

**Futur  
Passerelles**

Proposition d'un modèle et rapport final  
25 mars 2021

## Modèle actuel

**Porteur** Démarche portée par le TIESS, en collaboration avec un comité de pilotage et des comités de travail.

**Mandat** Tisser des réseaux de collaboration et de co-apprentissage.

**Proposition de valeur** Une mosaïque de communautés de pratique qui rapprochent les personnes, les idées et les territoires.

**Offre** Une plateforme numérique commune permettant des échanges au sein de communautés privées ou ouvertes; un soutien à la constitution et à l'animation; des produits de curation et d'analyses transversales.

## ► Proposition de modèle

**Création d'une entreprise d'économie sociale** avec une gouvernance intersectorielle qui implique l'ensemble des parties prenantes et des comités de travail.

**Soutenir l'action collective et l'innovation sociale** par le déploiement d'outils numériques, par un soutien aux processus collaboratifs et par un accès simplifié aux contenus stratégiques.

**Une infrastructure socionumérique commune** éthique, accessible, conviviale, modulable, décentralisée, écologique et gérée démocratiquement.

**Outiller les organisations** Faciliter l'accès à des outils numériques collaboratifs libres; faciliter leur interconnexion; sensibiliser et soutenir les organisations et les acteurs territoriaux; héberger des instances personnalisées.

**Stimuler la collaboration inclusive** Créer et animer des communautés, créer des liens, offrir de l'accompagnement dans l'élaboration et l'animation de stratégies de collaboration.

**Faciliter l'accès aux contenus** Répondre aux besoins de veille, de curation, de synthèse, d'analyse transversale, de découvrabilité et d'organisation d'archives; soutenir la captation et la diffusion des connaissances; réaliser des mandats spécifiques.

<b>Rôle</b>	Piloter et documenter la démarche, soutenir l'animation de communautés privées et, depuis 2020, animer et créer des contenus.	<p><b>Action en complémentarité et en intercoopération</b></p> <p>Pour faciliter l'accès aux ressources et expertises existantes (référencement, partenariats et création de liens) ou, au besoin, pour contribuer à leur développement (création de nouveaux outils, offre de services) dans une logique de mutualisation.</p>
<b>Publics</b>	Professionnels de l'économie sociale, de l'innovation sociale et du développement territorial.	<p><b>Champs de l'action collective et de l'innovation sociale</b></p> <p>Spécifiquement, on retrouve à l'échelle de la francophonie, en commençant par le Québec, des organisations et des individus (professionnels, gestionnaires, citoyens) de ces secteurs : économie sociale, communautaire, développement des communautés, transition, culture, recherche, philanthropie, documentation et découvrabilité. Il y a potentiellement les secteurs de la santé, de l'éducation, des municipalités et de la fonction publique. Éventuellement, on envisage une portée internationale.</p>
<b>Modèle</b>	Un projet entièrement gratuit et financé en deux phases par le ministère de l'Économie et de l'Innovation et la Fondation André et Lucie Chagnon.	<p><b>Financement par des ministères et des fondations et un autofinancement à 50%</b></p> <p>On considère des mandats spécifiques dans les trois axes, certains services numériques payants – dont les outils pour les organisations, configuration sur mesure et hébergement d'instances...</p>
<b>Approche</b>	Démarche expérimentale et plateforme en mode prototypage. Méthodologie appuyée sur les principes de communautés de pratique.	<p><b>Outils numériques modulables et interconnectés</b></p> <p>Pour offrir un grand niveau de contrôle sur la configuration des réseaux d'échanges pour qu'ils reflètent les besoins et permettent de nouvelles opportunités.</p> <p><b>Développement d'une culture de collaboration</b></p> <p>inclusive au sein des organisations et des réseaux.</p>
<b>Stratégie</b>	Mobilisation de réseaux nationaux et régionaux.	<p><b>Mise en place d'un écosystème numérique ouvert</b></p> <p>Pour faciliter une interconnexion et une navigation fluide entre divers outils collaboratifs communs ainsi que des outils destinés aux organisations et aux acteurs d'un territoire ou d'un secteur donné.</p>
<b>Indicateurs</b>	Émergence de solutions innovantes et de modèle de développement : réseautage, circulation des connaissances, collaboration, coapprentissage.	<p><b>Accroissement des capacités d'action collective</b></p> <p>Les membres ont élargi leur réseau, développé un plus grand contrôle sur leurs outils et leurs données, eu accès facilement à des contenus pertinents, découvert des nouvelles perspectives et façons de faire, transformé leurs pratiques, consolidé des initiatives, entrepris de nouvelles actions porteuses de changement, développé de nouvelles collaborations et développé des visions communes.</p>

# Principes clés du modèle

*Ces principes ont été adoptés par le conseil d'administration du TIESS le 29 janvier 2021.*

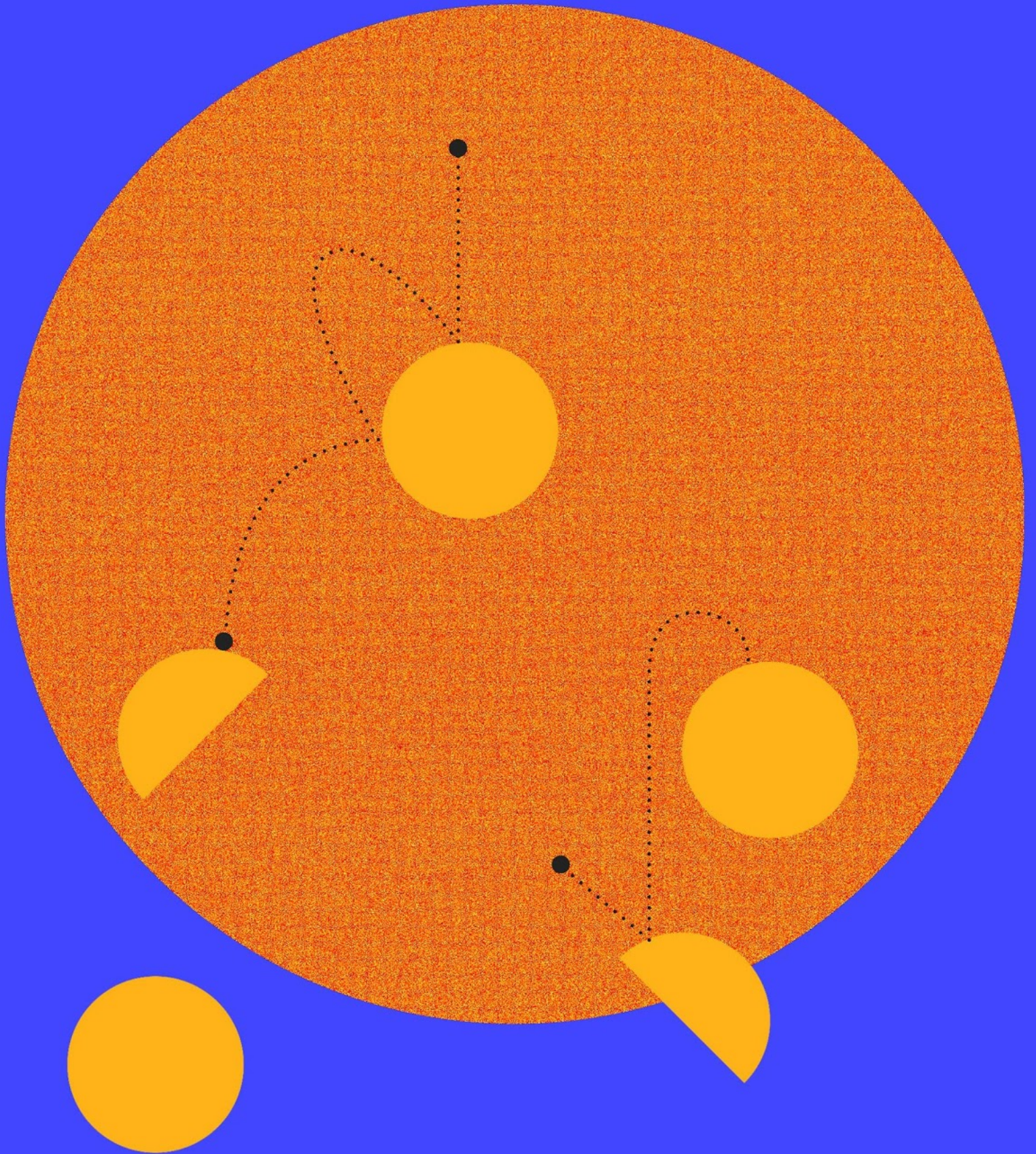
- Création d'une nouvelle entité juridique en 2021; cette nouvelle organisation en économie sociale:
  - sera responsable du développement de Passerelles;
  - développera une offre sur trois axes :  
outiller les organisations en s'appuyant sur des logiciels collaboratifs libres, stimuler la collaboration et faciliter l'accès aux contenus;
  - agira en complémentarité et en intercoopération avec les autres organisations qui interviennent sur ces trois axes;
- mise en place, dès que possible, d'une gouvernance intérimaire;
- déploiement qui vise une transition technologique pour septembre 2021 et une transition de la gouvernance pour décembre 2021;
- accompagnement du TIESS pour assurer la transition et la pérennisation.

