

Modes innovants de mise à disposition d'aides techniques : Évaluation, modélisation et repères juridiques

Rapport d'évaluation

Envie Autonomie Anjou

Indication de lecture : La structure évaluée est nommée Envie Autonomie. Le mot Envie utilisé seul correspond à la fédération Envie ou aux entités Envie travaillant sur l'électroménager ou les déchets d'équipements électriques et électroniques.

1. Introduction

1.1. Présentation du porteur

La structure porteuse du dispositif était initialement la fédération Envie, association loi de 1901, qui fédère un réseau de 50 entreprises d'insertion développant depuis plus de 30 ans des activités inscrites dans le champ de l'économie sociale et solidaire et de l'économie circulaire.

Au moment de l'évaluation d'Envie Autonomie Anjou (49) en mars 2019, le dispositif est en cours d'essaimage dans une quinzaine de territoires métropolitains (Nancy, Saint-Étienne, Rennes, Strasbourg, Montbéliard, Reims, Nantes, Toulouse, Orne, Toulon, Mayenne, Loiret...) et dans un département-région d'outre-mer (DROM), la Guadeloupe. Ces territoires sont en phase de fonctionnement, de démarrage opérationnel ou d'étude de faisabilité. Si Envie Autonomie reçoit de nombreuses sollicitations pour s'implanter sur de nouveaux territoires, le dispositif cherche avant tout à essaimer dans des départements où les structures historiques Envie de rénovation d'électroménager sont déjà présentes.

L'évaluation concerne Envie autonomie 49, mais elle mentionne quelques évolutions récentes depuis le lancement et l'essaimage sur d'autres sites Envie Autonomie en fonctionnement ou en projet.

1.2. Année de création du dispositif

En Anjou, le dispositif a été lancé en 2015 et fonctionne pour la quatrième année consécutive.

1.3. Activités conduites et modes de mise à disposition

Envie Autonomie 49 propose une offre d'aides techniques renovées et garanties pièces et main d'œuvre ; les aides techniques ont été collectées chez les particuliers et dans les établissements¹.

Elles sont proposées à la vente ou de façon plus marginale à la location. Il s'agit en général d'aides techniques peu ou pas remboursées par le système de santé. Les prix de vente se situent entre 25 % et 50 % des prix publics pratiqués pour du matériel neuf.

¹ Avant juin 2019, la garantie était d'un an ; depuis elle est de deux ans.

Le dispositif collecte les aides techniques, les trie, les rénove, les aseptise, les livre. Il assure également le service après-vente, la maintenance et le dépannage, ou encore la vente de pièces détachées.

1.4. Public concerné

Le dispositif d'Envie Autonomie s'adresse à tous les publics ayant des besoins en aides techniques, qu'il s'agisse de personnes âgées ou de personnes en situation de handicap, sans critères de revenus. Les clients peuvent également être des établissements.

1.5. Objectifs du dispositif

Les objectifs du dispositif porté par Envie Autonomie 49 sont par ordre hiérarchique² :

1. Créer des emplois de réinsertion ;
2. Créer un circuit écoresponsable des aides techniques ;
3. Améliorer l'accessibilité financière aux aides techniques.

1.6. Principaux indicateurs

Les principaux indicateurs d'activité d'Envie Autonomie 49 présentés ci-dessous sont issus du rapport d'activité de novembre 2017 et couvrent une période de 30 mois allant de janvier 2015 à juin 2017 : ces données ont évolué au cours de la période de montée en charge, et les estimations actuelles pourraient être sensiblement différentes. Toutefois, notons que le programme ne s'assigne pas un objectif de vente d'aides techniques, mais vise surtout à répondre à une demande et à trouver un équilibre économique :

- ✓ Nombre d'aides techniques vendues (hors location) : 1 063 (soit 850 sur 12 mois pour un objectif de 1 000 aides techniques par an) ;
- ✓ Chiffre d'affaires estimé : 300 000 euros pour des charges globales estimées à 400 000 euros³ ;
- ✓ Répartition du chiffre d'affaires par type d'aides techniques : 39 % de fauteuils roulants manuels ; 17 % de lits médicalisés ; 15 % d'aides à l'hygiène et aux soins ; 10 % de fauteuils roulants électriques ; 8 % d'autres fauteuils ; 8 % d'assistances à la marche ; 3 % d'autres aides techniques ;
- ✓ Nombre d'aides techniques collectées : environ 7 500 aides techniques (soit 3 000 par an)⁴ ;
- ✓ Taux de production : 28 % soit 1 237 aides techniques.

² Hiérarchie effectuée par les porteurs du dispositif.

³ Estimations pour 2019.

⁴ Pour l'année 2018, 3 529 aides techniques ont été collectées à Envie Autonomie 49.

2. Objectifs du dispositif

Type d'objectifs poursuivis par les projets	Poursuite de l'objectif par le projet Envie Autonomie Anjou
Lever les freins financiers à l'accès aux aides techniques.	Oui
Favoriser l'équité entre les personnes âgées et les personnes en situation de handicap ⁵ dans l'accès aux aides techniques.	Oui
Réduire le délai d'accès aux aides techniques.	Partiellement
Améliorer l'adaptation de l'aide technique aux besoins de la personne.	Partiellement
Favoriser l'usage et le bon usage des aides techniques.	Partiellement
Créer un circuit écoresponsable des aides techniques.	Oui

2.1. Lever les freins financiers à l'accès aux aides techniques

Le dispositif répond à cet objectif pour les usagers.

En effet, il s'agit de réduire le coût d'accès aux aides techniques par la distribution d'aides techniques renouvelées, à la location ou à la vente, et ce sans conditions de ressources. Cet accès se traduit par des prix inférieurs de 50 à 75 % à ceux des aides techniques neuves (soit des prix situés entre 25 % et 50 % des prix du neuf). Les bénéficiaires sont aussi bien des personnes confrontées à des contraintes économiques, administratives ou familiales, que des établissements devant s'équiper dans cadre budgétaire défini.

L'introduction de prix différenciés selon les revenus n'est pas à l'ordre du jour actuellement afin d'éviter un phénomène de stigmatisation.

2.2. Favoriser l'équité entre les personnes âgées et les personnes en situation de handicap dans l'accès aux aides techniques

Le dispositif concerne tous les types de public (personnes en situation de handicap, personnes âgées en perte d'autonomie) et permet l'acquisition d'une aide technique à moindre coût au regard des prix du neuf, pour tous.

⁵ Voir p. 20 « Les besoins d'aides techniques des personnes handicapées sont mieux couverts que ceux des personnes âgées dépendantes », rapport IGAS, *Évaluation de la prise en charge des aides techniques pour les personnes âgées dépendantes et les personnes handicapées*, Philippe Blanchard, Hélène Strohl-Maffesoli, Bruno Vincent, avril 2013.

2.3. Réduire le délai d'accès aux aides techniques

La réduction des délais d'accès ne représente pas un objectif en soi, mais plutôt une conséquence du dispositif : dès lors que les aides techniques correspondant à la demande sont en stock, elles sont rendues immédiatement disponibles, et de ce fait, le délai d'accès est fortement raccourci.

2.4. Améliorer l'adaptation de l'aide technique aux besoins de la personne

Cet objectif est partiellement rempli par le dispositif. Envie Autonomie Anjou ne comptait pas d'ergothérapeute dans son équipe au moment de l'évaluation. Depuis la période de lancement, le contexte d'activité a changé avec l'emploi d'un ergothérapeute dans chaque territoire d'activité du programme (par exemple, en Anjou, l'ergothérapeute est employé à plein temps à la fois à La Roche-sur-Yon et à Angers). Il a pour rôle d'évaluer les besoins de la personne et de s'assurer de l'adéquation du matériel aux besoins.

2.5. Favoriser l'usage et le bon usage des aides techniques

Cet objectif est partiellement rempli par le dispositif qui a pour objectif de veiller à la prescription adéquate de l'aide technique. Cet objectif est poursuivi au moment de l'évaluation par l'intermédiaire de partenariats avec des prescripteurs et des préconisateurs susceptibles d'accompagner les personnes à la prise en main. En 2019, le programme s'est doté d'un ergothérapeute à temps plein sur chaque territoire d'activité.

Par ailleurs, le dispositif offre la possibilité d'effectuer des essais en *showroom* ou en appartement-témoin, d'informer les usagers des offres existantes en aides techniques et des solutions technologiques. Enfin, le dispositif vise à permettre l'installation et l'adaptation du matériel au domicile si nécessaire. Le programme se différencie d'un prestataire de services et distributeur de matériel médical (PSDM) classique par la qualité des relations sociales établies avec le bénéficiaire, qui s'incarne par du prêt de matériel avant acquisition ou par une attention particulière apportée en cas de difficultés sociales.

2.6. Créer un circuit écoresponsable des aides techniques

Cet objectif est assigné au dispositif puisque ce dernier est basé sur l'économie circulaire ; les aides techniques vendues, louées ou prêtées sont exclusivement des aides techniques de seconde main. Le projet initial est notamment né à la suite du constat fait par Envie au fil de son activité de rénovation qu'une grande quantité d'aides techniques étaient inutilisées ou jetées (alors que, dans le même temps, des difficultés d'accès aux aides techniques étaient constatées pour les personnes handicapées). Le projet a alors bénéficié d'un financement de l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME), du fait même de la collecte fréquente d'aides techniques non rénovées dans les filières du recyclage.

La volonté d'Envie Autonomie 49 est de démontrer que le modèle économie circulaire peut s'intégrer dans le système de santé tout en proposant des aides techniques de qualité.

2.7. Autre objectif poursuivi par Envie Autonomie Anjou

L'objectif principal du dispositif Envie Autonomie demeure l'accompagnement des personnes en difficulté sociale et professionnelle vers un emploi durable de proximité et qualifié. L'économie circulaire des aides techniques apparaît donc comme une extension logique des activités initiales d'Envie dans le domaine de l'électroménager. La collecte et la remise en état des aides techniques ont été considérées par Envie comme une opportunité pour proposer un plus grand nombre d'emplois de réinsertion.

2.8. Hiérarchie des objectifs

L'objectif principal du dispositif est de favoriser la réinsertion des personnes en situation de précarité par l'accès à un emploi durable et qualifié. L'insertion professionnelle est en effet le cœur de métier d'Envie depuis 1984.

Les objectifs secondaires du dispositif sont les suivants, par ordre d'importance : premièrement, développer un circuit écoresponsable des aides techniques ; deuxièmement, favoriser l'accessibilité financière aux aides techniques et l'équité financière d'accès ; troisièmement, promouvoir l'usage et le bon usage des aides techniques.

3. Pertinence et cohérence externe du dispositif

3.1. Organisation du dispositif au titre des acteurs impliqués

Envie est une fédération d'entreprises d'insertion constituée en association loi 1901 à finalité sociale. Elle bénéficie d'une grande expérience dans le pilotage de dispositifs de collecte et de rénovation de matériel. Elle maîtrise les normes de qualité ISO 9001 et 14001. Elle connaît les processus de rénovation d'objets durables et a une culture de l'insertion et de l'économie circulaire avec un fort ancrage territorial. Lors du lancement de l'activité sur un territoire, les institutions publiques participant au soutien du projet sont principalement la conférence des financeurs, les maisons départementales des personnes handicapées (MDPH), les caisses d'assurance retraite et de la santé au travail (CARSAT), l'ADEME, les communes... Il s'agit des principaux leviers politiques. Pour les secteurs associatif et privé, les soutiens sont également nombreux, par exemple l'ADMR (aide à domicile en milieu rural), la Mutualité française, APF France Handicap, l'association départementale de parents et amis de personnes handicapées mentales (ADAPEI) et un certain nombre de fondations. Enfin, d'autres appuis comme les centres d'information et de conseil sur les aides techniques (CICAT) ou les réseaux d'établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) s'ajoutent aux acteurs institutionnels et associatifs.

À l'origine, la structure Envie Autonomie 49 a été sollicitée par le comité de liaison des personnes en situation de handicap de Maine-et-Loire pour concevoir un projet de circularisation des aides techniques, compte tenu de son champ d'intervention.

