

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Les spécificités des ISOs (Intermediary structures of third system)

Les ISOs présentées dans le rapport français ont environ une dizaine d'années d'existence. PARI, l'ARDES ou la MIP se sont constitués dans la première partie des années 90. Bien que se situant sur des territoires très différents, elles ont émergé dans un contexte historique d'épuisement du modèle de développement industriel fordiste et de tertiarisation des activités et des emplois. La remise en cause des piliers de la croissance des années 60/70 (crise des pôles industriels, enclavement des grands ensembles urbains, impasses de l'agriculture productiviste...) s'est traduite, sous des formes locales particulières, par la montée du chômage, les exclusions sociales, la ségrégation urbaine et l'isolement des zones rurales.

Mais si l'expérimentation de nouvelles solutions de création d'activités, d'emplois et d'insertion sur les territoires a été un moteur important dans l'apparition de certaines ISOS, elle a été parfois secondaire. Les aspirations à une meilleure qualité de vie et les nouveaux besoins liés à l'activité professionnelle des femmes, au vieillissement de la population, aux migrations vers le Sud de la France, aux transformations de la famille, aux préoccupations environnementales sont également à l'origine des initiatives locales des réseaux et des structures d'appui au tiers secteur.

Le venue dans le paysage de l'aide à la création d'activité d'ISOS intégrant le tiers secteur et l'économie solidaire dans leur démarche est un fait majeur, même si encore fragile, des années 90.

Vers un autre modèle de développement

Les ISOS présentées sont souvent issues d'une prise de conscience des limites d'une approche du développement territorial exogène centré principalement sur l'implantation de grandes entreprises et sur les investissements d'infrastructures publiques. Elles sont aussi critiques face à une vision néo-libérale où le développement local serait équivalent à la croissance économique, où le marché serait l'unique principe efficace pour produire, échanger et distribuer les richesses locales, où les sociétés de capitaux seraient les seules organisations économiques légitimes, où le chômage serait le résultat des dysfonctionnements des marchés locaux du travail et de l'inemployabilité de certains publics.

Dit autrement, les ISOS interrogent les politiques publiques territoriales qui opposent « l'économique et le social, le premier étant supposé rapporter et le second coûter »¹. A l'inverse, elles préconisent une approche globale de développement qui tient compte de l'ensemble des ressources humaines et naturelles y compris ce qui n'a pas de valeur marchande. Cette valorisation des ressources « cachées », des échanges non monétaires, des aspirations des personnes qui font aussi la richesse d'un territoire est sans doute un des apports des ISOS.

Partant de ce constat, les ISOS présentées dans ce rapport se différencient quant à leur degré de recherche d'un autre modèle de développement. Pour certaines, il s'agit d'élargir et de diversifier les modalités de l'aide à la création d'entreprise et au retour à l'emploi trop souvent limitées à la recherche de « nouveaux marchés » et à l'accompagnement individuel. En montrant que nombre d'initiatives locales peuvent aussi être impulsées à partir d'une mobilisation citoyenne ou bénévole et se pérenniser en mutualisant ressources marchandes, non marchandes et non monétaires, les ISOS ont démontré qu'un développement local équilibré passe par une combinaison d'une pluralité des formes de soutien à la création

¹ Qu'est-ce qu'un pacte local ?, 30 septembre 1999.

d'activités sur un territoire. *D'où les fonctions de coordination des modes d'accompagnement et d'ensemblier de services revendiquées par des ISOS comme la MIP.* D'autres ISOS vont plus loin dans leur démarche en se spécialisant dans l'accompagnement des porteurs de projets qui visent explicitement dans leurs finalités poursuivies comme dans leur manière de faire à un autre développement. Agriculture biologique, commerce équitable, services solidaires, commerce de proximité initiatives de femmes dans les quartiers..., ces ISOS appuient des initiatives à forte utilité sociale qui émergent à partir d'une démarche collective. Elles n'ont pas la prétention de faire ni de l'aide à la création de micro-entreprise individuelle, ni de l'aide à la réinsertion sur le marché du travail, démarches pour lesquelles d'autres structures intermédiaires sont souvent plus compétentes sur leur territoire.

