



● Le transfert d'une démarche EIT d'une collectivité vers une association

Les structures assurant la coordination et l'animation de démarches EIT, appelées communément « **acteur-tiers** », présentent une grande diversité dans la typologie de leurs formes juridiques : EPCI, association d'entreprises, établissement public, chambre consulaire, entreprise, laboratoire de recherche, etc. Bien souvent, du moins sur les premières années de la démarche, c'est la structure initiatrice qui endosse cette responsabilité. Le statut juridique dépend donc de cette structure.

L'expérience montre qu'il n'y a pas un seul et unique statut juridique adapté au portage d'une démarche EIT. Cependant, pour assurer son efficacité sur le temps long, il est nécessaire que le statut juridique retenu permette une pérennité organisationnelle, opérationnelle et économique de la démarche.

La maturité d'une démarche EIT se traduit par trois grands types d'acquis (Pérennité des démarches d'écologie industrielle et territoriale en France - Constats, enjeux, et recommandations, 2018) :

- **Gouvernance** : des changements organisationnels significatifs dans le tissu relationnel des acteurs impliqués, les amenant à coopérer de manière plus spontanée et systématique dans la recherche et la réalisation de synergies ;
- **Activités et réalisations concrètes** : le développement d'activités dédiées à la coopération par un acteur-tiers en charge de l'animation de la démarche et la réalisation d'actions concrètes à succès ;
- **Modèle économique** : la structuration d'un modèle économique stable de l'acteur-tiers, combinant des fonds publics et privés de manière équilibrée.

Type de porteur ou de cellule d'animation	Modèle d'intégration	Instances et modèle de pilotage	Exemples
Structure associative multi-acteurs Association Loi 1901	Mission 100% EIT	Multi-acteurs via Assemblée Générale et Comité de pilotage	CEIA, SPHERE(S) (Biotop), ECO-PAL, PIICTO
	Multiactivités + mission interne d'EIT (avec dans certains cas délégation de l'animation par un acteur porteur)		Bordeaux Technowest, Idées Alsace, AIRM, Vitropole Entrepreneur
Chambre de commerce et d'Industrie	Mission interne d'EIT + Délégation de l'animation par collectivité		CCI Tarn et Garonne et Montauban CCI Nice Côte d'Azur
Établissement Public de Coopération Intercommunale (EPCI), Ville ou Syndicat mixte de gestion des déchets	Mission d'EIT au sein d'un service (Environnement ou Économie) Pilotage multi-acteurs via Comité de pilotage	Multi-acteurs via Comité de pilotage	CAVEM, Ville de Paris
	Mission d'EIT au sein d'un service		DECOSET
Grand Port Maritime	Mission d'EIT au sein d'un service		Port Atlantique La Rochelle
Entreprise	Démarche interne en lien avec le territoire	Conseil d'administration	Pierre Fabre, Yprema
Entreprise coopérative (SCIC de territoire)	Prestations de services + activités de recyclage	Conseil d'administration Multi sociétariat	TETRIS
Groupement coopératif	Pôle d'entreprises multiservices d'EIT	Conseil d'administration Animation via association dédiée	FE2I
Société (GIE / GIP / SEM)	Prestations de services + activités de recyclage	Conseil d'administration + Multi-partenariats	OSIRIS, CHEMPARC, LIGER / Locminé Innovation
Laboratoire de recherche	Prestation de services + suivi scientifique	Comité de pilotage	CREIDD (UTT)

Pérennité des démarches d'écologie industrielle et territoriale en France - Constats, enjeux, et recommandations, 2018

Un statut juridique évolutif

Non figé dans le temps, le statut de l'acteur tiers évolue bien souvent au cours du cycle de vie de la démarche EIT et de ses différents stades de maturité. D'après les travaux menés dans le cadre du GT1 SYNAPSE, on distingue 4 phases dans la vie d'une démarche EIT : « 1 - Réflexion / Intention », « 2 - Lancement / Structuration », « 3 – Consolidation » et « 4 – Pérennisation » (voir tableau page 2). L'expérience montre que :

- Les phases initiales (1 et 2) d'une démarche sont majoritairement portées par des collectivités territoriales ;
- les démarches les plus anciennes, pérennes ou en voie de pérennisation, sont majoritairement animées par des acteurs-tiers privés, l'association de loi 1901 restant la configuration la plus choisie.

