

**MEMÒRIA TÈCNICA DEL ESTUDI DE CASOS
D'ARIEGE (BRIE, SAINT-QUENTIN-LA-TOUR-PAILHÈS) I
LA GARROTXA (COLLSACABRA I BARRI VELL D'OLLOT) I
DISSENY DELS PRINCIPIS D'ARTICULACIÓ ECOSISTÈMICA:
DE XARXES A ECOSISTEMES COOPERATIUS.**

PRINCIPIS D'ARTICULACIÓ ECOSISTÈMICA: quan els nodes
deixen de mirar al centre i es relacionen entre ells generant vitalitat.

Entendre la participació ciutadana no com una successió de
consultes aïllades, sinó com un teixit durador de vincles,
responsabilitats, recursos i espais de decisió.

JULIOL 2026

Creat i dissenyat:



Amb el finançament:



ÍNDEX

Introducció	3
Per què distingir una xarxa d'un ecosistema?	3
Experiències i observacions de l'estudi	7
Les cinc experiències del PETR de l'Ariege i la Garrotxa	7
BRIE	7
SAINT-QUENTIN-LA-TOUR	8
PAILHÈS	8
BARRI VELL D'OLOT	9
COLLSACABRA — APLEC ILTIR 2025	10
Llegir les experiències des del sentit ecosistèmic	10
Diverses vies per fer viure un ecosistema cooperatiu territorial	13
El paper del lloc i del territori	14
La consciència del lloc: investigar allò que ens permet viure	14
La bioregió: una geografia de la vida, no una nova frontera administrativa	15
Quatre dimensions complementàries de la cooperació: reciprocitat, simbiosi, estigmèrgia i robustesa	15
Quatre formes d'organitzar l'acció col·lectiva	18
1. ORGANITZACIÓ CENTRALITZADA	18
2. ORGANITZACIÓ DESCENTRALITZADA	18
3. ORGANITZACIÓ DISTRIBUÏDA O POLICÈNTRICA	18
4. ORGANITZACIÓ ECOSISTÈMICA O BIOREGIONAL	18
El que aquests models canvien en un municipi petit / rural	19
Propòsit de l'estudi	20
Principis d'articulació ecosistèmica: de xarxes a ecosistemes cooperatius	20
1. Del centre com a referència → al propòsit compartit	20
2. De la delegació → a l'autonomia coordinada	21
3. De les dependències invisibles → a interdependència emergent	21
4 — De la coordinació central a la governança policèntrica	22
Una arquitectura possible a partir de les experiències de l'Ariege	23
Cinc condicions perquè funcioni el policentrisme	23
5 — De la informació vertical a una informació fluïda i interpretable	23
6 — De la diversitat mostrada a la diversitat efectivament connectada	24
7 — Dels projectes puntuals a les infraestructures de continuïtat	24
8 — Del control a una confiança generativa organitzada mitjançant regles clares	25
9 — De la lògica organitzativa al arrelament territorial	25
10 — De la suma de participants a la capacitat col·lectiva de continuar	26
Una matriu senzilla per observar una capacitat col·lectiva	26
Antimodels sistèmics	27
Bibliografia	30
Fonts de terreny que cal documentar i validar	30
Referències bibliogràfiques utilitzades	30
Infografia	31

Introducció

Durant l'última dècada, l'economia social i solidària, les administracions locals, les associacions i els col·lectius d'habitants han demostrat una gran capacitat d'organització col·lectiva a Catalunya i a l'Ariège. Cooperatives, xarxes d'ajuda mútua, espais compartits, iniciatives municipals, aliances territorials i projectes ciutadans han contribuït a respondre a necessitats socials, ecològiques i econòmiques a partir dels recursos i coneixements locals. Tanmateix, a mesura que l'economia social i solidària creix i es diversifica, emergeix una pregunta cada vegada més present en moltes organitzacions i territoris: **com s'articula ecosistèmicament aquest conjunt d'iniciatives?**

Per què distingir una xarxa d'un ecosistema?

Una xarxa connecta diferents actors. Permet conèixer-se, intercanviar informació, compartir recursos o dur a terme un projecte comú. Aquesta forma sol ser suficient per a una necessitat concreta i limitada en el temps.

Un ecosistema va més enllà: les relacions es tornen duradores, els actors depenen en part uns dels altres, els recursos circulen, coexisteixen diversos espais d'iniciativa i decisió, i el sistema aprèn de l'experiència. No es tracta únicament de sumar organitzacions, sinó de crear les condicions que els permetin actuar conjuntament, adaptar-se i generar noves capacitats col·lectives.

EL QUE AQUESTA DIFERÈNCIA CANVIA PER A LA PARTICIPACIÓ CIUTADANA/COMUNITÀRIA

Des d'una lògica de xarxa, el municipi pot continuar sent el principal punt d'entrada: convida, consulta, centralitza les propostes i decideix. Des d'una lògica d'ecosistema, la participació esdevé una capacitat permanent del territori: els habitants poden proposar, investigar, deliberar, actuar i fer un seguiment de les decisions en diversos espais connectats entre si. L'ajuntament o l'entitat aglutinadora manté les seves responsabilitats legals, però deixa de ser l'únic lloc on s'elaboren les prioritats i les solucions.

Aquesta distinció no contraposa, per tant, una «mala xarxa» a un «bon ecosistema». Ajuda a triar el nivell d'organització útil. Una consulta puntual pot bastar per millorar una actuació urbanística. Una política alimentària, una explotació agrícola municipal, la gestió de l'aigua o la dinamització democràtica d'un mandat solen requerir vincles més continus entre habitants, càrrecs electes, personal tècnic, associacions, actors econòmics i entorns vius.

Pensar en termes d'ecosistema permet concebre un teixit de vincles: entre persones i organitzacions, però també entre decisions, recursos, llocs, usos i generacions. La solidesa del sistema no prové d'un centre que ho controla tot, sinó de la qualitat de les relacions, la claredat de les responsabilitats i la capacitat de tenir cura conjuntament d'allò que manté viu el territori.

Aquest estudi parteix d'una constatació: no és el mateix construir una xarxa que articular un ecosistema. Les xarxes permeten connectar actors, compartir informació, coordinar accions o impulsar projectes conjunts. Però els ecosistemes funcionen d'una altra manera: són sistemes vius d'interdependència, on els actors no només cooperen sinó que coevolucionen, generen capacitat col·lectiva i construeixen condicions perquè emergeixin noves possibilitats econòmiques i socials.

El concepte d'**ecosistema prové de la teoria dels sistemes vius i de l'ecologia**. En aquests sistemes, la vida es manté gràcies a patrons d'organització com la interdependència, la circulació de fluxos d'energia i recursos, l'autoregulació i la capacitat d'adaptació. Quan aquests patrons si s'apliquen a sistemes socials i econòmics, permeten pensar formes d'organització més resilients, distribuïdes i capaces de generar transformació territorial.

En el context actual —marcat per una globalització econòmica deslocalitzada, crisis ecològiques, polarització política i una progressiva pèrdua de legitimitat de moltes institucions democràtiques— les propostes de l'economia social i solidària poden emergir amb força propositiva. Les cooperatives i les organitzacions comunitàries tenen la capacitat de relocalitzar l'economia, recuperar sobirania i generar estructures arrelades als territoris, alhora que es connecten amb xarxes globals de cooperació.

En aquest marc, per a moltes organitzacions que ja treballen a escala local donant resposta a necessitats de vida i a sobirania, esdevé necessari avançar cap a formes més profundes d'articulació. Articular ecosistèmicament no significa simplement aglutinar entitats, crear espais de coordinació o impulsar projectes d'intercooperació puntuals. Significa teixir relacions estructurals entre iniciatives que comparteixen territori, recursos, coneixement i propòsit, generant sistemes capaços d'autogenerar noves capacitats col·lectives.

Estudi de cas > Pailhès: un projecte en xarxa que busca convertir-se en un ecosistema local

A Pailhès, el projecte d'espai agrícola municipal persegueix dos objectius relacionats: contribuir a una alimentació saludable i local, especialment per als infants del menjador escolar, i experimentar una nova manera d'associar els habitants a les decisions municipals. Des de la tardor de 2024, habitants, càrrecs electes, professionals i persones voluntàries treballen conjuntament en el disseny i el funcionament de l'espai.

S'ha creat una comissió extramunicipal. Es reuneix mensualment i aplega principalment habitants, a més de diversos càrrecs electes i persones de suport. La incorporació a la comissió es basa en la participació voluntària, complementada amb un sorteig per ampliar la diversitat de participants. Diversos grups de treball s'ocupen de temes diferents: disseny de l'espai agrícola, governança, comunicació, acollida de noves persones, continuïtat del projecte o relació amb el ple municipal.

Aquesta organització permet comprendre de manera concreta la diferència entre una xarxa i un ecosistema.

Des d'una lògica de xarxa, l'ajuntament continuaria sent el principal punt de pas. Reuniria habitants, agricultors/es, associacions i persones expertes al voltant del seu projecte. Les persones participants intercanviarien informació, aportarien les seves competències i durien a terme determinades accions. Tanmateix, les invitacions, els mitjans, els arbitratges i les relacions entre associades continuarien depenent principalment del municipi o d'unes poques persones impulsores.

Des d'una lògica d'ecosistema, els diferents actors no estarien únicament connectats amb l'ajuntament o amb la comissió. També començarien a construir relacions directes entre si. Per exemple, els habitants podrien organitzar una jornada de treball amb una associació local; el menjador escolar, els i les productors/es i el grup responsable de les plantacions podrien ajustar conjuntament els cultius; els joves podrien proposar un ús de l'espai; un grup podria provar una acció dins d'un marc de responsabilitats clarament definides, sense demanar autorització en cada etapa. El municipi continuaria garantint el marc legal, el terreny i l'interès general, però la capacitat d'actuar es distribuiria entre diversos espais.

El pas de la xarxa a l'ecosistema no consisteix, per tant, a eliminar el paper de l'ajuntament. Consisteix a fer possible que els altres actors també prenguin iniciatives, disposin de responsabilitats clares, comparteixin recursos i aprenguin directament els uns dels altres.

Anàlisi comparada aplicada a Pailhès

Pregunta	Funcionament en xarxa	Funcionament com a ecosistema	Situació observada o repte a Pailhès
En torn a què s'actua?	En torn a un projecte definit i promogut principalment per l'ajuntament.	En torn a una intenció comuna que diversos actors poden traduir en accions diferents.	La intenció s'ha ampliat: ja no es tracta únicament d'un hort fruiter, sinó d'un espai agrícola, alimentari, social i democràtic. Aquesta intenció comuna encara ha de formular-se de manera senzilla.
On es prenen les decisions?	La comissió debat i trasllada les propostes; l'ajuntament arbitra.	Diversos espais disposen d'una autonomia definida, amb regles per connectar les seves decisions.	Els grups poden prendre decisions de poca repercussió. Les decisions importants són examinades per la comissió mitjançant el mètode de decisió amb zero objeccions. El ple municipal conserva les seves responsabilitats legals.
Com estan connectats els actors?	Cada actor manté principalment una relació amb l'ajuntament o amb la comissió.	Els actors també mantenen relacions directes i duradores entre si.	Les relacions internes de la comissió estan estructurades. En canvi, els vincles directes amb associacions, productors o altres iniciatives locals encara es presenten com a vies que cal desenvolupar.
Com circulen els recursos?	El municipi aporta el terreny, el pressupost i les invitacions, i sol·licita competències específiques de manera puntual.	Els actors comparteixen temps, material, coneixements pràctics, espais, contactes i, de vegades, finançament.	Es mobilitzen coneixements externs per a l'arboricultura, la participació i la facilitació. Tanmateix, encara han d'aclarir-se la gestió del pressupost i el grau d'autonomia financera de la comissió.
Com circula la informació?	La informació ascendeix cap al centre, que la redistribueix.	Cada grup documenta la seva acció i fa que la informació sigui accessible per als altres.	Una llista de debat, actes publicades en una wiki, un butlletí i reunions mensuals ja afavoreixen una circulació oberta de la informació.
Com s'aprèn?	S'avalua l'èxit del projecte previst.	S'observen els efectes, s'ajusten els rols i es transformen progressivament les pràctiques.	El funcionament de la comissió, les modalitats de decisió i la carta d'ús s'experimenten alhora que es condiciona el terreny. Per tant, el projecte produeix tant possibles collites com aprenentatges democràtics.
Com es manté el projecte en el temps?	La seva continuïtat depèn del municipi, del mandat o d'unes poques persones molt implicades.	Diversos actors saben mantenir el projecte i poden acollir noves iniciatives.	Un grup treballa sobre la continuïtat jurídica i la dinamització. La dependència del voluntariat, de les persones impulsores i de l'acompanyament extern continua sent un punt d'atenció.
Com es gestiona el temps?	Es fixa el calendari del projecte i, posteriorment, es mobilitza les persones participants per complir-lo.	Les limitacions agrícoles, municipals i del voluntariat es debaten i s'ajusten.	El retorn d'experiència posa de manifest una tensió entre la lentitud necessària per a la construcció col·lectiva i les urgències pròpies del calendari agrícola.