Les fournisseurs traditionnels d'aides techniques ne sont pas impliqués dans le montage du projet et peuvent parfois s'inquiéter de la venue de nouveaux entrants sur les territoires. De ce fait, le dispositif Envie Autonomie s'engage parfois auprès d'eux à ne pas vendre de matériel neuf.

3.2. Gouvernance

Très institutionnel au départ, le comité de pilotage (COPIL) du projet a rapidement disparu pour faire place à un « groupe d'experts » chargé de l'accompagnement du programme⁶. Ce groupe implique les acteurs locaux tels que les EHPAD, les ergothérapeutes, les infirmiers libéraux, les associations d'aide à domicile (Anjou domicile). Le COPIL demeure toutefois une exigence de la conférence des financeurs en matière d'évaluation du dispositif et du suivi des actions. La composition du COPIL évolue en fonction du développement du dispositif : plus le dispositif se rapproche de l'opérationnel, plus les membres du COPIL sont proches des enjeux locaux et du public concerné. Dans le futur, le comité de surveillance de la société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) nationale pour Envie Autonomie aura vocation à prendre le relais des comités de pilotage dans chaque structure.

⁶ Au sein de l'actuelle SCIC nationale, un directoire et un conseil de surveillance ont été créés.

En effet, pour favoriser le développement de l'activité et l'harmonisation des actions et de la qualité proposée sur les différents sites d'Envie Autonomie, une structure nationale Envie Autonomie est en cours de création au premier semestre 2019. De statut SCIC, elle sera dotée d'un conseil de surveillance et d'un directoire composé des directions des structures territoriales Envie Autonomie. Ce conseil de surveillance sera ouvert à des organismes externes chargés de contrôler le fonctionnement de l'organisation et des dispositifs territoriaux en adéquation avec ses valeurs (ex. : mutuelles).

Le statut de société par actions simplifiée (SAS) a été choisi pour les structures régionales afin de les positionner sur le secteur concurrentiel des aides techniques et de les soumettre aux mêmes règles fiscales que les structures traditionnelles de distribution. La SAS permet de bénéficier des outils d'une entreprise tout en restant dans le champ de l'économie sociale et solidaire.

Néanmoins, le fait d'avoir démarré sous le statut d'association a permis d'obtenir le soutien de nombreux partenaires qui n'auraient pas pu financer une entreprise « classique » (ex. : fondations privées).

3.3. Diagnostic de territoire et articulation du dispositif avec les acteurs locaux

En Anjou, une enquête en amont a été menée pour mieux connaître les caractéristiques du territoire concernant les personnes âgées, leurs besoins en aides techniques, le taux de réemploi et de redistribution de ces aides et le modèle économique d'accès à ces équipements. Pour cela, des statistiques ont été exploitées, telles que la démographie des personnes de plus de 65 ans ou le nombre d'EHPAD existants. De même, le dispositif cherche à identifier les zones où les besoins sont les plus élevés (notamment par l'analyse de la précarité économique sur le territoire) afin de guider l'implantation des dispositifs lors de l'essaimage et de prioriser les territoires à investir. L'étude par territoire est menée au niveau national, mais c'est surtout au niveau du département que le diagnostic est posé, notamment au regard du taux de pauvreté parmi les personnes âgées de plus de 75 ans. Par ailleurs, le programme Envie Autonomie peut être sollicité directement par la conférence des financeurs du département. En revanche, les statistiques disponibles concernant les personnes en situation de handicap sont trop insuffisantes pour lui permettre de dresser le même type de tableau. Par ailleurs, une étude des mécanismes de cofinancement des aides techniques dans le cadre du plan départemental pour l'autonomie est réalisée. Enfin, compte tenu de la vocation d'Envie, l'un des critères clés observés sur les territoires est le taux de retour à l'emploi et le niveau de qualification sur le bassin d'emploi du territoire. Ce dernier critère est d'ailleurs commun au lancement d'une activité Envie sur le volet historique de l'électroménager.

L'étude de faisabilité conduite en amont, dans chaque territoire, a aussi pour objectif d'identifier l'ampleur du gisement local en aides techniques, les besoins du public cible, la valeur ajoutée d'Envie Autonomie sur le territoire en fonction des dispositifs existants et les conditions de passage de la phase d'étude à celle de la mise en production. L'objectif de la fédération Envie dans le cadre de l'appel à projets de la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA) était notamment d'identifier les conditions et les possibilités d'essaimage d'Envie Autonomie 49 selon une méthodologie en trois volets. Premièrement, des études de faisabilité ont été conduites dans cinq nouveaux territoires pour déterminer leurs spécificités et les partenariats possibles. Deuxièmement, l'expérimentation à Angers a été évaluée, notamment par l'analyse de la pertinence de l'offre proposée par rapport à la demande, de la pertinence de la stratégie commerciale, de communication, des opportunités de partenariat, de la viabilité du modèle économique... Troisièmement, le projet a été coordonné à l'échelle nationale pour consolider une stratégie globale.

En Anjou, il n'existe pas d'alternative au dispositif Envie Autonomie puisque la Technicothèque, qui est également présente, ne cible pas les mêmes objectifs. La Technicothèque a pour objectifs principaux de raccourcir les délais de mise à disposition des aides techniques et de réduire le reste à charge existant sur certaines aides techniques. Les deux dispositifs coexistent aujourd'hui sans coordination ou partenariat.

3.4. Activités menées par le dispositif

Envie Autonomie ne couvre pas l'intégralité des objectifs envisagés dans le contexte de ces évaluations, et ce positionnement résulte d'un choix délibéré au regard des compétences à mobiliser. Les activités externalisées sont de deux ordres : l'information et l'orientation sur les aides techniques, l'évaluation des besoins. Il n'existe donc pas de service de préconisation, de prescription des aides techniques, et un ergothérapeute n'est pas toujours présent au moment de l'évaluation, mais des associations avec la profession étaient prévues. Depuis lors, en 2019, la SCIC a engagé le recrutement d'ergothérapeutes pour couvrir tous les sites sur le territoire national.

Le reste des activités est internalisé (collecte, remise en état et maintenance de l'aide technique, distribution et installation de l'aide technique, assistance logistique et technique, assistance administrative et financière, accompagnement à la prise en main de l'aide – désormais avec l'ergothérapeute).

Le dispositif propose en effet un accompagnement administratif et la construction d'un plan de financement pour faciliter l'accès de la personne à des moyens de financement (par exemple, le micro-crédit). Cet accompagnement n'est pas formalisé et repose sur l'expérience des employés, bien que cette formalisation soit en projet dans le cadre de la structure nationale.

Les circuits d'approvisionnement ne sont pas formalisés, mais c'est en projet, puisqu'il s'agit à terme d'animer un réseau national et de développer une culture commune et des outils communs à tous les niveaux du circuit (où collecter, avec quels moyens et comment). C'est donc en cours de développement.

Les circuits de récupération et de réhabilitation des aides techniques sont parfaitement maîtrisés (remise en état, nettoyage et aseptisation, stockage, maintenance des aides techniques).

L'ensemble des normes appliquées au tri, à l'aseptisation et à la rénovation ne sont pas formalisées au moment de l'évaluation, mais il est prévu qu'elles le soient fin 2019, et une étude de faisabilité est engagée avec l'AFNOR pour créer une norme spécifique « matériel médical reconditionné ».

Le circuit de mise à disposition des aides techniques et d'accompagnement à la prise en main est bien maîtrisé ; il ne comporte pas de service de préconisation à l'heure actuelle.

Enfin, le suivi et la traçabilité des aides techniques et des demandes dans un cadre formalisé sont une fonction en cours de développement.

Au fur et à mesure du déploiement du dispositif, de nouveaux besoins se font jour, notamment sur la question de la maintenance préventive des aides techniques appartenant à des établissements. Envie Autonomie envisage de développer cette activité en lien avec ces nouveaux besoins.

3.5. Modalités de mise à disposition des aides techniques

Les modalités de mise à disposition des aides techniques se traduisent majoritairement par de la vente et à la marge par de la location. Les aides techniques peuvent également être prêtées dans le cadre d'essais, mais elles ne sont pas données. Elles sont livrées à domicile, montées, réglées et sous garantie avec service après-vente (SAV) et maintenance, voire service d'assistance à la prise en main. Le dispositif peut récupérer au domicile les aides techniques louées ou prêtées. Le bénéficiaire a le choix de l'aide technique dans la limite du matériel disponible dans le stock d'Envie Autonomie.

Afin de fixer les prix de vente du matériel, Envie Autonomie se réfère au prix de vente du matériel neuf et applique une décote lui permettant de proposer les aides techniques de seconde main à un prix de 50 % à 75 % moins élevé que le prix du neuf. Deux groupes techniques de travail se réunissent tous les mois pour valider entre autres les gammes de prix à l'échelle de toutes les structures Envie Autonomie dans une optique d'harmonisation et d'égalité entre les territoires.

3.6. Couverture des besoins par les différentes modalités de mise à disposition des aides techniques

Le dispositif Envie Autonomie prévoit une présentation des aides techniques, par exemple dans un *showroom* et dans un appartement-témoin, afin de mettre en perspective leur utilité. Il effectue également une veille sur les aides techniques, de manière à respecter les normes en fonction de leur évolution (par exemple, évolution des normes relatives aux lits). Envie Autonomie ne propose pas directement de service de préconisations, mais elle s'assure qu'une préconisation ou une prescription de l'aide technique ont été faites. Le cas échéant, elle oriente le demandeur vers un prescripteur *via* un réseau de partenaires. Le dispositif assure un service d'aide à la prise en main à domicile. En revanche, il n'existe pas d'actions d'information directes à destination des personnes.

Dans tous les cas, en proposant un accès aux aides techniques à un prix inférieur au neuf, le dispositif vise effectivement à faciliter l'accès aux équipements rénovés et participe à l'économie circulaire. Le panier de services rendus aux bénéficiaires est conforme aux objectifs, en dépit de l'absence de procédures formalisées : un site internet est disponible, l'information est partagée, l'utilisateur est accompagné et peut essayer l'aide technique (dans 40 % des situations environ). L'utilisateur peut aussi accéder à une assistance technique, et les techniciens sont formés à la fonction de prestataire de services et distributeur de matériels (PSDM) et « véhicules pour personnes handicapées » (VPH).

Le dispositif ne comprend pas d'accompagnement par un professionnel de la réadaptation (par exemple, un ergothérapeute) ni de suivi *ex-post* de l'utilisation de l'aide technique. Par ailleurs, il n'existe pas de plan d'action pour des situations exceptionnelles. Toutefois, des réponses informelles sont apportées rapidement, en général pour des situations de handicap évolutif (par exemple, la location), ou même *a posteriori* avec l'annulation de la vente en cas de décès de l'utilisateur à brève échéance.

3.7. Articulation des relations avec les fabricants et les autres fournisseurs d'aides techniques

Envie Autonomie prévoit des collaborations avec les offreurs locaux d'aides techniques, dans le cadre du réseau de distributeurs. La nature de ces collaborations est très variable et consiste à rassurer ces offreurs sur l'activité d'Envie Autonomie, voire de nouer des partenariats autour de la récupération de matériel, de la maintenance, de l'accès à des pièces détachées ou du prêt de matériel. Il n'existe pas pour autant de procédure de certification des professionnels Envie Autonomie rénovant le matériel. Il n'y a pas non plus de certification par les fabricants des aides techniques rénovées. La garantie constructeur disparaît en effet une fois qu'Envie Autonomie est intervenue sur l'aide technique pour la remettre en état.

De manière générale, les relations sont bonnes entre Envie Autonomie d'un côté et les distributeurs et fabricants de l'autre. Certains distributeurs leur font même don d'aides techniques.

3.8. Indicateurs d'environnement ou de contexte du dispositif Envie Autonomie 49

Les principaux indicateurs élaborés par le dispositif Envie Autonomie dans le cadre des études de faisabilité sont recensés selon quatre catégories : les données démographiques et d'institutionnalisation, les données de consommation, les données de consommation et de gisement, le recensement des différentes conventions de partenariat.

