



CRÉATEURS D'EMPLOIS
À VALEUR HUMAINE AJOUTÉE



**Le projet associatif
de l'ANRH**



Bâtissons ensemble
I'ANRH de demain

2026 - 2030

Avant-propos

Depuis plus de 70 ans, l'ANRH ouvre de nouvelles voies pour l'emploi des personnes en situation de handicap.

Depuis nos débuts, nous sommes des bâtisseurs.

Bâtisseurs de passerelles, en réunissant bénéficiaires, syndicats, patronat et État dans une gouvernance partagée, unique à l'époque.

Bâtisseurs de solutions concrètes : **premiers ateliers protégés en France, premières prestations sur site client**, nouveaux métiers pour créer des opportunités professionnelles durables.

Bâtisseurs de liens avec le public : boutique vélo en centre-ville, restaurant inclusif.

Bâtisseurs d'avenir enfin, avec des logiques de parcours jusqu'à un objectif possible de sortie positive vers l'emploi classique.

Cet esprit pionnier et constructeur est notre marque de fabrique. Dans un monde en mouvement, nous voulons continuer à bâtir, à nous adapter et à relever les défis, en restant fidèles à ce qui nous définit : **l'harmonie entre mission sociale et performance économique, dans une approche durable** qui place l'humain, l'organisation et les territoires au cœur.

Aujourd'hui comme hier, **nous restons à la pointe des solutions d'inclusion**, capables de nous adapter aux mutations profondes – qu'il s'agisse d'intelligence artificielle, de désindustrialisation, de tensions économiques ou de nouvelles attentes sociétales.

Notre modèle d'entreprise associative nous en donne les moyens : gouvernance désintéressée, liberté d'innover, réinvestissement intégral de nos résultats et **un impact triple — individuel, collectif et sociétal.**

Être bâtisseurs n'est pas qu'un héritage : c'est notre cap, pour imaginer et créer, avec nos collaborateurs, nos clients et nos partenaires, l'ANRH de demain.



Jean-Pierre Lamothe
Président de l'ANRH



David Bourganel
Directeur Général de l'ANRH

**Évoluer
sans exclure**



Les défis de l'inclusion et nos leviers pour 2030

Maintenir l'exigence de performance et élargir les portes de l'inclusion

L'environnement dans lequel nous évoluons se transforme rapidement, sous l'effet de mutations économiques, sociales, technologiques et environnementales profondes. Fidèle à son esprit pionnier, l'ANRH choisit d'y répondre avec discernement et ambition.

Défis prioritaires

- Contexte géopolitique et économique tendus
- Visibilité et lisibilité des politiques publiques sur l'emploi et le handicap
- Adaptation de nos métiers et formations aux transitions numérique, écologique, industrielle (intelligence artificielle, automatisation, désindustrialisation,...)
- Diversité accrue des profils et situations de handicap accompagnés
- Persistance de stéréotypes sur le handicap au travail
- Évolution des modes et organisations de travail
- Conciliation performance économique et mission sociale

4 leviers d'évolution

La capacité d'anticipation et d'adaptation

Dans un monde où les évolutions peuvent laisser de côté les plus fragiles, l'ANRH entend être une vigie : comprendre, prévoir, et parfois même devancer les changements.

L'innovation sociale et managériale

Inventer de nouvelles pratiques, renouveler nos métiers, adapter nos organisations de travail et cultiver un management porteur de sens et de responsabilité.

La co-construction avec nos parties prenantes

Salariés, personnes accompagnées, partenaires économiques, institutionnels et associatifs – tous ont un rôle à jouer pour créer des solutions sur-mesure et durables.

Un ancrage territorial fort

Être au plus près des besoins locaux et tisser des liens solides avec les entreprises et les acteurs publics pour démultiplier notre impact.

Contexte

Les engagements internationaux de la France

À travers son action quotidienne, l'ANRH contribue pleinement aux engagements de la France pour l'**Agenda 2030**.

