



DES RÉSEAUX AUX ÉCOSYSTÈMES COOPÉRATIFS

PRINCIPES D'ARTICULATION ÉCOSYSTÉMIQUE : lorsque les nœuds cessent de regarder vers le centre et entrent en relation entre eux, générant de la vitalité.

Comprendre la participation citoyenne non pas comme une succession de consultations isolées, mais comme un tissu durable de liens, de responsabilités, de ressources et d'espaces de décision.

JUILLET 2026

Table des matières

Introduction	3
Sources et base de l'étude	4
Le rôle du lieu et du territoire	5
Paradigmes d'organisation des systèmes	6
Objectif de l'étude	7
Principes d'articulation écosystémique	7
Dimensions qui soutiennent la coopération	10
Anti-patterns systémiques	11
Infographie	12



Introduction

Au cours de la dernière décennie, l'Économie sociale et solidaire a développé une grande capacité d'organisation collective partout en Catalogne. Coopératives, réseaux d'intercoopération, réseaux locaux d'économie solidaire, fédérations de coopératives, pôles territoriaux, coopératives de second degré, athénées coopératifs et diverses formes d'alliance ont permis de consolider une économie ancrée et collective, de répondre à des besoins écosociaux et de construire des espaces de coopération qui placent la vie au centre.

Cependant, à mesure que l'économie sociale et solidaire grandit et se diversifie, une question revient de plus en plus souvent dans de nombreuses organisations et de nombreux territoires : [comment articuler écosystémiquement cet ensemble d'initiatives ?](#)

Cette étude part d'un constat : construire un réseau n'est pas la même chose qu'articuler un écosystème. Les réseaux permettent de connecter des acteurs, de partager de l'information, de coordonner des actions ou de lancer des projets communs. Mais les écosystèmes fonctionnent autrement : ce sont des systèmes vivants d'interdépendance, dans lesquels les acteurs ne se contentent pas de coopérer ; ils co-évoluent, génèrent des capacités collectives et créent les conditions d'émergence de nouvelles possibilités économiques et sociales.

Le concept d'écosystème vient de la théorie des systèmes vivants et de l'écologie. Dans ces systèmes, la vie se maintient grâce à des modes d'organisation tels que l'interdépendance, la circulation des flux d'énergie et de ressources, l'autorégulation et la capacité d'adaptation. Appliqués aux systèmes sociaux et économiques, ces principes permettent d'imaginer des formes d'organisation plus résilientes, plus distribuées et capables de générer une transformation territoriale.

Dans le contexte actuel - marqué par une mondialisation économique délocalisée, des crises écologiques, une polarisation politique et une perte progressive de légitimité de nombreuses institutions démocratiques - les propositions de l'économie sociale et solidaire peuvent acquérir une forte capacité de transformation. Les coopératives et les organisations communautaires peuvent relocaliser l'économie, reconquérir des formes de souveraineté et générer des structures ancrées dans les territoires, tout en se reliant à des réseaux mondiaux de coopération.

Dans ce cadre, pour de nombreuses organisations qui agissent déjà à l'échelle locale afin de répondre aux besoins de la vie quotidienne et aux enjeux de souveraineté, il devient nécessaire d'aller vers des formes d'articulation plus profondes. Articuler écosystémiquement ne signifie pas simplement regrouper des entités, créer des espaces de coordination ou lancer ponctuellement des projets d'intercoopération. Cela signifie tisser des relations structurelles entre des initiatives qui partagent un territoire, des ressources, des connaissances et une finalité, afin de générer des systèmes capables de produire par eux-mêmes de nouvelles capacités collectives.

Sources et base de l'étude

Cette étude s'appuie sur différentes sources, expériences et processus d'apprentissage accumulés au fil des années, liés à l'accompagnement organisationnel, à la recherche appliquée et à l'articulation territoriale au sein de l'économie sociale et solidaire.