Les données démographiques et d'institutionnalisation indiquent la proportion de personnes âgées de plus de 80 ans et de personnes dépendantes avec les projections attendues à 15 ans :

- ✓ Population âgée de 80 ans et plus en Pays de la Loire en 2012 : 5 % ;
- ✓ Nombre de personnes dépendantes : 85 000 en 2012 selon une enquête de l'ARS Pays de la Loire (prévision d'une augmentation de 45 % en 2030) ;
- ✓ Nombre de lits en EHPAD : 44 564 lits ;
- ✓ Taux d'institutionnalisation de 153 pour 1 000 personnes de plus de 75 ans ;
- ✓ Taux d'équipement en lits médicalisés de 14,18 pour 1 000.

Les données de consommation en aides techniques de l'assurance maladie et les calculs extrapolés pour la prévalence actuelle de certaines aides techniques, compte tenu des données de l'enquête Handicap-Invalidité-Dépendance, sont :

- ✓ La prévalence actuelle des fauteuils roulants : 62 pour 10 000 habitants (90 % de fauteuils roulants manuels) ;
- ✓ La proportion achat/location par aide technique (50/50 environ, toutes aides techniques confondues), avec une durée moyenne de location variable ;
- ✓ Les données statistiques MDPH sur le taux annuel de renouvellement des fauteuils (environ 1 sur 5).

Les données de consommation et de gisement d'aides techniques sont estimées par des enquêtes *ad hoc* dans chaque département et sont aussi bien qualitatives que quantitatives. Il s'agit :

- ✓ De l'estimation des gisements et des flux départementaux par enquête au démarrage des projets, lors de la mise en œuvre du COPIL sur le territoire avec les acteurs et les partenaires des collectivités ou des associations, afin de pouvoir rendre des comptes à la conférence des financeurs ;
- ✓ Des données collectées dans les établissements : nombre moyen d'aides techniques par personne accueillie, âge du parc (5 ans en moyenne en EHPAD), fréquence moyenne de renouvellement du parc par aide technique, compétences requises pour l'entretien des aides techniques et leur réparation, l'aseptisation (en interne ou en externe), la disposition à recourir à des aides techniques rénovées garanties (> 85 %).

Enfin, le recensement des différentes conventions de partenariat donne une image originale de chaque département pour le lancement de chaque dispositif.

Analyse de la pertinence et de la cohérence externe du dispositif

Le dispositif Envie Autonomie bénéficie de deux atouts très solides : une expérience ancienne et réussie à la fois dans la rénovation de matériel et dans le tri ; une implantation nationale avec un maillage du territoire, ce qui soutient considérablement ses structures travaillant sur les aides techniques.

De même, le dispositif est capable de constituer des comités de pilotage très panachés, fédérant un grand nombre d'acteurs publics et privés. Il produit des études de faisabilité de grande qualité, qui tiennent compte des spécificités de chaque territoire et qui mobilisent un savoir-faire en termes d'analyse et de conduite de projet. Cela explique probablement la relative facilité avec laquelle Envie Autonomie mobilise et lève des fonds publics et privés pour le lancement des projets. Ces projets sont eux-mêmes déclinés de manière flexible pour couvrir un nombre plus ou moins grand de fonctions (collecte, rénovation, distribution...) qui sont soit intégrées, soit externalisées selon le modèle. Ces modèles sont adaptés en fonction du territoire d'implantation et des territoires voisins. On remarque cependant que certains partenaires clés peuvent être absents dès lors qu'ils se sont engagés dans un autre projet sur les aides techniques sur un même territoire, ce qui affaiblit quelque peu les soutiens. De plus, le COPIL de lancement tend à être remplacé par un comité opérationnel, sans représentation des instances publiques qui financent pourtant une partie du dispositif. Cela pose la question du suivi du dispositif en termes d'évaluation externe.

Avec un recul de quatre ans, le dispositif Envie Autonomie Anjou couvre les besoins ciblés conformément à ses objectifs initiaux, ce qui est un atout. À ce jour, il reste encore des manquements dans la formalisation des procédures et dans la consolidation de certaines fonctions. Cette critique devrait disparaître à court terme avec la construction d'une boîte à outils commune et la normalisation des procédures : il est en effet prévu que cette boîte à outils commune soit diffusée et améliorée en continu dans le cadre d'un contrat de franchise sociale signé entre les structures locales et la SCIC nationale. Toutefois une interrogation à moyen terme reste quant aux méthodes de contrôle de la qualité des services dans le cadre d'un essaimage important du dispositif avec des déclinaisons variées.

Par ailleurs, la dépendance économique aux subventions et à leur caractère incertain est une menace importante du dispositif : dans le cas d'Envie Autonomie, l'indépendance financière est visée à terme. Pour la contourner, une opportunité à saisir est celle du déploiement de nouveaux services (maintenance, aseptisation...) dont les besoins transparaissent notamment dans les enquêtes en établissements médico-sociaux et de soins. Actuellement, Envie ne propose pas de prestations d'accompagnement des personnes. Si ce choix était fait, il serait nécessaire d'intégrer ces dépenses qu'il s'agisse de l'internalisation de compétences ou de partenariats avec des acteurs extérieurs.

Enfin, tant que le dispositif bénéficie d'une certaine forme de monopole sur le gisement d'aides techniques à rénover, l'activité n'est pas menacée, mais ce gisement doit être considéré avec attention selon l'évolution du marché dans le futur : cela implique donc une forme de « géopolitique » du gisement d'aides techniques.

FORCES	FAIBLESSES	OPPORTUNITÉS	MENACES
<p>Expérience très solide de plus de 30 ans en électroménager rénové garanti et tri DEEE (déchets d'équipements électriques et électroniques).</p> <p>Réseau national de 50 entreprises d'insertion du champ de l'économie sociale et solidaire et de l'économie circulaire.</p> <p>Pilotage multiple au lancement impliquant des partenariats diversifiés.</p> <p>Savoir-faire dans les cartographies, études de faisabilité adaptées aux territoires.</p> <p>Capacité à lever des fonds y compris de fondations, à élaborer des <i>business plans</i> robustes, assortis d'outils de gestion de projet.</p> <p>Flexibilité du modèle (réduit, large, mixte).</p> <p>Couverture des besoins conforme aux objectifs.</p>	<p>Partenaires clés (conseil départemental par exemple) souvent absents en cas de soutien d'un dispositif différent.</p> <p>Composition du COPIL non pérenne en dépit des financements publics, ce qui engendre une absence de regard externe sur l'activité.</p> <p>Défaut actuel de formalisation des <i>process</i> et de consolidation de certaines fonctions.</p>	<p>Construction d'une boîte à outils commune pour tout le réseau national avec convergence des normes qualité, des circuits, des prix.</p> <p>Déploiement de nouveaux services : maintenance curative ou préventive, vente de pièces détachées d'occasion, rénovation des accoudoirs et des appuis genoux, service nettoyage et aseptisation.</p> <p>Possibilité, si le choix en était fait, de développer des services d'information, de conseil, de suivi et d'accompagnement de la personne dans le cadre d'un modèle économique viable.</p> <p>Possibilité de partenariats avec les modèles alternatifs non ancrés dans l'économie circulaire.</p>	<p>Dépendance économique au subventionnement au démarrage et en routine en l'absence de financement des aides techniques de seconde main et risque économique si contraction des soutiens financiers publics et/ou privés.</p> <p>Essaimage important rendant la norme qualité plus difficile à contrôler.</p> <p>Épuisement ou insuffisance du gisement de matériel à rénover, soit par manque de communication, soit par excès de concurrence sur le gisement.</p> <p>Hostilité, inquiétude et résistance des fabricants et des distributeurs de matériels médicaux et des éco-organismes.</p>

4. Cohérence interne du dispositif

4.1. Outils d'évaluation de la correspondance du dispositif aux besoins et aux demandes d'aides techniques du public ciblé

Dans le dispositif, les besoins en aides techniques du public cible sont appréciés essentiellement à travers la distribution des aides techniques rénovées par les structures Envie Autonomie, ce qui offre une image partielle de la couverture des demandes potentielles du territoire. Envie Autonomie établit progressivement des ratios susceptibles d'être partagés entre l'ensemble des structures territoriales Envie Autonomie. En revanche, il n'existe pas d'évaluation en continu de l'adéquation des moyens aux besoins du territoire.

4.2. Typologie des aides techniques éligibles au dispositif

L'éligibilité des aides techniques évolue au fil de l'activité. En effet, la structure de l'offre en aides techniques résulte souvent des expériences de rénovation, qui permettent d'identifier des aides techniques pour lesquelles la valeur ajoutée est suffisante ou insuffisante au regard du coût de collecte et de la remise en état. De même, le tri dépend de la demande qui peut être absente pour certaines aides techniques (comme les aides à la marche). De plus, le tri technique doit prendre en considération les modifications réglementaires (par exemple, la réglementation sur les barrières de lits médicalisés a évolué récemment et rendu obsolètes les anciens lits). Le tri repose donc sur une vraie expertise, mais qui demeure peu formalisée. Le technicien évalue d'abord l'aspect général de l'aide (propreté, état...), puis la faisabilité de la rénovation en tenant compte le cas échéant de l'accès à des pièces détachées, dont le coût peut être prohibitif et le délai de disponibilité trop élevé.

Une typologie des aides techniques concernées par le dispositif existe. Les aides à la mobilité représentent 52 % des aides, le matériel fixe (aides au transfert, aides à la verticalisation, aménagement du domicile), 26 % et les aides liées à l'hygiène, 17 %. Cette typologie demeure néanmoins assez sommaire. Certaines aides sont exclues à l'heure actuelle du dispositif, comme c'est le cas pour les aides sensorielles.

Aucune cartographie très précise des aides techniques n'a donc été établie (type, marque et toute information utile sur l'objet collecté). Cependant, des estimations de coût sont menées pour les principales aides techniques et sont exprimées en temps moyen de rénovation (il s'agit donc de *micro-costing* basé sur l'observation). L'enjeu d'une normalisation/standardisation est important selon le porteur. Néanmoins, il existe une telle quantité de sous-catégories de chaque aide technique que le travail de mise à jour est considérable.

4.3. Implication des bénéficiaires dans le dispositif

En dehors du moment où les bénéficiaires effectuent le choix de l'aide technique, ils ne sont pas impliqués formellement dans les différentes étapes de l'ingénierie du dispositif. Néanmoins, des associations de représentants de personnes en situation de handicap sont associées au montage des structures dans les territoires (ex. : APF France Handicap, ADAPEI, Association française contre les myopathies – AFM-Téléthon).

4.4. Conduite des principales fonctions assignées à un circuit innovant de mise à disposition des aides techniques

Envie Autonomie réalise la plupart des fonctions assignées à un circuit innovant de mise à disposition des aides techniques, à l'exception des fonctions d'évaluation et de préconisation ergothérapeutiques et du suivi de l'utilisation de l'aide technique à domicile.

L'expérience de longue date d'Envie dans la rénovation de matériel a permis le positionnement du dispositif sur la majeure partie des fonctions d'un circuit innovant de mise à disposition des aides techniques, puisque les activités traditionnelles couvrent l'ensemble des actions permettant le réemploi des aides techniques, soit la collecte, le tri, la rénovation et la revente d'appareils avec un objectif de diversification des activités (service de livraison et de réparation, collecte, tri, réparation, revente de différents objets ou composants d'objets). À ce titre, Envie Autonomie 49 représente à l'origine une activité de diversification de la structure Envie locale, étendue sur le champ des aides techniques.