El que mostra realment el cas de Pailhès

Pailhès encara no es pot presentar com un ecosistema territorial plenament constituït. Seria més precís parlar d'una xarxa de cooperació que experimenta diverses característiques pròpies d'un funcionament ecosistèmic.

El projecte ja és més que una consulta municipal puntual:

- una intenció comuna vincula l'alimentació local i l'experimentació democràtica;
- diversos grups disposen de certa autonomia;
- les decisions no es concentren totes en un únic espai;
- la informació i els aprenentatges estan documentats;
- el projecte incorpora progressivament nous participants i nous usos.

Tanmateix, encara s'han de construir o verificar diverses condicions:

- el grau real d'autonomia de la comissió i dels grups;
- els recursos disponibles més enllà de l'acompanyament extern;
- els vincles directes amb els agricultors, les associacions, el menjador escolar, l'escola i els altres espais del poble;
- el repartiment de les responsabilitats de manteniment i dinamització;
- la continuïtat del projecte més enllà de les persones actualment implicades i del mandat municipal.

Aquesta lectura coincideix amb els principis proposats en aquest estudi: passar d'un centre que serveix de referència a un propòsit comú, de tasques delegades a una autonomia coordinada, d'actors dependents del centre a relacions d'interdependència, i d'una coordinació única a diversos espais de decisió connectats entre si.

A Pailhès, la qüestió no consisteix únicament a saber quants actors participen en el projecte. Consisteix a saber si aquests actors poden actuar progressivament els uns amb els altres, assumir responsabilitats, compartir recursos i fer evolucionar el projecte sense que tota iniciativa hagi de tornar a passar per un únic centre. És mitjançant aquest desplaçament com la xarxa comença a convertir-se en un ecosistema.

Experiències i observacions de l'estudi

Aquest estudi es basa en investigacions sobre la teoria dels sistemes vius, la governança dels béns comuns, el bioregionalisme i la democràcia local, així com en experiències d'acompanyament a Catalunya i a l'Ariege. Les referències externes serveixen com a punts de suport i inspiració: no són receptes que s'hagin d'aplicar tal qual. A partir de diverses fonts, experiències i processos d'aprenentatge acumulats al llarg dels anys, vinculats a l'acompanyament organitzacional, la recerca aplicada i l'articulació territorial dins l'economia social i solidària.

Entre aquestes bases hi trobem els processos d'acompanyament a cooperatives i iniciatives comunitàries com és l'Aplec Iltif (*l'aplec de l'evolució democràtica de les ruralitats*); els processos d'enxarxament i participació en organitzacions de segon grau com la Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya, la Xarxa d'Economia Solidària, la Coordinadora ONG's Solidàries i Ecolise; així com la creació d'infraestructures cooperatives i comunitàries com Miceli.Social i Núria Social.

L'estudi també es nodreix de diverses **recerques aplicades** en economia territorial, cooperativisme i resiliència comunitària desenvolupades conjuntament amb diferents universitats i amb Community.Catalyst; de processos de recerca en bioregionalització i regeneració territorial impulsats amb de Regenesi Group i Ecolise; i del treball conceptual en teoria dels sistemes vius, biomimètica social i disseny regeneratiu desenvolupat des de l'institut Balkar.Earth.

Tanmateix, aquest estudi s'ha pogut materialitzar principalment gràcies a l'aliança col·laborativa de **Resilience.Earth** i el **Pôle d'Équilibre Territorial et Rural de l'Ariège** (PETR Ariège), amb qui s'han desenvolupat els principals estudis de cas territorials en contextos com l'Ariège (França) i la Garrotxa —especialment al barri vell d'Olot i al Collsacabra— en el marc d'un procés d'Investigació-acció recolzat pel programa Erasmus+ durant el període 2025-2026.

Aquest conjunt d'experiències, aliances i recerques ha permès **observar com diferents iniciatives econòmiques i comunitàries poden evolucionar des de formes de cooperació més simples cap a ecosistemes cooperatius territorials**.

Les cinc experiències del PETR de l'Ariege i la Garrotxa

BRIE	Prefigurar una assemblea veïnal de codecisió i descobrir que la institució no pot precedir el col·lectiu
	El punt de partida: Brie és un municipi d'uns 220 habitants, amb un teixit associatiu actiu i una botiga d'alimentació participativa, l'épiceBrie. L'alcaldeessa, inspirada pels treballs de Jo Spiegel i per les mobilitats d'aprenentatge ERASMUS+ «Transicions i noves governances», va proposar provar una assemblea veïnal que associés càrrecs electes i habitants en el disseny i la presa de decisions.
	El dispositiu preparat el 21 de setembre de 2024: La jornada de treball va reunir quatre regidores, entre elles l'alcaldeessa, dos dinamitzadors de Fréquence Commune i tres persones observadores d'Agoractive. L'escenari triat preveia una assemblea d'entre 20 i 25 persones: fins a 11 càrrecs electes voluntaris, 8 habitants seleccionats per sorteig i 8 habitants voluntaris, compromesos durant un any. L'assemblea hauria triat els seus temes i treballat en codecisió, dins d'un marc que precisés els valors, els límits jurídics i pressupostaris i el mètode de decisió.
	El que va passar realment: El projecte no va arribar a la fase d'experimentació amb els habitants. Durant la seva presentació al ple municipal, set càrrecs electes s'hi van oposar i quatre el van donar suport, principalment entre els que havien participat en la jornada de preparació. Els temors feien referència a la pèrdua de poder, la càrrega de treball, la utilitat concreta per al poble i la incertesa del dispositiu; a més, es barrejaven amb tensions internes ja existents.
	El que ensenya l'experiència: Brie mostra que una arquitectura de codecisió, encara que estigui dissenyada amb precisió, no es converteix en una institució viva sense una cultura democràtica

	compartida, un acord polític explícit, una circulació presencial de la informació i un marc d'acompanyament comprès. La interrupció del projecte no és, per tant, únicament un fracàs: fa visibles les condicions relacionals que han de precedir el repartiment del poder. <i>Fonts: balanç de l'experimentació - «Brie es va atrevir amb l'assemblea veïnal».</i>
SAINT-QUENTIN-LA-TOUR	Preparar un fòrum que faci germinar iniciatives i organitzar després la seva autonomia i seguiment El punt de partida: A Saint-Quentin-la-Tour, municipi d'uns 320 habitants, un primer fòrum ciutadà celebrat el 2014 havia contribuït al naixement d'un cafè associatiu i un hort compartit. Després de les eleccions municipals de 2026, l'equip, àmpliament renovat, va decidir preparar un nou fòrum abans d'avançar cap a una carta o una organització més permanent de governança compartida. La preparació: Dues sessions de treball amb els càrrecs electes, organitzades l'11 de maig i l'1 de juny de 2026, van permetre establir el marc del procés. Primer van servir per aclarir els diferents nivells de participació —informar, consultar, concertar i codecidir— i, després, per distingir el que ja estava decidit, el que encara es podia debatre i el que corresponia a un altre procés. Aquest treball va portar a formular una pregunta comuna per al fòrum: «Què podríem fer per reforçar els vincles entre els habitants i donar vida al poble?» El fòrum previst: El fòrum ha de fer aflorar idees, permetre que madurin en petits grups, presentar-les i, posteriorment, identificar aquelles que reuneixin alhora un interès col·lectiu i persones disposades a implicar-s'hi. Els temes relacionats amb determinades actuacions ja iniciades queden fora de l'àmbit del fòrum. Les idees seleccionades podrien convertir-se en grups de treball amb una persona referent, un vincle amb el municipi, seguiment i possibles mitjans: una dotació d'uns 3.000 euros, suport logístic, temps d'acompanyament o servei cívic. El que ensenya l'experiència: Saint-Quentin-la-Tour mostra que un fòrum no ha de ser necessàriament una consulta puntual. Pot convertir-se en un punt de connexió entre una idea, un grup d'habitants, un lloc, mitjans municipals i una acció duradora. Tanmateix, aquesta transformació depèn d'unes regles del joc comprensibles, de la presència de persones voluntàries, d'un dret de seguiment i de càrrecs electes capaços d'actuar alternativament com a participants, enllaços i facilitadors, sense dirigir cada iniciativa. <i>Fonts: balanç de l'experimentació «Saint-Quentin-la-Tour: sentar les bases d'una governança municipal col·laborativa».</i>
PAILHÈS	Construir un espai agrícola municipal i fer evolucionar conjuntament el lloc, els usos i les regles El punt de partida: Des de la tardor de 2024, un grup d'habitants, càrrecs electes, professionals i persones voluntàries treballa en la creació d'un espai agrícola en una parcel·la municipal. Concebut inicialment com un hort fruïter, el projecte s'ha ampliat progressivament. Persegueix dos objectius relacionats: contribuir a una alimentació saludable i local, especialment per als infants del menjador escolar, i experimentar una manera més col·lectiva de dissenyar i dur a terme un projecte municipal. El lloc es concep així alhora com un espai productiu, pedagògic, ecològic i social. La seva denominació definitiva encara es debat. L'organització posada en marxa: Una comissió extramunicipal reuneix principalment habitants voluntaris, diversos càrrecs electes, un assessor en arboricultura, persones que acompanyen la participació ciutadana i un facilitador extern. Es reuneix aproximadament un cop al mes. La participació voluntària es complementa amb sortejos destinats a obrir el grup a altres perfils, especialment als joves. Entre les reunions, diversos grups de treball fan avançar els temes relacionats amb el disseny del terreny, la comunicació, el sorteig, la governança, la continuïtat del projecte, l'acollida de nous participants i la relació amb el ple municipal. Els grups de treball poden prendre directament les decisions considerades de poca repercussió. Les decisions de més abast s'han de presentar a la comissió, després d'haver estat anunciades almenys set dies abans. S'examinen mitjançant un mètode anomenat «decisió amb zero objeccions»: el grup busca una proposta amb la qual tothom pugui treballar, encara que no correspongui a la preferència