Parmi ces bases figurent les processus d'accompagnement de coopératives et d'initiatives communautaires, comme l'Aplec Iltir (le rassemblement de l'évolution démocratique des ruralités) ; les processus de mise en réseau et de participation à des organisations de second niveau telles que la Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya, la Xarxa d'Economia Solidària, la Coordinadora ONG's Solidàries et Ecolise ; ainsi que la création d'infrastructures coopératives et communautaires comme Miceli.Social et Núria Social.

L'étude s'alimente également de différentes recherches appliquées sur l'économie territoriale, le coopérativisme et la résilience communautaire menées avec plusieurs universités et avec Community.Catalyst ; de travaux de recherche sur la biorégionalisation et la régénération territoriale conduits avec Regenesys Group et Ecolise ; ainsi que du travail conceptuel sur la théorie des systèmes vivants, la biomimétique sociale et le design régénératif développé au sein de l'institut Balkar.Earth.

Cette étude a toutefois pu se concrétiser principalement grâce à l'alliance collaborative avec le Pôle d'Équilibre Territorial et Rural de l'Ariège (PETR Ariège), avec lequel ont été développées les principales études de cas territoriales, dans des contextes tels que l'Ariège (France) et la Garrotxa - notamment le Barri Vell d'Olot et le Collsacabra - dans le cadre d'un processus de recherche-action soutenu par le programme Erasmus+ sur la période 2025-2026.

Cet ensemble d'expériences, d'alliances et de recherches a permis d'observer comment différentes initiatives économiques et communautaires peuvent évoluer depuis des formes de coopération simples vers des écosystèmes coopératifs territoriaux. Ces cas se trouvent à des stades différents de développement et de documentation ; certains - comme le Barri Vell d'Olot - correspondent encore à des propositions en cours de déploiement plutôt qu'à des expériences déjà validées.

Le rôle du lieu et du territoire

Un élément central de l'articulation écosystémique est la conscience du lieu.

De nombreuses initiatives et de nombreux réseaux peuvent d'abord fonctionner sans adopter un regard territorial situé. Cependant, lorsqu'un travail écosystémique commence, une conscience plus fine du territoire où se déroule l'activité émerge progressivement : ses ressources, ses limites, ses relations écologiques et ses communautés.

À mesure que les acteurs coopèrent et deviennent interdépendants, le territoire cesse d'être un simple espace d'activité : il devient un système vivant avec lequel les organisations établissent une relation de plus en plus profonde.

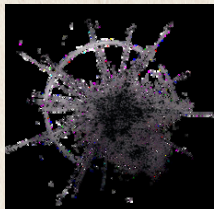
Cette perspective rejoint le concept de **biorégion**, qui considère les territoires comme des unités écologiques, sociales, économiques et culturelles interreliées. À ce niveau, les organisations ne se contentent plus d'opérer dans un territoire : elles deviennent une expression du territoire lui-même et établissent des relations de réciprocité et de symbiose avec les systèmes écologiques et communautaires qui les soutiennent.



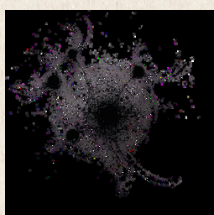
Photo 1 : Aplec Iltif 2025, Collsacabra

Paradigmes d'organisation des systèmes

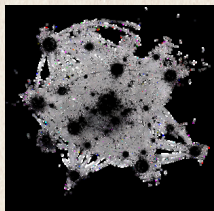
Pour comprendre ce que signifie articuler un écosystème, il est utile d'observer différents paradigmes d'organisation des systèmes sociaux.



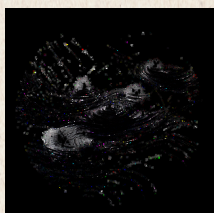
1. Système centralisé Dans ce modèle, le pouvoir se concentre dans un centre hiérarchique. Les décisions, l'information et la capacité d'action émanent de ce centre et se diffusent vers la périphérie. Ce modèle a été dominant dans de nombreuses institutions modernes.