La collecte repose exclusivement sur le don (70 % de dons en provenance des établissements, 12 % en provenance des particuliers, le reste provenant d'associations ou collectivités), et il est à noter que les dons des particuliers présentent l'intérêt de fournir des aides de nature et de qualité différentes de celles des établissements⁷. Toutes ces activités sont réalisées en interne à ce jour. Le dispositif s'est doté d'un outil de suivi des demandes d'aides techniques, le système d'information Lomaco : ce logiciel, utilisé par les distributeurs, permet d'établir un lien direct avec la Sécurité sociale dans le cadre des prises en charge, mais également le suivi client. Il permettra également la mise en place sur les territoires d'une culture de partage des chiffres tels que le prix de vente moyen, le temps de rénovation par aide technique ou d'autres indicateurs utiles, dans le cadre d'un tableau de bord⁸. Ces outils sont importants pour atteindre l'objectif premier d'Envie Autonomie, qui est d'assurer la création d'emplois : pour cela, il faut qu'Envie Autonomie produise, pour satisfaire une demande et susciter la prescription, tout en stockant le moins de matériel possible compte tenu du coût de stockage.

En raison du coût engendré par la collecte, Envie Autonomie se rapproche peu à peu d'éco-organismes. Cela aura également pour avantage de sécuriser le gisement d'aides techniques à rénover, aujourd'hui aléatoire. Envie Autonomie souhaiterait que soit reproduit dans le champ des aides techniques le modèle existant dans le secteur de l'électroménager, ce qui permettrait de financer la collecte et une partie du modèle de circularisation des aides techniques.

⁷ À l'heure actuelle, le porteur du programme ne considère pas que le tarissement du matériel collecté soit d'actualité, toutefois cette question peut se poser ultérieurement et doit dès lors imposer à tout détenteur de donner son matériel inutile à la filière de reconditionnement afin de sécuriser l'approvisionnement.

⁸ À l'heure actuelle, il existe une dizaine de ratios permettant des comparaisons en interne et la référence au même plan comptable. De même, le système d'information permet de connaître l'activité au titre des aides techniques collectées, rénovées, vendues, un ordre de grandeur du chiffre d'affaires et des clients (particuliers ou institutionnels). Il évalue également le chiffre d'affaires partagé entre le service « maintenance » et le service « pièces détachées ».

Au final, sur les neuf fonctions d'un circuit innovant de mise à disposition des aides techniques (information et conseil sur les aides techniques, évaluation des besoins et préconisations d'aides techniques, collecte des aides techniques, rénovation des aides techniques, distribution des aides techniques, assistance administrative et financière, installation et accompagnement à la prise en main, assistance logistique et technique post-mise à disposition, suivi de l'utilisation de l'aide technique à domicile), deux ne sont pas réalisées par Envie Autonomie (évaluation des besoins et préconisation, suivi de l'utilisation de l'aide technique à domicile). Les sept autres sont réalisées en interne.

4.5. Adéquation des compétences RH au bon fonctionnement de l'ensemble des activités

Les compétences des membres de l'équipe sont en adéquation avec les besoins du fonctionnement du dispositif et rejoignent les compétences d'un distributeur médical. Du fait de la spécificité d'Envie Autonomie en tant qu'entreprise d'insertion, il existe deux catégories de postes : d'une part, les postes des techniciens et d'encadrants ayant des contrats à durée indéterminée, d'autre part les personnes en insertion à statut spécifique, formées sur site, et sous contrat à durée déterminée d'insertion, ce qui implique un *turn-over*⁹.

Si elles ne sont pas formalisées de manière précise dans des fiches de poste ou dans le cadre d'un organigramme, certaines formations doivent être suivies par les techniciens, telles que la formation obligatoire pour les prestataires de services et distributeurs de matériel médical (PSDM) et la formation complémentaire obligatoire pour la vente de véhicules pour personnes handicapées (VPH). Le personnel qualifié recherché par Envie Autonomie correspond à des profils de « technico-commerciaux », cumulant à la fois des compétences techniques et des compétences en ergothérapie. Cette dernière compétence d'ergothérapeute est désormais présente pour l'activité de distribution dans toutes les structures Envie Autonomie.

Le dispositif représente douze équivalents temps plein (ETP) par structure. L'appartenance au réseau Envie permet de faire bénéficier à Envie Autonomie de fonctions support dans les territoires, qu'il n'est pas nécessaire de créer ou de doubler.

4.6. Management du dispositif

Le dispositif est piloté par un manager ayant une expérience très solide dans le secteur et un engagement dans l'économie sociale et solidaire de longue date. Les chefs de projets recrutés pour le développement du dispositif dans les territoires ont tous un profil entrepreneurial et l'envie de développer le projet.

⁹ En 2018, Envie Autonomie 49 comptait sept postes en insertion dont cinq en atelier, un en logistique, un en service administratif, auxquels s'ajoutaient deux techniciens, un technico-commercial, un ergothérapeute et une assistante administrative en CDI.

Analyse de la cohérence interne du dispositif

Envie Autonomie se démarque positivement parmi les dispositifs évalués par la production de données d'activité permettant d'avoir accès à un tableau de bord d'indicateurs pertinents. Ces données figurent à la fois dans le rapport d'activité, mais également dans le logiciel qui retrace aussi bien l'activité de collecte (avec un outil informatique créé *ad hoc*) que l'activité commerciale ; ainsi l'histoire de l'aide technique est accessible dans la base de données. Ces indicateurs permettent d'évaluer l'activité et son évolution au cours du temps (taux de garde, taux de production d'aides techniques par exemple). Cette force se heurte cependant à l'impossibilité de fournir une analyse comparative de l'activité, mais seulement une analyse d'évolution de sa propre activité (variation dans le temps des indicateurs, mais pas de comparaison avec une autre entité Envie Autonomie ni avec un dispositif similaire).

Le modèle dispose d'atouts en termes de maîtrise des coûts au regard de la collecte qui repose sur le don (la valeur des aides techniques collectées égale le coût de la collecte). De même, la mutualisation de certaines fonctions avec la structure porteuse Envie est susceptible d'offrir à court terme des avantages comparatifs sur le marché. De plus, la conception de ratios permet d'identifier au fil de l'activité les gisements de productivité dans la production d'aides techniques renouvelées. Toutefois, le coût de production dépend beaucoup d'aléas, tels que le coût des pièces détachées, l'évolution de la législation, l'hétérogénéité des aides techniques dans une même classe, voire des caractéristiques du gisement des aides techniques (le coût de collecte par aide technique dépend du nombre d'aides techniques collectées durant l'année de référence). Ces aléas menacent la possibilité d'établir un référentiel commun sur tout le territoire, d'autant que la survenue de ces aléas dépend elle-même fortement du contexte (gisement local, géographie...) ou des compétences mises en œuvre dans le dispositif. En effet, ces compétences sont acquises par l'expérience et sont difficiles à transférer à brève échéance dans le tri des aides techniques collectées ou de la conduite du dispositif. Par ailleurs, pour ce qui concerne les postes en CDD, le surcoût du *turn-over* et notamment de la formation des nouveaux employés est en principe compensé par les aides publiques dédiées aux postes d'insertion professionnelle.

FORCES	FAIBLESSES	OPPORTUNITÉS	MENACES
<p>Élaboration d'un tableau de bord d'activité, de ratios et analytique, construction d'indicateurs pour effectuer des arbitrages au titre de la rénovation, à partir de l'expérience.</p> <p>Modèle reposant sur le don des aides techniques, le coût initial de la ressource étant égal au coût de la collecte.</p> <p>Mutualisation de certaines fonctions avec la structure Envie présente sur le territoire.</p> <p>Qualifications des techniciens (PSDM et VPH), manager ayant un grand <i>leadership</i>.</p>	<p>Impossibilité d'avoir une analyse normative en l'absence de toute donnée comparative, absence de référencement.</p> <p>Compétences difficiles à transférer à brève échéance dans la gestion du tri des aides techniques collectées et dans la conduite du dispositif (rôle important de l'expérience).</p> <p>Coût variable de la rénovation en raison du coût de certaines pièces détachées et de l'hétérogénéité des aides techniques au sein d'une même catégorie : typologie sommaire et fragile.</p>	<p>Standardisation des procédés de tri et d'arbitrage avec un avantage comparatif important du dispositif.</p> <p>Sécurisation du gisement afin de limiter son caractère aléatoire (éco-organisme).</p> <p>Recherche de gisements d'efficience compte tenu du recul et de la qualité des données recueillies au titre des différents ratios.</p>	<p>Difficulté d'établir un référentiel commun sur tout le territoire avec des ordres de grandeur des ratios très « contexte-dépendants » et « compétences-dépendants ».</p> <p>Coût important de formation des nouveaux techniciens pour acquérir le savoir-faire compte tenu de la vocation d'insertion professionnelle d'Envie.</p>

5. Effectivité du dispositif

Questions évaluatives	Réponses
Le dispositif a-t-il réalisé un état des lieux préalable et une cartographie des ressources ?	Oui
Le dispositif a-t-il modélisé le circuit de mise à disposition des aides techniques ?	Non
Le dispositif a-t-il élaboré un <i>business plan</i> et un suivi/analyse budgétaire ?	Oui
Le dispositif a-t-il respecté les objectifs par phase d'implémentation et le calendrier initial ?	Oui
Le dispositif a-t-il été mené sans interruption ?	Oui
Le dispositif est-il abouti (rythme de croisière atteint – si le dispositif n'a pas vocation à s'arrêter ; fin des actions – si objectifs atteints sans ambition de poursuivre au-delà) ?	Oui
Le dispositif a-t-il révisé le périmètre des activités et effectué des réajustements ?	Oui
Le dispositif a-t-il dépassé les objectifs initialement fixés ?	Non
Le dispositif prévoit-il de nouveaux partenaires en phase de fonctionnement ?	Oui
Le dispositif prévoit-il une démarche d'amélioration continue (c.-à-d. plan d'évaluation du dispositif ciblé sur les résultats et les performances, partagé en interne et utilisé pour les demandes de financement ultérieures) ?	Oui
Le dispositif prévoit-il les conditions de pérennisation ?	Oui
L'accessibilité des locaux est-elle conforme à la loi/les locaux sont-ils desservis par des transports publics (ou alternative conçue et prise en charge par le dispositif) ?	Oui
La sécurité des locaux est-elle assurée au regard de la loi (stockage, zones inaccessibles aux usagers...) ?	Oui
Les espaces sont-ils adaptés et séparés pour les différentes activités (administration, admission, essayage, recyclage, chargement/déchargement, stockage...) ?	Oui
Le dispositif prévoit-il des objectifs et des procédures de gestion des inventaires des aides techniques ?	Oui

Questions évaluatives	Réponses
Le dispositif utilise-t-il des procédures écrites et une méthode pour évaluer les aides techniques mises à disposition et/ou renouvelées pour inventaire (et estimation) ?	Non
Y a-t-il une procédure de récupération et une typologie du matériel récupérable ?	Oui
Y a-t-il une procédure permettant d'attester que la personne cédant l'aide technique peut le faire, dans le cas d'une collecte auprès de particuliers et/ou dans le cas des personnes éligibles au dispositif, bénéficiaires d'une aide technique et favorables à sa circularisation à terme ?	Non
Y a-t-il une procédure pour chaque aide technique permettant de décider de la rénovation ?	Non
Y a-t-il une procédure de nettoyage/désinfection fondée sur des pratiques médicales ou scientifiques compatibles avec les recommandations du fabricant et dans un lieu dédié adéquatement conçu ?	Oui
Y a-t-il une procédure de rénovation compatible avec les instructions du fabricant et qui mobilise des compétences techniques adaptées ?	Oui
Y a-t-il une procédure pour effacer les données stockées des aides techniques digitales et pour le téléchargement légal des licences ?	Non
Y a-t-il une garantie limitée sur les aides techniques reconditionnées, permettant un retour ou remplacement dans une durée limitée spécifiée ?	Oui
Y a-t-il des conditions de stockage adaptées, pour les différents types d'aides techniques, avec optimisation de l'espace, séparation des aides techniques aseptisées des autres, dans une température adéquate ?	Oui
Y a-t-il une procédure pour le transport (récupération, formation des conducteurs, véhicules adaptés, formalisation de la cession...) ?	Oui
Y a-t-il une procédure pour l'élimination des aides techniques ou composants non réutilisables (rebut) ?	Oui
Existe-t-il un guide/des procédures permettant de retracer l'ensemble des interactions avec le bénéficiaire pour assurer le suivi de la dispensation des services de conseil et d'accompagnement ?	Non

5.1. Respect de la feuille de route ou du cahier des charges initial du dispositif

La feuille de route assignée à Envie Autonomie Anjou a été réalisée et déclinée en deux années d'expérimentation suivies de huit mois d'études de faisabilité sur cinq autres territoires pour le début de l'essaimage, puis six mois d'évaluation du dispositif en Anjou sur la base des données de la deuxième année d'exploitation. Chaque lancement de dispositif dans un territoire est précédé d'une étude de faisabilité, assortie d'une planification budgétaire et d'une modélisation des fonctions et des activités de chaque déclinaison.