De l'insertion à l'économie solidaire

Autre point commun aux ISOS de ce rapport, elles se sont confrontées aux dispositifs publics d'insertion dans la réalisation de leurs projets. Dans le démarrage et le montage de nouvelles activités, les financements publics ont souvent été subordonnés à l'embauche de publics en difficulté. Sans être incompatible avec des initiatives impulsées par des personnes ayant connues le chômage, la forte incitation publique à réserver des postes pour les chômeurs longue durée, les allocataires du RMI², les jeunes en difficulté, les personnes handicapées n'est souvent pas la finalité première des projets. La conditionnalité des financements publics à l'embauche de personnes en insertion constitue parfois un obstacle tant à la pérennisation des activités qu'à la professionnalisation des emplois. D'où le sentiment souvent exprimé d'avoir été instrumentalisés par les pouvoirs publics pour gérer la pénurie d'emplois sur les territoires. C'est pourquoi les ISOS d'économie solidaire ont souvent été les premières à dénoncer les effets pervers des politiques publiques de l'emploi et sont progressivement démarquées des structures d'insertion par l'économie. La création d'emplois à tout prix a aussi contribué à la précarisation des emplois sans pour autant inverser la « file d'attente » des chômeurs.

A partir du refus d'être un rouage de la gestion du chômage, les ISOS ont adopté différentes stratégies. Les unes cherchent à combiner politique d'insertion et politique de création d'activité en s'appuyant sur des dispositifs permettant une identification fine des besoins et des aspirations des porteurs de projet comme des personnes en difficulté. Cette posture les a conduit à démontrer que l'utilité sociale des projets ne repose pas uniquement sur l'insertion de personnes en difficulté, mais intègre d'autres critères d'intérêt général tels que l'accessibilité aux services, le maintien d'activité économique dans des zones urbaines ou rurales enclavées, la durabilité des emplois, le contenu équitable et écologique des productions, etc... D'autres ISOS se démarquent plus directement des logiques d'insertion et s'affichent comme structure d'appui à l'économie solidaire. L'emploi est considéré non comme un objectif, mais comme le résultat induit des initiatives. Elles se donnent d'abord comme mission d'appuyer et de valoriser les citoyens et citoyennes qui souhaitent faire de l'économie autrement. S'il y a création d'emplois, notamment pour les promoteurs des projets qui sont souvent d'anciens chômeurs, ce n'est pas le critère principal d'évaluation des initiatives soutenues.

² Revenu Minimum d'Insertion

LES FACTEURS DE SUCCES DES ISOS DU TIERS SECTEUR

Il ne s'agit pas de faire une liste exhaustive des facteurs de succès des ISOS étudiées d'autant plus que leur pertinence dépend largement des contextes politique, économique, social et culturel de chaque territoire. Les facteurs présentés ci-dessous sont à systématiquement contextualiser et ne constituent en aucun cas un dispositif méthodologique.