## Étapes de mise en œuvre

Automne 2020	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Bilan, évaluation et consultations</li><li>✓ Conception du modèle</li></ul>
Janvier 2021	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Adoption du modèle</li></ul>
Février à avril	<ul style="list-style-type: none"><li>• Faire connaître le modèle et mobiliser les réseaux (articles, présentations, ateliers, événements...).</li><li>• Mettre en place une gouvernance intérimaire et identifier des coporteurs.</li><li>• Approfondir le modèle à partir des principes retenus :<ul style="list-style-type: none"><li>○ étude de marché et analyse de l'offre,</li><li>○ positionnement et définition du rôle de Passerelles,</li><li>○ modèle opérationnel et montage financier,</li><li>○ sélection de solutions numériques et définition du devis,</li><li>○ stratégie de transition et de déploiement.</li></ul></li><li>• Développer les partenariats et rassembler les fonds de démarrage.</li></ul>
Mai à août	<ul style="list-style-type: none"><li>• Déployer une solution minimale permettant de préserver et bonifier l'existant.</li><li>• Amorcer le prototypage et les pilotes.</li><li>• Finaliser la migration des contenus et des comptes avant septembre.</li></ul>
Septembre à décembre	<ul style="list-style-type: none"><li>• Poursuivre la transition de la structure de gouvernance.</li><li>• Poursuivre la transition dans les activités de soutien.</li><li>• Poursuivre les développements pour bonifier les outils offerts.</li></ul>
2022	<ul style="list-style-type: none"><li>• La nouvelle structure juridique est autonome et fonctionnelle.</li><li>• D'autres développements s'effectuent progressivement en fonction du modèle.</li></ul>

## Participer à la démarche

N'hésitez pas à contacter l'équipe du TIESS pour commenter le modèle ou pour participer à sa mise en œuvre : [passerelles@tiess.ca](mailto:passerelles@tiess.ca)



# Rapport final de la démarche de conception du modèle du futur Passerelles

25 mars 2021

Introduction .....	8
1. Contexte numérique en ébullition .....	9
2. Défis identifiés .....	11
2.1. Enjeux numériques .....	12
2.2. Enjeux liés à la collaboration .....	13
2.3. Enjeux liés aux contenus .....	16
3. Actions à entreprendre .....	17
3.1. Création d'une nouvelle entité juridique .....	17
3.2. Développer une offre de services sur trois axes .....	18
Axe 1 - Outiller les organisations .....	18
Axe 2 - Stimuler la collaboration .....	22
Axe 3 - Faciliter l'accès aux contenus .....	23
3.3. Une action en concertation et en intercoopération .....	26
3.4. Un élargissement de la portée de Passerelles .....	29
3.5. Un modèle de financement hybride .....	30
3.6. Une taille critique à déterminer .....	32
3.7. Une gouvernance intersectorielle .....	34
3.8. Un positionnement clair et facile à saisir .....	36
3.9. Un déploiement progressif et un projet évolutif .....	38
Conclusion .....	39

# Introduction

Si les besoins pour la collaboration, la mise en commun de ressources et le codéveloppement sont importants, les outils disponibles pour le faire ne sont pas toujours appropriés. Par défaut, ou par dépit, nous sommes plusieurs à utiliser des plateformes commerciales dont le modèle d'affaires repose sur la captation de l'attention et la valorisation des données personnelles. Or, la nature des outils teinte nos usages, colore nos relations et influence notre manière de nous organiser, d'agir et d'innover. Par exemple, les plateformes et leurs algorithmes - qui filtrent les contenus - ont tendance à nous enfermer dans des « chambres d'échos », à affecter la circulation des informations et à accentuer la polarisation.

De plus en plus de personnes sont préoccupées par cette situation et souhaitent reprendre un certain contrôle. Les acteurs qui travaillent pour le développement des territoires, pour la transition écologique et pour la justice sociale sont de plus en plus nombreux à vouloir utiliser des outils qui leur inspirent confiance et qui reflètent leurs valeurs. Il y a un intérêt grandissant pour des outils centrés sur les personnes et qui sont conçus pour rendre fluides les processus collaboratifs.

Heureusement, les solutions de remplacement existent et se développent rapidement. Partout à travers le monde, des équipes travaillent à développer des services en ligne libres. Ces logiciels peuvent être gérés de manière autonome tout en étant interconnectés. Un réel changement de paradigme s'opère. En réponse à des plateformes centralisées, qui occupent des positions dominantes, se déploient des écosystèmes décentralisés de solutions complémentaires. Des groupes s'organisent pour multiplier l'hébergement local d'instances de ces logiciels (installation sur un serveur public pour les rendre disponibles sur Internet) dans le cadre d'un réseau qui prend vite de l'ampleur. En parallèle, d'autres développent des solutions prometteuses pour redonner à chaque individu un grand niveau de contrôle sur leurs données personnelles. L'univers du numérique libre bouillonne d'une manière inspirante.

Au Québec, nous avons les ressources et les expertises nécessaires pour déployer une infrastructure socionumérique commune qui soit éthique, accessible, conviviale,



modulable, décentralisée, sobre et gérée démocratiquement. Nous pouvons construire un espace où on se sent « chez soi » et qui permette de solidifier les liens, de créer des synergies, de multiplier les opportunités de collaboration et de tendre les passerelles dont nous avons besoin.