Le calendrier initial a été respecté, le dispositif se poursuit. Il est considéré comme abouti, sans réajustement majeur, si ce n'est la place croissante accordée aux activités de maintenance et aux activités en lien avec les établissements de santé.

Le modèle conçu est très similaire à celui qui est mis en place pour l'électroménager, c'est-à-dire qu'il est construit avec un *business plan*, il prévoit des parts de marché et une marge brute. Toutefois, comme il n'y a pas encore de marché et qu'il convient de le construire, peu de chiffres sont disponibles. Les informations principales concernent le nombre d'aides techniques recyclées, les pièces détachées, les heures de maintenance, le prix de vente moyen. La difficulté est de convaincre tous les acteurs de l'intérêt de ce marché et de développer cette activité. Cela s'avère plus complexe que prévu pour le porteur, car il s'agit d'une activité de niche dont il faut trouver le modèle économique. De ce point de vue, les relations avec les établissements de santé apportent des perspectives puisque la demande de la part des personnes âgées de plus de 60 ans est importante. En ce sens, le dispositif a dépassé les objectifs initialement fixés.

Le dispositif est très normé et très fondé sur des *process* avec une préoccupation de durabilité et de pérennité dans le sens où il est autofinancé à 70 % en 2018. En effet, 15 % de l'activité en Anjou est subventionnée aujourd'hui par des fonds publics au titre du conventionnement d'Envie en tant qu'entreprise d'insertion, et l'objectif à terme est de pouvoir financer le programme à 85 % en accroissant les volumes d'aides techniques vendues et en augmentant les tarifs grâce à un financement espéré de la Sécurité sociale au titre du droit commun. Il est prévu à terme d'optimiser la collecte des aides techniques en créant des points de collecte. De même, le dispositif devrait élaborer une norme volontaire avec l'Association française de normalisation (AFNOR) pour le reconditionnement des aides, avec l'écriture d'une quinzaine de procédures de rénovation en fonction des différentes catégories d'aides techniques. En attendant, des contrôles permettent de s'assurer de la qualité des activités et des services. Enfin, le dispositif prévoit une pérennisation sous réserve du remboursement des aides de seconde main par l'assurance maladie, et il est souligné que de plus en plus de caisses primaires d'assurance maladie (CPAM) acceptent de financer des aides techniques pour des personnes en situation particulière de handicap.

5.2. Adaptation des locaux aux fonctions du dispositif

Les espaces sont organisés au fur et à mesure de l'exploitation. Les circuits sont rationalisés, notamment dans le cadre des exigences logistiques et des activités de nettoyage et d'aseptisation, souvent grâce aux formations PSDM qui conduisent à repenser l'aménagement des locaux : le principe appliqué est celui qualifié de « marche en avant », qui signifie que les flux de matériel sont organisés « du sale vers le propre ». Les différents espaces sont séparés pour les différentes activités, et un architecte est intervenu afin d'assurer la sécurité des locaux.

5.3. Formalisation des activités et modalités de mise à disposition des aides techniques

Le recensement des aides techniques collectées n'est pas encore formalisé, en dehors des aides renouvelées qui, elles, sont suivies *via* le logiciel Lomaco (voir *supra*). La rénovation et la distribution sont effectives, les étapes sont maîtrisées, mais pas nécessairement formalisées dans le détail. C'est en cours de développement dans le cadre de l'essaimage afin d'harmoniser les pratiques sur le territoire.

5.4. Conseil et accompagnement du bénéficiaire et de l'aidant dans le cadre du dispositif

Envie Autonomie ne se positionne pas sur ce volet d'activité. En revanche, la structure s'assure que le bénéficiaire a reçu une préconisation adaptée par un ergothérapeute et s'appuie sur des réseaux de prescripteurs. En tant que PSDM, Envie Autonomie prend en charge toutes les fonctions dévolues à un distributeur de matériel médical, le prêt avant acquisition pour test, la livraison et l'installation à domicile, qui lui permettent notamment de faire une rapide évaluation du milieu dans lequel évolue la personne.

Analyse de l'effectivité du dispositif

L'objectif principal (création d'emplois de réinsertion) et les deux premiers objectifs secondaires (création d'un circuit écoresponsable et amélioration de l'accessibilité financière des aides techniques) que le dispositif s'est assignés sont atteints au moment de l'évaluation.

De plus, des opportunités pourraient conforter le dispositif dans l'avenir. Par exemple, Envie Autonomie est susceptible de devenir rapidement un acteur à part entière de la filière de ramassage des déchets sur le volet des aides techniques et sur le volet des appareils électroménagers. Le dispositif devrait élargir la gamme de ses services à moindre prix pour les particuliers comme pour les établissements¹⁰. Par ailleurs, par l'accompagnement et la qualification des personnes en insertion professionnelle, il soutient le développement de qualifications en lien direct avec les compétences des techniciens.

Toutefois, le dernier objectif secondaire (promotion de l'usage et du bon usage des aides techniques) n'est que partiellement atteint puisque l'accompagnement et le suivi ne sont pas systématisés. Il existe un suivi *a posteriori* de la mise à disposition de l'aide (installation à domicile, service après-vente), mais Envie Autonomie ne propose pas de service de préconisation. Ni le taux d'usage ni le taux d'abandon des aides techniques ne sont connus. Cette faiblesse peut représenter une menace à terme face à des dispositifs concurrents qui proposeraient systématiquement ce service : cette stratégie consisterait à capturer la clientèle par des signaux qualité sur le service de préconisation. De même, il convient d'être vigilant sur l'accès aux ressources en aides techniques de seconde main par les particuliers. En effet, l'attrait croissant de ce marché auprès des établissements risque d'évincer une partie des bénéficiaires vivant à domicile et en difficulté financière, et de ce fait de dégrader à terme l'accessibilité financière des aides techniques pour les particuliers.

¹⁰ En effet, s'il ne s'agit pas (toujours) d'accessibilité financière puisqu'une part du coût des aides techniques mises à disposition des résidents est imputée sur le forfait soins des établissements, des questions d'accès (tout court) apparaissent fréquemment, dans le sens où les personnes n'ont pas les aides techniques qui seraient les plus indiquées, mais celles qui sont disponibles (en plus ou moins bon état) ou moins onéreuses pour l'établissement.

FORCES	FAIBLESSES	OPPORTUNITÉS	MENACES
<p>Création effective d'emplois de réinsertion sur le site (objectif principal atteint).</p> <p>Création effective d'un circuit écoresponsable des aides techniques (objectif second atteint).</p> <p>Amélioration effective de l'accessibilité financière par réduction du prix.</p> <p>Amélioration relative de l'usage de l'aide technique essentiellement par suivi <i>a posteriori</i>.</p> <p>Services aux personnes à domicile, mais également aux personnes en institution.</p>	<p>Accès à un service de conseil spécialisé non systématique.</p>	<p>Acteur à part entière de la filière de ramassage des déchets.</p> <p>Élargissement de l'offre en termes de publics (notamment établissements) et de services (maintenance...), pour une meilleure accessibilité financière à terme.</p> <p>Création d'emplois d'insertion avec formations qualifiées « technicien en maintenance du matériel médical et du matériel lié au handicap ».</p>	<p>Captation de l'offre par les établissements plus que par les particuliers.</p> <p>Concurrence par différenciation des services d'accompagnement et de suivi (ergothérapeute notamment).</p>

6. Efficacité du dispositif

6.1. Rappel des objectifs

Les objectifs du dispositif porté par Envie Autonomie Anjou sont de créer des emplois de réinsertion et un circuit écoresponsable des aides techniques et d'améliorer l'accessibilité financière aux aides techniques.

6.2. Analyse des conditions de succès

Au regard des objectifs assignés au dispositif, il est d'ores et déjà possible de constater son succès en termes d'économie circulaire, avec la création d'un nouveau marché de l'aide technique de seconde main. De même, l'activité de vente ou de location à des prix nettement inférieurs à ceux du marché permet de statuer sur le succès de l'action en termes d'accessibilité financière.

Ces succès sont, pour une part, imputables à l'expérience de longue date d'Envie dans la rénovation d'objets de seconde main et dans l'économie circulaire. Par ailleurs, le caractère non lucratif apparaît également comme un levier important de succès. De même, la capacité de financement privé (y compris par des fondations diverses, des groupes de protection sociale complémentaires tels que Klesia et Malakoff Médéric, le mécénat dont la part est déterminante pour le soutien du dispositif) est notable puisque la part de financement public reste minoritaire (il s'agit essentiellement de la conférence des financeurs). Enfin, le porteur du dispositif apporte également un savoir-faire et un engagement qui sont sans doute gage du succès du dispositif.

6.3. Analyse des indicateurs de succès

Le dispositif est doté d'un tableau de bord qui établit quelques indicateurs clés : le taux de réemploi des aides techniques par type et le nombre d'aides techniques distribuées par type, l'origine des publics acquéreurs, voire leur groupe iso-ressources (GIR). Par définition, il n'y a pas de liste d'attente, car, soit les aides techniques conviennent immédiatement, soit elles n'existent pas en stock : il s'agit de produits particuliers qui doivent correspondre à des besoins spécifiques. De même, les services de suivi sont consignés, et des questionnaires de satisfaction ont été diffusés auprès d'une cinquantaine de clients (93 % recommandent le dispositif). Les indicateurs de processus, tels que la formation des employés ou la durée des contrats sont aussi des indicateurs principaux, car en lien direct avec le projet social d'Envie.

Bien que les indicateurs de succès soient encourageants, le dispositif évolue constamment (grille de prix, classification des aides techniques, processus d'amélioration de la qualité *via* une certification ISO...). Le périmètre peut évoluer au gré des questions qui surviennent (par exemple, l'évaluation des batteries et l'arbitrage entre achat de batteries neuves ou d'occasion). Le dispositif a été l'occasion pour Envie de découvrir le public des personnes âgées et les établissements de santé et médico-sociaux, ce qui n'était pas anticipé au départ puisque le projet visait initialement les personnes handicapées. La pénétration actuelle du dispositif sur le marché impose une certaine vigilance face aux autres offreurs, et il peut être utile de faire preuve de pédagogie auprès de ces derniers pour ne pas être considéré comme un concurrent déloyal. Le dispositif envisage de déployer de manière croissante des prestations de maintenance de manière à travailler sur la durée d'usage pour conforter son rôle dans l'économie circulaire.

6.4. Indicateurs d'activité

Les principaux indicateurs élaborés par Envie Autonomie dans le cadre de l'évaluation interne de son fonctionnement sont recensés selon plusieurs catégories, et les valeurs estimées couvrent une période de 30 mois (janvier 2015 à juin 2017). Ces données donnent un ordre de grandeur de l'activité, de son lancement à son fonctionnement en routine.

Elles couvrent naturellement le nombre d'aides techniques collectées, estimé à 3 000 par an en 2017 (4 374 aides techniques sur 30 mois, de janvier 2015 à juin 2017). Ces aides techniques proviennent majoritairement de dons par des établissements : 52 % d'EHPAD, 14 % d'associations, 12 % de particuliers, 9 % de centres hospitaliers, 8 % d'établissements médico-sociaux « handicap ». Ce sont en grande partie des aides techniques à la mobilité.