Cette fiche ZOOM SYNAPSE s'intéresse donc à cette phase de transfert du portage d'une démarche EIT, en se focalisant sur le cas le plus fréquent : le transfert d'une collectivité vers une association.

Objectifs

- Comprendre les raisons qui poussent les démarches EIT à requestionner le statut de l'acteur-tiers
- Analyser les étapes de ce transfert et les bonnes pratiques associées
- Mettre à disposition des outils pour faciliter ce transfert

Les grands objectifs du transfert de l'animation vers une collectivité

	Phase 1 Réflexion / intention	Phase 2 Lancement / Structuration	Phase 3 Consolidation	Phase 4 Pérennisation
Gouvernance				
Activités et résultats de l'acteur-tiers				
Modèle économique				

Maturité des démarches EIT – SYNAPSE (GT n°1), 2019

Gouvernance - Une responsabilisation des entreprises, dans une gouvernance multi-acteurs

La plupart du temps, ce choix de mutation de l'acteur-tiers vers une structure associative est motivé par une volonté de plus grande **responsabilisation des entreprises**. Si cette implication a aussi une réalité économique (participation financière des entreprises à la démarche, vente de services commerciaux), c'est la question de la **gouvernance** qui ressort en premier.

La structure associative permet en effet de **mieux représenter la diversité des bénéficiaires potentiels d'une démarche EIT** et d'**impliquer directement l'ensemble des adhérents** (dont les entreprises) dans les prises de décisions ou la définition des actions à mettre en œuvre. Elle offre ainsi un bon moyen d'initier une gouvernance permettant de concilier les intérêts privés des acteurs économiques avec l'intérêt général du territoire.

La volonté politique de montrer que l'EIT peut être un outil dans la main des entreprises peut toutefois se traduire par une mise en retrait des acteurs publics dans les organes de gouvernance et donc **une sur-représentation des entreprises** vis-à-vis des autres acteurs. Si les Conseils d'Administration restent diversifiés*, les Bureaux de ces nouvelles associations sont (presque) exclusivement composés d'entreprises (5/5 pour RECTO VERSO**, 7/9 pour MER**)

Modèle économique - Co-financement public/privé de l'animation

Logiquement, la question de la **pérennité économique** de la démarche constitue le 2^{ème} argument qui pousse les démarches à assurer ce transfert. A la fin de la première période de financements ADEME/Région liée au stade de maturité n°2 (voir tableau ci-dessus), la

collectivité territoriale se retrouve face à un choix : assurer seule le financement de la démarche (avec des financements régionaux minoritaires) ou diversifier les sources de financement (publics et privés). L'association apparaît alors comme une structure juridique souple, permettant de générer des revenus par différents biais (adhésions, prestations, dons).

Activités et résultats - Faciliter la mise en œuvre de synergies

Le transfert vers une association est aussi en lien avec la pérennité opérationnelle des démarches. En effet, le fait que le statut associatif permette de porter directement des actions, d'acheter des prestations ou services, d'organiser des groupements d'achats ou encore d'offrir de la souplesse et de la rapidité dans la prise de décisions est un véritable avantage dans le cadre de la mise en œuvre du projet.

Code de la commande publique (CCP) et associations subventionnées

Si la part des subventions dans l'intégralité de son budget dépasse 50 %, l'association devra nécessairement se soumettre pour tous les achats liés aux opérations subventionnées aux dispositions relatives aux marchés publics. Elle continuera également d'être soumise aux règles de passation des marchés lorsqu'elle agira en tant que mandataire d'une personne soumise au code.

* : CA de l'association RECTO VERSO = 5 entreprises (jusqu'à 9 places possibles), membres partenaires (SOLTENA, CCI, CMA, ESIAM, Maison de l'emploi, Ateliers du Bocage) et membres financeurs (Agglo2B, Région, ADEME).

