénieur qui travaillait dans les chantiers navals de La Ciotat, près de Marseille, est recruté en avril 1992 par l'ANRTP pour prendre la direction de l'Atelier protégé de Mantes La Jolie qui connaissait des difficultés chroniques. Il parvient à redynamiser l'équipe en place puis se voit confier plusieurs autres missions qu'il exerce en parallèle. Il dirige Nanterre pendant 4 ans, envisageant même de fusionner les deux établissements. Il fonde en avril 1996, l'Atelier Paris Bureautique qui deviendra l'EA de Paris, le premier dédié exclusivement à la prestation de services aux entreprises. Le conseil lui confie ensuite, en 1997, la direction du

développement Île-de-France, poste qui évolue en direction régionale Île-de-France en 1999. Après avoir exercé à deux reprises l'interim de la direction générale, il est nommé directeur général le 14 novembre 2005 et le demeure jusqu'à son départ en retraite en septembre 2018.

Homme d'action et de volonté, il a travaillé en parfaite intelligence avec le Conseil d'Administration, son Président puis sa Présidente pour développer de nouveaux métiers et permettre la montée en compétences des travailleurs handicapés grâce à des investissements importants. Mais la détérioration de la situation financière sera une source de préoccupation croissante.

Pendant les 13 années de son mandat de directeur général, le nombre d'établissements et le nombre d'emplois ont progressé de 50% pour atteindre le chiffre de 1850 collaborateurs dont 1400 en situation de handicap dans 24 établissements.

David Bourganell

Directeur général depuis 2018



Après des responsabilités au Marché International de Rungis, David Bourganell prend la direction de l'ANRH fin 2018.

Il refond le projet associatif et lance une nouvelle stratégie pour améliorer la gestion et la performance économique de l'association, notamment par la synergie entre établissements.

Après les années Covid, démontrant la résilience du modèle de l'ANRH, il développe l'impact social de l'association avec des initiatives comme la généralisation de l'accompagnement psycho-social et la création d'un pôle Sorties positives. Sous sa direction, l'ANRH redevient une référence pour les acteurs institutionnels et le secteur, et est perçue comme une « entreprise insérante ».

Les législations successives sur le handicap

L'histoire de l'ANRH est rythmée par l'évolution des législations sur le handicap qui ont modifié les conditions d'exercice de sa mission.

La loi de 1957

Aboutissement de nombreuses initiatives prises après la Libération, notamment par les fondateurs de l'ANRTP, la loi « *sur le reclassement des travailleurs handicapés* » utilise pour la première fois le mot « *handicapé* » et apporte une définition du travailleur handicapé : « *toute personne dont les possibilités d'acquérir, ou de conserver un emploi sont effectivement réduites par suite d'une insuffisance ou d'une diminution de ses capacités physiques ou mentales.* »

Les principales mesures de cette loi sont :

- La « reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé » (RQTH), toujours en vigueur, reconnue par les commissions départementales d'orientation des infirmes (CDOI) instituées par Alfred Rosier en 1953.
- Une « *priorité d'emploi* » est réservée aux handicapés pour les secteurs privés, publics, semi-publics et les entreprises nationales.
- Pour les travailleurs handicapés « *dont la diminution physique ou mentale est telle que leur placement en milieu normal de travail est impossible* », la loi prévoit qu'ils peuvent être admis soit dans un centre d'aide par le travail soit dans un atelier protégé, où ils exerceront une activité correspondant à leurs possibilités professionnelles suivant un rythme de travail approprié.
- Enfin, la loi institue un « Conseil supérieur pour le reclassement professionnel et social des travailleurs handicapés » qui prend la suite de la Commission interministérielle instituée par Alfred Rosier.

Lors de sa promulgation, la loi de 1957 a été saluée par toutes les associations comme l'évolution la plus importante par rapport à la législation sur les mutilés de guerre. Francis Montès l'a qualifiée de « *véritable charte du Reclassement professionnel des Handicapés.* »

Cependant, la loi de 1957, qui avait suscité de grandes espérances, ne rencontra pas un plein succès. Comme souvent, la publication des multiples textes d'application a été lente et s'est étalée pendant une décennie. Ce n'est qu'en septembre 1963 qu'est défini le pourcentage d'emploi réservé en priorité aux handicapés dans les entreprises. Ce taux de 3 % n'est cependant assorti d'aucune pénalité financière en cas de non-respect. Et ce n'est qu'en janvier 1968 que l'obligation d'emploi des handicapés civils s'étendra à l'administration publique.

La loi de 1975

La « *loi d'orientation en faveur des personnes handicapées* » définit les contours d'une politique globale au bénéfice des personnes handicapées couvrant tous les domaines de la vie. Elle a fixé pendant 30 ans le cadre législatif français.