	de cada persona. Les actes, els mapes de treball i les decisions es conserven en una wiki i es comparteixen mitjançant una llista de debat. La trajectòria seguida: Entre octubre i desembre de 2024, els tallers van servir principalment per precisar les intencions, els rols, les normes d'intervenció i les relacions amb el ple municipal. Van sorgir desacords sobre el paper dels càrrecs electes i sobre l'autonomia real de la comissió. A partir de gener de 2025, el treball es va tornar més concret: elecció d'un viver participatiu, primeres zonificacions de l'hort fruïter, la bassa i el pou, reflexió sobre els usos del terreny, primeres plantacions i preparació de jornades de treball obertes. Un primer sorteig es va dirigir a joves d'entre 10 i 18 anys, alguns dels quals van participar posteriorment en els tallers. El procés també va adquirir més visibilitat al poble: un arbre mòbil que presentava el projecte, un estand a la fira de primavera, un butlletí informatiu, cartells i la preparació d'un àpat comunitari. Es va iniciar un primer projecte de carta per precisar els usos i els límits del lloc. Al maig de 2025, el viver estava instal·lat, es debatia un pla de condicionament i encara s'havien d'arbitrar diversos escenaris de plantació. Tanmateix, el quadre de seguiment dels tallers mostra una mobilització desigual segons els esdeveniments i la necessitat d'anunciar millor les jornades de treball, acollir les persones i fer-les més visibles. El que ensenya l'experiència: Pailhès mostra que un projecte material pot convertir-se en suport d'un aprenentatge democràtic. El terreny, el viver i les jornades de treball ofereixen una dimensió concreta a la participació: no es convida els habitants únicament a donar la seva opinió, sinó a imaginar, plantar, organitzar, documentar i tenir cura d'un lloc. Al seu torn, aquestes accions obliguen a precisar qui pot decidir, qui compromet una despesa, qui s'ocupa del manteniment i qui respon de les conseqüències d'una elecció. L'experiència mostra així mateix que l'acció concreta i la construcció de les regles han d'avançar conjuntament. El calendari agrícola obliga de vegades a actuar amb rapidesa, mentre que el debat col·lectiu requereix temps. Una petita acció reversible pot permetre aprendre i mobilitzar; en canvi, una plantació duradora o una actuació costosa requereixen un mandat, un pressupost i responsabilitats clarament establertes. Per tant, el mètode de decisió no basta per si sol per compartir el poder: també cal definir els marges de decisió de la comissió, els compromisos del municipi i la manera en què el ple municipal tramita les propostes del col·lectiu. El metaanàlisi assenyalava, en particular, una resistència inicial del ple municipal a compartir el poder de decisió, la dificultat per mantenir a llarg termini la participació d'algunes persones seleccionades per sorteig i una necessitat recurrent de clarificació entre els diferents grups. Les qüestions encara obertes: La documentació disponible encara no permet establir les respostes relatives a l'estatut dels agricultors i productors dins del projecte, el repartiment durador del treball de manteniment, l'autonomia pressupostària de la comissió, la futura entitat jurídica responsable i la continuïtat després de les cites electorals municipals. També convida a comprovar a qui consideren els diferents actors que «pertany» actualment el projecte: al municipi, a la comissió, als habitants implicats, als futurs professionals agrícoles o a una organització encara per construir. Aquestes qüestions es formulen en el metaanàlisi com a aspectes que cal treballar i no com a dificultats constatades de manera definitiva. <i>Fonts: balanç de l'experimentació — «Pailhès posa en marxa la seva explotació agrícola municipal i ciutadana».</i>
BARRI VELL D'OLOT	Teixir un ecosistema de cotreball i economia arrelada a partir d'una xarxa d'espais ja existents El punt de partida: El Barri Vell d'Olot ja conté, abans de qualsevol intervenció, una densitat notable d'espais, entitats i oficis: la lera, Núria Social, la Ca-nyera, els quatre ateneus històrics, obradors, restaurants, escoles, un teixit associatiu envellit però actiu. La proposta de Resilience.Earth no parteix de zero: parteix de la constatació que aquestes peces existeixen disperses, funcionant cadascuna com un node aïllat que es relaciona sobretot amb el seu propi públic o amb l'ajuntament, però poc entre elles. A més a més, durant el 2025 es va aprovar el Pla de Barris Regeneratiu, que impulsarà un canvi rehabilitació arquitectònic i social en els propers 5 anys.

	El que es proposa: Convertir el barri en una "infraestructura comunitària distribuïda", en què els locals buits, els equipaments infrautilitzats i els obradors deixin de ser infrautilitzats i esdevinguin nodes d'una xarxa de cotreball, formació, cures i producció agroalimentària. Es proposa articular el cotreball i l'associacionisme, i la de la xarxa agroalimentària i la Indústria 5.0, amb un desplegament en fases (2023–2027) que va de l'"activació estratègica" a la "consolidació" i l'"expansió". El que ja funciona com a embrió d'ecosistema: Núria Social ja opera com un node real que acull i es relaciona una dotzena d'entitats sota un mateix sostre; Artiga Coop ja connecta 237 famílies amb pagesia local; processos cooperatius (Xarxa Economia Solidària de la Garrotxa, Ateneu Cooperatiu, RIPESS, Ecolise) ja dona al barri un abast que difícilment tindria un poble rural aïllat. Les qüestions encara obertes: La Xarxa d'Economia Solidària de la Garrotxa articula diferents trobades entre entitats, cooperatives, veïnes i ajuntament per tal de repensar aquest futur conjuntament, nodrir ponts i que no hi hagi aïllament entre les parts.
COLLSACABRA — APLEC ILTIŔ 2025	D'un festival itinerant a un procés de governança bio regional El punt de partida: IltiŔ no és un esdeveniment, és un procés que ja s'havia desplegat prèviament a Alp (Cerdanya, 2022, la llavor), la Vall del Llierca (Garrotxa, 2023) i la Vall del Ser (Garrotxa, 2024). El 2025 tria un territori nou i més complex institucionalment: el Collsacabra, que travessa sis municipis, tres consells comarcals, dues diputacions i encaixa amb un context ja viu de "Consells de Poble" i cogestió d'espais. L'organització posada en marxa: Es crea un Grup Arrel de 15 persones (sector social, cultural, institucional) que co-crea l'ideari, la programació i la producció, amb suport d'un tècnic municipal i les tres alcaldies. Aquest grup organitza 5 trobades locals de cocreació amb consells de poble, municipis amfitrions i entitats socials —abans de fixar cap programa— i impulsa dinàmiques de recuperació de memòria col·lectiva (per exemple, recuperar els punts d'un teixit amb les àvies de Rupit) que desemboquen en un audiovisual i una "declaració conjunta transrural" amb compromisos. El clímax (17-19 octubre, Cantonigròs): Més de 30 activitats públiques i uns 2.500 assistents, però el més rellevant per a aquesta anàlisi és el laboratori comunitari "Mancomunació comunitària i cogestió territorial", que va reunir Elisenda Guillaumes (Espai Natural Guillerries-Savassona), Carlos Donaire (IGOP-UAB), Laura Comas (Núria Social), Gerard Costa (Miceli.Social), Ricard Vilaregut (Cardant Cultura) i personalitats de l'Ariège —entre elles Anne-Paule Béis del PETR Ariège, la mateixa xarxa de Brie, Saint-Quentin-la-Tour i Pailhès—, a més de representants del Creative Bureaucracy Festival de Berlín. És literalment el punt on es toquen els dos processos que hem estat treballant fins ara. Es documenten dos resultats institucionals concrets i validats comunitàriament: la creació de consells de poble locals i la proposta d'un Parc Natural participat al Collsacabra. Es manté actiu un grup motor multiactor (administracions, teixit veïnal, entitats socials i econòmiques) com a estructura de corresponsabilitat que sobrevisca a l'esdeveniment. I el mètode es trasllada ja al següent territori: Navata–Lladó–Cabanellas.

Llegir les experiències des del sentit ecosistèmic

Els casos locals no serveixen únicament per fer més concrets els conceptes. També mostren allò que els conceptes deixen de banda quan descriuen exclusivament una arquitectura ideal. Les observacions següents porten a incorporar la qüestió del ritme, la preparació interna, els límits del debat i el que passa després de la participació.

Observació sobre el terreny	A Brie, la forma institucional es va dissenyar abans que existís un acord sòlid dins del ple. A Saint-Quentin-la-Tour, el treball comença amb dues sessions de familiarització i un fòrum d'abast limitat.
Concepte precisat	El pas a un ecosistema no és únicament un canvi d'estructura. És una seqüència: preparar, provar, connectar, aprendre i, si l'experiència resulta concloent, arrelar-la de manera duradora en les pràctiques, les regles i els mitjans de la institució.

Observació sobre el terreny	A Brie, l'objectiu impulsat per l'alcaldesa encara no s'havia convertit en un objectiu compartit per l'equip. A Saint-Quentin-la-Tour, la pregunta del fòrum es reformula fins a ser prou precisa per orientar l'acció.
Concepte precisat	El propòsit comú no és una intenció general. Ha de comprendre's, debatre's i traduir-se en límits, criteris d'èxit i responsabilitats.

Observació sobre el terreny	L'assemblea de Brie hauria creat un nou centre de decisió, però la seva relació amb el ple municipal no va obtenir la legitimitat necessària. A Saint-Quentin-la-Tour, el fòrum, els grups d'habitants i el ple municipal estan connectats mitjançant els rols previstos.
Concepte precisat	La governança policèntrica no neix del nombre d'òrgans. Depèn de la qualitat de les interfícies entre ells: mandat, mitjans, transmissió, arbitratge i dret de seguiment.

Observació sobre el terreny	A Brie, una institució preparada es queda sobre el paper. A Saint-Quentin-la-Tour, un fòrum anterior ja ha generat dos espais duradors: el cafè associatiu i l'hort compartit. A l'Ariege, una infraestructura viva pot ser un hort o un hort fruïter compartit, un cafè associatiu, una botiga d'alimentació ciutadana, un tercer espai, un taller col·lectiu, un mercat o una festa del poble. Com l'Aplec lltif al Collsacabra. No és únicament un equipament: és un lloc on els habitants es troben, adquireixen hàbits de cooperació, comparteixen coneixements pràctics i poden reactivar una acció quan sorgeix una necessitat. També pot adoptar la forma d'un grup informal, una xarxa d'ajuda mútua entre municipis, una llista de contactes, actes accessibles o una memòria comuna dels projectes ja realitzats. La seva força rau menys en la seva permanència que en la seva capacitat de mantenir vincles i tornar a mobilitzar les persones.
Concepte precisat	Una infraestructura viva no ha de ser necessàriament un òrgan permanent. Pot ser un lloc, un hàbit de cooperació, una memòria comuna o un grup capaç de reprendre l'acció.

Observació sobre el terreny	A Brie, els malentesos interns es van intensificar per manca de temps compartit. A Saint-Quentin-la-Tour, la preparació distingeix el que ja està decidit, el que està obert al debat i el que queda fora de l'àmbit.
Concepte precisat	Una informació fluida no només ha d'estar disponible. Ha de poder-se interpretar: cada persona ha de saber què pot canviar, qui decidirà i què passarà després de la participació.

Observació sobre el terreny	A Pailhès, el projecte agrícola i les regles de governança es construeixen simultàniament. Les primeres jornades de treball fan tangible el procés, però també plantegen qüestions de pressupost, responsabilitat i manteniment.
Concepte precisat	Un ecosistema cooperatiu no es construeix únicament mitjançant el debat ni únicament mitjançant l'acció. Les realitzacions concretes poden servir com a proves, sempre que es distingeixin els petits passos reversibles de les decisions que comprometen el municipi a llarg termini.

Observació sobre el terreny	Els grups de treball poden abordar per si sols les decisions de poca repercussió, mentre que la comissió examina les decisions més importants. Tanmateix, encara s'ha de precisar la frontera entre el que correspon a la comissió i el que continua sent competència del ple municipal.
Concepte precisat	Una governança amb diversos centres de decisió requereix l'indar i vies de pas clarament definits: qui prepara, qui decideix, qui finança, qui pot sol·licitar una revisió i qui assumeix la responsabilitat final.