2. Système décentralisé Dans le système décentralisé, des nœuds périphériques disposant d'une certaine autonomie apparaissent, mais ils restent orientés vers le centre. Les nœuds sont souvent en concurrence ou cherchent reconnaissance et pouvoir par rapport à ce centre. Ce modèle offre davantage de flexibilité que le modèle centralisé, sans générer nécessairement une capacité réellement distribuée.



3. Système distribué ou écosystémique À ce niveau, les nœuds établissent des relations entre eux, générant des flux d'information, de ressources et des coopérations plus complexes. La capacité d'action se distribue et le système peut s'autoréguler. Ce modèle se rapproche davantage du fonctionnement d'une cellule ou d'un écosystème vivant.



4. Système biorégional Un niveau encore plus profond peut être qualifié d'articulation biorégionale. Dans ce paradigme, les organisations ne se contentent pas de coopérer entre elles : elles font partie d'un système territorial vivant. Elles deviennent alors des expressions d'une biorégion et entretiennent une relation symbiotique avec le territoire.

Objectif de l'étude

Cette étude explore la manière dont les initiatives de l'économie ancrée, coopérative et/ou solidaire peuvent activer des processus vers des formes d'articulation écosystémique permettant de :

- renforcer l'interdépendance entre les initiatives
- générer des capacités collectives et de l'innovation territoriale
- relocaliser l'économie et les souverainetés
- construire des systèmes économiques plus résilients et régénératifs

À partir de la théorie des systèmes vivants, ce travail identifie des principes d'articulation écosystémique de l'économie ancrée, que nous comprenons comme le passage du paradigme décentralisé au paradigme distribué. Ce passage n'est pas une finalité en soi : l'objectif n'est pas que toutes les organisations deviennent « distribuées », mais d'aider chaque acteur à reconnaître l'organisation dont il a besoin et la voie réaliste pour y parvenir.

Principes d'articulation écosystémique : **des réseaux aux écosystèmes coopératifs**

1. Du centre comme référence à la finalité partagée

Dans les systèmes décentralisés, les nœuds regardent vers le centre et s'y réfèrent pour concevoir leurs actions. Dans les systèmes distribués, les acteurs se coordonnent autour d'une finalité commune.

Par exemple : pendant la mise en œuvre du projet entre l'Ariège et la Garrotxa, le travail ne partait ni d'une structure centrale dirigeant les processus, ni d'une volonté de reproduire les bonnes pratiques des différents lieux, mais d'une finalité partagée : renforcer la participation des habitants, les économies ancrées, coopératives et solidaires ainsi que les gouvernances locales entre territoires ruraux européens.

Conséquence pratique : avant de mobiliser, vérifier que toute l'équipe partage la même intention.

2. De la délégation à l'autonomie coordonnée

Le modèle décentralisé délègue des fonctions et des tâches. Le modèle distribué génère de l'autonomie, avec des responsabilités et des rôles interdépendants.

Par exemple : dans le projet de Pailhès, différents habitants activent de façon autonome des espaces et des initiatives communautaires - culture, alimentation, rencontres ou gestion d'espaces - tout en se coordonnant selon une logique de communs et de soutien mutuel, sans dépendre d'une structure centrale unique.

Conséquence pratique : ne pas annoncer l'autonomie sans avoir auparavant garanti la légitimité, les ressources et un point de contact clair.

3. De nœuds dépendants à une interdépendance émergente

Les nœuds décentralisés dépendent du centre et d'une structure. Les systèmes distribués créent des relations entre les nœuds.

Par exemple : Les conseils de village de l'Ariège ne fonctionnent ni de manière isolée ni sous la dépendance d'une administration unique : ils partagent apprentissages, difficultés et outils entre communes, générant un réseau de soutien mutuel entre villages.

Conséquence pratique : Cartographier les contributions et les besoins réciproques avant de créer une nouvelle instance.

4. De la coordination centrale à la gouvernance polycentrique

Dans le modèle décentralisé, le centre coordonne. Dans le modèle distribué, la gouvernance émerge de multiples espaces de décision.