L'emploi est l'un des domaines où s'exprime la volonté d'intégrer la personne handicapée dans la société. La priorité est donnée au milieu ordinaire, le « milieu protégé » constituant une solution subsidiaire.

Francis Montès, qui contribua activement aux consultations préparatoires, salua les progrès de la nouvelle loi sur celle de 1957. Certaines mesures sont d'abord particulièrement appréciées :

- La garantie de ressources aux handicapés adultes indexée sur le SMIC.
- La distinction faite entre les CAT et les ateliers protégés qui sont désormais assimilés à des entreprises ordinaires.

Les critiques de l'ANRTP vont cependant se faire de plus en plus insistantes au cours de la décennie qui suit l'adoption de la loi de 1975. Elles portent d'abord sur les complexités de la loi et, de nouveau, sur la lenteur de sa mise en œuvre. L'accent est ensuite mis sur les lacunes : la faiblesse de la commande publique ainsi que l'absence de politique de garantie du travail aux ateliers protégés. Seule une incitation est faite aux entreprises en compensation d'une minoration de leurs obligations d'emploi de travailleurs handicapés.

Mais ce sont les Cotorep qui vont faire l'objet des critiques les plus vives. Ces « commissions techniques d'orientation et de reclassement professionnel » remplacent les COI (commissions d'orientation des infirmes) créés par la loi de 1957. Elles sont investies de deux missions spécifiques : l'attribution de prestations et l'orientation professionnelle. Francis Montès s'est d'emblée montré critique à l'égard des Cotorep, devenues au fil des années sa bête noire. Il reproche à ces commissions de méconnaître la réalité des ateliers protégés considérés comme des ghettos. Il déplore en particulier l'opacité des critères d'orientation et l'impossibilité de faire appel des décisions prises, causes de difficultés de recrutement pour les ateliers de l'association : « *la Cotorep n'oriente que des handicapés mentaux à la limite du CAT, considérant que les handicapés physiques doivent intégrer le secteur productif ordinaire* ».

La loi de 1987

La loi « *en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés* » se centre sur les modalités de réponse à l'obligation d'emploi issue de la loi de 1957 pour en assurer une mise en œuvre plus effective.

Une obligation d'emploi unique est fixée à 6 % des effectifs dans les entreprises de 20 salariés et plus, en remplacement des quotas antérieurs. Ce quota s'applique également aux employeurs publics : État, collectivités territoriales, établissements hospitaliers. Mais, à la différence du secteur privé, l'obligation n'est à cette époque assortie d'aucune sanction financière, ce qui rend la mesure en partie symbolique.

Une contribution est due par les entreprises qui n'atteignent pas l'objectif des 6 %. Des dispositions alternatives sont définies qui permettent de s'acquitter de l'obligation d'emploi autrement que par l'emploi direct parmi lesquelles la sous-traitance ou la prestation de services avec le milieu protégé.

L'Agefip (Association pour la gestion du fonds de développement pour l'insertion professionnelle des handicapés) est créé pour percevoir les contributions des entreprises qui n'atteignent pas leur obligation d'emploi. Ces contributions sont utilisées pour financer des dispositifs spécifiques pour l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap comme pour leur maintien dans l'emploi.

La loi de 1987 donne ainsi une visibilité à la politique d'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap, qui bénéficie désormais de financements dédiés.

Loi de 2005

La loi « *pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées* » introduit pour la première fois, dans le code de l'action sociale et des familles, une définition du handicap inspirée de la classification internationale. La loi prend désormais

en compte les quatre familles de handicap : moteur, sensoriel, cognitif, psychique et concerne également les personnes à mobilité réduite, y compris de manière temporaire.

Elle pose le principe selon lequel « *toute personne handicapée a droit à la solidarité de l'ensemble de la collectivité nationale, qui lui garantit, en vertu de cette obligation, l'accès aux droits fondamentaux reconnus de tous les citoyens ainsi que le plein exercice de sa citoyenneté* ». Pour y parvenir, la politique du handicap met notamment en place deux dispositifs complémentaires : la nécessaire compensation du handicap et l'obligation d'accessibilité.

Un guichet unique est institué : les maisons départementales des personnes handicapées (MDPH) et les commissions des droits et de l'autonomie des personnes handicapées (CDAPH) qui remplacent notamment les Cotorep.

S'agissant du travail des handicapés, la loi de 2005 clarifie la frontière entre les établissements ou services d'aide par le travail (Esat) où le travail est une réponse médico-sociale au handicap, et les entreprises adaptées où l'intégration dans le milieu ordinaire du travail constitue, en soi, une réponse au handicap.