La répartition des aides techniques collectées par type est la suivante :

- ✓ Fauteuil roulant manuel : 25 % ;
- ✓ Assistance à la marche : 22 % ;
- ✓ Assistance hygiène, aide aux soins : 15 % ;
- ✓ Lit médicalisé : 12 % ;
- ✓ Autres fauteuils : coquilles, confort : 10 % ;
- ✓ Fauteuil roulant électrique : 4 % ;
- ✓ Table de lit : 4 % ;
- ✓ Lève-personnes : 3 % ;
- ✓ Autres divers : 5 %.

Le taux de garde représente la proportion d'aides techniques qui ne sont pas jetées parmi les aides techniques collectées ; il est de l'ordre de 45 % en fin de période avec une optimisation de la collecte. Sur l'ensemble de la période évaluée, le taux de garde est de 56 % avec une tendance à la baisse. Il est en effet passé de 75 % en début de projet à 45 % à plus de 30 mois de fonctionnement en raison d'une sélection plus précise des aides techniques à traiter. Les aides techniques non gardées sont envoyées au rebut.

Le taux de garde représente un indicateur à suivre, bien que son interprétation soit ambiguë et dépende des autres indicateurs d'activité : un taux qui tend à baisser peut aussi bien signifier une meilleure sélection des aides techniques susceptibles d'être renouvelées que révéler un problème de tri et de compétences lors de la sélection.

Le taux de production représente la proportion d'aides techniques renouvelées par rapport au nombre d'aides techniques collectées ; il est estimé à 28 %, soit 1 237 aides techniques produites. Plus du tiers sont des fauteuils roulants manuels ou électriques. Ces aides techniques ont une forte valeur économique et répondent aux attentes des personnes ou des établissements. Elles sont donc surreprésentées parmi les aides techniques renouvelées.

6.5. Indicateurs d'efficacité

Les principaux indicateurs élaborés par le dispositif Envie Autonomie dans le cadre de l'évaluation interne de son efficacité sont recensés selon six catégories. Les valeurs couvrent la même période de 30 mois, de janvier 2015 à juin 2017.

Il s'agit en premier lieu du nombre d'aides techniques vendues, qui s'élève à 1 063 aides techniques vendues à 30 mois.

La typologie des aides techniques vendues est la suivante :

- ✓ Fauteuils roulants manuels : 39 % ;
- ✓ Lits médicalisés : 17 % ;
- ✓ Aides à l'hygiène et soins : 15 % ;
- ✓ Fauteuils roulants électriques : 10 % ;
- ✓ Autres fauteuils : 8 % ;
- ✓ Assistances à la marche : 8 % ;
- ✓ Autres : 3 %.

La typologie de ces ventes indique une large représentation de fauteuils roulants manuels ou électriques. Les lits médicalisés sont également largement représentés.

La typologie des clients par an montre que la proportion d'achats par les établissements tend à beaucoup croître, et que 70 % des clients proviennent du même département que celui où est implanté le dispositif. Par conséquent, il existe un taux de fuite des aides techniques de 30 %, dans le sens où 30 % des personnes qui s'adressent à Envie Autonomie Anjou proviennent de départements limitrophes.

Ces achats donnent majoritairement lieu à des essais dans le cas des fauteuils roulants (les trois quarts environ), et, lorsqu'il s'agit d'un premier achat, une validation de l'aide par un prescripteur (médecin ou ergothérapeute) est requise par Envie Autonomie afin de s'assurer de la bonne adéquation du matériel aux besoins¹¹.

La fréquence des essais avant achat est de 40 % en moyenne (80 % pour les fauteuils roulants électriques et 72 % pour les fauteuils roulants manuels).

La fréquence des prêts avant achat est de 3,5 % (13 % pour les aides aux soins et à la toilette).

Le taux de validation de l'acquisition de l'aide technique (en général motivée par un professionnel s'il s'agit d'un premier achat), ergothérapeute, médecin ou infirmier, s'élève à 11 %. Il passe à 28 % pour les fauteuils électriques, 17 % pour les lève-personnes et 13 % pour les fauteuils roulants manuels.

¹¹ Depuis l'évaluation, Envie Autonomie emploie un ergothérapeute qui assure l'évaluation des besoins et la bonne adéquation du matériel.

Les enquêtes de satisfaction permettent d'éclairer à la fois le niveau de satisfaction grâce à de nombreux items et la motivation du recours au dispositif. Ces deux approches montrent que le prix est le principal facteur de motivation et de satisfaction des clients d'Envie Autonomie.

Les objectifs du dispositif sont également assez bien perçus par les clients. 93 % des clients recommandent le dispositif.

Les principaux critères d'achat sont le prix (86 % des cas), la disponibilité du matériel (54 % des cas), un produit de qualité (51 % des cas), le SAV (40 % des cas).

Les objectifs du dispositif perçus par les clients sont les suivants : une offre accessible à tous (65 % des cas), la création d'emplois (56 % des cas), le développement de l'économie sociale et solidaire – ESS (41 % des cas), la récupération et la rénovation du matériel (43 % des cas).

Les motivations principales des clients sont à 75 % financières (second équipement sans prise en charge, financement partiel...), puis la non-éligibilité aux aides dans 7 % des cas et les délais trop longs dans 6 % des cas.

Analyse de l'efficacité du dispositif

Comme pour les indicateurs d'activité et d'efficience, Envie Autonomie produit une analyse de l'efficacité à l'aide d'indicateurs qualitatifs (analyse des questionnaires clients) et quantitatifs (activité de vente essentiellement), ce qui représente naturellement un atout important. Ces indicateurs confirment les résultats de l'évaluation et la réalisation des objectifs.

Le dispositif assure l'accessibilité financière des aides techniques grâce au financement et au subventionnement très largement privés et à un modèle économique original qui peut séduire de nombreux clients et décideurs (caractère non lucratif, fort engagement social). En effet, le prix de vente moyen est nettement inférieur à celui du neuf (il est d'ailleurs indexé sur ce prix), et ce niveau de prix constitue l'attrait principal pour les clients. Toutefois, la perception que les clients ont de la qualité des aides techniques ou du service après-vente laisse à penser que le dispositif gagnerait à renforcer son image de ce point de vue.

L'enjeu de la labellisation et de la normalisation est donc fort pour asseoir une réputation de qualité sur le marché de l'aide technique rénovée et ne pas s'enfermer dans un marché de niche.

L'ouverture vers une offre complémentaire à la vente et à la location permettant de prolonger la durée d'usage des aides techniques (maintenance...) est une opportunité majeure, non seulement sur le plan entrepreneurial pour assurer le développement de l'activité, mais aussi pour consolider le rôle du dispositif en termes d'économie circulaire et d'accessibilité financière (puisque en prolongeant la durée d'usage, on réduit mécaniquement le prix de l'aide technique à l'année).

Cette ouverture sur le marché doit se faire avec prudence au regard des offreurs existants, afin de ne pas créer d'hostilité, notamment sous la forme de procès.

FORCES	FAIBLESSES	OPPORTUNITÉS	MENACES
<p>Production d'indicateurs d'efficacité qualitatifs et quantitatifs relatifs à la satisfaction des clients.</p> <p>Prix inférieur de 50 % à 75 % au prix du neuf.</p> <p>Leviers du modèle économique : expérience dans le domaine, fort engagement social, but non lucratif, part très majoritaire du financement privé.</p> <p>Absence de liste d'attente (par définition, les aides techniques existent ou n'existent pas pour satisfaire les besoins).</p>	<p>Dans les analyses, pour la moitié des clients le service n'est pas associé à une idée de qualité ou de service après-vente.</p>	<p>Enjeu de la labellisation qualité et des travaux avec l'AFNOR pour conforter la réputation de qualité sur le marché.</p> <p>Travail sur la durée d'usage pour développer les débouchés de l'activité tout en confortant son rôle en économie circulaire et en maîtrise des coûts pour les personnes.</p>	<p>Marché de niche, où l'offre crée sa propre demande.</p> <p>Risque d'apparaître comme un concurrent déloyal en cherchant à diversifier ses activités (aucun contentieux au moment de l'évaluation).</p>

7. Efficience du dispositif

7.1. Emploi des fonds et prévision de dépenses

À l'origine, les besoins en fonds ont été sous-dimensionnés, et le dispositif a connu un lancement difficile : lors de la deuxième année de déploiement, les dépenses ont avoisiné 300 000 euros alors que le chiffre d'affaires était de l'ordre de 150 000 euros. Cependant, les engagements financiers des partenaires ont été respectés, tout comme le cahier des charges. Le dispositif a consommé plus de ressources que prévu, et il a donc été nécessaire de rechercher des financements complémentaires, ce qui a représenté une charge administrative supplémentaire. Pourtant, Envie en s'appuyant sur son expérience dans l'économie circulaire a pu économiser environ 20 % de ressources, mais la masse salariale a été sous-estimée dans toute la chaîne d'exploitation¹².

Les ressources humaines représentent en effet plus de la moitié du coût du dispositif. Ensuite, le coût du stockage peut être très variable selon le prix de location ou d'achat d'une grande surface, 1 500 m² par exemple à Envie Autonomie Anjou. Le prix des locaux peut représenter un frein important au dispositif dans les grandes métropoles en raison des loyers élevés.

7.2. Recettes

Même si la troisième année de fonctionnement n'a pas permis de couvrir totalement les charges par le chiffre d'affaires, celui-ci augmente d'année en année. En 2017, le chiffre d'affaires couvrait 55 % des charges, et les fonds de dotation publics, 34 % et il restait un déficit de 13 %, d'où l'importance de la participation publique encore à l'heure actuelle, notamment de la conférence des financeurs. La part du financement direct des aides techniques par les bénéficiaires est importante (60 % des recettes issues de la vente et de la location). Il est à noter qu'en 2018, certaines CPAM ont pris des décisions de financement local. Il est prévu que le dispositif soit à l'équilibre au bout de quatre ans, sans taux de marge bénéficiaire dans l'immédiat. Le fonds de roulement et le fonds de garantie sont fournis par la structure actuelle Envie, ce qui représente un réel atout pour les premières années de montée en charge de la structure.

¹² Cette estimation est fondée sur la mutualisation avec les autres activités d'Envie : la logistique assurée en grande partie par l'entreprise de transport Envie 2^E, refacturée au prix le plus juste possible, les fonctions support (secrétariat, comptabilité, gestion) assurées par la structure Envie autonomie 49 et la recherche et développement assurée par son directeur. Cette économie est notable.

7.3. Efficience économique

Si le modèle d'Envie Autonomie apparaît comme assez coûteux, il semble difficile de le comparer à certaines expérimentations compte tenu de sa vocation particulière, l'insertion. Le dispositif a une forte valeur ajoutée en matière de réduction des difficultés d'accès aux aides techniques pour les personnes ne parvenant pas à s'équiper.

De plus, Envie Autonomie a fortement amélioré sa rentabilité depuis ses débuts et arrive à rénover plus de matériel et à déployer plus d'activités en gardant les mêmes charges de structure, en jouant notamment sur l'optimisation du coût des pièces détachées. Des marges de progression sont néanmoins encore envisageables.

Ainsi, tant que la demande sera limitée (notamment par le reste à charge qui peut demeurer dissuasif), les recettes le resteront également ; or, il est nécessaire qu'elles doublent pour couvrir les coûts, la mutualisation de ces derniers avec la structure mère Envie ne suffisant pas à soutenir le modèle économique.

7.4. Indicateurs d'efficience

Le dispositif Envie Autonomie a conçu une grande quantité d'indicateurs économiques pour le pilotage de l'activité dans une optique d'équilibre budgétaire et d'indépendance financière. Ces indicateurs reposent non seulement sur des observations issues de l'expérience, mais également sur des hypothèses d'évolution favorable (soit par des gains de productivité, soit par la croissance des recettes).

D'une part, au titre des indicateurs de moyens, le dispositif prévoit en phase de lancement 38 % de dépenses d'investissement, soit 100 000 à 150 000 euros de subventions, et 62 % de dépenses de fonctionnement. Le coût de la collecte est assez incompressible et représente 30 000 euros pour 3 000 aides techniques collectées, dont un tiers seront vendues après rénovation (ordre de grandeur du taux de production), soit une dépense de l'ordre de 400 000 euros. L'activité de rénovation représente 8 ETP en termes de ressources humaines.