** : MER (<https://www.larochelle.port.fr/nous-connaître/developpement-durable/ecologie-industrielle-et-territoriale>), RECTO VERSO (<https://www.reseau-rectoverso.fr>)

Elles et ils ont permis la rédaction de cette fiche :

- [Anita RAVLIC](#), Ville de Paris
- [Dorota RAMBAULT](#), RECTO VERSO
- [Guillaume KAUFFMANN](#), Initiatives Durables
- [Rémi JUSTINEIN](#), MER
- [Valentin MAGORD](#), SOLTENA

Rédaction : [Alexandre DAIN](#), SOLTENA

Le transfert vers une association de manière opérationnelle

Quel est le bon moment pour réfléchir au transfert ?

Une certitude : réfléchir au transfert du portage d'une collectivité vers une nouvelle structure associative s'anticipe ! De la phase de réflexion à la mise en place opérationnelle, il faut souvent compter 1 an. Mais les démarches qui ont réalisé ces transferts ont bien souvent anticipé cette transition encore plus en amont, souvent dès la phase de structuration de la démarche. Anticiper permet de mettre en place dès le début du projet les premières briques d'un transfert réussi, notamment autour de la communication.

Créer une identité propre au projet de territoire dès le lancement de la démarche

Si on retrouve une constante chez l'ensemble des démarches qui ont réussi ce transfert (collectivité vers association ou association vers association), c'est leur capacité à avoir créé une marque autour du projet dès son lancement, qui deviendra généralement le nom de l'association (ex : MER, RECTO VERSO). Ainsi, si la structure évolue, le projet, lui, continue sur sa lancée. De plus, l'adhésion d'un maximum d'acteurs et leur diversité en seront renforcées.

Quand réaliser le transfert ?

La meilleure période pour réaliser ce transfert semble être la fin de la 3ème année opérationnelle, et ce pour plusieurs raisons. A cette période, la démarche a normalement permis de mettre en œuvre de premières actions opérationnelles et son évolution en association marque un objectif d'inscrire le projet dans le temps long, en lui assurant une plus grande maturité organisationnelle et économique. D'un point de vue administratif, cette 3ème année est aussi généralement synonyme de la fin des premières conventions de financement entre le territoire et les institutions régionales (ADEME/Région). Ainsi, assurer le transfert entre 2 cycles de conventionnement évite de rajouter des étapes administratives supplémentaires.

Quand créer l'association ?

L'association doit de toute évidence être créée en amont de la fin de ces premières conventions, afin que ce soit l'association qui signe les conventions suivantes, et non la collectivité. Mais la création de l'association peut être réalisée bien avant le transfert (plus d'un an en amont pour RECTO VERSO par exemple). Anticiper permet ainsi de créer des logiques de fonctionnement plutôt que de les subir. Il est ainsi possible de créer un premier conseil d'administration permettant aux entreprises de s'impliquer de plus en plus dans la gouvernance du projet, et de commencer une dynamique d'adhésion progressive.

L'instauration des cotisations pour RECTO VERSO

1 an et demi avant le transfert officiel du poste d'animatrice EIT de la collectivité vers l'association, la structure RECTO VERSO a été lancée. La logique d'adhésion, même si gratuite dans un premier temps, a été instaurée dès la première année de vie de l'association, en inscrivant immédiatement le montant des adhésions qui sera valable l'année suivante. Pour la seconde année de l'association (année du transfert de l'animatrice), les acteurs économiques n'ont donc pas été surpris de devoir payer une cotisation et connaissaient le montant.

Une idée à partager : Transférer le poste d'animation en milieu d'année permet d'anticiper les demandes de cotisations et ainsi d'assurer un petit fond de roulement. Utile pour financer les premiers salaires en attendant l'encaissement des premières subventions !



La gestion administrative et financière de la nouvelle association



Métier d'animateur-trice EIT : une évolution professionnelle

Si créer une association n'est pas l'étape la plus compliquée*, vient ensuite la découverte d'un nouveau métier pour l'animateur-trice EIT : la gestion administrative et financière de l'association.