Observació sobre el terreny	El viver, les jornades de treball, l'arbre mòbil, els mapes, la wiki i els moments de convivència exerceixen tots un paper en la continuïtat del projecte.
Concepte precisat	Una infraestructura viva combina elements materials i relacionals: un lloc, eines, cites periòdiques, una memòria accessible, formes d'acollida i persones capaces de transmetre.

Observació sobre el terreny	El sorteig va permetre la participació de joves, però mantenir a llarg termini la mobilització d'algunes persones convidades continua sent difícil.
Concepte precisat	La inclusió no acaba amb la captació. Depèn de l'acollida, l'acompanyament, la comprensió del projecte i la possibilitat d'ocupar ràpidament un lloc útil.

Observació sobre el terreny	El calendari de plantacions avança més ràpid que alguns debats sobre els usos i les responsabilitats.
Concepte precisat	El ritme és un component de la governança. Cal articular el temps de les estacions, el temps municipal, el temps del voluntariat i el temps necessari perquè una decisió es compregui realment.

Observació sobre el terreny	Al barri vell d'Olot està viu de projectes i aliances (comerç, ateneus, universitats, xarxes europees) però gairebé cap relació d'interdependència <i>ja provada</i> : qui depèn de qui, qui cedeix espai a qui.
------------------------------------	--

Concepte precisat	Un ecosistema no es demostra enumerant nodes, sinó mostrant fluxos reals: qui comparteix cuina amb qui, qui es reparteix un torn, qui ha renunciat a un ús per cedir-lo a un altre projecte. Aquest és el flux emergent.
--------------------------	--

Observació sobre el terreny	El taller de "mancomunació i cogestió" al Collsacabra va posar en contacte experiències molt distants (Ariège, Berlín, Collsacabra) sense pretendre arribar a una conclusió única.
Concepte precisat	Coincideix amb el "diàleg entre territoris" que el relat d'Iltif defineix com a nucli de l'aplec: reconèixer patrons comuns sense uniformitzar-los

Observació sobre el terreny	Es reconeix que Iltif "no crea estructures noves per substituir les existents, sinó que nodreix, connecta i capacita el que ja hi ha" (Consells de Poble, associacions, empreses locals).
Concepte precisat	El pas de xarxa a ecosistema: no es tracta de crear un centre nou, sinó de connectar centres de decisió que ja existien de manera dispersa.

Observació sobre el terreny	El taller sobre la coexistència amb el llop va incloure ramaders, tècnics, l'exconsellera d'Agricultura i agents rurals confrontant posicions oposades sense buscar un consens forçat.
Concepte precisat	Recull bé la idea d'"aprendre a sostenir la complexitat" que el relat d'Iltif reivindica com a objectiu de la democràcia regenerativa: no tancar respostes ràpides sinó obrir preguntes que permetin decidir millor.

Diverses vies per fer viure un ecosistema cooperatiu territorial

La primera consisteix a obrir directament una institució de decisió, com Brie va intentar fer amb una assemblea veïnal. Aquesta via requereix que existeixi un acord polític, confiança interna i una comprensió comuna del repartiment del poder abans d'obrir el procés als habitants.

La segona parteix d'un moment col·lectiu destinat a fer aflorar iniciatives, com els fòrums de Saint-Quentin-la-Tour. Connecta progressivament una idea, un grup de persones, mitjans municipals i una acció autònoma. Les regles més permanents es poden construir a partir de les iniciatives que efectivament comptin amb persones disposades a impulsar-les.

La tercera parteix d'un lloc i un projecte material, com l'espai agrícola municipal de Pailhès o el hub social del Barri vell d'Olot. A Pailhès, els habitants, els càrrecs electes i els professionals aprenen a cooperar dissenyant i realitzant alguna cosa conjuntament. No totes les regles es fixen des de l'inici: es precisen a mesura que sorgeixen decisions concretes sobre els usos, el treball, el pressupost i el manteniment. En canvi, el hub social del Barri vell d'Olot és un projecte que creació d'un espai comunitari de recursos compartits al barri impuls dels del Node cooperatiu Núria Social, articulats al voltant de una Biblioteca de les Coses: eines, estris de cuina, material de campament, instruments musicals, etc. — accessibles per a tothom, reduint el consum i enfortint la interdependència veïnal, serveis de suport mutu i cures que complementin l'oferta educativa i associativa ja existent, connexió amb les estructures de suport ja presents.

Aquestes vies no estan jerarquitzades i es poden combinar. La seva pertinència depèn del tema, de la maduresa de les relacions, de les capacitats disponibles, de la urgència d'actuar i del poder que el municipi estigui realment disposat a compartir. Pailhès afegeix una referència important: un projecte concret pot ajudar a formar un col·lectiu, però no substitueix la clarificació política. Com més real es torna el lloc, més comprensibles han de resultar els mandats, les responsabilitats i els compromisos a llarg termini.

El paper del lloc i del territori

La consciència del lloc: investigar allò que ens permet viure

La consciència del lloc no és únicament un sentiment de pertinença o una identitat local. És la capacitat col·lectiva de descriure de manera concreta el territori: de què depèn la vida quotidiana, qui té cura de què, quins recursos circulen, quins vincles són fràgils, quins conflictes d'ús existeixen i quines persones o espècies són poc escoltades.

Seguint els treballs de Bruno Latour sobre l'autodescripció dels «territoris viscuts» i els «territoris de vida», cada persona esdevé, en un sentit pràctic, investigadora o antropòloga del seu propi entorn. El municipi deixa d'observar-se únicament a través dels mapes administratius; s'analitzen les dependències reals, els vincles, els coneixements, els fluxos i els llocs on s'elaboren les decisions.

Els artistes poden contribuir a aquesta investigació. Una cartografia sensible no representa únicament les carreteres, les parcel·les o els edificis. Pot fer visibles els llocs de trobada, aquells que s'eviten, els camins utilitzats segons les estacions, els records vinculats a un riu, els usos contraposats d'un bosc, els llocs on es reuneixen les veïnes, els recursos invisibles o les dificultats quotidianes relacionades amb el relleu i la distància.

A l'Ariege, iniciatives com les de la companyia La Sensitive mostren com una residència artística, tallers, vetllades participatives o moments de diàleg amb els infants i els habitants poden ajudar a expressar amb paraules i imatges la manera d'habitar un territori. La creació es converteix llavors en un mitjà per escoltar experiències que a penes s'expressen en una reunió pública convencional, fer circular els relats i plantejar col·lectivament la pregunta: «Com habitem aquest lloc i com desitgem habitar-lo demà?»

Les Guêpes Rouges també proposen formats participatius que conviden els habitants, especialment els joves, a descriure el seu present i imaginar futurs possibles. Projectes com Les cartographies de l'avenir o Le Parlement des colères permeten partir de les experiències viscudes, les preocupacions, els desitjos i els desacords per construir una representació col·lectiva del territori. A l'Ariege, el treball realitzat amb l'escena nacional de Foix i Ariege, L'Estive, busca precisament «fer teatre junts» i «fer territori junts», parant una atenció especial a la veu dels infants i els joves.

Aquests processos artístics no substitueixen un diagnòstic tècnic ni una decisió pública. Els complementen. Permeten veure allò que les dades administratives reflecteixen malament: les emocions vinculades als llocs, els hàbits, les pors, els conflictes silenciosos, les relacions d'ajuda mútua, els sabers quotidians i els futurs que els habitants consideren desitjables o temibles. Un mapa, un relat, un passeig, una fotografia o una creació sonora poden convertir-se així en suports de debat entre habitants, càrrecs electes, personal tècnic, associacions i actors econòmics.

El repte no consisteix, per tant, únicament a produir un mapa atractiu o una obra. Consisteix a transformar aquest treball en matèria per a l'acció municipal: què descobrim? Què s'ha de preservar? Quins vincles s'han de reforçar? Quins desacords s'han de debatre? A quines persones cal encara anar a buscar? I quines decisions pot aclarir realment aquesta investigació?

PREGUNTES D'INVESTIGACIÓ PER A UN MUNICIPI RURAL O DE MUNTANYA

D'on procedeixen l'aigua, els aliments, l'energia i els materials? On es troben els serveis que s'utilitzen realment? Quins trajectes, estacions, relleus i horaris condicionen la participació? Qui manté els camins, les terres, els vincles veïnals i els espais comuns? Quins coneixements aporten els agricultors, les associacions, la gent gran, els joves, el personal tècnic i els nous habitants? Quines dependències superen els límits municipals?

També es pot preguntar: quins llocs són especialment importants per als habitants? On se senten aïllats o, al contrari, fora de lloc? Quins llocs han canviat o han desaparegut? On es troben les generacions? Quins espais són objecte de desacord? Quins sons, paisatges, olors, pràctiques o records caracteritzen el municipi? Com descriurien aquest territori els infants, la gent gran, els nous habitants o les espècies vives?

La bioregió: una geografia de la vida, no una nova frontera administrativa

Desenvolupada especialment per Peter Berg i Raymond Dasmann, i enriquida posteriorment per altres autors com Alberto Magnaghi, la noció de bioregió convida a contemplar un territori com un «territori de vida». Aquest no es defineix en primer lloc per límits administratius, sinó per les relacions entre els seus relleus, conques hidrogràfiques, sòls, climes, espècies, recursos, activitats humanes, cultures i formes d'habitar.

La bioregió no designa, per tant, únicament un espai natural. Vincula un entorn viu amb les comunitats humanes que en depenen, el coneixen, el transformen i poden aprendre a tenir-ne cura. Suposa parar atenció a les interdependències: d'on procedeix l'aigua, on es produeixen els aliments, com circulen les persones i els recursos, quins entorns fan possible la vida i quines decisions permeten preservar-los a llarg termini.

A l'Ariege o al Collsacabra, aquesta lectura pot fer visibles valls, conques hidrogràfiques, massissos, pastures de muntanya, boscos, àrees de serveis o circuits alimentaris que no coincideixen exactament amb els límits d'un municipi o d'una entitat supramunicipal. A més, aquests diferents espais poden superposar-se segons la qüestió abordada.

La bioregió no pretén, per tant, substituir els municipis, les entitats supramunicipals ni les altres institucions. Els proposa més aviat un altre mapa per actuar: un mapa basat en els vincles ecològics, els usos reals i els vincles afectius dels habitants. Ajuda així a identificar les cooperacions necessàries més enllà de les fronteres administratives i a organitzar les decisions a l'escala en què els problemes, els recursos i les solidaritats prenen realment forma.

Quatre dimensions complementàries de la cooperació: reciprocitat, simbiosi, estigmèrgia i robustesa

RECIPROCIATAT	En els treballs d'Elinor Ostrom sobre els béns comuns, la cooperació es basa, entre altres elements, en la confiança, la reciprocitat i unes regles compreses. Aquí, la reciprocitat significa que cada persona contribueix i rep, no necessàriament de manera igual en tot moment, sinó dins d'una relació duradora que es considera equitativa. Com les micorizes que connecten arbres d'un bosc: cada organisme aporta i rep (sucres, aigua, nutrients) dins una relació duradora i mútuament beneficiosa, no idèntica en cada moment però equilibrada en el temps.
SIMBIOSI	En biologia, la simbiosi designa una associació duradora entre organismes diferents; Lynn Margulis en va mostrar la importància en l'evolució. En un sistema social, la paraula només es pot utilitzar per analogia: activitats diferents es reforcen mútuament sense confondre's. Aquesta imatge no ha d'ocultar els conflictes, les relacions de poder ni la necessitat de regles. Com el líquen, que neix de la unió d'un fong i un alga: activitats diferents es fusionen en una funció nova que cap dels dos podria sostenir en solitari, sense que cap perdi la seva identitat.