Par exemple : Au Collsacabra, le processus Iltir a conduit à la consolidation de conseils de village locaux et à la proposition d'un Parc naturel participatif, sans créer de nouveau centre, mais en reliant et en légitimant ceux qui existaient déjà sur le territoire.

Conséquence pratique : Toujours définir l'interface avec les centres existants avant d'en ouvrir un nouveau.

5. De l'information verticale à l'information fluide

Le modèle décentralisé contrôle l'information. Le modèle distribué exige transparence et circulation fluide des connaissances.

Par exemple : Les processus participatifs et ouverts - comme le Karma Fest ou les Jardins de la Muralla - portés dans le Barri Vell d'Olot associent diagnostic partagé, recherche appliquée, laboratoires communautaires et espaces de formation ouverts, ce qui facilite la circulation des connaissances entre voisinage, paysannerie et producteurs, jeunes, écoles, coopératives, associations et administrations.

Conséquence pratique : Chaque processus devrait disposer d'une fiche courte : ce qui est décidé, ce qui reste ouvert et qui décide.

6. De la spécialisation à l'écologie des diversités

Les nœuds décentralisés sont souvent spécialisés mais isolés. Dans un écosystème, la diversité crée de la valeur lorsqu'elle est reliée.

Par exemple : Dans le Barri Vell d'Olot coexistent et coopèrent des projets alimentaires, des espaces artistiques, des écoles, des structures sociales, des ateliers artisanaux, des restaurants, des coopératives de consommation et des espaces de soin. La force du système ne vient pas d'un secteur unique, mais de la relation entre les diversités productives, culturelles et communautaires.

Conséquence pratique : Choisir la mobilisation en fonction des absences observées, et pas seulement de celles et ceux qui participent déjà.

7. Des projets aux infrastructures de continuité

Le modèle décentralisé travaille par projets. Le modèle distribué construit des infrastructures et des systèmes durables à partir d'un regard systémique.

Par exemple : Des expériences comme Utopiastadt ou l'Aplec Iltir, observées pendant le projet, ne fonctionnent pas comme des projets ponctuels mais comme des infrastructures communautaires permanentes capables d'accueillir de nouveaux usages, acteurs et processus dans le temps.

Conséquence pratique : Évaluer un processus non seulement le jour de l'événement, mais aussi à partir de ce qu'il en reste six mois plus tard.

8. Du contrôle à la confiance générative

Le modèle décentralisé tend vers le contrôle exercé par le centre. Le modèle distribué nécessite confiance, facilitation et liens.

Par exemple : Les cercles de soin, les mentorats intergénérationnels ou interculturels et les espaces de soutien mutuel proposés créent les conditions relationnelles permettant aux projets d'évoluer à partir de la confiance, et pas seulement de la supervision technique ou administrative.

Conséquence pratique : Ne pas promettre une autonomie ou une codécision qu'il ne sera ensuite pas possible de soutenir.

9. De la logique organisationnelle à l'ancrage territorial

Le modèle décentralisé pense en termes d'organisations. Le modèle distribué pense en termes de territoire, de communauté et d'écosystème.

Par exemple : Les projets ne sont pas conçus seulement pour renforcer des entités particulières, mais pour régénérer le Barri Vell comme un écosystème vivant relié à la Garrotxa, à la paysannerie locale, aux circuits courts, aux espaces culturels et à la vie quotidienne du territoire.

Conséquence pratique : Avant de créer une instance, identifier les lieux de confiance et les coopérations déjà existantes.

10. De l'addition d'acteurs aux capacités collectives

Le modèle décentralisé additionne des organisations. Le modèle distribué génère une capacité émergente du système.

Par exemple : Le processus porté par le PETR Ariège montre comment la connexion entre habitants, élus, techniciens, coopératives et initiatives communautaires génère une intelligence collective capable d'impulser de nouvelles formes de démocratie locale et de régénération territoriale.