Contrat de travail, mutuelle, document unique, business plan, suivi de trésorerie, etc. sont autant de nouvelles tâches que devra réaliser le/la responsable de la démarche. Pour l'animateur-trice EIT, cette étape ressemble souvent à la « traversée du désert, où la débrouillardise est le maître mot » (ex : prise de contact avec d'autres associations ou travail avec les services juridiques d'entreprises du réseau), car peu de documents existent pour être guidé-e dans cette tâche.

* : quelques documents obligatoires devront tout de même être rédigés (ex : statuts, document unique)

premières cotisations des adhérents), et est donc très dépendante d'avances sur subventions publiques.



Subventions et financements publics : la question de l'objet et des missions de l'association

Toute demande de subvention publique doit être justifiée par un intérêt général (loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire). Si les objectifs portés par l'EIT s'inscrivent pleinement dans une notion de coexistence des intérêts privés et de l'intérêt général (réduction des consommations et partage des ressources), il est nécessaire de s'assurer que l'objet de l'association, ses statuts et la gouvernance associée permettront de garantir cet objectif d'intérêt général dans le temps. Plus largement, afin de garantir un soutien des acteurs publics (collectivités ou EPIC) suite au transfert, il sera important de bien identifier en amont du transfert les principales activités que mènera l'association ainsi que les champs sur lesquels elle ne devra pas aller pour s'assurer de la pérennité de ces soutiens (ex : les activités de l'association ne doivent pas être similaires à une activité proposée par une entreprise publique soutenant financièrement cette dernière).

Boîte à outils

Afin de faciliter cette étape, vous trouverez joint à cette fiche zoom une boîte à outils proposant quelques documents types qui peuvent vous faciliter cette étape administrative :

- [Un contrat type \(CDI\)](#)
- [Des statuts types](#)
- [Un business plan type](#)
- [Un outil de suivi de trésorerie](#)



Finances et trésorerie : de nouveaux frais et des premiers mois délicats

D'un point de vue budgétaire, le transfert de la démarche fait ressortir beaucoup de charges qui étaient, tant que la démarche était portée par la collectivité, fondues dans le budget de fonctionnement de cette dernière : frais de déplacements, location de locaux, communication, comptabilité, production de fiches de paye, etc. Si certains frais peuvent être optimisés (ex : mise à disposition de locaux par la collectivité), il est nécessaire de bien calculer les montants de ces charges supplémentaires et leur éligibilité aux subventions publiques (notamment concernant les frais de déplacement) pour construire le nouveau budget associé à l'animation de la démarche EIT.

Une fois le budget prévisionnel équilibré, le second paramètre à anticiper est le plan de trésorerie. C'est dans les premiers mois de fonctionnement de l'association que se trouvent les principales difficultés. A ce stade, l'association ne génère généralement pas ou très peu de financements privés (uniquement les

Créer une nouvelle association ou faire muter une association existante

La plupart des cas étudiés ont montré une volonté de création d'une nouvelle association avec une gouvernance territoriale propre. Pour autant, on observe bien souvent sur ces territoires l'existence d'autres associations qui auraient pu intégrer les missions EIT dans leurs activités (ex : clubs d'entreprises, groupement d'usagers). Si ces transferts vers des associations existantes sont parfois difficiles, c'est qu'ils nécessitent d'un côté un important élargissement des champs d'actions et de compétences de l'association, et de l'autre la garantie que cette association souhaitera pérenniser l'action EIT dans le temps. En Grand-Est, la démarche CLES du Port de Strasbourg a fait le choix d'associer les compétences de 2 associations existantes plutôt que d'en créer une spécifique. Le Groupement des Usagers des Ports de Strasbourg (GUP) assure la partie administrative, la communication, la prospection et l'animation tandis qu'Initiatives Durables se charge d'apporter ses compétences techniques pour le développement et la mise en œuvre de synergies. En préférant faire muter une association existante plutôt que d'en créer une nouvelle, et en lui associant les compétences d'une seconde reconnue pour ses compétences techniques dans le domaine de l'EIT, la démarche CLES souhaite aussi s'assurer une plus grande résilience en cas de départ d'un-e collaborateur-trice dans une des 2 associations. La difficulté réside ensuite dans la coordination des actions.