L'entreprise adaptée (EA) qui remplace l'atelier protégé, doit employer parmi son effectif de production, au moins 80% de personnes reconnues travailleurs handicapés orientées par la CDAPH, afin d'exercer une activité professionnelle salariée dans des conditions adaptées à leurs besoins. Le statut des personnes en situation de handicap qui y sont employées est celui de salarié de droit commun. Ils perçoivent un salaire fixé en fonction de l'emploi qu'ils occupent et de leur qualification par référence aux dispositions réglementaires ou conventionnelles applicables dans la branche d'activité. Ce salaire ne peut être inférieur au SMIC.

ESAT. En 2002, le terme Établissements ou Services d'Aide par le Travail (ESAT) » avait officiellement remplacé celui de Centres d'aide par le travail » (CAT). La loi de 2005 précise la définition de ces établissements médico-sociaux qui relèvent, pour l'essentiel, des dispositions figurant dans le Code de l'action sociale et des familles.

Les ESAT sont « *à la croisée des chemins entre le productif et l'éducatif puisqu'ils doivent fournir un travail adapté aux différents publics accueillis, appelés travailleurs. Ils ont également pour mission de favoriser l'autonomie sociale de ces mêmes personnes.* »

Ils accueillent des personnes handicapées dont la CDAPH a constaté que les capacités de travail ne leur permettent pas, momentanément ou durablement, à temps plein ou à temps partiel, de travailler dans une entreprise classique ou dans une entreprise adaptée. La personne handicapée accueillie en ESAT n'a pas le statut de salarié soumis au Code du travail et ne bénéficie donc pas d'un contrat de travail, mais doit signer un contrat de soutien et d'aide par le travail.

Les réactions de l'ANRH face à la loi de 2005

La transformation des ateliers protégés en entreprises adaptées de droit commun était un sujet qui agitait le secteur depuis plusieurs années. La crainte d'un éventuel alourdissement des charges pour les entreprises adaptées et d'un moindre soutien financier de l'État ne s'est pas traduite dans les faits. Une autre disposition importante de loi de 2005 est la possibilité offerte aux entreprises adaptées d'adopter le statut de société commerciale.

Le passage à une rémunération au SMIC n'a pas été uniquement un changement budgétaire, mais a aussi changé les mentalités des opérateurs et de l'encadrement au sein de l'ANRH. Avant 2005, les opérateurs en situation de handicap étaient régis par l'avenant 2 de l'accord d'entreprise et percevaient une rémunération qui pouvait être inférieure au SMIC alors que

l'encadrement administratif, essentiellement des valides, était rémunéré au minimum au SMIC. Ce cloisonnement a été cassé par la loi de 2005 : désormais, chaque personne est rémunérée en fonction de son travail et de ses compétences. Cela a permis de fluidifier les parcours. Ainsi, une personne rentrée à l'ANRH comme opérateur travailleur handicapé peut désormais avoir un parcours d'évolution et de promotion en encadrement comme adjoint chef d'équipe ou chef d'équipe.

Les limites de la loi de 2005

Dès sa promulgation, la loi de 2005 est jugée insuffisante pour permettre une insertion professionnelle des handicapés dans les entreprises. Cet objectif des pouvoirs publics préoccupe les associations qui redoutent que l'État limite son soutien aux entreprises adaptées. En 2016, l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) rend public son rapport qui vise à « *évaluer les entreprises adaptées, comme dispositif d'aide à l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap et comme acteurs économiques* ». La performance sociale du secteur adapté est jugée très variable d'une entreprise adaptée à l'autre et insuffisamment évaluée par les services de l'État. Le rapport souligne les insuffisances en matière de mobilité externe des travailleurs handicapés et formule des propositions afin de leur permettre de concilier les enjeux d'insertion sociale et de performance économique ».

La loi de 2018

La loi « *pour la liberté de choisir son avenir professionnel* » transforme en profondeur les conditions d'obligation d'emploi des travailleurs handicapés. Afin de favoriser leur emploi direct dans les entreprises, le taux de l'OETH tiendra désormais uniquement compte du nombre de travailleurs handicapés effectivement présents dans l'entreprise, quelle que soit la nature du contrat de travail (CDD, intérim, CDI, stage...). Ce taux sera calculé au prorata du temps de travail effectué sur la période annuelle. Ainsi, l'emploi indirect (achats de biens et services auprès d'ESAT ou d'EA) n'est plus pris en compte dans le calcul du taux d'emploi.

Le recours à la sous-traitance auprès d'ESAT et d'entreprise adaptée est encouragé. Depuis 2020, ces contrats de sous-traitance font l'objet d'une déduction du montant de la contribution due par les entreprises soumises à l'OETH.