En respectant la **Convention des Nations Unies** sur les droits des personnes handicapées, en agissant concrètement sur **6 Objectifs de Développement Durable**, et en soutenant les priorités nationales, nous prouvons qu'il est possible de concilier inclusion, performance économique et durabilité.



Convention des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées

Article 27 :

Droit au travail inclusif et accessible pour les personnes handicapées

- ✓ Emplois durables
- ✓ Égalité de traitement
- ✓ Formation et évolution professionnelle et sécurisation des parcours professionnels

Agenda 2030 France

Inclusion, transition durable, cohésion territoriale

- ✓ Agir localement pour un impact national
- ✓ Créer des emplois partout en France
- ✓ Renforcer le lien social

Objectifs de Développement Durable



Elimination de la pauvreté : permettre d'accéder à un travail durable et rémunérateur



Bonne santé et bien-être : favoriser le bien-être au travail et la santé par un accompagnement global



Travail décent et croissance économique : créer et pérenniser des emplois adaptés, former et développer les compétences de nos collaborateurs.



Réduction des inégalités : lever les freins à l'emploi liés au handicap



Consommation et production responsables : développer des prestations durables (réemploi, reconditionnement) et promouvoir des pratiques écoresponsables



Partenariats : coopérer avec les entreprises, acteurs publics, associations et réseaux pour amplifier notre impact



Nous prouvons qu'il est possible de concilier *inclusion, performance économique et durabilité*

Pourquoi un projet associatif?





Pour nous donner un cap clair

Parce qu'une association qui avance sans boussole risque de perdre le sens de sa Mission.



Pour nous fédérer

Parce qu'un projet clair rassemble, motive et donne envie d'agir ensemble.



Pour évoluer sans nous trahir

Parce qu'il faut savoir évoluer avec son temps tout en restant fidèle à ses valeurs et ses origines.



Pour nous faire comprendre et attirer naturellement.

Envers des partenaires ciblés : entreprises à forte sensibilité RSE/ESG, collectivités engagées sur l'inclusion, acteurs publics et de l'ESS, ... et tous ceux qui veulent privilégier l'humain dans le monde du travail.

Créateurs d'emplois à valeur humaine ajoutée, nous savons qu'un projet associatif :

- **Vit**
Il s'adapte aux réalités du terrain.
- **Engage**
Il appartient à tous, pas seulement aux dirigeants.
- **Orienté**
Il parle d'avenir, pas seulement du passé.

« **Je me réjouis de la grande mobilisation des administrateurs. La dimension participative a suscité des débats de fond qui ont clarifié nos choix et posé les bases de l'avenir de l'ANRH.** »

Michel Créac'h, Vice-président
et sponsor de la démarche
auprès des administrateurs

Une méthode d'élaboration participative et inédite

Ce projet associatif n'est pas le fruit d'un travail en chambre: il s'est construit pas à pas, en mobilisant largement l'ensemble des acteurs de l'ANRH.

Dès le départ, **les administrateurs ont été associés dans un esprit participatif**, à travers des ateliers de réflexion collective et une information régulière sur l'avancée des travaux.

Pour la première fois, **une consultation interne a été menée à l'échelle nationale**, afin que les voix de tous les établissements et de tous les métiers puissent nourrir le projet et sa feuille de route.

Ce processus s'est appuyé sur **un pilotage collectif: neuf animateurs issus du Siège** se sont rendus dans les établissements pour animer des ateliers partout en France, épaulés par un réseau de **25 référents locaux** qui ont joué un rôle clé pour faciliter la mise en oeuvre et la prise de parole.





Au total, ce sont 308 collaboratrices et collaborateurs qui ont contribué directement à la réflexion, dans une démarche qualitative enrichie par un baromètre Qualité de Vie et Conditions de Travail (QVcT) pour lequel 1 343 personnes ont donné leur avis.

Le regard extérieur a également été sollicité grâce à des **entretiens avec des parties prenantes partenaires (clients, institutionnels, écosystème du handicap, de l'ESS, de l'IAE)**, permettant d'élargir les perspectives.