Pour y parvenir, il nous faudra faire preuve de créativité, de solidarité et de collaboration. Ce rapport démontre que les défis sont nombreux. Il démontre également que des pistes d'action concrètes et réalistes sont à portée de main. Il constitue une invitation pour concevoir et gérer ensemble des outils qui reflètent et incarnent nos valeurs et qui sont à la hauteur de nos ambitions.

## 1. Contexte

Ce document synthétise les principaux constats qui ont alimenté la proposition de modèle pour le futur Passerelles. Il s'appuie sur des observations, sur un [bilan](#) de déploiement et sur l'évaluation de la première phase. Le rapport découle plus particulièrement d'un processus qui s'est déroulé au cours de l'automne 2020, avec la création d'un comité promoteur<sup>1</sup> qui s'est réuni à quatre reprises, d'un accompagnement par l'organisme *Espace-Temps*, d'un [sondage](#) auprès de 469 personnes et de [consultations](#) de 52 personnes.

**Passerelles possède un excellent capital de sympathie à un moment où de plus en plus de personnes cherchent des outils éthiques pour échanger et souhaitent décroisonner les réseaux de collaboration.**

---

<sup>1</sup> Anne-Sophie Abel-Levesque - Chantier de l'économie sociale, Luce Beaulieu - CIRODD, Jacques Bérubé - Pôle du Bas-Saint-Laurent, Alain Blanchette - CQCM, Isabel Brochu - CRDT, Nadia Cardin - Collectif des partenaires en développement des communautés, Mélanie Claude - animation sur Passerelles, Jonathan Durand Folco - CRISES, Jerry Espada - TIESS, Émilien Gruet - TIESS, Élias Michelena - RISQ, Guillaume Schieber - Mutualit, Paul St-Amant - animation sur Passerelles, Martin Vaillancourt - RNCREQ, Vincent van Schendel - TIESS.

La mise en œuvre du modèle pourra s'appuyer sur des acquis solides. En janvier 2021, la communauté Passerelles est composée de 4300 membres (alors que l'objectif était de 2 500 membres pour août 2021), dont la moitié utilise la plateforme de manière active ou occasionnelle (2% chaque jour, 23,4% chaque semaine, 25,7% chaque mois). On retrouve différents publics sur Passerelles : organisations, porteurs d'initiatives, citoyens, chercheurs, étudiants et fonctionnaires qui œuvrent dans différents domaines.

Ces personnes, qui ont créé plus de 6 000 publications et constitué plus de 120 communautés, sont autant d'ambassadeurs qui permettent l'ancrage et le développement de la démarche. Il en va de même pour les organisations et les réseaux, toujours plus nombreux, à contribuer activement aux réflexions sur l'avenir de Passerelles.

Ces personnes sont engagées sur Passerelles, y ont développé de nouvelles habitudes, y ont constitué des réseaux et ont mis en commun des ressources, alors que d'autres proposent chaque semaine de nouveaux projets de communauté. Il devient aujourd'hui important de travailler pour le maintien de ces outils et éviter à ces personnes qui ont confiance en Passerelles de devoir reconstruire leur communauté ailleurs.

La base constituée par cette démarche jusqu'à aujourd'hui sert de fondation solide pour maximiser son impact (changement d'échelle) en répondant à des besoins actuels et à venir.

## 2. Défis identifiés

L'analyse de l'expérimentation des trente derniers mois a permis de dégager une compréhension fine des besoins, des dynamiques collaboratives et des enjeux, dont voici les principaux.



**Silos entre les secteurs, territoires ou professions**  
*cultures organisationnelles, langages différents...*



**Difficulté de se retrouver**  
*écosystème complexe, océan d'informations...*



**Habilités et compétences insuffisantes**  
*numérique, collaboration...*



**Contextes peu favorables**  
*temps, reconnaissance, compétition...*

De manière générale, l'évaluation démontre que Passerelles a réussi à atteindre des effets ciblés à court et moyen termes, dont le partage de savoirs, le développement de nouvelles connaissances et la capacité à dégager une meilleure compréhension de l'écosystème. La plateforme a mobilisé un public plus grand et diversifié que ciblé à l'origine. Elle a permis de répondre aux besoins de base (réseautage, accès aux connaissances...). Les effets à long terme sur l'action collective – qui exigent un plus haut niveau de collaboration entre les membres – doivent être évalués au cours des prochaines étapes de déploiement. L'évaluation ainsi que les consultations réalisées

permettent également d'identifier des enjeux qui peuvent constituer des freins ainsi que des actions à poser pour consolider et accroître le potentiel de Passerelles. Parmi ces actions, il apparaît important d'accroître les collaborations avec les autres acteurs qui agissent sur les mêmes objectifs.

## 2.1. Enjeux numériques

Les membres souhaitent avoir accès à des outils plus performants, réactifs, ergonomiques, flexibles, interconnectés à d'autres outils, et accessibles autant sur un navigateur que sur des applications mobiles (même si un retour aux postes de travail fixes a été observé pendant la pandémie). Nos attentes et nos habitudes sont fortement teintées par nos usages sur les plateformes commerciales. La facilité d'accès à des outils – déjà intégrés à nos habitudes et qui sont également utilisés par une masse critique de personnes – est un des critères qui a un poids important dans nos choix, ce qui amène à créer plus facilement un groupe sur Facebook, par exemple. Plusieurs se plaignent de la multiplication des plateformes et estiment qu'il est difficile d'intégrer de nouveaux outils dans leurs habitudes. Si certains expriment des critiques sur l'utilisation de Passerelles (fonctions limitées, difficultés de se repérer, manque de réactivité), il semble que le fait d'avoir à développer de nouvelles habitudes est également un facteur limitant.

Par ailleurs, les enjeux éthiques, sécuritaires, de surveillance et de liberté d'expression sont de plus en plus importants. La critique du modèle numérique dominant (économie de l'attention, valorisation des données personnelles...) et de leurs conséquences, dont la polarisation des débats, est de plus en plus vive. Les gens souhaitent utiliser des outils qui sont cohérents avec leurs valeurs et sur lesquels ils ont un plus grand contrôle. Des préoccupations sont également exprimées en lien avec l'inclusion sociale (littératie numérique), la santé mentale (surcharge mentale, anxiété...) et l'impact écologique (dépense énergétique du traitement des données). D'une manière générale, on sent une « fatigue numérique », accentuée en 2020, et un désir de relations « plus humaines » : le numérique peut certes soutenir les rapprochements et la communication, mais nous sommes à la recherche d'un

équilibre entre le présentiel et le virtuel et à la recherche d'outils capables d'introduire des dynamiques plus conviviales, informelles et chaleureuses.

On sent donc un intérêt réel et grandissant pour une infrastructure numérique éthique, accessible, conviviale, modulable, décentralisée, sobre et gérée démocratiquement. Il existe une réelle tension entre cet intérêt et les freins exprimés plus haut. Si de plus en plus de personnes tentent de démarrer une communauté sur Passerelles en alternative aux plateformes commerciales et sont prêtes à accepter des limites sur les fonctionnalités, il semble urgent de bonifier l'offre actuelle avec des outils plus conviviaux et plus faciles à intégrer aux habitudes. Les risques de plafonnement dans l'élargissement du public rejoint constituent un argument supplémentaire pour le renouvellement des outils offerts. Il existe une réelle tension entre les préoccupations et les freins exprimés plus haut.