ESTIGMÈRGIA	L'estigmèrgia designa una forma de cooperació distribuïda i autoorganitzada en què les accions ja realitzades deixen empremtes visibles que permeten a altres persones comprendre la situació, continuar el treball o aportar la seva pròpia contribució. El terme prové de l'observació dels insectes socials. El seu ús per parlar de les organitzacions humanes és, per tant, també una analogia. Lilian Ricaud l'utilitza per explorar una via situada entre dos funcionaments que poden mostrar els seus límits: d'una banda, una organització jeràrquica en què l'acció depèn d'un centre que decideix i coordina; de l'altra, una organització basada en la recerca permanent del consens, que pot dedicar molt temps a debatre cada acció. Com el rastre de feromones d'un formiguer: cada individu actua a partir de les empremtes que han deixat les altres, sense necessitat d'un centre que coordini cada pas, i el conjunt s'autoorganitza. En una cooperació estigmèrgica, no tothom necessita participar en totes les reunions ni obtenir l'acord del conjunt del grup abans d'actuar. Una persona pot contribuir a partir del que ja existeix, sempre que la seva acció sigui visible, comprensible i compatible amb un marc comú. A escala d'un municipi o d'un projecte territorial, les «empremtes» poden ser molt senzilles: • un quadern de seguiment accessible; • un mapa compartit de les iniciatives i les necessitats; • un quadre que indiqui el que està fet, el que queda per fer i qui se n'ocupa; • actes breus que precisin les decisions i les qüestions encara obertes; • documents modificables i reutilitzables; • un espai on cada persona pugui presentar una proposta, assenyalar un recurs o incorporar-se a una acció. L'estigmèrgia no significa, per tant, actuar sense regles ni responsabilitats. Al contrari, requereix algunes referències sòlides: una intenció comuna, informació accessible, la possibilitat de veure les contribucions dels altres, regles que permetin corregir una acció problemàtica i una aclariment de les decisions que continuen sent responsabilitat dels càrrecs electes o d'un òrgan designat. Resulta especialment útil quan moltes persones o organitzacions desitgen contribuir de forma flexible i disposen de temps diferents. Pot facilitar el pas del debat a l'acció, limitar la dependència d'una estructura central i permetre que una iniciativa creixi mitjançant contribucions successives. També té límits. Les persones que disposen de més temps, facilitat digital o informació poden ocupar un lloc més gran. Algunes decisions requereixen una veritable deliberació, un arbitratge polític o una validació jurídica. Per tant, l'estigmèrgia no substitueix la democràcia, el debat ni la responsabilitat pública: constitueix una manera complementària d'organitzar les contribucions i fer més oberta l'acció col·lectiva.
ROBUSTESA	Olivier Hamant defineix la robustesa com la capacitat d'un sistema per mantenir-se estable a curt termini i viable a llarg termini malgrat les fluctuacions. Com un ecosistema forestal divers: no depèn d'una sola espècie ni d'un sol camí, i per això pot absorbir perturbacions (una plaga, una sequera) sense col·lapsar. Es distingeix d'una recerca permanent de rendiment. El rendiment consisteix sovint a assolir un objectiu precís tan ràpidament com sigui possible i amb la menor quantitat de mitjans. Pot ser útil en una situació d'emergència. Tanmateix, quan es converteix en el funcionament habitual d'una organització, redueix els marges de maniobra, concentra les responsabilitats, esgota les persones i fa que el sistema depengui més d'uns pocs recursos indispensables. La robustesa no busca, per tant, eliminar tots els imprevistos. Busca permetre que el projecte, l'organització o el territori continuïn funcionant quan canvien les condicions. Es basa especialment en: • la diversitat, conservant diverses solucions, competències o maneres de fer; • la redundància, evitant que una sola persona, un únic finançament o una sola eina siguin indispensables; • els marges de maniobra, mantenint temps disponible, reserves i possibilitats d'adaptació;

- la cooperació, construint abans de les crisis relacions en què sigui possible recolzar-se;
- la capacitat d'aprendre, documentant les experiències, els errors i les solucions trobades;
- la reparabilitat, donant prioritat, sempre que sigui possible, a eines comprensibles, modificables i reparables localment;
- l'atenció prestada als entorns, perquè una organització no pot continuar sent sòlida a llarg termini en un territori on s'esgoten els seus habitants, les relacions socials o els recursos naturals.

Una organització robusta no és, per tant, una organització invulnerable. Accepta la seva vulnerabilitat, identifica les seves dependències i prepara diverses maneres de reaccionar.

En un municipi petit, això pot significar:

- que diverses persones coneguin la informació essencial d'un projecte;
- que un càrrec electe o una persona voluntària absent pugui ser substituïda temporalment;
- que un servei disposi de diversos proveïdors o socis;
- que un equipament pugui reparar-se localment;
- que un projecte no depengui completament d'una única subvenció;
- que es mantinguin disponibles una mica de temps i de pressupost per als imprevistos;
- que les associacions, els habitants, les empreses i els municipis veïns ja tinguin el costum de cooperar abans que sorgeixi una dificultat.

Què passa si falta una persona central, desapareix un finançament, s'espalla una eina o canvia una norma? Les estructures que resisteixen no són sempre les que han construït més alt o més ràpid, sinó aquelles que disposen de diversos suports.

La robustesa no consisteix a valorar qualsevol lentitud, duplicació o despesa. Convida a distingir entre el que constitueix un malbaratament i el que constitueix una protecció. Una competència compartida, una solució alternativa o un temps de pausa poden semblar menys eficaços a curt termini i, tanmateix, resultar indispensables per perdurar.

Tampoc ha de servir per traslladar als habitants i les associacions la responsabilitat de compensar per si sols la manca de mitjans públics. El repartiment de les càrregues, els riscos i les responsabilitats ha de continuar sent explícit i equitatiu.

Aquestes quatre nocions il·luminen aspectes diferents d'un ecosistema territorial:

- la reciprocitat es refereix a l'equilibri de la relació: cada persona aporta i rep;
- la simbiosi es refereix a la complementarietat: activitats diferents es reforcen al llarg del temps;
- l'estigmèrgia es refereix a la manera de contribuir: cada persona pot prolongar una acció a partir de les empremtes visibles deixades per les altres;
- la robustesa es refereix a la capacitat del conjunt per perdurar: el sistema conserva diversos suports i pot adaptar-se quan canvien les condicions.

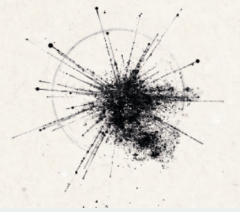
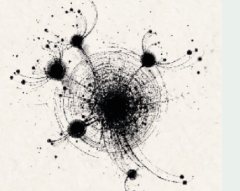
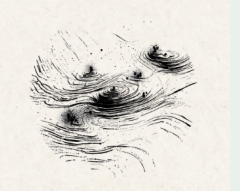
Aquestes dimensions es poden combinar en un mateix projecte. Els actors mantenen relacions considerades equitatives, fan que les seves activitats siguin mútuament útils, permeten contribucions distribuïdes i preserven prou diversitat i marge de maniobra per continuar actuant malgrat els imprevistos.

La pregunta deixa llavors de ser únicament: «Com podem dur a terme aquest projecte amb la menor quantitat possible de mitjans?»

També passa a ser: **«Què hem de preservar, compartir o diversificar perquè aquest projecte continuï sent útil i viu quan canviïn les condicions?»**

Quatre formes d'organitzar l'acció col·lectiva

Els quatre models que es presenten a continuació són «tipus ideals»: serveixen per formular preguntes, no per classificar els municipis. Una mateixa política pot combinar diverses formes. La centralització pot ser útil en una situació d'emergència o per assumir una responsabilitat legal; la distribució requereix temps, regles i mitjans de coordinació.

1. ORGANITZACIÓ CENTRALITZADA 	Com funciona: Un centre concentra la informació, el pressupost i la decisió. Els altres actors executen, són consultats o reben instruccions. En un municipi petit: L'alcalde o un equip reduït impulsa el projecte, tria el calendari i sol·licita després la participació del ple municipal o dels habitants. El que el terreny afegeix al model: Brie mostra que el centre no sempre és tot l'ajuntament o l'entitat aglutinadora: una iniciativa pot estar impulsada amb molta força per l'alcalde o gerència i continuar sent minoritària dins del ple. Per tant, la centralització pot generar una fragilitat interna abans fins i tot d'obrir-se als habitants. Punt d'atenció: Confondre la implicació de l'alcalde amb la capacitat col·lectiva de la institució per canviar.
2. ORGANITZACIÓ DESCENTRALITZADA 	Com funciona: El centre delega tasques o àmbits en diversos grups, que disposen d'una autonomia parcial, però hi tornen per validar les seves decisions o obtenir mitjans. En un municipi petit: Comissions o grups d'habitants preparen propostes, mentre que el ple municipal conserva la decisió i la distribució dels recursos. El que el terreny afegeix al model: La preparació de Saint-Quentin-la-Tour mostra que la delegació només resulta útil si es precisa què està ja decidit, què continua obert i quines són les possibles continuacions. Sense aquesta frontera, els grups treballen en la incertesa. Punt d'atenció: Donar treball a un grup sense concedir-li marge d'actuació ni garantir-li una resposta.
3. ORGANITZACIÓ DISTRIBUÏDA O POLICÈNTRICA 	Com funciona: Diversos centres de decisió o acció disposen d'un mandat real i es coordinen mitjançant regles, vincles d'informació i possibilitats d'arbitratge. En un municipi petit: El ple municipal, un fòrum temporal, grups d'habitants, una associació i un soci territorial poden actuar cadascun dins d'un àmbit precís. El que el terreny afegeix al model: A Saint-Quentin-la-Tour, les idees del fòrum podrien convertir-se en grups amb una persona referent, un vincle municipal, mitjans i seguiment. A Brie, l'assemblea preparada hauria estat un nou centre, però la seva interfície amb el ple municipal encara no estava legitimada. Punt d'atenció: Multiplicar els espais sense organitzar les seves relacions, els seus mitjans i la seva responsabilitat.
4. ORGANITZACIÓ ECOSISTÈMICA O BIOREGIONAL 	Com funciona: L'organització connecta institucions, projectes, llocs, recursos i cicles del territori. Busca comprendre els efectes d'una acció sobre el conjunt de l'entorn de vida. En un municipi petit: Un fòrum ciutadà pot connectar convivència, alimentació, ajuda mútua, serveis, hort compartit, cafè associatiu i municipis veïns, en lloc d'abordar cada tema per separat. El que el terreny afegeix al model: Els dos municipis mostren que l'ecosistema ja existeix parcialment abans del dispositiu: botiga d'alimentació participativa, associacions, cafè, hort, habitants impulsors, PETR i acompanyants. El treball consisteix menys a crear des de zero que a connectar i reforçar allò que pot cooperar. Punt d'atenció: Utilitzar la paraula «ecosistema» per descriure una simple suma d'actors o un esdeveniment sense continuïtat.

IDEES CLAU

Policèntric no significa ni «sense centre» ni «tothom decideix sobre tot». Significa que existeixen diversos centres de decisió connectats, amb mandats, regles de circulació de la informació, mitjans i una responsabilitat identificables. Ecosistèmic no significa «més avançat»: és un enfocament útil quan els problemes superen un sector, un projecte o un límit administratiu.

APLICACIÓ RURAL I DE MUNTANYA

El que aquests models canvien en un municipi petit / rural

Als municipis rurals i de muntanya, la proximitat entre càrrecs electes i habitants és un avantatge, però no n'hi ha prou per garantir una participació oberta. La distància, els temps de desplaçament, les estacions, els horaris de treball, l'escassa capacitat tècnica, el coneixement mutu i la visibilitat dels conflictes modifiquen les condicions de participació. Per tant, una organització distribuïda ha de continuar sent senzilla, comprensible i poc exigent en temps.