Enfin, la cohérence stratégique et opérationnelle a été garantie par des temps d'échange et de validation avec les directeurs réunis en COMEX et en CODIR.

Ainsi, ce projet est véritablement le fruit d'une intelligence collective, mêlant gouvernance, équipes, terrain et partenaires, et ancré dans la réalité quotidienne des établissements.



Nous sommes créateurs d'emplois à valeur humaine ajoutée



Notre vision

Seule une économie qui privilégie l'humain sera durable.

Le monde du travail doit être repensé pour que chacun puisse s'y réaliser, quels que soient sa fragilité et son potentiel.

Nous aspirons à un monde où l'enjeu n'est pas d'adapter l'humain au travail, mais le travail à l'humain; un monde où la diversité est une richesse.

Notre raison d'être

Héritière d'une histoire pionnière, l'ANRH porte **une Mission reconnue d'utilité publique : ouvrir le marché de l'emploi aux personnes en situation de handicap, visible ou invisible.**

Depuis 1954, nous portons une conviction profonde : la performance prend tout son sens lorsqu'elle est guidée par le respect des personnes et des valeurs humaines.

C'est pourquoi l'ANRH s'engage à ce que chacune et chacun trouve sa place dans une société plus humaine, plus inclusive et plus juste.

Notre Mission

Accompagner, former et insérer durablement dans l'emploi les personnes en situation de handicap.

Mettre notre savoir-faire au service des entreprises et acteurs publics, partout en France, dans nos établissements ou chez nos clients.

Notre socle : 3 piliers en héritage

La valeur travail

Facteur d'intégration sociale le plus puissant, il crée de la citoyenneté active et un sentiment d'utilité sociale. L'emploi est un droit, une **clé d'émancipation** et un facteur de dignité.

Au sein même de nos établissements, le travail est un vecteur de lien social, d'appartenance à un groupe.

La place des handicaps dans leur diversité

Visibles ou invisibles, physiques et/ou psychiques, ils font la richesse et la spécificité de notre projet.

La performance économique finance la Mission

La performance économique donne les marges de manoeuvre nécessaires pour remplir la mission sociale, dans une logique **de progrès partagé et d'amélioration continue**.



Une entreprise associative reconnue d'utilité publique

La Mission avant tout

1 La Mission avant tout, la performance économique comme levier

L'inclusion par le travail guide toutes nos décisions. Notre capacité à générer des résultats financiers est indispensable pour financer cette Mission. Notre force réside dans cette capacité à autogénérer notre richesse, dans un équilibre fragile entre exigence sociale et viabilité économique.

2 Une gouvernance bénévole, désintéressée, et responsable

L'ANRH ne rémunère aucun actionnaire. Tous les bénéfices sont réinvestis dans l'objet social: sécuriser l'emploi, moderniser les outils, améliorer l'accompagnement. Être non-lucratif ne signifie pas l'absence de bénéfices, mais leur mobilisation intégrale au service de la Mission.

3 Notre statut associatif, un atout moderne de développement

Notre statut associatif est un levier moderne. Il nous offre la liberté d'agir et de collaborer, tout en mobilisant une diversité de ressources rares dans l'économie conventionnelle: mécénat, libéralités, financements publics et privés, bénévolat, partenariats innovants... Cette agilité nous permet d'innover sans exclure et de progresser avec tous.

Un accompagnement global

4 Tous les handicaps au coeur de l'organisation à tous les niveaux

Toutes les formes de handicap, dans toute leur diversité, sont représentées à tous les niveaux de l'organisation, sans barrières à l'évolution professionnelle.

5 Un accompagnement global et intégré

Dans tous nos établissements (EA, ESAT, ESRP), l'accompagnement médico-psycho-social et professionnel est combiné pour construire des parcours durables et émancipateurs, alliant soutien et formation professionnelle.

6 Un groupe unique et solidaire

25 établissements, des métiers très différents, un ADN commun. Nous mutualisons les ressources à l'échelle du groupe, tout en préservant une large autonomie locale.