**L'intérêt pour les solutions numériques alternatives est grandissant, mais un travail doit être fait pour rendre ces outils plus conviviaux, plus accueillants et plus faciles à intégrer aux habitudes.**

## **2.2. Enjeux liés à la collaboration**

Les groupes qui ont choisi Passerelles étaient motivés par la gratuité de l'outil, sa portée ciblée ainsi que son caractère éthique. Le TIESS offre un soutien à la constitution et à l'animation des communautés de pratique privées. Une revue de littérature sur les communautés de pratique a été faite, des guides ont été produits et une expertise a été développée. Si le soutien est apprécié et considéré comme une valeur ajoutée de Passerelles, il n'est pas évident qu'il apporte les effets escomptés. Une communauté sur trois n'a pas fonctionné ou n'est pas dynamique, et près de la moitié est peu dynamique. Parmi les freins identifiés, outre les aspects technologiques déjà mentionnés, nous retrouvons les facteurs régulièrement mentionnés dans la littérature scientifique : manque de clarté du mandat, peu d'animation, manque de temps,

difficulté à mettre en place un rythme suffisant ou un climat propice, etc. Comme l'exprimait une participante, le fait d'identifier des besoins de collaboration et de choisir un outil "n'est pas magique".

Chaque semaine, Passerelles reçoit des demandes de constitution de communautés, ce qui démontre un réel besoin. Plusieurs expriment également le besoin de créer des ponts entre les communautés. Cependant, une analyse plus en profondeur des besoins exprimés et des conditions de succès devrait idéalement être réalisée pour chacun des projets proposés. Il existe souvent des conditions en amont des projets qui sont peu favorables : existence de silos ou de tensions dans les réseaux, un esprit de compétition, une culture organisationnelle qui n'est pas propice, un manque de reconnaissance pour ce type de démarche, des langages différents, etc.

De plus, le financement public de l'action collective est généralement lié à la mission. Autant d'organismes autant de missions, d'actions, d'outils et de contenus. Chaque organisme doit rendre des comptes annuellement. Pas le temps de collaborer, car c'est la course aux réalisations annoncées dans chaque plan annuel qui justifient le financement. Collaborer prend du temps, exige des compromis... C'est plus long que de passer directement à l'action en silo. Or, on connaît le principe : "Seul on va plus vite, à plusieurs on va plus loin".

Ainsi, la solution de constituer une communauté de pratique n'est pas toujours l'approche appropriée : souvent la portée, les membres ciblés, le mandat ou la forme devraient faire l'objet d'une réflexion plus approfondie. Un soutien devrait être apporté aux organisations et des efforts devraient être faits pour soutenir le développement d'une culture de collaboration.

L'approche souhaitée pour l'animation des communautés est souvent problématique. La personne responsable n'a pas les compétences appropriées ou le temps nécessaire pour effectuer de telles tâches. Plusieurs groupes choisissent une coanimation ou espèrent qu'une animation autogérée se mettra en place alors que cela est plus facilement réalisable lorsque le groupe atteint une certaine maturité. Il

est difficile d'instaurer un climat de confiance au sein du groupe quand les membres ne se connaissent pas ou n'ont pas pu se rencontrer en personne, un enjeu qui a été accentué dans le cadre de la pandémie.

Les espaces les plus vivants sur Passerelles sont les communautés ouvertes à tous, notamment les communautés thématiques, et surtout pour la veille collaborative. Les échanges progressent, même si cette croissance est lente et qu'il est possible d'observer une certaine gêne (Passerelles est considérée comme trop intellectuelle, les gens ont peur d'engager leurs organisations ou ne s'estiment pas assez spécialistes pour aborder un sujet...). Le TIESS effectuée dans ces communautés une animation depuis le début de l'année 2020, ce qui a contribué au dynamisme de Passerelles. Un tel rôle n'était pas prévu au départ, mais il est devenu essentiel au bon fonctionnement de la plateforme et il devrait être accru. Il est souhaité que les réseaux contribuent également à l'animation, mais il est difficile de susciter leur engagement; ils manquent de temps et d'expertise pour le faire et préfèrent concentrer leurs efforts sur les plateformes où l'achalandage est plus important. De plus, les personnes qui s'occupent généralement des réseaux sociaux dans les organisations ont des stratégies qui sont davantage axées sur des objectifs communicationnels et promotionnels que sur l'animation des échanges.

**L'architecture des outils numériques, la configuration des réseaux de collaboration, les stratégies d'animation et les parcours individuels proposés doivent être d'une grande malléabilité.**

Si le principe de collaboration intersectorielle est séduisant, ce ne sont pas tous les membres qui le priorisent. Les personnes souhaitent collaborer au sein d'un groupe donné, s'inspirer des bonnes pratiques ou accéder à des ressources particulières en fonction d'un besoin spécifique. Les possibilités d'un croisement des veilles et de ponts entre les territoires ou entre les secteurs sont riches et ont un grand potentiel pour

transformer les pratiques, mais elles demandent une ouverture, un niveau de maturité organisationnelle et une consolidation préalable des réseaux d'attaches, des conditions qui sont rarement réunies.

En bref, tout le monde n'a pas les mêmes attentes par rapport à Passerelles et ces besoins évoluent d'une journée à l'autre. Les réseaux d'attache sont eux aussi organiques et évolutifs.

## 2.3. Enjeux liés aux contenus

Les membres considèrent que Passerelles est devenue une riche bibliothèque commune de l'action collective, soit un espace pour partager des ressources et des archives utiles. Il s'agit là d'une réelle valeur ajoutée de la plateforme. Cette dimension est à préserver et à bonifier. Cependant, les membres estiment également qu'il est "facile de s'y perdre" ou d'y consacrer trop de temps, qu'il est difficile de repérer des contenus pertinents en fonction des besoins immédiats et que cela crée une surcharge mentale ou un effet de découragement.

**45% des membres de Passerelles sont des acteurs terrain et sont à la recherche de solutions précises et faciles à obtenir pour répondre à des besoins spécifiques.**

L'enjeu de l'infobésité est omniprésent sur le web et Passerelles ne fait pas exception. Face à la surabondance de contenus, il est difficile de se repérer. Le TIESS joue ainsi un rôle actif sur la plateforme en ce qui concerne les contenus : veille, curation, organisation, synthèses, production de contenus originaux, etc. Ce rôle, très apprécié, est maintenant considéré comme essentiel au bon fonctionnement de Passerelles.



## 3. Actions à entreprendre

Par sa très grande pluralité d'acteurs, les réseaux de l'économie sociale – et plus largement de l'action collective et de l'innovation sociale – foisonnent de contenus, d'outils et de projets inspirants. Cet océan d'inspiration ne permet pas des retombées optimales, car il est difficile pour les acteurs de tout repérer, analyser et s'approprier pour mieux agir et innover. Cela prend un outil de convergence permettant aux acteurs de mieux cibler les sources d'inspiration les plus pertinentes pour eux et, par ce fait même, optimiser les investissements publics et philanthropiques réalisés dans cet écosystème. Le modèle proposé par Passerelles apporte une réponse à cet enjeu.