- 1) *L'ancrage durable sur un territoire.* Il faut parfois une dizaine d'années pour que les ISOs soit reconnues comme agent de développement à part entière. Les créations récentes de Base Sud Audois, de l'ALDESS³ au Creusot ou de la Maison de l'économie solidaire en Basse Normandie en témoignent. C'est souvent le temps nécessaire pour faire la démonstration, après expérimentation et pérennisation, que ça marche. C'est également le temps nécessaire pour se faire connaître, puis reconnaître par les pouvoirs publics locaux et les autres acteurs économiques. C'est enfin le temps nécessaire de construction de services où la confiance et l'implication des usagers sont des facteurs clés. Contrairement aux entreprises de capitaux qui se délocalisent en fonction des opportunités financières et humaines des territoires, l'économie solidaire constitue un investissement de long terme qui s'appuie d'abord sur les ressources des gens qui vivent sur les territoires.
- 2) *L'existence d'un groupe pionnier de promoteurs, professionnels et militants, capables de mobiliser et de s'investir durablement dans un projet. Plus que sur des principes généraux, la réussite des ISOS reposent avant tout sur des hommes et des femmes qui conçoivent différemment l'appui à la création d'activités et la lutte contre l'exclusion. Au-delà des financements et des montages juridiques, ce facteur humain est déterminant. Il rend aussi très fragile la pérennisation des ISOS dès lors que les fondateurs souhaitent passer la main à d'autres.*
- 3) *Une organisation territoriale au plus près des besoins et du terrain.*
- 4) *Le fonctionnement en réseau.* Les ISOs présentées forment et fonctionnent en réseaux. Trois niveaux de réseau peuvent être identifiés. D'abord, le réseau de compétences et d'expertises. Les ISOs n'intègrent pas dans leur structure toutes les fonctions nécessaires à la création d'activités et d'emplois, mais elles s'appuient sur des partenaires locaux qu'elles peuvent mobiliser en fonction des besoins des projets suivis et réciproquement. Ensuite, les ISOs tels que PARI, l'ARDES ou la MIP sont généralement partie prenantes, parfois à l'origine, des réseaux territoriaux des acteurs et initiatives de l'économie solidaire et du tiers secteur. Enfin, la construction et le développement des ISOs doivent également à leur participation active à des réseaux nationaux. Les 3 ISOs citées ont ainsi contribué aux échanges et activités de l'ADSP (Agence pour le Développement des services de proximité) mais aussi à la création de l'Inter-réseaux de l'économie solidaire⁴.
- 5) *La capacité à combiner expertise technique, accompagnement bénévole et engagement citoyen.* L'un des points communs aux ISOs du tiers secteur est de ne pas réduire l'accompagnement de projet à une seule forme d'expertise. Le soutien bénévole et militant aux projets y trouve, par nécessité ou par choix, une place articulée à un accompagnement professionnel. La démarche volontaire peut coïncider avec la phase d'expérimentation précédant la phase de professionnalisation. Elle est parfois un palliatif à un manque de moyens. Pour autant, même lorsque la structure a trouvé les moyens de sa pérennisation, la dimension bénévole et non monétaire de l'accompagnement est prise en compte. C'est un moyen de sortir du face à face porteur de projet/accompagnateur en socialisant les réussites et les difficultés rencontrées dans la création d'activité. Dans d'autres cas, cela

³ Agence Locale pour le Développement de l'Economie sociale et solidaire

⁴ L'inter-réseaux de l'économie solidaire regroupe depuis 1997 une vingtaine de réseaux, de structures d'appui et d'ONG se réclamant de l'économie solidaire.

correspond à impliquer les usagers dans la construction du projet. Il est intéressant de noter que les agences de développement de l'économie sociale et solidaire cherchent à intégrer un collègue bénévole dans leur fonctionnement même.