Une entreprise associative reconnue d'utilité publique

Une performance qui sert l'inclusion

7 La solidarité financière, levier pour notre pérennité

Nous pratiquons la péréquation entre activités et territoires pour soutenir et développer les établissements les plus fragiles, et investir là où l'impact social est le plus fort.

8 La qualité comme facteur d'attractivité

Les certifications et normes sont autant d'outils de progrès et d'innovation. Elles renforcent notre crédibilité, la confiance de nos clients et notre exigence interne.

9 Un impact triple - social, économique et environnemental

Nous créons des emplois pérennes, répondons aux besoins des clients, et contribuons à une société plus inclusive, résiliente et respectueuse de son avenir.

10 La confiance dans nos ressources

Confiance dans le potentiel de chacun, dans la force du vivre-ensemble, dans la solidité de notre modèle pour imaginer des solutions durables.





**Nos valeurs doivent
guider *nos décisions*
et *nos actions*.**

Nos valeurs

Nos valeurs fixent une éthique et une ligne de conduite communes. Elles doivent guider nos décisions et nos actions.



L'attention à la relation

Accompagnement – Respect
Écoute – Adaptation

Comprendre et répondre aux besoins de chacun :

- **Parcours individualisés** d'intégration et d'évolution professionnelle
- **Management à l'écoute** et adaptation des postes, de l'organisation de travail
- **Soutien actif** en cas de difficultés personnelles ou professionnelles
- Accessibilité physique et numérique, **information claire**
- **Communication inclusive** valorisant les personnes derrière les métiers
- **Sécurité** et qualité de vie au travail toujours prioritaires



Le professionnalisme

Responsabilité – Autonomie
Épanouissement

Agir avec rigueur et fiabilité, donner à chacun les moyens d'être responsable, autonome et fier de son travail :

- Respect et actualisation des normes, **certifications** et process qualité
- **Formation continue** et développement des compétences
- Objectifs clairs, **initiative encouragée**
- **Respect des engagements**, gestion des risques, reporting transparent
- **Gouvernance désintéressée**, alignée sur la mission sociale
- **Veille active** pour anticiper, innover, diversifier



L'esprit collectif

Solidarité – Entraide
Échange

Avancer ensemble, partager les savoirs et **construire des réussites communes :**

- **Entraide quotidienne** et transmission des savoir-faire, culture du partage des pratiques
- **Synergies de groupe** renforcées par le soutien du siège
- **Coopérations entre établissements**, mutualisation des outils et compétences, réponses coordonnées aux appels d'offres et aux défis clients
- **Opportunités de mobilité interne**
- **Co-développement** de nouveaux métiers et solutions de long terme avec les partenaires
- **Célébration** des succès et vie des établissements

Nos ambitions pour 2030

Pour 2026-2030, l'ANRH s'appuie sur cinq ambitions structurantes. Elles fixent le cap et se traduisent en priorités, objectifs et actions dans une feuille de route pour guider les équipes et accompagner les transformations des cinq prochaines années.



1.

Accompagner chacun dans un parcours professionnel évolutif

Offrir des parcours et des formations professionnelles clairs et adaptés aux talents, aux handicaps et aux aspirations de chacun, que ce soit au sein de l'ANRH ou à l'extérieur, en lien avec les métiers de demain.

Garantir l'accomplissement de chacun par un suivi social et psychologique.



2.

Consolider notre modèle économique et diversifier nos ressources

Assurer la solidité financière de l'ANRH grâce à un portefeuille d'activités rentables, la diversification de nos sources de revenus, l'optimisation des coûts et la création de nouvelles offres.





3.

Développer notre propre culture managériale

Faire du management un pilier de la réussite de l'ANRH, aussi essentiel que l'accompagnement.

Bâtir une culture managériale commune, exemplaire et respectueuse.



4.

Devenir un modèle de référence dans le champ du handicap et de l'emploi

Accroître notre visibilité, notre capacité à mobiliser et notre rôle d'influence pour valoriser notre savoir-faire.