### 3.1. Création d'une nouvelle entité juridique

Tout comme des outils de transfert produits au TIESS sont un jour repris par l'écosystème, il en est de même pour Passerelles. Si le TIESS a été un porteur approprié pour le déploiement et la période d'expérimentation, il est aujourd'hui préférable qu'une nouvelle entité prenne le relais pour assurer son ancrage, son développement à long terme et une gouvernance multisectorielle.

Il sera difficile d'assurer le financement de ce projet au TIESS alors qu'il est possible de l'envisager au sein d'une nouvelle structure qui porte un mandat élargi. Il est également possible d'envisager la mise en place d'un modèle d'affaires qui assure une part d'autofinancement qui ne serait pas compatible avec la nature du TIESS. Le futur modèle de Passerelle nécessitera des investissements financiers importants pour les développements numériques, ce qui peut constituer un risque pour le TIESS. L'élargissement de la portée (autant les secteurs concernés, les activités envisagées que le territoire géographique) n'est pas cohérent avec le mandat du TIESS.

Il apparaît essentiel qu'un tel environnement numérique soit porté de manière bienveillante et ouverte, sans être rattaché à un secteur en particulier.

Pour toutes ses raisons, il est proposé qu'une organisation en économie sociale soit créée (la forme juridique reste à identifier) et qu'elle soit appuyée par une structure de gouvernance qui soit ouverte, multisectorielle et multipartite.

### 3.2. Développer une offre de services sur trois axes

Outils des organisations avec les ressources numériques adéquates, stimuler la collaboration et faciliter l'accès aux contenus sont trois axes complémentaires et interdépendants. Si le numérique constitue un cœur essentiel sur lequel repose l'ensemble de la démarche, les deux autres se présentent comme des conditions essentielles pour assurer un effet structurant sur l'action collective et le développement des territoires.

#### Axe 1 - Outiller les organisations

Si le choix technologique initial a permis un prototypage rapide à faibles coûts, il limite aujourd'hui le potentiel de Passerelles (capacités limitées de performance pour des publics élargis, impossibilités de développer des fonctions qui apparaissent incontournables, etc.).



La technologie actuelle doit être renouvelée puisque la version du logiciel utilisée arrive en fin de vie et qu'elle constitue un frein aux développements souhaités.

Les constats mentionnés plus haut mettent en lumière l'importance d'une migration vers des outils plus modernes, plus malléables et qui donnent un plus grand contrôle aux personnes qui les utilisent.

De tels outils doivent par ailleurs être éthiques et sécurisés. C'est pourquoi les services en ligne libres (soit des logiciels à code source ouverts qui peuvent être déployés sur des serveurs et qui sont accessibles en ligne via un navigateur ou des applications) apparaissent comme une solution appropriée<sup>2</sup>. Ces outils sont matures, performants et appuyés par une vaste communauté de développeurs. Leur gestion est décentralisée et il est possible de fédérer différentes instances numériques pour les interconnecter. Pour répondre aux besoins identifiés dans le cadre du futur Passerelles, un travail de développement est nécessaire pour assurer la configuration et la personnalisation de ces outils ainsi que pour faciliter encore davantage leur interconnexion.

Il est essentiel de créer un environnement numérique composé de multiples solutions complémentaires et d'offrir un authentifiant unique (ou une identité numérique) permettant de naviguer de manière transparente.

---

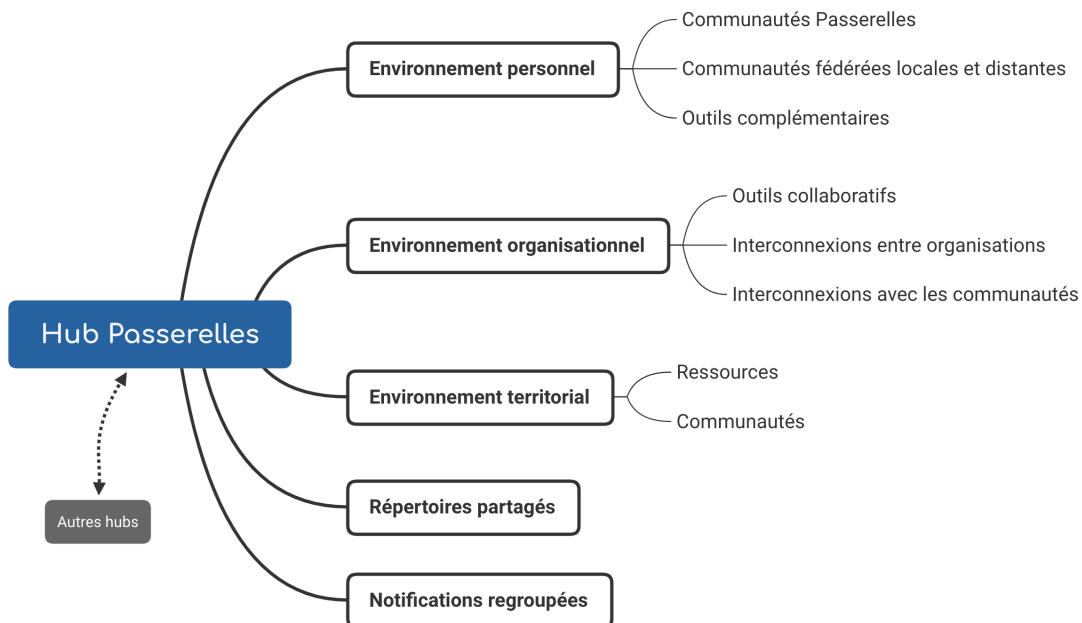
<sup>2</sup> [Présélection de solutions envisageables.](#)

Pour s'inscrire dans la transition sociale et écologique, il importe par ailleurs de favoriser un hébergement local, alimenté par des sources d'énergie propre et d'inscrire la démarche dans une perspective de "sobriété numérique". En plus d'un espace permettant d'effectuer de la veille collaborative et de déployer des groupes de collaboration publics ou privés, d'autres besoins ont été identifiés.

- Des outils complémentaires expérimentés sur Passerelles semblent répondre à un besoin, soit une cartographie d'initiatives et un lexique collaboratif.
- Les membres souhaitent pouvoir accéder à des fonctionnalités plus avancées au sein des groupes de collaboration, dont un espace de gestion des fichiers, des outils de clavardage et de vidéoconférence, l'écriture collaborative et des calendriers.
- Un répertoire des organisations avec une page personnalisable par organisation serait utile. Il existe également un grand besoin au sein des organisations pour accéder à des outils collaboratifs éthiques. Si les outils utilisés par des équipes de travail étaient facilement interconnectables aux outils utilisés pour la collaboration entre les organisations, ceci pourrait constituer un levier supplémentaire d'engagement.
- De la même manière, des besoins se font ressentir sur les territoires (régions, MRC, villages, quartiers, etc.). Les acteurs territoriaux souhaitent regrouper les flux locaux d'information, avoir accès à des calendriers partagés et avoir recours à des outils de consultation et de délibération. De tels espaces territoriaux pourraient eux aussi devenir des portes d'entrée vers des outils collaboratifs.
- De nombreuses ressources pertinentes pour l'action collective sont difficilement accessibles ou se perdent au fil du temps. Des archives ne sont aujourd'hui plus disponibles en ligne. Il semble ainsi exister un réel besoin pour une mise en commun des ressources, pour leur valorisation et pour leur préservation à long terme. De plus, pour faciliter leur repérage rapide en fonction des besoins, des actions humaines doivent être menées (synthèses, classification, création de parcours) et des outils spécifiques devraient être conçus (outils avancés de recherche, architecture commune malléable...).