- 6) *L'existence et la participation à une politique contractuelle durable.* Même les initiatives les plus innovantes et les plus solides ont du mal à survivre et à essaimer dans un environnement politique et institutionnel hostile. La reconnaissance des ISOs du tiers secteur est encore fragile et bien souvent les élus locaux apportent des soutiens au coup par coup sans faire des activités du tiers secteur et de l'économie solidaire un axe stratégique du développement local. Ce n'est que récemment que l'économie sociale et solidaire a été inscrite dans les contrats de pays ou d'agglomération ouvrant les possibilités d'une contractualisation durable sur des objectifs négociés entre les pouvoirs publics et les ISOs.
- 7) *La nécessité d'espaces publics de débat.* L'organisation de débats publics fait partie des principales activités de PARI et de l'ARDES. Ces rencontres visent autant à valoriser les initiatives locales soutenues qu'à interpeller les élus, les représentants de l'Etat et les autres acteurs locaux sur la pertinence et les limites des politiques publiques en matière de création d'emploi, de lutte contre l'exclusion, de développement de nouveaux services, etc. Parce qu'elles se heurtent aux insuffisances des institutions légitimes de production de richesse et de solidarité, privées comme publiques, les ISOS mettent en œuvre des projets socio-économiques qui interrogent les choix de développement local et la mise en œuvre des politiques nationales. Dans les cas de PARI et surtout de l'ARDES, la mise en débat public est une étape à part entière dans la construction des activités et des emplois. C'est tout à la fois une manière de se faire connaître, de partager les réussites et difficultés, de s'approprier son environnement socio-politique, de susciter de nouvelles vocations. C'est pourquoi, les ISOs trouvent un large écho auprès de la société civile qui, par leur engagement, contribuent tant à la production de biens et de services qu'à l'approfondissement de la démocratie.
- 8) *La participation à des projets européens d'échanges et de transferts d'expériences.* De nombreuses initiatives d'économie solidaire ainsi que les ISOs ont pu être expérimentées et consolidées suite à l'échange d'expériences à travers des réseaux européens. Les programmes et financements de l'UE (Pic emploi, now, youthstart, horizon, urban, adapt...) ont joué un rôle non négligeable dans l'innovation sociale et la reconnaissance des ISOs sur les territoires. Chacune des trois ISOs est largement impliquée au niveau européen : Pari dans les réseaux de développement local Délos-Constellation et Euronet, la MIP en partenariat avec les coopératives sociales italiennes, l'ARDES dans les réseaux d'initiatives socio-économique de femmes.

LES EFFETS

- 1) *La mise en évidence de nouvelles activités répondant à de nouveaux besoins.* Aide à domicile, petite enfance, valorisation du patrimoine, agriculture biologique, la plupart des initiatives locales de développement et d'emploi identifiées par l'Europe⁵ ont été soutenues par les ISOs. Face à l'augmentation des « besoins » et à leur diversification, de nouveaux modes de réponse doivent pouvoir être expérimentés et cet élargissement de la gamme des services repose, aujourd'hui comme hier, principalement sur des dynamiques associatives et coopératives. Notons qu'il ne s'agit pas forcément de « nouveaux marchés » et que la mise en évidence des besoins ne passe pas par des études de marché classiques. A l'inverse, c'est bien parce que la recherche du profit n'est pas la motivation principale des acteurs que les ISOs accompagnent que de nouvelles organisations productives peuvent être inventées.
- 2) *La création d'emplois et l'insertion de personnes en difficulté.* Dans un contexte où le développement de l'emploi et de la cohésion sociale repose pour une bonne part sur la croissance des services relationnels, comme l'ont prouvées plusieurs études européennes⁶, les initiatives du tiers secteur, notamment les associations en France, obtiennent des résultats en termes de création d'emplois et de pérennité des activités équivalents sinon meilleurs que les entreprises privées à but lucratif. En outre, les ISOs s'avèrent en mesure de générer des emplois pour des personnes qui en étaient dépourvues. La majorité des porteurs de projets accompagnés par les ISOs présentées sont d'anciens chômeurs. Pour autant, l'insertion des personnes en difficulté n'est pas dans toutes les ISOs l'objectif premier à l'origine de la création d'activité, mais souvent un effet induit d'une dynamique de projet.
- 3) *La démonstration de l'utilité sociale et de la viabilité économique de nouveaux services de proximité.* Les ISOs prennent des risques en soutenant des activités économiques qui visent des finalités sociale et écologique et dans lesquelles ni les sociétés de capitaux, ni l'Etat n'osent investir. Cette capacité à inventer d'autres manières de produire et de consommer n'est pas toujours reconnue. Nous pouvons citer plusieurs critères sociétaux souvent avancés : création d'activités dans des quartiers ou territoires en difficultés, insertion professionnelle des chômeurs, expérimentations de modes de production et de consommation respectueux de l'environnement, accessibilité des populations démunies aux biens et services, démocratisation des modes de production et de consommation...
- 4) *Le renforcement du capital social* défini comme « la capacité de la communauté à se prendre en charge, sans que nul soit oublié »⁷. Au moment où l'exclusion sociale s'avère une préoccupation centrale des gouvernants, aux niveaux national et européen et où des inquiétudes s'expriment sur le déclin du capital social dans certaines sociétés, les ISOs jouent un rôle majeur dans le renforcement de la cohésion sociale. La fragilisation des liens sociaux, l'affaiblissement de l'engagement civique, la crise des institutions intégratrices (famille, église, partis politiques, syndicats, Etat) constitueraient à terme des menaces pour le bon fonctionnement de nos démocraties. Parce que les ISOs mobilisent l'ensemble des parties prenantes (travailleurs, usagers, bénévoles, financeurs...) dans la création d'activités, parce qu'elles privilégient l'entrepreneuriat collectif, elles renforcent la capacité des personnes à coopérer et à « faire ensemble » afin de réaliser des objectifs