On es decideix?	Identificar les decisions que corresponen al ple municipal, a l'assemblea ciutadana, a un grup de treball, a una associació o a un soci.
Qui pot actuar?	Preveure diverses vies d'entrada: reunió, visita sobre el terreny, contribució escrita, telèfon, grup temporal, acció concreta, representació d'un llogaret o d'un ús.
Com circula la informació?	No dependre d'una única eina digital. Combinar cartells, butlletí, correu electrònic, telèfon, llocs de pas, cafè, mercat, escola i xarxes associatives.
Com evitar l'esgotament?	Limitar el nombre d'òrgans, establir una durada per als mandats, repartir les tasques, preveure temps de transmissió i reconèixer el treball invisible.
Com abordar els desacords?	Distingir el conflicte sobre el fons del conflicte entre persones, definir un procediment de mediació i fer explícits els criteris d'arbitratge.
Com connectar les escales?	Identificar el que es pot decidir dins del municipi i el que requereix una cooperació de vall, supramunicipal, departamental o bioregional.

Propòsit de l'estudi

Aquest estudi explora com les iniciatives municipals rurals i/o de l'economia cooperativa poden activar processos d'articulació ecosistèmica que reforcin la interdependència entre iniciatives, generin capacitat col·lectiva i innovació territorial, relocalitzin l'economia i les sobirania, i construeixin sistemes més resilents i regeneratius.

A partir de la teoria dels sistemes vius, el treball identifica principis per a aquesta articulació, entesa com un possible pas d'un paradigma descentralitzat —on el centre delega però continua sent el punt de retorn— a un paradigma distribuït, en què diversos centres de decisió coordinen la seva acció.

Tanmateix, l'objectiu de l'estudi no és fer que totes les organitzacions facin aquest pas. És ajudar els actors a reconèixer l'organització que realment necessiten i la via realista per assolir-la, si escau. No totes les iniciatives han de convertir-se en un ecosistema distribuït: la pregunta rellevant no és «com ens hi convertim?», sinó «quin nivell d'articulació és útil per al que volem fer?».

L'observació dels casos del Barri Vell d'Olot, Brie i Saint-Quentin-la-Tour porta a afegir quatre preguntes prèvies a qualsevol procés d'articulació:

- Està preparat el col·lectiu / la comunitat?
- En quin ordre s'ha d'avançar?
- Què està realment obert?
- Qui s'ocuparà de la continuïtat?

A partir d'aquestes preguntes, l'estudi es proposa:

- Connectar les iniciatives sense uniformitzar-les.
- Aclarir les responsabilitats i els espais de decisió.
- Fer circular la informació, els recursos i els aprenentatges.
- Recolzar-se en les capacitats locals en lloc de dependre permanentment d'un centre.
- Tenir en compte les realitats ecològiques, socials i geogràfiques del territori.

Principis d'articulació ecosistèmica: de xarxes a ecosistemes cooperatius

1. Del centre com a referència → al propòsit compartit

Principi reformulat: En un sistema descentralitzat, els nodes es miren i es referencien respecte a un centre per dissenyar les seves accions: el centre és qui defineix, valida o inspira allò que els altres han de fer. En un sistema distribuït, en canvi, els actors ja no es coordinen a partir d'un centre, sinó a partir d'un propòsit compartit. Aquest propòsit no és el desig d'una sola persona ni un eslògan: es debat, es comprèn i es tradueix en una pregunta de treball, un àmbit, uns criteris d'èxit i uns compromisos.

El que mostren els casos:

A Brie, l'ambició de compartir el poder era forta, però no generava acord dins del ple: l'objectiu havia estat formulat i impulsat des d'un centre (l'alcalde i el grup preparador), sense haver-se convertit encara en un propòsit reconegut per tot el col·lectiu. A Saint-Quentin-la-Tour, en canvi, els càrrecs electes van convergir progressivament, mitjançant dues sessions de treball, cap a una pregunta senzilla i compartida sobre el vincle entre els habitants i la vida del poble.

	El procés entre l'Ariège i la Garrotxa n'és un altre exemple, aquesta vegada a escala territorial: no es va treballar des d'una estructura central que dirigís els processos locals, ni amb la intenció de replicar mecànicament les bones pràctiques d'un territori a l'altre, sinó des d'un propòsit compartit —reforçar la participació vilatana, les economies arrelades, cooperatives i solidàries, i les governances locals entre territoris rurals europeus— que cada territori ha traduït a la seva manera (Brie, Saint-Quentin-la-Tour, Pailhès, Barri Vell d'Olot, Collsacabra). Conseqüència pràctica: Abans de mobilitzar cap col·lectiu ni cap territori, cal comprovar que l'equip o la xarxa comparteix la mateixa intenció —i no simplement una referència comuna a un centre— i sap explicar què ha de produir el procés.
--	---

2. De la delegació → a l'autonomia coordinada	Principi reformulat: Un sistema descentralitzat delega funcions i tasques: el centre reparteix feina, però conserva la referència última i la validació de cada pas. Un sistema distribuït, en canvi, genera autonomia amb responsabilitat i rols interdependents: diversos actors decideixen i actuen sense necessitat d'una validació permanent. Aquesta autonomia coordinada no sorgeix del no-res: requereix un mandat, però també persones voluntàries, mitjans, un vincle amb el municipi (o amb l'estructura de referència) i la possibilitat real de decidir o actuar sense haver de tornar a passar pel centre a cada pas. El que mostren els casos: A Pailhès, diferents habitants activen espais i iniciatives comunitàries de manera autònoma —cultura, alimentació, trobades o gestió d'espais—, coordinant-se des d'una lògica de comuns i suport mutu, sense dependre d'una única estructura central que autoritzi cada acció. A Saint-Quentin-la-Tour, aquesta autonomia encara es dissenya: els futurs grups sorgits del fòrum podrien disposar d'una persona referent, seguiment, suport logístic i una dotació pròpia —és a dir, dels mateixos ingredients que fan possible l'autonomia a Pailhès, però encara com a promesa i no com a pràctica consolidada. A Brie, en canvi, la composició i el mandat de l'assemblea estaven detallats amb precisió, però l'autorització política per existir no estava consolidada: es tenia el disseny de l'autonomia, però no encara el reconeixement que la fa possible. Conseqüència pràctica: No anunciar l'autonomia abans d'haver-ne garantit els tres suports que la fan real —la legitimitat política, els recursos i el punt de contacte amb la institució—, com mostra el contrast entre l'autonomia ja viscuda a Pailhès i la que encara s'espera a Brie i Saint-Quentin-la-Tour.
---	---

3. De les dependències invisibles → a interdependència emergent	Principi reformulat: Els nodes d'un sistema descentralitzat depenen del centre i d'una estructura: cada actor mira cap amunt per obtenir allò que necessita, i les seves dependències mútues resten sovint invisibles. Un ecosistema, en canvi, fa visibles aquestes dependències i les transforma en relacions de cooperació escollides i emergents entre nodes: qui aporta un lloc, temps, una competència, una decisió, un pressupost o capacitat de mobilització deixa de ser una qüestió implícita per esdevenir una relació explícita i recíproca. El que mostren els casos: Els consells de poble de l'Ariège o Collsacabra il·lustren aquest pas ja consolidat a escala territorial: no funcionen de manera aïllada ni subordinada a una única administració, sinó que comparteixen aprenentatges, dificultats i eines entre municipis, generant una xarxa de suport mutu entre pobles —una interdependència triada, no imposada des d'un centre. A escala més local, Brie i Saint-Quentin-la-Tour mostren el mateix procés en una fase més embrionària: la botiga d'alimentació participativa de Brie, i el cafè associatiu i l'hort
---	---

	compartit de Saint-Quentin-la-Tour, ja constitueixen nodes locals amb capacitat pròpia d'aportar alguna cosa al conjunt. Processos similars veiem al Barri Vell d'Olot amb l'articulació i relació de les entitats Núria Social i Xarxa Economia Solidària de la Garrotxa. Per la seva banda, el PETR, Fréquence Commune i Agoractive aporten metodologia, treball en xarxa i acompanyament. Però, a diferència dels consells de poble de l'Ariège, aquestes aportacions encara no s'han cartografiat de manera explícita com un sistema d'interdependències reconegudes entre tots els nodes: continuen sent recursos disponibles més que no pas relacions ja triades i formalitzades. Conseqüència pràctica: Cartografiar les aportacions i necessitats recíproques abans de crear un nou òrgan —seguint l'exemple dels consells de poble de l'Ariège, que ja fan visible i explícita aquesta xarxa de suport mutu, en lloc de deixar que les dependències romanguin implícites com passa encara a Brie i Saint-Quentin-la-Tour.
--	---

4 — De la coordinació central a la governança policèntrica	Principi reformulat: En un model descentralitzat, és el centre qui coordina: encara que deleguin tasques, els diferents espais depenen d'aquest centre per articular-se entre ells. En un model distribuït, la governança emergeix de múltiples espais de decisió legítims —una governança policèntrica—, que només funciona si les seves relacions estan organitzades. Per això el policentrisme és menys un mapa de cercles que un conjunt d'interfícies fiables: cal saber qui decideix on, com es coordinen els diferents centres i com es pot impugnar una decisió. Aquest matís és clau perquè el model no es confongui amb els seus riscos: una coordinació central mal resolta pot generar dinàmiques de control en la presa de decisions, concentrant la participació en poques persones i pocs espais. Però una governança distribuïda mal entesa pot caure en l'extrem contrari —la dispersió—: multiplicar espais de decisió sense organitzar-ne les relacions, de manera que ningú sap ben bé qui decideix què. La governança policèntrica no és, per tant, sinònim de dispersió: distribueix el poder al mateix temps que manté la responsabilitat. No exigeix que tothom participi en tot, sinó que cada persona sàpiga on actuar, qui decideix, com impugnar una decisió i com es coordinen els diferents centres. El que mostren els casos: Brie mostra el risc de crear sobre el paper un nou centre —l'assemblea veïnal— sense un acord suficient sobre la seva articulació amb el ple municipal: es multiplica un espai de decisió sense haver-ne organitzat encara la interfície amb el centre existent, exactament el parany de la dispersió. Saint-Quentin-la-Tour mostra una altra via, més a prop del policentrisme real: un fòrum temporal fa sorgir grups i, posteriorment, cada grup podria connectar-se amb el municipi mitjançant una persona referent, mitjans i seguiment —és a dir, amb una interfície fiable, no només amb un nou centre afegit. El Barri Vell d'Olot emergeixien diferents espais de decisió i la XES Garrotxa facilita ponts i connexions. Conseqüència pràctica: Abans d'obrir un nou espai de decisió, definir-ne la interfície amb els centres ja existents —qui hi participa, com es coordina i com es pot impugnar una decisió—, de manera que l'ampliació dels espais de participació multipliqui responsabilitats reals (com busca Saint-Quentin-la-Tour) i no simplement dispersi el poder sense organitzar-lo (com va passar a Brie).
--	--

Una arquitectura possible a partir de les experiències de l'Ariege

PLE MUNICIPAL	Assumeix les decisions legals, el pressupost i els arbitratges. Brie mostra que també ha de debatre internament el sentit del repartiment del poder abans de reconèixer un altre centre.
ASSEMBLEA VEÏNAL	Pot deliberar o codecidir dins d'un mandat precís. La seva legitimitat no prové únicament de la seva composició: el seu vincle amb el ple municipal ha de ser acceptat explícitament.
FÒRUM CIUTADÀ	Centre temporal d'escolta, maduració i priorització. A Saint-Quentin-la-Tour, es concep com una porta d'entrada a l'acció, no com una decisió final sobre tots els temes.
GRUPS D'HABITANTS / ASSOCIACIONS	Impulsen les idees després del fòrum. La seva autonomia depèn de persones voluntàries, una persona referent, mitjans, un calendari i una devolució al col·lectiu.
PETR / ACOMPANYANTS	Aporten metodologia, formació, memòria i vincles entre municipis. El seu paper, el seu cost i la seva responsabilitat s'han d'aclarir per evitar que siguin percebuts com un centre extern que imposa.