D'autre part, au titre des indicateurs d'efficience et des gisements de productivité, l'analyse porte sur le temps de production d'une aide technique en heures ou en minutes. Par exemple, un fauteuil roulant électrique représente un temps total de rénovation de l'ordre de 565 minutes, et un fauteuil roulant manuel, de 294 minutes. Cette estimation du temps moyen de rénovation peut être découpée en temps-séquences selon un chaînage différent de tâches en fonction des aides techniques. Par exemple, le chaînage pour un fauteuil roulant comprend les tâches suivantes : contrôle visuel, test de fonctionnement, dépersonnalisation, démontage et nettoyage, recherche éventuelle de pièces, remontage et remplacement des pièces d'usure, réglages, essais, aseptisation.

L'analyse du chiffre d'affaires montre que les contributions en volume sont relativement différentes des contributions en valeur. Dans ce dernier cas, les appareils à forte valeur ajoutée (mais à prix réduit) demeurent ceux à haute technologie. À terme, le scénario de charges évolue peu en dehors de la projection de quelques gains de productivité sur le temps-séquence de rénovation. Le scénario de recettes suppose l'indépendance totale du dispositif des subventions publiques et privées, mais le financement de prestations sociales au titre de l'insertion professionnelle à hauteur de 12 à 13 % du total du chiffre d'affaires.

Indicateurs de moyens :

- ✓ Coût de la collecte par an (véhicule + chauffeur) : 30 000 euros, soit en moyenne 10 euros par aide technique collectée ;
- ✓ Dépenses d'investissement : 38 % ;
- ✓ Dépenses de fonctionnement au lancement : 62 % ;
- ✓ Investissement nécessaire au lancement de l'activité sur un nouveau territoire : de 100 000 euros à 150 000 euros ;
- ✓ Ressources humaines : 8 ETP par atelier (un responsable de projet technico-commercial, deux techniciens, quatre salariés en CDD insertion atelier, un CDD insertion administratif ;
- ✓ Prévission de recettes à terme selon le modèle de volume et de moyens développé à Angers : plus de 400 000 euros dont 88 % de recettes issues des ventes et des locations et 12 % de prestations sociales. Il est prévu que le volume d'activité progresse fortement, accroissant ainsi la rentabilité du modèle.

Indicateurs d'efficience :

- ✓ Temps de production en heures par aide technique en 2017¹³ :
 - fauteuil roulant électrique : 565 minutes,
 - fauteuil roulant manuel : 294 minutes,
 - lit médicalisé : 228 minutes,
 - fauteuil repos : 140 minutes,
 - siège de douche : 114 minutes ;

¹³ Voir le détail du rapport d'activité 2017 Envie Autonomie Anjou p. 64.

- ✓ Temps-séquence par aide technique (temps relatif des séquences de travail par type d'aide technique), par exemple pour un fauteuil roulant manuel¹⁴ :
 - contrôle visuel : 3 %,
 - test de fonctionnement : 3 %,
 - dépersonnalisation : 2 %,
 - démontage et nettoyage : 31 %,
 - recherche éventuelle de pièces : 5 %,
 - remontage et remplacement des pièces d'usure : 38 %,
 - réglages : 11 %,
 - essais : 2 %,
 - aseptisation : 5 % ;
- ✓ Évolution et structure du chiffre d'affaires :
 - taux de croissance en 2016 : +78 %,
 - taux de croissance en 2017 (projection) : + 60 %,
 - valeur projetée en 2017 : 206 000 euros.

Les principales aides techniques dans le chiffre d'affaires en volume sont les fauteuils roulants manuels (28 %) et les fauteuils roulants électriques (9 %).

Les principales aides techniques dans le chiffre d'affaires en valeur sont les fauteuils roulants électriques (36 %) et les fauteuils roulants manuels (21 %).

Les charges de personnel représentent 55 % des charges globales (la moitié sur la fonction collecte et la fonction rénovation et l'autre moitié sur les fonctions transversales administrative, commerciale et sur la fonction distribution) ; les charges de structure correspondent à 14 % des charges globales, les pièces détachées, à 7 %, et les charges de collecte à 7 %.

¹⁴ Voir le détail du rapport d'activité 2017 Envie Autonomie Anjou p. 65.

Le scénario de recettes se base sur un objectif de vente de 1 000 aides techniques par an et sur un taux de production de 30 % des aides techniques collectées (soit 3 000).

Voici quelques ordres de grandeur pour les prix de vente, qui connaissent cependant des variations importantes compte tenu de la variété de modèles d'aides techniques. Malgré l'application d'une politique sociale des prix, ces variations peuvent aller du simple au quadruple pour le matériel reconditionné, comme pour le matériel neuf :

- ✓ Fauteuil roulant manuel : + ou -240 euros ;
- ✓ Fauteuil roulant électrique : + ou -821 euros ;
- ✓ Lève-personne : + ou -447 euros ;
- ✓ Lit médicalisé : + ou -297 euros ;
- ✓ Siège de douche : + ou -152 euros.

Les recettes sont composées du financement de prestation sociale (aides publiques à l'insertion professionnelle) pour 12 %, des recettes de la location pour 15 % et des recettes de la vente pour 73 %.

Analyse de l'efficience du dispositif

Les principales forces du dispositif Envie Autonomie sont de trois ordres.

Premièrement, le dispositif s'est doté d'indicateurs et de ratios créés spécifiquement de manière à pouvoir effectuer une auto-évaluation dynamique de sa performance économique et comptable. Ces indicateurs, construits *ad hoc*, permettent d'avoir une première estimation du temps technicien consacré à toute la chaîne de rénovation d'une aide technique selon sa catégorie. Il est donc possible d'estimer sa valeur ajoutée en termes de temps de travail direct auquel il convient d'ajouter le coût humain de toutes les autres fonctions, de la collecte au service après-vente.

Deuxièmement, le dispositif prouve sa dynamique importante à travers l'évolution exponentielle de son chiffre d'affaires et la recherche permanente de réduction des coûts inutiles (comme un taux de garde trop important). Cette dynamique est soutenue par la possibilité de mutualiser les coûts avec la structure porteuse Envie et de bénéficier de son fonds de roulement.

Troisièmement, grâce au réseau de partenaires et à sa crédibilité, des assurés s'équipant en aides techniques rénovées auprès d'Envie Autonomie (et dans des situations particulières) ont pu bénéficier d'un financement pour l'achat de leur équipement par des CPAM, permettant ainsi à Envie Autonomie de socialiser une partie de la demande.

Ces forces sont toutefois contrebalancées par une large sous-estimation des ressources nécessaires au lancement du projet sur le site d'Envie Autonomie Anjou, le premier ouvert, notamment des ressources humaines, qui a généré des besoins de financement supplémentaires très importants. Cela aurait pu être fatal au dispositif s'il avait peiné à compenser ce déficit. Par ailleurs, afin de garantir l'équilibre budgétaire et son indépendance aux financements publics notamment, le dispositif a été conduit à augmenter les prix, ce qui dégrade quelque peu l'objectif de réduction du reste à charge.

Enfin, le dispositif s'autoévalue par rapport à lui-même et n'a pas de référence locale, nationale ou même internationale de sa productivité ou de ses indicateurs de performance.

Il semble qu'à court terme le dispositif puisse encore améliorer ses propres indicateurs et sa rentabilité par la recherche de nouveaux gains de productivité et par la consolidation de son chiffre d'affaires à travers le déploiement d'activités complémentaires. Ce constat est cependant limité dans certaines zones géographiques urbaines où le coût des locaux (dont les surfaces sont nécessairement importantes si toutes les fonctions du dispositif sont déployées) peut devenir une charge prohibitive dans le dispositif. De même, tant que le financement public ou privé des aides techniques rénovées reste marginal, la demande peut plafonner à la fois à cause du frein financier et de l'absence de prescription. Cet obstacle peut cependant se transformer en opportunité de mobilisation pérenne des acteurs du financement, dès lors que le sujet de l'accès aux aides techniques devient prioritaire. Un tel scénario aurait des conséquences vertueuses sur le modèle économique du dispositif sans accroître le reste à charge pour la personne. À long terme, le dispositif pourrait également faire valoir les services rendus à la société dans la réduction des déchets et l'amélioration de la qualité de vie des bénéficiaires qui auraient renoncé aux aides techniques en l'absence de ce modèle alternatif. Dans ce cas, l'efficience en serait d'autant plus accrue que les résultats intégreraient cette valeur sociétale.

FORCES	FAIBLESSES	OPPORTUNITÉS	MENACES
<p>Analyse économique stratégique et dotée de nombreux indicateurs construits <i>ad hoc</i> permettant une auto-évaluation dynamique en termes d'efficience (taux de production, temps-séquence...).</p> <p>Accroissement important du chiffre d'affaires depuis le lancement et rationalisation des coûts (mutualisation, fonds de roulement, gains de productivité...).</p> <p>Financements exceptionnels des CPAM locales pour certaines aides techniques dans des situations particulières.</p>	<p>Absence d'analyse comparative avec d'autres dispositifs et de référencement y compris dans le réseau Envie Autonomie.</p> <p>Sous-estimation des besoins de financement au démarrage du site Envie Autonomie Anjou et des besoins en ressources humaines (moitié des charges).</p> <p>Augmentation du prix moyen de vente de certaines aides techniques pour sécuriser l'équilibre budgétaire.</p>	<p>Marges de manœuvre encore importantes en termes de gains de productivité et de rentabilité (nombreux leviers, taux de garde, temps séquence...).</p> <p>Déploiement des activités complémentaires pour consolider l'augmentation du chiffre d'affaires.</p> <p>Mobilisation pérenne des acteurs du financement (assurance maladie complémentaire, voire assurance maladie obligatoire) permettant de sécuriser le budget, de diminuer le reste à charge et d'augmenter la prescription : scénario vertueux.</p> <p>Prise en compte de la valeur indirecte des aides techniques rénovées au titre des gains environnementaux et des gains en santé publique et qualité de vie.</p>	<p>Difficultés de déploiement dans les métropoles et donc d'essaimage pour cause de coût prohibitif des loyers/immobilier : difficulté d'aménagement du territoire et d'égal accès.</p> <p>Demande qui peut être plafonnée rapidement compte tenu du reste à charge et de l'absence de prescription en l'absence de remboursement.</p>

8. Viabilité/pérennité du dispositif

8.1. Leviers de déploiement du dispositif dans le territoire

Sur le territoire angevin, la pérennisation du dispositif est presque certaine du fait de la présence d'Envie. Il convient de souligner le rôle déterminant du directeur de la structure au moment de l'évaluation.

Si le financement des aides techniques de seconde main par l'assurance maladie était possible, cela permettrait d'envisager une augmentation du prix de vente de 15 à 20 % et donc d'atteindre l'équilibre économique sans dépendre de subventions. Le conseil départemental n'est pas impliqué dans le projet en Anjou, il ne s'agit donc pas sur ce territoire d'un levier politique de pérennisation. En revanche, le financement public lors du lancement d'une structure (environ 100 000 euros) est nécessaire pour ce passage de la faisabilité à l'action (financement des études de faisabilité et d'implantation, ainsi que de la première année d'exploitation). La poursuite du dispositif en routine dépend donc aujourd'hui en grande partie du financement par l'assurance maladie.

8.2. Leviers de généralisation ou de déploiement du dispositif dans d'autres territoires

Les leviers de généralisation sont identifiés puisque l'essaimage est toujours en cours. L'existence préalable d'Envie et de son savoir-faire dans l'économie circulaire a été déterminante pour le lancement de l'activité d'Envie Autonomie.

Afin d'anticiper et de pallier les difficultés liées aux recettes, il faut développer progressivement une offre de maintenance des aides techniques dans les établissements (c'est le cas par exemple à Nantes et à Rennes), maintenance à la fois curative et préventive : vente de pièces détachées d'occasion, rénovation de composants tels que les accoudoirs des fauteuils roulants, nettoyage et aseptisation lorsque l'utilisateur change, création d'assises pour fauteuils, accoudoirs...