⁵ « Premier rapport sur les initiatives locales de développement et d'emploi », DG « Emploi, relations industrielles et affaires sociales », novembre 1996. Pour un bilan récapitulatif, Marjorie Jouen, *Diversité européenne mode d'emploi*, Paris, Descartes & Cie, 2000.

⁶

⁷ Selon la définition donnée par Robert Putnam et reprise par Alain Lipietz, *Pour le Tiers secteur*, La découverte, 2001, p.30.

communs dans la confiance et l'estime mutuelle.

- 5) *La valorisation, la mise en réseau et la reconnaissance des acteurs et activités de l'économie solidaire* sur les territoires. Un des effets majeurs des ISOs est de faire connaître et de légitimer auprès des acteurs locaux des initiatives socio-économiques qui ne relèvent ni de la seule logique marchande, ni de la seule logique administrative. La reconnaissance et le développement des activités et emplois dans les TSO passent désormais par la capacité des acteurs à construire une parole et une représentation collective. Selon des configurations différentes, les 3 ISOs ont joué un rôle important dans la reconnaissance de l'économie solidaire sur leur territoire. PARI est à l'origine de Base, l'Ardes de la Maison de l'économie solidaire et la MIP de l'ALDESS.
- 6) *La contribution à l'attractivité du territoire* par le développement ou le maintien de services de proximité améliorant le quotidien des populations. Parce que les ISOs soutiennent des services de proximité qui touchent directement la qualité de vie des populations (aide à domicile, petite enfance, commerce de quartier, amélioration de l'environnement...), elles contribuent non seulement à créer des emplois locaux mais aussi au maintien des populations sur des territoires et au renforcement de la cohésion sociale.
- 7) *La création d'espaces locaux de débat public et la participation citoyenne dans la cité.* Par leur mode de fonctionnement qui favorise l'engagement dans des projets collectifs visant une finalité sociale, qui mise sur la responsabilisation de toutes les parties prenantes (professionnels, usagers, bénévoles...) et qui privilégie une démarche de contractualisation avec les pouvoirs publics, les ISOs contribuent à leur manière au renforcement d'une citoyenneté active. Parce que les activités et emplois qu'elles soutiennent sont des choix de développement négociés et discutés publiquement, les ISOs et TSOs contribuent à la construction de l'intérêt général local.
- 8) *L'invention de nouveaux métiers, d'autres contenus de travail, de nouveaux rapports sociaux. Le statut professionnel des personnes qui montent et qui travaillent dans les ISOS et les projets d'économie solidaire est souvent atypique au sens où il ne relève ni salariat classique, ni de la profession libérale. Les promoteurs d'initiatives d'économie solidaire prennent à la fois le risque de la création d'entreprise tout en étant partiellement sur une activité salariée. Les situations de travail où se succèdent voire se combinent contrat de travail à durée déterminé, indemnités chômage, travail volontaire, facturation d'honoraire ne sont pas rares dans la phase de démarrage des projets. On peut y voire un facteur de précarisation du marché du travail. On peut y voire aussi l'inadéquation du salariat face à des situations d'invention de nouveaux métiers et d'expérimentation de rapports sociaux qui supposent d'articuler différemment initiative économique et sécurité sociale⁸.*