Conséquence pratique : Considérer la formation et le suivi comme une infrastructure centrale, et non comme un simple préparatif.

Dimensions qui soutiennent la coopération

Réciprocité : chaque acteur apporte et reçoit, dans une relation durable et équitable. Comme les mycorhizes qui relient les arbres d'une forêt : chaque organisme apporte et reçoit (sucres, eau, nutriments) dans une relation durable et mutuellement bénéfique, qui n'est pas identique à chaque instant mais s'équilibre dans le temps.

Symbiose : des activités différentes se renforcent mutuellement sans se confondre. Comme le lichen, qui naît de l'union d'un champignon et d'une algue : des activités différentes fusionnent en une fonction nouvelle que ni l'un ni l'autre ne pourrait soutenir seul, sans qu'aucun ne perde son identité.

Stigmergie : chaque personne peut contribuer à partir des traces visibles laissées par les autres, sans passer systématiquement par un centre. Comme la piste de phéromones d'une fourmilière : chaque individu agit à partir des traces laissées par les autres, sans qu'un centre ait besoin de coordonner chaque étape, et l'ensemble s'auto-organise.

Robustesse : la capacité du système à rester stable et à s'adapter lorsque les conditions changent, grâce à la diversité et à la redondance. Comme un écosystème forestier diversifié : il ne dépend ni d'une seule espèce ni d'un seul chemin et peut ainsi absorber des perturbations - une infestation, une sécheresse - sans s'effondrer.