- Les outils déployés doivent être plus facilement accessibles sur les appareils mobiles. Ces besoins concernent surtout la facilité d'authentification ainsi que le regroupement et la personnalisation des notifications.
- Un réel besoin pour du soutien technique est présent, tant chez les individus que dans les organisations et dans les réseaux, soit avoir un soutien dans le choix des outils, dans leur utilisation et dans l'adaptation des processus.

L'ajout progressif de ces fonctionnalités démontre l'importance de constituer une porte d'entrée commune sur un écosystème ouvert et évolutif. Il s'agit de répondre aux besoins actuels et d'être capable de répondre aux besoins futurs.



*Exemple d'architecture d'un environnement décentralisé avec une porte d'entrée commune.*

Si des outils sont développés au sein de Passerelles pour permettre une interconnexion d'instances collaboratives et une navigation simplifiée par un authentifiant unique, ceux-ci pourraient intéresser plusieurs organisations et acteurs de divers secteurs et territoires. De tels outils pourraient à leur tour être libres, ce qui faciliterait leur dissémination, permettrait de nouvelles interconnexions (ce qui élargirait d'autant les potentiels de collaboration) et mobiliserait une plus vaste communauté de développeurs qui peuvent contribuer à l'amélioration des fonctionnalités.

## Axe 2 - Stimuler la collaboration

Une animation doit être offerte dans un tel environnement numérique pour maintenir une activité de base, pour assurer une certaine modération, pour créer un environnement convivial, pour briser la gêne des membres, pour stimuler les échanges et pour accueillir les nouvelles personnes. Une offre de soutien aux communautés privées doit également être maintenue, étant donné l'ampleur du besoin, mais ce soutien devrait être élargi et inclure des actions de diagnostic des besoins, d'analyse des leviers et des contraintes ainsi que l'élaboration de stratégies favorisant le développement d'une culture de collaboration (nouvelles pratiques dans les organisations, développement d'organisations apprenantes, reconnaissance de l'importance stratégique des démarches collaboratives...).



Plusieurs expriment également le besoin de formation et de développement des compétences en animation ainsi qu'un besoin de ressources humaines et financières. Comme il est difficile de recruter des personnes pour ce type de tâches et que les besoins d'une organisation, d'un territoire ou d'un réseau ne justifient pas toujours l'embauche d'une personne à temps plein, l'idée d'une équipe flottante et mutualisée d'animation semble intéressante, dans la mesure où les personnes impliquées ont une bonne connaissance des secteurs dans lesquels elles interviennent et qu'elles respectent une certaine éthique (par exemple de confidentialité pour les aspects stratégiques). La constitution d'une équipe d'animation faciliterait par ailleurs la

création de ponts entre les secteurs. Pour les personnes consultées, Passerelles ne doit pas se limiter à un projet numérique. La technologie doit être vue comme un moyen au service de besoins de collaboration et de constitution de communautés.

**Ce n'est pas à Passerelles de constituer une communauté d'ensemble, mais de rassembler les conditions favorables à l'émergence et à la fédération de diverses communautés.**

À cet effet, la présence en continu d'une équipe capable d'accompagner, d'orienter, de soutenir et de créer un climat convivial constitue une forte valeur ajoutée à une telle démarche.

### **Axe 3 - Faciliter l'accès aux contenus**

Pour répondre aux enjeux énumérés plus haut, une série d'actions doivent être envisagées. Une partie de la solution repose sur l'infrastructure numérique et l'architecture de l'information. Il est par ailleurs possible de concevoir des algorithmes qui peuvent faciliter le repérage de connaissances stratégiques. Cependant, plusieurs estiment que la présence d'une équipe



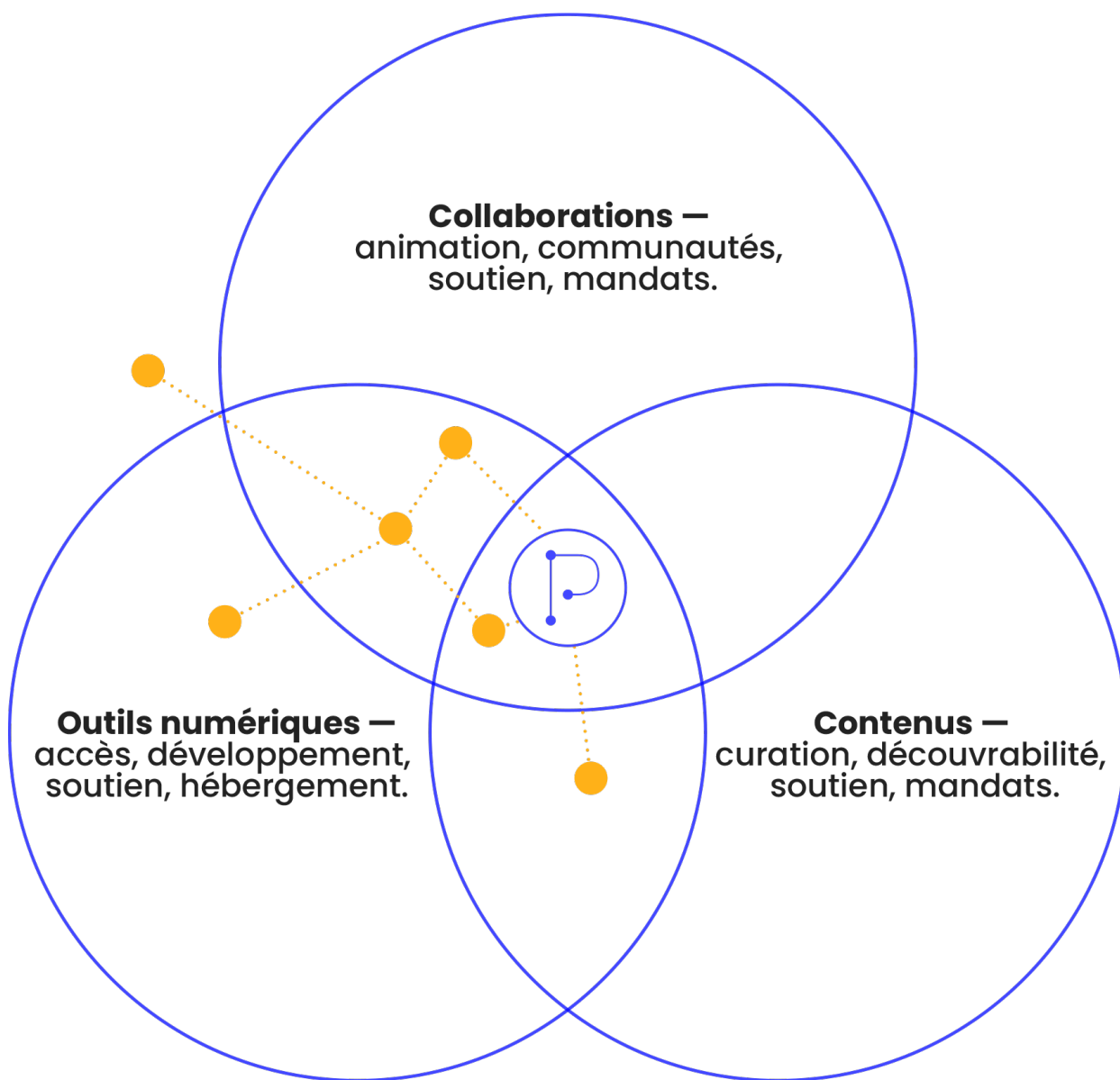
capable d'effectuer une sélection éditoriale des contenus et d'organiser des parcours facilitant leur découvrabilité est essentielle. Nous constatons d'ailleurs un réel engouement pour les infolettres bihebdomadaires de Passerelles, qui proposent une sélection des contenus publics organisés par catégories. Les abonnements progressent rapidement, les commentaires sont positifs et le taux de clics est très élevé. D'autres productions sont également appréciées, telles que les "Micros ouverts de Passerelles" (mini podcasts thématiques ciblés), les "Extraits de Passerelles" (synthèses de discussions collectives), les "Dis-moi..." (entrevue écrite permettant à une personne d'approfondir une idée ou de présenter une démarche), l'actualisation