LES RECOMMANDATIONS :

Reconnaître l'utilité sociale des ISO'S

1. *Reconnaître la plus-value sociale* d'activités à dominante relationnelle. La reconnaissance de l'utilité sociale des activités productives des TSO devient en France un enjeu de politique publique. L'évaluation de l'utilité collective, la plus-value sociale, les externalités positives...selon les expressions qui circulent va devenir un instrument central de régulation publique sur les territoires. Par agrément ou labellisation, l'évaluation peut

⁸ Ce n'est pas sans rejoindre les réflexions sur le statut d'entrepreneur-salarié.

devenir un moyen, au même titre que les statuts de l'économie sociale (mutuelle, coopérative et association), de délimiter l'espace socio-économique du tiers secteur⁹ et de désigner les TSOs pouvant bénéficier d'avantages fiscaux ou réglementaires.

2. *Mieux reconnaître et soutenir le bénévolat* en facilitant la validation des acquis « expérientiels ». *La prise en compte par les ISOS des ressources non monétaires, en particulier des différentes formes de bénévolat, dans la construction et le fonctionnement des activités qu'elles accompagnent implique une reconnaissance d'une forme de travail qui manquent de visibilité sociale. Cette reconnaissance passe notamment par la nécessité de système de validation spécifique et adapté des compétences acquises et des savoir-faire développés dans le travail bénévole.*

Exercer une fonction d'interlocuteur collectif territorial

3. *Faire des ISOs des interlocuteurs à part entière dans les politiques contractuelles avec l'Etat et les collectivités territoriales*¹⁰. De nouvelles formes de régulation sociale et de négociation locale sont nécessaires pour légitimer et optimiser publiquement les affectations de fonds au bénéfice de l'économie solidaire. Cette condition de crédibilité amène à suggérer la création d'un *dialogue social local*. Il s'agit d'ouvrir un quatrième niveau de dialogue social et civil regroupant partenaires sociaux, élus et représentants de l'économie solidaire. Ce niveau s'ajouterait aux trois niveaux classiques, l'entreprise, la branche et le niveau national et interprofessionnel.
4. *Consolider les lieux ressources et les capacités d'expression collective de l'économie solidaire*. Les 3 ISOs étudiées sont à l'origine de lieu ressource, agence de développement maison de l'économie solidaire. Leur rôle est d'accueillir les porteurs de projets, d'animer la concertation sociale, de constituer des bases documentaires, de faire circuler l'information à l'intérieur du secteur, de susciter du débat public.
5. *Mettre en place périodiquement des projets territoriaux d'économie sociale et solidaire* de manière à en faire un axe stratégique de développement local. La prise en compte des initiatives du tiers secteur se fait aujourd'hui au coup par coup en fonction de la capacité des élus locaux à travailler en partenariat avec la société civile. Au niveau national, la tendance va normalement à une définition et reconnaissance de statuts d'économie sociale ou de normes d'utilité sociale pour favoriser le développement des TSOs. Pour éviter les risques de normalisation et d'institutionnalisation des initiatives locales par une application stricte de critères, la mise en place de projets territoriaux de l'économie sociale et solidaire impliquant tous les 5 ans l'ensemble des parties prenantes permettrait d'intégrer démocratiquement et de façon adaptée aux réalités locales les TSOs comme des acteurs stratégiques du développement local.