Photo 2 : rencontre communautaire au Núria Social (La Garrotxa), 2025

Anti-patterns systémiques

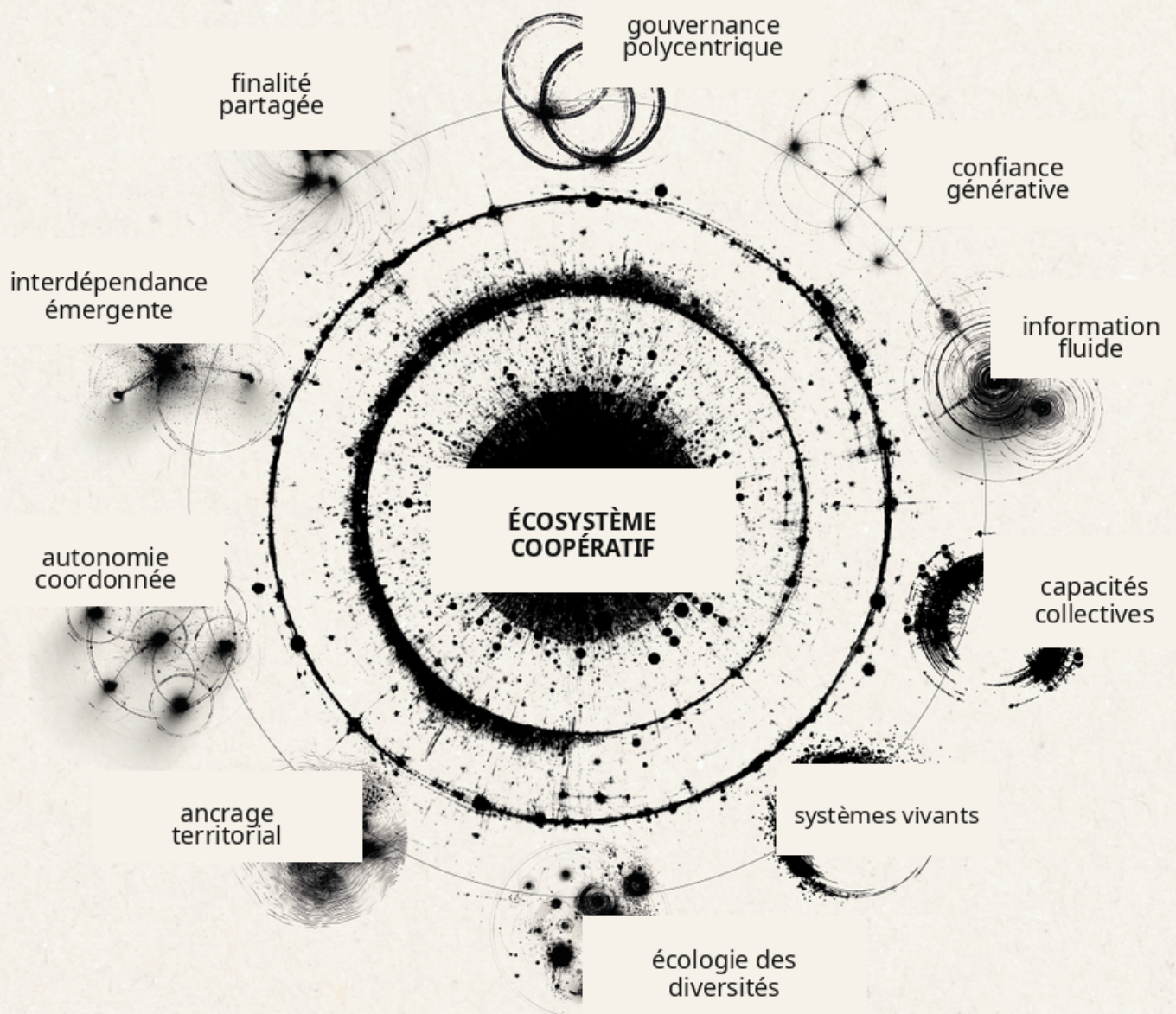
de l'organisation accompagnatrice

Pour approfondir le changement, il faut prendre en compte les anti-patterns systémiques : des fonctions réalisées de manière inconsciente, ancrées dans la culture organisationnelle, qui empêchent d'évoluer vers un paradigme davantage distribué. Par exemple :

- **Contrôle hiérarchique** lorsque la structure crée une dépendance administrative, technique ou communicationnelle, obligeant toutes les initiatives à passer par elle pour exister, obtenir des ressources ou gagner en légitimité. Elle renforce ainsi la centralité de la structure au lieu de l'autonomie territoriale.
- **Fonctionnalité comme objectif** lorsque la stratégie se réduit au fait que le système « fonctionne ». L'organisation se concentre seulement sur le bon fonctionnement des réunions, projets, subventions ou structures, mais perd de vue la question essentielle : cela régénère-t-il réellement les relations, les capacités et la vitalité communautaire ?
- **Dogmatismes idéologiques** lorsque les alliances se construisent uniquement entre des acteurs partageant exactement le même cadre idéologique ou discursif, ce qui complique la coopération avec des initiatives différentes mais nécessaires à la solidité d'écosystèmes territoriaux larges et diversifiés.
- **Récits simples et réactifs** lorsque la communication consiste en permanence à réagir aux conflits, aux urgences ou aux actions réalisées, sans produire de récits plus profonds, porteurs de propositions et capables de construire un imaginaire partagé à long terme.
- **Fragmentation des rôles** lorsque, au sein d'une même organisation, les équipes chargées de la communication, du soin, de la production ou du plaidoyer fonctionnent comme des compartiments séparés, en concurrence pour les ressources ou la visibilité, ce qui entrave une lecture transversale et écosystémique.
- **Territoire comme usage et service** lorsqu'un territoire est perçu uniquement comme un espace où mettre en œuvre des projets, capter des ressources ou développer des activités, sans construire de relations de réciprocité avec les communautés, les écosystèmes naturels et les besoins propres au lieu.

DES RÉSEAUX AUX ÉCOSYSTÈMES COOPÉRATIFS

PRINCIPES D'ARTICULATION ÉCOSYSTÉMIQUE :
lorsque les nœuds cessent de regarder vers le centre
et se relient entre eux, générant de la vitalité.



ANTI-PATTERNS SYSTÉMIQUES



VOUS POUVEZ TÉLÉCHARGER CE DOSSIER AU LIEN SUIVANT :



<https://resilience.earth/eines-disruptives>