d'un dossier thématique ou les revues ciblées (par exemple "Penser l'Après à partir de 175 textes").

Ces démarches répondent à un réel besoin tout en participant aux efforts d'animation. Cependant, elles sont exigeantes et demandent qu'une personne puisse s'y consacrer. L'accroissement des demandes de la part des partenaires ainsi que l'accroissement du nombre de publications sur la plateforme constituent une pression supplémentaire, de sorte qu'il est maintenant impossible pour une seule personne de répondre aux besoins de différents publics. À défaut d'avoir les fonds nécessaires pour engager une personne supplémentaire, le TIESS doit aujourd'hui prioriser certaines thématiques.

Il apparaît donc essentiel qu'une équipe soit mise en place pour assurer la mise en œuvre de telles actions et pour en assurer la coordination avec d'autres organisations de l'écosystème.

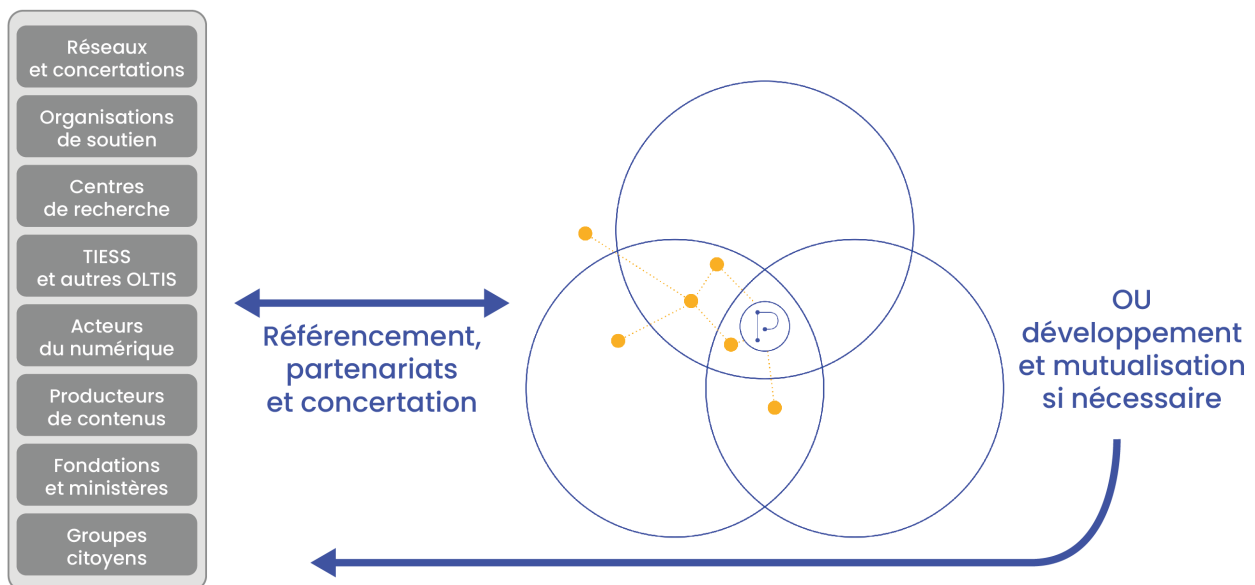




### 3.3. Une action en concertation et en intercoopération

Dans les trois axes identifiés pour le modèle du futur Passerelles, il existe déjà des organisations actives au Québec. C'est en agissant en complémentarité et en intercoopération que Passerelles assume son rôle dans l'écosystème et facilite l'accès aux ressources et expertises existantes (référencement, partenariats et création de liens). Au besoin, Passerelles peut contribuer au développement des ressources (création de nouveaux outils, offre de service) dans une logique de mutualisation au service des organisations membres.

Une fois les intentions et les principes du modèle de Passerelles bien définis, il sera important de préciser son positionnement dans l'écosystème et de définir sa valeur ajoutée. Pour ce faire, un inventaire complet de l'offre actuelle devra être complété et devra se poursuivre en continu pour permettre une adaptation. Déjà, il est possible de dégager certains constats pour chacun des axes, une analyse qui devra se poursuivre dans le cadre d'une étude détaillée de marché.



## Axe 1 – Offrir des outils numériques aux organisations : état de situation

Quelques organisations au Québec commencent à offrir des instances de services web libres. Cette offre est encore limitée et peu développée, mais elle suit une vague d'intérêt à l'échelle mondiale. Ces initiatives se complètent les unes les autres et l'apparition d'une offre par Passerelles viendrait s'ajouter harmonieusement au paysage actuel. De plus, il existe un potentiel intéressant pour créer une fédération des hébergeurs de solutions libres au Québec, ce qui permettrait de mutualiser les ressources et les expertises, de renforcer la sécurité des réseaux et d'effectuer une mise en marché commune.

L'idée de développer un environnement avec une porte d'entrée commune et un identifiant unique est nouvelle et personne n'y travaille présentement, même si le besoin est bien présent et qu'un tel développement contribuerait grandement à l'adoption de solutions numériques libres dans les organisations.

En ce qui concerne le soutien aux organisations pour l'implantation de solutions numériques libres, il existe des initiatives ciblées (par secteurs ou par territoires), mais l'offre reste limitée et elle concerne généralement des mises à jour de base ou des activités plus pointues, laissant en plan les aspects collaboratifs. L'offre actuelle ne couvre pas tous les besoins, s'appuie généralement sur des logiciels propriétaires et plusieurs organisations n'y ont pas accès ou estiment l'offre inadaptée à leur culture organisationnelle. Il existe donc une place dans l'écosystème pour une offre d'hébergement de solutions libres, pour développer un environnement interconnecté et pour soutenir les organisations.