Cinc condicions perquè funcioni el policentrisme

- Un acord previ sobre les raons per compartir el poder i sobre allò que no pot delegar-se.
- Un mandat comprensible per a cada espai: tema, durada, composició, mitjans, decisió esperada i obligació d'informar.
- Una interfície entre els espais: persona referent, calendari, registre de les decisions i procediment d'arbitratge.
- Un dret de seguiment: les propostes reben una resposta i els grups saben com continuar després del fòrum o l'assemblea.
- Una capacitat de revisió: si la forma triada és massa ambiciosa o feixuga, començar amb un projecte o un fòrum limitat sense abandonar l'objectiu democràtic.

5 — De la informació vertical a una informació fluïda i interpretable	Principi reformulat: En un model descentralitzat, la informació circula de manera vertical: puja cap al centre i en baixa un cop filtrada o validada, de manera que el centre en manté el control. Un model distribuït necessita, en canvi, transparència i circulació fluïda del coneixement entre tots els nodes. Però la fluïdesa no n'hi ha prou per si sola: la informació també ha de ser interpretable. No basta que circuli; cal que cada persona pugui comprendre què està decidit, què continua obert, què queda fora de l'àmbit, què està finançat i què s'espera després de la participació. El que mostren els casos: Al Barri Vell d'Olot, processos oberts i participats com el KarmaFest o els Jardins de la Muralla combinen diagnosi compartida, recerca aplicada, laboratoris comunitaris i espais de formació oberta, facilitant que el coneixement circuli entre veïnat, pagesia i productores, joves, escoles, cooperatives, entitats i administracions —una fluïdesa ja força consolidada a escala de barri. Tanmateix, la circulació per si sola no garanteix que la informació sigui interpretable per a tothom, com mostren Brie i Saint-Quentin-la-Tour a escala municipal: a Brie, una comunicació interna que no es va compartir prou de manera presencial va alimentar els malentesos —la informació existia, però no es va fer prou comprensible ni accessible a temps. A Saint-Quentin-la-Tour, en canvi, els càrrecs electes treballen de manera explícita els temes que es poden debatre i els que queden exclosos del fòrum, de
--	--

	manera que la informació no només circula, sinó que es fa entenedora: cadascú sap què està realment obert i què no. Conseqüència pràctica: No n'hi ha prou d'obrir canals de circulació de la informació (com ja fan el KarmaFest o els Jardins de la Muralla a escala de barri); cal, a més, traduir-la en una fitxa breu per a cada procés —pregunta, marges de maniobra, límits, òrgan decisor, mitjans, calendari i continuació—, com Saint-Quentin-la-Tour comença a fer i com Brie va necessitar i no va tenir a temps.
6 — De la diversitat mostrada a la diversitat efectivament connectada	Principi reformulat: En un model descentralitzat, els nodes solen estar especialitzats però aïllats: cadascun fa bé la seva funció, sense relacionar-se gaire amb els altres. En un ecosistema, en canvi, la diversitat genera valor quan està connectada. Però aquesta connexió no es limita a barrejar perfils diferents en un mateix espai: barrejar càrrecs electes, persones voluntàries i persones seleccionades per sorteig no n'hi ha prou. Cal, a més, oferir a cada persona un lloc comprensible dins el sistema i organitzar accions d'acostament actiu cap als habitants que rarament hi són presents. El que mostren els casos: Al Barri Vell d'Olot, aquesta diversitat connectada ja funciona a escala de barri: hi conviuen i cooperen projectes alimentaris, espais artístics, escoles, entitats socials, tallers artesans, restaurants, cooperatives de consum i espais de cures. La força del sistema no prové d'un únic sector, sinó precisament de la relació entre diversitats productives, culturals i comunitàries —diversitat mostrada que ja s'ha traduït, en bona part, en diversitat connectada. A escala municipal, Brie i Saint-Quentin-la-Tour mostren un pas anterior d'aquest mateix procés: encara centrat a garantir la diversitat de perfils presents, més que la seva connexió efectiva. Brie havia previst participació voluntària i sorteig; Saint-Quentin-la-Tour també contempla el sorteig i busca ampliar la participació més enllà de les persones habituals del cafè, l'hort o les reunions. En cap dels dos casos, però, es descriu encara com aquesta diversitat de persones arriba a relacionar-se entre si de manera productiva, més enllà de coincidir en un mateix espai.. Conseqüència pràctica: Triar les modalitats de mobilització en funció de les absències observades (com comencen a fer Brie i Saint-Quentin-la-Tour) i preveure després una acollida i formes de contribució adaptades, amb l'horitzó que aquesta diversitat de persones i sectors arribi a connectar-se i generar valor mutu, tal com ja passa entre els diferents projectes del Barri Vell d'Olot.
7 — Dels projectes puntuals a les infraestructures de continuïtat	Principi reformulat: Un model descentralitzat treballa per projectes: cada iniciativa té un inici i un final, i quan s'acaba, sovint no en queda res de durador. Un model distribuït, en canvi, construeix infraestructures i sistemes vius des d'una mirada sistèmica. Aquesta infraestructura no ha de ser necessàriament un òrgan formal: pot ser també un lloc, un equip, una regla, una memòria o un hàbit que permeti reprendre l'acció quan calgui, sense haver de tornar a començar de zero. El que mostren els casos: Experiències com Utopiastadt o l'Aplec Itif mostren aquest pas ja consolidat: no funcionen com a projectes puntuals, sinó com a infraestructures comunitàries permanents, capaces d'acollir nous usos, actors i processos al llarg del temps —el fet mateix que Itif es desplaci d'un territori a un altre (Alp, Vall del Llierca, Vall del Ser, Collsacabra...) sense perdre continuïtat n'és una prova. A escala municipal, Brie i Saint-Quentin-la-Tour mostren els dos resultats possibles d'aquest mateix intent. A Saint-Quentin-la-Tour, un fòrum anterior (2014) va contribuir a crear un cafè associatiu i un hort compartit: l'esdeveniment puntual es va convertir en infraestructura duradora. A Brie, en canvi, l'assemblea, dissenyada amb precisió, no va passar de la prefiguració per manca d'una infraestructura

	relacional interna: el projecte es va quedar en projecte, sense arrelar-se en cap lloc, equip o hàbit que en permetés la continuïtat. Conseqüència pràctica: Avaluar un procés no només per la participació el dia de l'esdeveniment, sinó també pels grups, llocs, competències i cites que encara existeixen sis mesos després —el mateix criteri que distingeix per què Saint-Quentin-la-Tour (i, a una altra escala, Utopiastadt o l'Aplec Itíf) han generat infraestructura viva, i per què Brie es va quedar només en prefiguració.
--	--

8 — Del control a una confiança generativa organitzada mitjançant regles clares	Principi reformulat: Un model descentralitzat tendeix al control des del centre: la supervisió tècnica o administrativa és la manera d'assegurar que tot funciona com cal. Un model distribuït requereix, en canvi, confiança, facilitació i vincles. Però aquesta confiança no es decreta ni s'improvisa: es construeix quan els marges de decisió són sincers, les limitacions s'anuncien i els compromisos es compleixen. No consisteix a actuar com si tot fos negociable, ni tampoc a substituir el control per una simple bona voluntat sense estructura. El que mostren els casos: Els cercles de cures, les mentories intergeneracionals o interculturals i els espais de suport mutu previstos en la proposta són un exemple d'aquesta confiança organitzada: generen condicions relacionals perquè els projectes puguin evolucionar des del vincle i no només des de la supervisió, però ho fan amb un format i un ritme definits —no és confiança difusa, sinó facilitada i sostinguda en el temps. A escala municipal, Brie i Saint-Quentin-la-Tour mostren per què aquesta confiança no sorgeix sola quan no hi ha regles clares. A Brie, el temor a perdre poder va bloquejar el procés: sense marges de decisió explícits, la confiança es va llegir com un risc de control unilateral. Saint-Quentin-la-Tour, en canvi, treballa amb una regla senzilla però decisiva: no demanar una opinió si tot està decidit, i no prometre una codecisió impossible —exactament el tipus de regla clara que fa possible la confiança generativa que busquen els cercles de cures i les mentories. Conseqüència pràctica: Començar amb un àmbit en què la institució o l'organització pugui complir realment la seva paraula i acceptar una part d'iniciativa veïnal, seguint el mateix principi que sosté els espais de cures i suport mutu: la confiança no substitueix les regles, se sosté sobre regles clares i complertes.
---	--

UN PUNT D'ATENCIÓ DERIVAT DELS DOS CASOS

En un municipi petit, la proximitat fa més visibles les relacions, però no garanteix l'acord. Brie mostra que les tensions internes poden bloquejar un dispositiu abans de la seva obertura. Saint-Quentin-la-Tour mostra l'interès de dedicar temps al diàleg entre els càrrecs electes per precisar la intenció, els límits i els rols. Per tant, el «teixit de vincles» comença dins del mateix equip que convida els habitants.

9 — De la lògica organitzativa al	Principi reformulat: Un model descentralitzat pensa en organitzacions: dissenya i reforça entitats concretes, amb els seus estatuts, els seus òrgans i els seus dispositius propis. Un model distribuït pensa en territori, comunitat i ecosistema: l'arrelament territorial consisteix a partir dels llocs, les relacions i les pràctiques que ja donen vida al municipi, en lloc d'importar un dispositiu complet pensat des de fora o des d'una lògica purament organitzativa.
---	---

arrelament territorial	El que mostren els casos: Els projectes del Barri Vell d'Olot il·lustren aquest desplaçament d'escala: no es dissenyen només per reforçar entitats concretes, sinó per regenerar el barri com a ecosistema viu, connectat amb la Garrotxa, la pagesia local, els circuits curts, els espais culturals i la vida quotidiana del territori. El punt de partida no és "quina organització necessitem crear", sinó "què ja hi ha al lloc que podem connectar i fer créixer". A escala municipal, Brie i Saint-Quentin-la-Tour mostren el mateix principi aplicat a una escala més petita: Brie disposa de la botiga d'alimentació participativa i d'un teixit associatiu; Saint-Quentin-la-Tour es recolza en el cafè, l'hort i la memòria d'un fòrum anterior. En cap dels dos casos es tracta de crear una organització nova des de zero: aquests recursos ja existents constitueixen les bases de mobilització i aprenentatge sobre les quals es pot construir —el mateix principi que, a escala de barri o comarca, porta a pensar el Barri Vell d'Olot no com una suma d'entitats a reforçar, sinó com un ecosistema territorial ja viu que cal connectar. Conseqüència pràctica: Abans de crear un òrgan, identificar els llocs de confiança, les persones enllaç, les cooperacions existents i els temes que ja mobilitzen —tant si es tracta d'un poble petit (com Brie o Saint-Quentin-la-Tour) com d'un barri sencer connectat a tot un territori (com el Barri Vell d'Olot i la Garrotxa).
-------------------------------	---