Financements

6. *Mettre en place des financements mixtes durables* pour les activités et les emplois qui ont fait preuve de leur utilité sociale. L'une des spécificités des activités du tiers secteur est l'hybridation des ressources marchandes, non marchandes et non monétaires. Trop souvent les pouvoirs publics concentrent leur soutien à une aide au démarrage d'activité en faisant l'hypothèse d'un auto-financement à terme par le marché. Or, nombre d'études menées en Europe comme en Amérique mettent en évidence que la pérennisation des

⁹ cf. Lipietz A., Pour le Tiers secteur, La découverte /La documentation française, Paris , 2001 et le rapport de synthèse des Consultations régionales de l'économie sociale et solidaire, mai 2000.

¹⁰ Proposition issue des Consultations régionales de l'économie sociale et solidaire.

services relationnels par la seule stratégie de l'autofinancement a des effets pervers : la sélection des clientèles solvables, l'écroulement des publics, voire l'atteinte aux droits des usagers et des salariés. Les expériences des ISOs montrent que la viabilité de nouveaux services de proximité et des emplois à forte utilité sociale passe tout autant par une pérennisation de financements publics que par la vente par le marché et les contributions volontaires. Le soutien public est d'autant plus légitime que nombre d'ISOs ont le souci de permettre au plus grand nombre d'accéder aux nouveaux services dans des conditions acceptables. De ce financement mixte durable dépend aussi la qualité des emplois créés par les ISOs.

7. *Développer des fonds territoriaux de développement mutualisant financements public et privé avec une gestion multipartenariale intégrant les acteurs intermédiaires du tiers secteur. Les sources de financements à la création d'activités tant privées que publiques sont aujourd'hui cloisonnées. D'un côté, les systèmes d'épargne locale et de micro-crédits passent à côté de nombreuse entreprises solidaires notamment dans le domaine des services relationnels de proximité. Les finances solidaires visent encore trop souvent à terme la solvabilisation des projets par le marché et jouent insuffisamment une fonction de levier pour accéder à des financements publics. Dans le même temps les politiques publiques se concentrent davantage sur des aides à l'emploi segmentées par statut de chômeur que sur des aides à l'activité en fonction de l'utilité sociétale. Pour dépasser la dispersion des financements, il convient d'envisager la constitution de fonds territoriaux de développement de l'économie solidaire. Une politique de développement local s'appuyant sur les ISOs passe par la création d'un fonds mixant des financements d'origine différente : épargne locale de proximité, contributions d'entreprises, fonds de garanties, apports des collectivités locales, d'institutions parapubliques et de l'État central.*
8. *Soutenir les ISO'S pour l'accompagner le passage de fonds d'expérimentation à l'accès aux fonds structurels européens.*
9. *Dédier des financements européens directement aux ISO'S implantées territorialement afin que ceux-ci ne se limitent pas au soutien des têtes de réseau national et où à l'appui des initiatives locales déjà reconnues et appuyées par les pouvoirs publics locaux.*

Evaluation

10. *Avoir des outils d'évaluation dynamiques et négociés des politiques publiques territoriales dont les ISOs sont partie prenante. Les évaluations portent généralement soit sur les résultats des programmes d'emplois ou de lutte contre l'exclusion, soit sur les initiatives. En outre, elles sont généralement ponctuelles sans suivi dans le temps. En revanche, la qualité et les effets sur le développement et l'emploi des politiques contractuelles et des partenariats locaux notamment en TSOs et pouvoirs publics sont trop rarement pris en compte. Des outils d'évaluation permanente et transversaux des politiques qui évaluent non seulement les résultats mais aussi les processus de mise en œuvre permettraient sans doute de montrer combien les TSOs jouent un rôle central dans la construction de partenariats locaux.*