Il est également prévu de diffuser un cahier des charges et une forme de labellisation (franchise Envie Autonomie) pour standardiser les pratiques au sein du réseau.

En résumé, les principaux leviers pour le déploiement et la généralisation du dispositif sont :

- ✓ le remboursement des aides techniques de seconde main par l'assurance maladie pour pouvoir augmenter les prix de vente ;
- ✓ le développement des partenariats sur la partie prescription ;
- ✓ la croissance de l'offre de service de maintenance ;
- ✓ l'intensification des actions de communication sur les services proposés ;
- ✓ la structuration de la collecte par le déploiement d'un modèle similaire à celui de l'électroménager de seconde main.

Dans cette perspective, le porteur considère que l'approche marketing sera utile lorsque le financement des aides techniques de seconde main sera une composante du droit commun et que celles-ci concerneront donc tous les prescripteurs.

Analyse de la viabilité et de la pérennité du dispositif

Comme cela a été souligné à plusieurs reprises, le réseau Envie offre un ancrage exceptionnel au dispositif Envie Autonomie, qu'il s'agisse des savoir-faire ou de la solidité économique dès le lancement du dispositif. Ces lancements eux-mêmes sont largement soutenus financièrement par des subventions qui permettent de produire des études de faisabilité de qualité, adossées à des études marketing territoriales. De ce fait, à ce jour, Envie Autonomie n'a pas de réelle concurrence sur le segment de la rénovation des aides techniques, en Anjou ou ailleurs. Pour autant, il est urgent de pallier certaines de ses faiblesses, telles que l'insuffisance de l'harmonisation et de la sécurisation de la qualité sur le territoire national. En effet, il est probable qu'à terme la concurrence dans le domaine de l'offre d'aides techniques rénovées de qualité s'intensifie (notamment par les services d'accompagnement et de suivi). Par ailleurs, la collecte des aides techniques chez les particuliers est rendue compliquée par son coût. De plus, les prix sont fixés de manière à soutenir l'équilibre budgétaire et non comme un prix de marché, ce qui caractérise typiquement une position de monopole.

Cette situation pourrait être améliorée à court terme par le maillage de l'offre sur l'ensemble du territoire. Cela autoriserait une concentration de l'activité de rénovation en un point de chaque région et la mutualisation à grande échelle de certaines activités (comme le recensement et le partage des pièces détachées).

À moyen terme, un effort de communication auprès des prescripteurs (notamment indirects) devrait permettre de dépasser les difficultés actuelles de mobilisation.

À long terme, il faut anticiper des évolutions favorables de la prise en charge socialisée des aides techniques de seconde main sur le plan politique. De même, une évolution des modalités d'accès aux aides techniques, en passant de la propriété au droit d'usage, permettrait de soutenir le retour du matériel vers les collecteurs, même si à l'heure actuelle la question du gisement ne pose pas de problème d'approvisionnement. Dans ce cas, le dispositif devra être vigilant quant à l'augmentation de la concurrence sur la collecte. Cette situation pourrait conduire à un tarissement du gisement ou du moins à une collecte insuffisante de ressources.

Pour affronter une situation de concurrence en matière de qualité, il importe qu'une labellisation des procédures de rénovation se concrétise sous la forme de procédures de garantie et de traçabilité des aides techniques. Il est aussi possible qu'à terme l'activité soit considérée par les pouvoirs publics comme participant doublement au bien commun, celui de la protection de l'environnement et celui de la qualité de vie des personnes en perte d'autonomie ou en situation de handicap. Dans cette perspective, il est possible que les structures telles qu'Envie Autonomie soient éligibles à terme à des aides publiques au titre de la gestion des déchets et de la protection de l'environnement.

FORCES	FAIBLESSES	OPPORTUNITÉS	MENACES
<p>Réseau Envie qui offre un ancrage robuste et très aidant du dispositif.</p> <p>Soutiens publics et privés des études de faisabilité et du lancement des dispositifs.</p> <p>Compétences pointues et rodées dans les analyses marketing pour identifier la demande, les gisements, les cartographies diverses.</p> <p>Absence de réelle concurrence sur le segment de la rénovation des aides techniques.</p>	<p>Limites de l'harmonisation et de la sécurisation de la qualité sur le territoire.</p> <p>Dispersion de la collecte des aides techniques chez les particuliers et difficulté à optimiser les surcoûts.</p> <p>Difficulté à mobiliser les prescripteurs, notamment prescripteurs indirects (centres sociaux...).</p> <p>Prix élevés lors du démarrage de l'activité (résultant d'arbitrages internes au dispositif et non d'une logique externe de marché).</p>	<p>Maillage territorial et pertinent de l'offre sur l'ensemble du territoire, avec concentration de la rénovation et mutualisation à grande échelle de certaines activités (ex. : pièces détachées).</p> <p>Communication envers les prescripteurs et les préconisateurs.</p> <p>Remboursement des aides techniques de seconde main et évolution des modalités d'accès aux aides techniques (sécuriser le retour du matériel non ou plus utilisé).</p> <p>Labellisation des procédures de rénovation (garanties et traçabilité).</p> <p>Partage des risques économiques entre financeurs pour activité orientée vers le bien commun.</p>	<p>Circuits de récupération des aides techniques conduisant à un tarissement du gisement.</p> <p>Accroissement de la concurrence sur l'offre d'aides techniques d'occasion et différenciation des dispositifs sur des critères peu ou pas couverts par Envie Autonomie (prestations ergothérapiques intégrées dans la vente ou la location d'aides techniques par exemple).</p>

9. Impact du dispositif

9.1. Collecte des informations qualitatives et quantitatives sur l'impact de l'action

Le dispositif est encore trop jeune pour collecter systématiquement des informations relatives à son impact et pour produire une analyse pertinente. La faisabilité d'une évaluation en routine n'est pas étudiée ; or il conviendrait idéalement d'évaluer l'impact du dispositif sur la qualité de vie des personnes concernées, sur le système de santé et sur son impact environnemental. Le dispositif a néanmoins estimé les économies pour l'assurance maladie générées par le réemploi de fauteuils roulants manuels et électriques. L'hypothèse centrale de ces estimations est que ces aides techniques servent en moyenne à trois bénéficiaires pendant leur durée de vie¹⁵.

Si à l'heure actuelle le dispositif est en mesure de fournir quelques indicateurs clés d'activité, il ne systématise pas la diffusion de questionnaires de satisfaction ni leur analyse, car ces activités ne représentent pas le cœur de métier des acteurs impliqués. En revanche, toutes les structures sont tenues d'effectuer une démarche d'évaluation interne afin de consolider la marge brute. De ce fait, le rôle du comité technique de la SCIC (qui comprend un directoire, un conseil de surveillance, le comité technique et un groupe de travail avec des techniciens d'ateliers) est de produire des modélisations par la base afin de créer un réseau de franchises.

9.2. Bonnes pratiques et accès aux aides techniques

L'objectif de diffusion d'une franchise Envie Autonomie impose une réflexion sur la promotion des bonnes pratiques, les outils en commun et l'accompagnement pour l'étude de faisabilité, le partage d'un plan comptable, d'une charte graphique... Pour le moment, les marges de développement sont encore trop importantes sur le segment initial pour amorcer une diversification des activités.

Le dispositif suscite des inquiétudes de la part des distributeurs, desquels il serait nécessaire de se rapprocher si les aides techniques d'occasion étaient prises en charge par l'assurance maladie au titre de la liste des produits et prestations remboursables (LPPR). La diversification vers les établissements constitue également un sujet d'inquiétude pour les distributeurs traditionnels qui travaillent beaucoup avec ces structures, bien qu'Envie Autonomie se positionne sur des créneaux de niche (maintenance, pièces détachées...) et non sur la fourniture de matériel neuf.

¹⁵ Selon ce scénario, les économies représenteraient entre 20 % à 35 % du financement socialisé, tout en étant associées à un reste à charge nul pour les bénéficiaires.

9.3. Réputation du dispositif

Si le dispositif commence à être connu, c'est surtout grâce à sa structure porteuse Envie. Par définition, Envie emploie des personnes en difficultés professionnelles afin de les aider à se réinsérer sur le marché du travail. Il s'agit d'un personnel non qualifié, caractérisé par des difficultés sociales. Lorsque ces employés quittent la structure, c'est plutôt le gage d'un succès que d'un échec pour Envie, même si cela nécessite de former de nouveaux employés en permanence.

Afin de mieux faire connaître les activités d'Envie Autonomie, le dispositif diffuse des plaquettes dans les établissements, participe à des salons, des colloques, des séminaires en lien avec la thématique de l'économie circulaire. Quelques tribunes ou articles de presse contribuent également à la communication et à la réputation du dispositif.

Analyse de l'impact du dispositif

La collecte d'informations sur les impacts du dispositif au sens large est encore prématurée et suppose la capacité à les estimer au titre des effets sur la santé et sur l'environnement. La démarche d'évaluation interne est désormais systématisée afin de construire un référentiel commun et une franchise, coordonnés par la SCIC. Les outils mis en commun devraient participer à la promotion des bonnes pratiques.

Le champ des aides techniques est encore une matière à réflexion pour le développement de l'activité économique d'Envie Autonomie, dont les porteurs restent prudents quant aux relations avec les autres offreurs. Les actions de communication existent, mais ont une portée encore limitée du fait de leur coût financier et en temps. Néanmoins, le dispositif tend à être de plus en plus connu par le biais de la structure porteuse, Envie.

10. Conclusion

10.1. Principales forces du modèle

- ✓ Objectifs principaux assignés au programme satisfaits : création d'emplois de réinsertion ; circuit complet écoresponsable des aides techniques ; accessibilité financière des aides techniques ; public visé large ;
- ✓ Expérience solide dans la rénovation et le tri des déchets ;
- ✓ Leviers importants pour le modèle économique du programme : coûts mutualisés avec l'activité traditionnelle d'Envie, expérience des circuits écoresponsables, outils de suivi de l'efficacité, dynamique des ventes ;
- ✓ Nombreux partenaires publics et privés dans le montage des projets et un savoir-faire dans l'analyse et la projection de l'activité ;
- ✓ Capacité de la structure à adapter ses objectifs et ses activités pour assurer la pérennité du modèle (développement d'outils d'évaluation interne performants, outils de gestion de projet, boîte à indicateurs, analyses marketing) ;
- ✓ Souplesse et adaptabilité du dispositif, notamment dans l'essaimage, réseau existant implanté en France (50 entreprises) ;
- ✓ Capacité de la structure à mobiliser les compétences et moyens nécessaires liés au secteur médical pour la réussite de l'activité (qualification des techniciens notamment) ;
- ✓ Prix des aides techniques inférieur de 50 % à 75 % du prix du neuf, permettant de satisfaire le fort engagement social du programme.

10.2. Principales faiblesses du modèle

- ✓ Absence de référencement et variabilité hétérogène de certains coûts (par exemple, pièces détachées) ;
- ✓ Faible normalisation des procédés au moment de l'évaluation, mais depuis un travail est engagé avec l'AFNOR pour mettre en place une normalisation des procédures.

10.3. Principaux leviers d'amélioration

- ✓ Formalisation des procédés (actuellement mise en œuvre) ;
- ✓ Diversification de l'activité et des clients (en cours) ;
- ✓ Développement des services de préconisation (mis en place après la période de l'évaluation avec le recrutement d'ergothérapeutes sur le territoire d'activité du réseau Envie Autonomie).

10.4. Principales bonnes pratiques à retenir

- ✓ Produire régulièrement des indicateurs d'activité, de productivité, de besoins, de satisfaction permettant une cartographie précise du programme ;
- ✓ Adaptation du programme aux caractéristiques locales de l'offre et de la demande en aides techniques renouvelées ;
- ✓ Se constituer en tant qu'acteur de la filière de ramassage des déchets dans le cycle impliquant éco-organisme collecteur et responsabilité élargie des producteurs.