Attirer talents, clients et partenaires, et intégrer le cas échéant des structures complémentaires.



5.

Renforcer notre responsabilité sociale et environnementale (RSE)

Ancrer de manière systématique les dimensions écologique et sociale dans nos décisions économiques, organisationnelles et partenariales.





« Notre Mission est d'accompagner
des personnes vivant avec un handicap.

On les accompagne, on les voit
grandir, s'épanouir puis s'envoler,
comme un papillon.

C'est notre métier et j'en suis fière.
Je sais pourquoi je suis ici. »

Merci à eux pour leur contribution

Nous remercions chaleureusement l'ensemble des personnalités qui ont contribué à nourrir nos réflexions et ainsi aidé à la construction de ce projet associatif.

Institutionnels & Acteurs Publics

Agefiph — Véronique Bustreel, Directrice innovation, évaluation et stratégie

CHEOPS — Marlène Cappelle, Déléguée générale

DRIEETS Île de France — Mathilde Mandonnet, Cheffe de service Insertion

France Travail — Jean Christophe Bonin, Adjoint de la direction de la Mission Handicap

Région Île de France — Manon Penin, Chargée de mission administratif et financier (Insertion & Apprentissage)

Clients

Alstom — Pauline Gabrillagues, Responsable en environnement et RSE

Delta Dore — Samuel Tanné, QSR-RSE Delta Dore groupe

Equans — Laurence Hamonic, Responsable Pôle Achats Environnement & Qualité

Omer Decugis — Emeline Pasquier, Responsable RSE & environnement

SUEZ — Iris Delahaye, Responsable des opérations – Direction de l'innovation sociale et circulaire groupe

Réseaux & Organisations représentatives du secteur Handicap / Insertion

ANDICAT — Axelle Pruvot, Directrice exécutive

EASPD — Thomas Signal, Secrétaire général

Réseau H / CPME — Dominique du Paty, Fondatrice Réseau H & Présidente de la Commission Handicap CPME

UNEA — Pamela Bryant, Présidente

UNEA — Sébastien Citerne, Directeur général

Associations & Grandes Organisations de l'ESS

AMIPI — Jean Marc Richard, Président

APF France Handicap — Farid Marouani, Directeur des opérations

Groupe SOS — Amaëlle Penon, Directrice générale adjointe au handicap, Groupe SOS Solidarités

Messidor — Natacha Baviera, Directrice générale

Entreprises sociales, IAE & acteurs économiques

Groupe ARES — Anne Rodet, Co Directrice générale

Groupe ARES — Mélanie Robin, Responsable méthodologie sociale

Hosmoz — Denis Charrier, Directeur général

Vitamine T — Bienvenue Djomantin, Directeur général

Réseaux & Plateformes d'influence engagés pour l'inclusion

Manifeste Inclusion — Frédéric Cloteaux, Responsable du Manifeste (ex DG Vivre FM)

UDES — Hugues Pollastro, Directeur général

Ce projet est le fruit de votre engagement collectif !

Sophie Bouteffroy, Oriane Desgeorge, Naomy Djedji,
Marine Girault, Eric Guilloteau, Nicolas Kauffmann,
Fabrice van Kote, Lucie Lamaison, Mickaël Laurent,
Arnaud Pascal, Audrey Spiewek

Nathaly Bernier, Christophe Bordenave,
Laura Brouillac-Audon, Joséphine Cicéron,
Emmanuelle Couet, Laurie Courvoisier, Amy Mar Diop,
Arnaud Gantier, Albert Gloanec, Gaëlle Leparoux,
Isabelle Leuba, Soraya Malou, Magalie Mindeau,
Pauline Perigault, Murielle Poinson, Yohan Rivière,
Abdel Senbel, Aminata Touré

[illegible]

Des remarques, des questions?
communication@anrh.fr



**CRÉATEURS
D'EMPLOIS
À VALEUR HUMAINE
AJOUTÉE**

Siège Social
17 impasse Truillot - 75011 Paris
01 43 14 85 85

www.anrh.fr