10 — De la suma de participants a la capacitat col·lectiva de continuar	Principi reformulat: Un model descentralitzat suma organitzacions i actors: com més entitats i persones hi participen, més sòlid sembla el procés. Un model distribuït, en canvi, genera capacitat emergent del sistema: no n'hi ha prou de sumar participants, cal que el conjunt sàpiga fer coses que cap actor aïllat sabria fer per si sol. Aquesta capacitat col·lectiva es mesura pel que el territori sap fer després de l'acompanyament: formular una pregunta, dinamitzar, decidir, actuar, retre comptes, resoldre un desacord i transmetre. El que mostren els casos: El procés impulsat pel PETR Ariège n'és l'exemple més consolidat: la connexió entre habitants, càrrecs electes, tècnics, cooperatives i iniciatives comunitàries genera una intel·ligència col·lectiva capaç d'impulsar noves formes de democràcia local i regeneració territorial —una capacitat que ja no depèn de cap actor concret, sinó de la xarxa sencera. A escala municipal, Brie i Saint-Quentin-la-Tour mostren dos graus diferents d'aquest mateix camí. Brie mostra que formar uns pocs càrrecs electes no n'hi ha prou quan l'equip complet no comparteix les bases: la suma de coneixement en poques persones no es tradueix en capacitat col·lectiva del conjunt. Saint-Quentin-la-Tour, en canvi, converteix la formació dels càrrecs electes en una etapa del procés, anterior a la mobilització dels habitants —un pas necessari, encara a escala reduïda, cap a la intel·ligència col·lectiva que el procés del PETR Ariège ja mostra a escala territorial. Conseqüència pràctica: Considerar la familiarització de l'equip, la dinamització i el seguiment com a infraestructures centrals, i no com a simples preparatius —perquè és precisament aquesta feina de fons, sostinguda en el temps i compartida entre molts actors, la que ha permès al PETR Ariège generar una capacitat col·lectiva real, i la que Brie i Saint-Quentin-la-Tour encara estan construint a la seva pròpia escala.
--	---

Una matriu senzilla per observar una capacitat col·lectiva

CONVOCAR	Se sap contactar amb les persones concernides, incloses aquelles que participen rarament?
-----------------	---

DELIBERAR	Es debaten realment la informació, els desacords i els criteris d'elecció?
DECIDIR	Està clar el vincle entre el debat i la decisió?
ACTUAR	S'assignen els mitjans, les responsabilitats i els terminis?
TENIR CURA	Qui manté el lloc, les relacions, la memòria i l'acollida de les noves persones?
APRENDRE	Es documenten i comparteixen els èxits, els límits i els errors?

Antimodels sistèmics

Per fer el salt d'aprofundiment, s'han de tenir en compte els antimodels sistèmics, aquelles funcions que es fan de forma inconscient que estan arrelades a la cultura organitzativa i que no ens deixen evolucionar cap un paradigma més distribuït.

- **Control jeràrquic** quan l'estructura que crea dependència administrativa, tècnica o comunicativa perquè totes les iniciatives hagin de passar per ella per existir, obtenir recursos o tenir legitimitat, reforçant així la centralitat de l'estructura en lloc de l'autonomia territorial.
- **Funcionalitat com a objectiu** quan l'estratègia no és un objectiu, sinó que el sistema funcioni. La organització es focalitza només en "fer funcionar" reunions, projectes, subvencions o estructures, però es perd la pregunta sobre si allò està regenerant realment relacions, capacitats i vitalitat comunitària.
- **Dogmatismes ideològics** quan les aliances es construeixen només entre actors que comparteixen exactament el mateix marc ideològic o discursiu, dificultant la cooperació amb iniciatives diferents però necessàries per sostenir ecosistemes territorials amplis i diversos.
- **Relats simples i reactius** quan la comunicació es basa constantment en reaccionar a conflictes, urgències o accions realitzades, sense generar relats més profunds, propositius i capaços de construir imaginari compartit a llarg termini.
- **Fragmentació de rols** quan dins d'una mateixa organització els equips de comunicació, cures, producció o incidència funcionen com compartiments separats, competint per recursos o visibilitat i dificultant una mirada transversal i ecosistèmica.
- **Territori com a ús i servei** quan un territori és percebut només com un espai on implementar projectes, captar recursos o desenvolupar activitats, sense construir relacions de reciprocitat amb les comunitats, els ecosistemes naturals i les necessitats pròpies del lloc.

Un antimodel no és una falta individual. És un funcionament recurrent que pot instal·lar-se sense que es decideixi i que debilita l'autonomia, la cooperació o la participació. L'objectiu és reconèixer els senyals febles amb prou antelació per ajustar l'organització. Exemples de funcionaments que estanquen l'evolució organitzativa:

EL SALT DIRECTE CAP A LA FORMA IDEAL

Senyal: Es dissenya una assemblea, una carta o una constitució local abans que els actors hagin construït una visió i una pràctica comunes.

Observació local: A Brie, el dispositiu era precís, però l'acord polític no estava consolidat.

Pregunta correctiva: Quina prova més limitada permetria treballar primer la confiança, els rols i el sentit compartit?

LA PARTICIPACIÓ SENSE UN MARGE REAL

Senyal: Es convida els habitants quan les decisions essencials ja estan preses o quan no s'expliciten els límits.

Observació local: A Saint-Quentin-la-Tour, l'avinguda, l'estadi i la carretera nacional es diferencien del fòrum per evitar falses expectatives.

Pregunta correctiva: Es pot escriure clarament què està obert, què no ho està i qui decidirà?

EL FÒRUM SENSE CONTINUÏTAT

Senyal: L'esdeveniment genera moltes idees, però no es preveu cap grup, mitjà, persona referent, calendari ni devolució pública.

Observació local: El futur fòrum de Saint-Quentin-la-Tour es concep amb criteris, grups de treball i un vincle municipal; precisament això pot diferenciar-lo d'una consulta puntual.

Pregunta correctiva: Qui prendrà la primera iniciativa la setmana següent, amb quins mitjans i en quina cita de seguiment?

EL SUPORT DE L'ALCALDE CONFÓS AMB UN MANDAT COL·LECTIU

Senyal: El projecte es posa en marxa perquè l'alcalde o alguns càrrecs electes hi estan convençuts, sense comprovar l'adhesió i els temors de la resta del ple.

Observació local: A Brie, quatre suports no van ser suficients davant de set oposicions.

Pregunta correctiva: Ha debatut l'equip municipal el repartiment del poder, la càrrega, els riscos i els beneficis abans de l'anunci públic?

SEMPRE LES MATEIXES PERSONES

Senyal: La participació es recolza en els habitants que ja són visibles, estan disponibles o són propers als espais associatius.

Observació local: Saint-Quentin-la-Tour desitja recolzar-se en el cafè i l'hort, alhora que s'apropa als habitants als quals es veu menys; es contempla el sorteig.

Pregunta correctiva: Quins públics falten i quina modalitat d'invitació els permet incorporar-s'hi realment?

EL CONFLICTE TRACTAT COM UN ACCIDENT

Senyal: Els desacords sobre el poder, els rols o la càrrega romanen implícits i es barregen amb tensions personals.

Observació local: A Brie, les objeccions al projecte també van revelar dificultats internes més antigues.

Pregunta correctiva: Quin espai permet expressar les pors i els desacords abans que es converteixin en un veto general?

L'ACOMPANYAMENT EXTERN MAL POSICIONAT

Senyal: No tothom comprèn el paper, el cost o el poder de l'entitat acompanyant.

Observació local: El balanç de Brie subratlla la necessitat d'aclarir el paper del PETR i el compromís pressupostari per evitar la desconfiança.

Pregunta correctiva: Qui encarrega, qui facilita, qui finança, qui decideix i quan es retira l'entitat acompanyant?

EL TERRITORI REDUÏT A UN PÚBLIC QUE HA DE MOBILITZAR-SE

Senyal: El dispositiu ignora els llocs, projectes i relacions que ja constitueixen punts de suport.

Observació local: L'épiceBrie, el cafè associatiu i l'hort compartit no són simples canals de comunicació: són llocs on ja existeixen capacitats col·lectives.

Pregunta correctiva: En quines pràctiques i llocs de confiança pot recolzar-se realment el procés?

LA TRANSPARÈNCIA SENSE TRAÇABILITAT

Senyal: Es difon informació, però no se sap com una idea es converteix en una decisió o una acció.

Observació local: Saint-Quentin-la-Tour preveu sorgiment, maduració, presentació, priorització, grups i seguiment.

Pregunta correctiva: Es pot seguir cada proposta des de la seva formulació fins a la resposta, la persona responsable i la següent etapa?

PER A LA FORMACIÓ: PARTIR DE LES TRAJECTÒRIES, NO DELS MODELS

Les persones participants poden comparar les dues trajectòries: Brie parteix d'una transformació institucional ambiciosa; Saint-Quentin-la-Tour parteix d'un fòrum delimitat i de projectes ja existents. A continuació, identifiquen per al seu propi municipi el nivell de preparació de l'equip, el marge real de decisió, els llocs de suport i la possible forma de continuïtat. L'exercici no consisteix a triar el «millor model», sinó el següent pas creïble.

Bibliografia

PRECAUCIÓ TERMINOLÒGICA

Les nocions d'ecosistema, simbiosi i món viu s'utilitzen com a analogies per aclarir les relacions socials i territorials. No han de naturalitzar les decisions polítiques ni ocultar les relacions de poder. Tota organització humana necessita regles explícites, drets, responsabilitats i possibilitats d'impugnació.

Fonts de terreny que cal documentar i validar

Les experiències de Brie i Saint-Quentin-la-Tour es descriuen ara a partir de les actes, els balanços i els documents preparatoris transmesos. Continuen sent trajectòries en curs: el projecte de Brie no va arribar a la fase de prova amb els habitants i el fòrum de 2026 de Saint-Quentin-la-Tour es presenta a partir de la seva preparació. El cas de Pailhès encara s'ha de documentar amb el mateix nivell de precisió abans d'utilitzar-se com a fonament principal. El Collsacabra i el Barri Vell d'Olot afegeixen dos nivells de precaució diferents: el primer disposa d'una memòria del Aplec Itif 2025 validat amb els ens i veinat; el segon és, de moment, una proposta encara no desplegada dialogada amb Ajuntament i entitats com Núria Social i XES Garrotxa.

- A Brie, distingir clarament el que es va dissenyar, es va presentar, es va rebutjar o es va experimentar realment.
- A Saint-Quentin-la-Tour, completar el document després de la celebració del fòrum amb les persones participants, les propostes, els grups creats i les continuacions.
- A Pailhès, elaborar una fitxa de cas completa abans d'extreure'n principis transferibles.
- Al Collsacabra (Aplec Itif 2025), la informació disponible prové sobretot de la memòria presentada del relat estratègic intern
- Al Barri Vell d'Olot, els documents disponibles (*Regenerar el treball rural i Industrialitzar el Barri Vell*) són propostes de projecte, no balanços d'experimentació: descriuen un desplegament previst en fases (2023–2027) i una xarxa molt àmplia d'actors i aliances possibles

Referències bibliogràfiques utilitzades

- Berg, P., & Dasmann, R. (1977). Reinhabiting California. *The Ecologist*, 7(10), 399–401.
- Balkar.Earth. (s.f.). *Balkar.Earth: Comunitat d'aprenentatge transrural* <https://balkar.earth/>
- Ecolise. (s.f.). *Ecolise: European network for community-led initiatives on climate change and sustainability* <https://www.ecolise.eu/>
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press.
- Margulis, L. (1998). *Symbiotic planet: A new look at evolution*. Basic Books.
- Hamant, O. (2022). *La troisième voie du vivant*. Odile Jacob.
- Magnaghi, A. (2005). *The urban village: A charter for democracy and local self-sustainable development*. Zed Books. (Traducció de l'original italià *Il progetto locale*, 2000, Bollati Boringhieri.)
- Mang, P., & Reed, B. (2016). *Regenerative development and design: A framework for evolving sustainability*. Wiley. (Obra associada al Regenes Group.)
- Hamant, O. (s.f.). *La robustesse*. <https://larobustesse.org/?PagePrincipale>

Infografia

Per descarregar la infografia i el dossier executiu: <https://resilience.earth/eines-disruptives>