La loi de 2018, qui aspire à créer une politique d'emploi encore plus inclusive, a également modifié le cadre d'action des entreprises adaptées. Celles-ci sont incitées au développement de l'emploi direct de ces travailleurs dans les entreprises classiques, objectif prioritaire pour les pouvoirs publics. Plusieurs dispositifs sont expérimentés parmi lesquels le CDD Tremplin. Uniquement proposé au sein des Entreprises adaptées volontaires, ce contrat d'une durée comprise entre 4 et 24 mois permet aux personnes titulaires de la RQTH d'acquérir une expérience professionnelle et de bénéficier d'une formation adaptée à son projet professionnel. Son objectif est de favoriser la transition professionnelle des personnes en situation de handicap vers des entreprises dites classiques. Les Entreprises adaptées qui proposent le contrat Tremplin ont une obligation de résultat : elles doivent atteindre 30% de sorties avec un contrat en entreprise ordinaire pour le travailleur handicapé à l'issue du parcours.

Cette expérimentation était effective jusqu'au 31 décembre 2022. Dans son rapport sur les Entreprises adaptées en 2023, la Cour des comptes note que cette réforme se heurte « *à la culture professionnelle d'un secteur protecteur, mais très peu orienté vers l'insertion* ». Elle remarque cependant « *l'éclosion d'un troisième modèle, que l'on peut qualifier d'entreprise « insérante »*, dont la mission est d'accompagner les salariés en situation de handicap dans

l'emploi, mais aussi de les aider à la mobilité vers les entreprises classiques ». Ce modèle se limite aujourd'hui à un petit nombre d'entreprises parmi lesquelles l'ANRH.

La rémunération des travailleurs handicapés

Avant la loi de 2005, le soutien public aux salaires des travailleurs dans les entreprises adaptées relevait du mécanisme de la garantie de ressources. Celui-ci est toujours en vigueur dans les établissements et services d'aide par le travail (ESAT). Les travailleurs handicapés admis dans un ESAT bénéficient d'une rémunération garantie qui varie entre 55 % et 110 % du SMIC. Elle est en partie financée par l'ESAT à partir de son activité de production (à partir de la valeur ajoutée dégagée sur les budgets annexes de production et de commercialisation), et en partie financée par l'État (au maximum 50 % du SMIC). La part financée par l'État décroît en fonction du montant financé par l'ESAT. Cette dégressivité permet d'adapter le niveau de soutien public au potentiel économique réel des travailleurs accueillis. Elle évite également que l'ESAT ne soit incité à conserver en son sein les travailleurs les plus productifs au lieu de les orienter vers le milieu ordinaire.

Sources et bibliographie

Sources internes

Publications

- Comptes rendus des conseils d'administration (1954-2018)
- Bulletin ANRTP Informations (1966-1992)
- Journal interne « En direct de l'ANRH » (à partir de 2009)
- Francis Montès, Historique ANRH, colloque 40^e anniversaire, 1995
- Francis Montès, « Fils d'immigré », 1999

Travaux du comité histoire de l'ANRH :

- *Annie Perez-Vieu, présidente de l'ANRH*
- *Michel Grimaud, secrétaire général de l'ANRH*
- *Myra Cohen, ancienne directrice générale adjointe*
- *Richard Boulin, ancien directeur technique*
- *Marie-Christine Domergue, ancienne assistante de direction*
- *Jean-Marie Mendiant, administrateur*
- *Fabrice Van Kote, secrétaire général*

Compilation des travaux du comité : «Documents pour servir à l'histoire de l'ANRH »

- Partie 1 : la fondation
- Partie 2 : l'essor
- Partie 3 : turbulences
- Partie 4 : les années ANR Services
- Partie 5 : récits de vie

Entretiens

- *Xavier de Benoist, directeur financier*
- *Frédéric Bonneroy, directeur de l'EA d'Ivry-sur-Seine*
- *David Bourganel, directeur général*

- *Isabelle Drouard, ancienne directrice de l'ESAT de Beauvais*
- *Alexandre Dubos, directeur de l'EA de Tours*
- *Alice Freysz, directrice de l'ESAT de Paris 11*
- *Eric Guilloteau ;directeur de l'action medico-psycho-sociale*
- *Marc Joachim, ancien directeur général*
- *Alain Le Dauphin, administrateur, ancien commissaire aux comptes*
- *Arnaud Pascal, directeur du développement*
- *Belkacem Tagachoucht, directeur de l'EA de Paris*
- *Gerald Vicquelin, directeur de l'EA de Montauban*
-

Sources externes

- IGAS, Les entreprises adaptées, rapport 2016
- IGAS, Handicap et Emploi : Rapport thématique 2019-2020
- Cour des comptes, Les entreprises adaptées, rapport 2023
- Revillard A, Handicap et travail, Les Presses de Sciences Po, 2019
- APF France Handicap, « 90 ans à risquer l'impossible » [histoire-apf-france-handicap.pdf](#) ([apf-francehandicap.org](#))
- Vidéo Histoire de LADAPT Qu'est-ce que LADAPT ? ([youtube.com](#))