## **Axe 2 - Stimuler la collaboration : état de situation**

Diverses organisations offrent des services de soutien aux processus collaboratifs et ont développé une expertise reconnue. Certains besoins restent cependant moins bien couverts, dont la collaboration en ligne et le soutien à l'animation de communautés de pratique. Des besoins ont également été identifiés pour contribuer au développement d'une culture de collaboration au sein des réseaux ainsi qu'entre les réseaux. Outre le soutien, il existe un besoin pour l'animation d'échanges sur les plateformes virtuelles et pour la mutualisation de ressources en animation. Il y a donc des besoins à combler et cette action doit se faire en complémentarité avec les organisations existantes. Certaines expertises pourraient être développées en concertation avec les autres acteurs existants et Passerelles pourrait effectuer du référencement lorsque le service est existant.

## **Axe 3 - Faciliter l'accès aux contenus : état de situation**

Plusieurs organisations ou groupes travaillent à la production de contenus ou à la création d'espace web pour diffuser des bibliothèques de contenus (Espace Muni, Espace Rézo, Espace communautaire, 100 degrés, Nous blogue, Un point cinq, IRIS...). Il existe une surabondance de contenus de grande qualité : veilles, analyses, blogues, mémoires, synthèses de connaissances, guides, etc. Ils sont parfois difficiles à repérer par les acteurs terrain et certaines archives précieuses sont perdues au fil du temps. Il existe un besoin pour faciliter l'accès rapide à des contenus ciblés en fonction de besoins spécifiques, de curation, d'organisation de parcours, d'analyses transversales et de gestion commune des archives. Une telle expertise existe, mais certains besoins ou domaines ne sont pas couverts et certaines démarches restent isolées. Le champ d'action de Passerelles ne se situe donc pas que dans la création de contenus originaux.

Les actions doivent se concentrer sur l'accès aux contenus existants, l'animation pour la mise en commun de veilles sectorielles et territoriales, les analyses transversales et l'organisation d'archives, ceci en collaboration étroite avec des acteurs déjà actifs dans ce type d'action.

### **3.4. Un élargissement de la portée de Passerelles**

Sur la version actuelle de Passerelles, un élargissement de la portée est déjà en cours. Nos recherches démontrent l'existence de besoins semblables dans d'autres secteurs actuellement difficiles à rejoindre sur la plateforme, comme la culture, la transition écologique, la recherche, les communs, les groupes citoyens et les groupes militants. Ces derniers pourraient être impliqués dans les premières instances de gouvernance.

**92,1% des membres proviennent de l'action collective (68,7% du développement des communautés, du communautaire et du développement territorial ainsi que 23,4% de l'économie sociale).**

D'autres secteurs ont également des besoins connexes, bien qu'avec quelques particularités à prendre en considération : la santé, l'éducation, le monde municipal et la fonction publique. Ces derniers constituent des partenariats potentiels pour Passerelles. Un tel élargissement demande de mettre en place de mécanismes solides de gouvernance et de concertation.

Concernant la portée géographique ciblée, nous pouvons confirmer l'existence d'un réel besoin à l'échelle du Québec ainsi qu'un potentiel concret d'élargissement rapide à l'échelle de la francophonie. Des collaborations qui se développent déjà à l'échelle de la francophonie (dans le numérique, dans la documentation et la découvrabilité...)

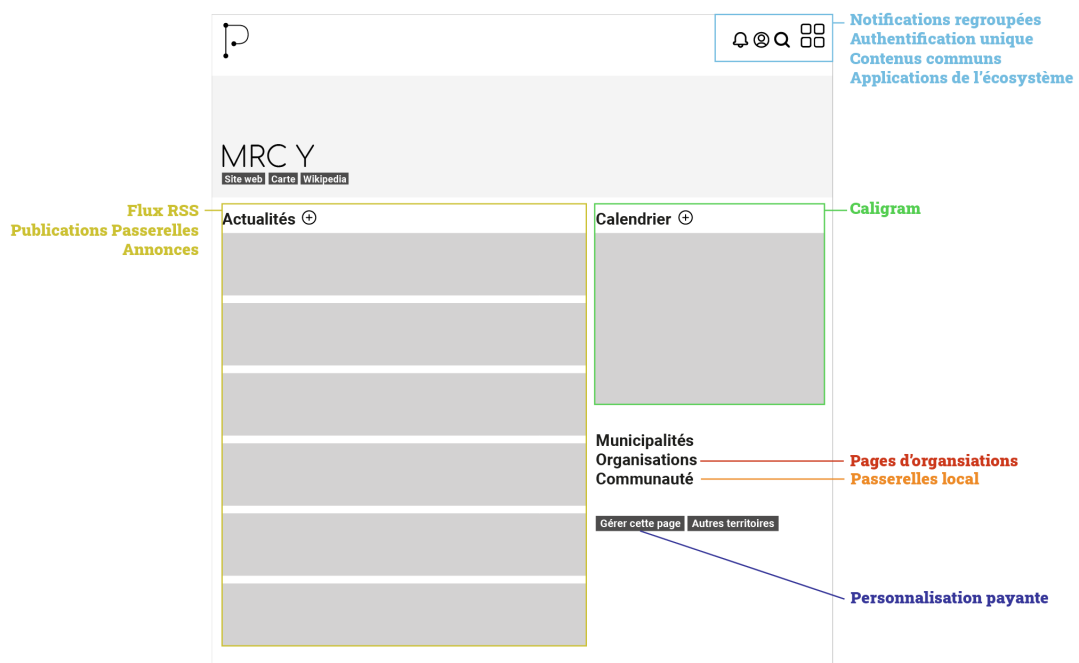
pourraient constituer des leviers. Des besoins sont également exprimés pour des collaborations à l'échelle internationale, mais un tel élargissement amène des enjeux qui méritent d'être davantage approfondis (dimensions techniques de la navigation multilingue, enjeux de collaboration liés aux différences culturelles, importance de la concertation avec d'autres acteurs locaux, réflexion concernant le déploiement d'instances qui sont davantage ancrées dans un territoire donné, etc.).

### **3.5. Un modèle de financement hybride**

Il apparaît possible de viser un autofinancement de Passerelles à 50% par des ministères et des fondations qui souhaiteraient investir dans la mise en commun d'outils numériques, le développement d'une infrastructure au service de la collaboration et des activités visant à stimuler la collaboration et à faciliter l'accès aux contenus. Cependant, la mobilisation d'acteurs autour de ce projet est essentielle pour en assurer sa crédibilité. Cette mobilisation est déjà bien amorcée et le fait de créer une nouvelle entité juridique y contribuera.

Un autre 50% du montage financier pourra s'appuyer sur un autofinancement grâce à un modèle d'affaires qui reste à préciser, mais qui présente à ce moment-ci un grand potentiel dans les trois axes. Dans le numérique, si l'accessibilité aux outils de base nécessite de maintenir une gratuité, certaines fonctionnalités et certains outils pour les organisations peuvent être payants, tout en étant offerts à des prix compétitifs grâce aux avantages du libre et de la mutualisation.

Certaines fonctionnalités pour les territoires pourraient également être monétisées, si par exemple une MRC qui souhaite personnaliser ou bonifier son espace virtuel. Passerelles pourrait également offrir l'hébergement payant d'instances de collaboration interorganisations et répondre à des mandats spécifiques dans les trois axes (contrats d'animation, développement d'une stratégie de collaboration dans un secteur donné, formation, contrats pour effectuer des activités de synthèses pour les événements, etc.).



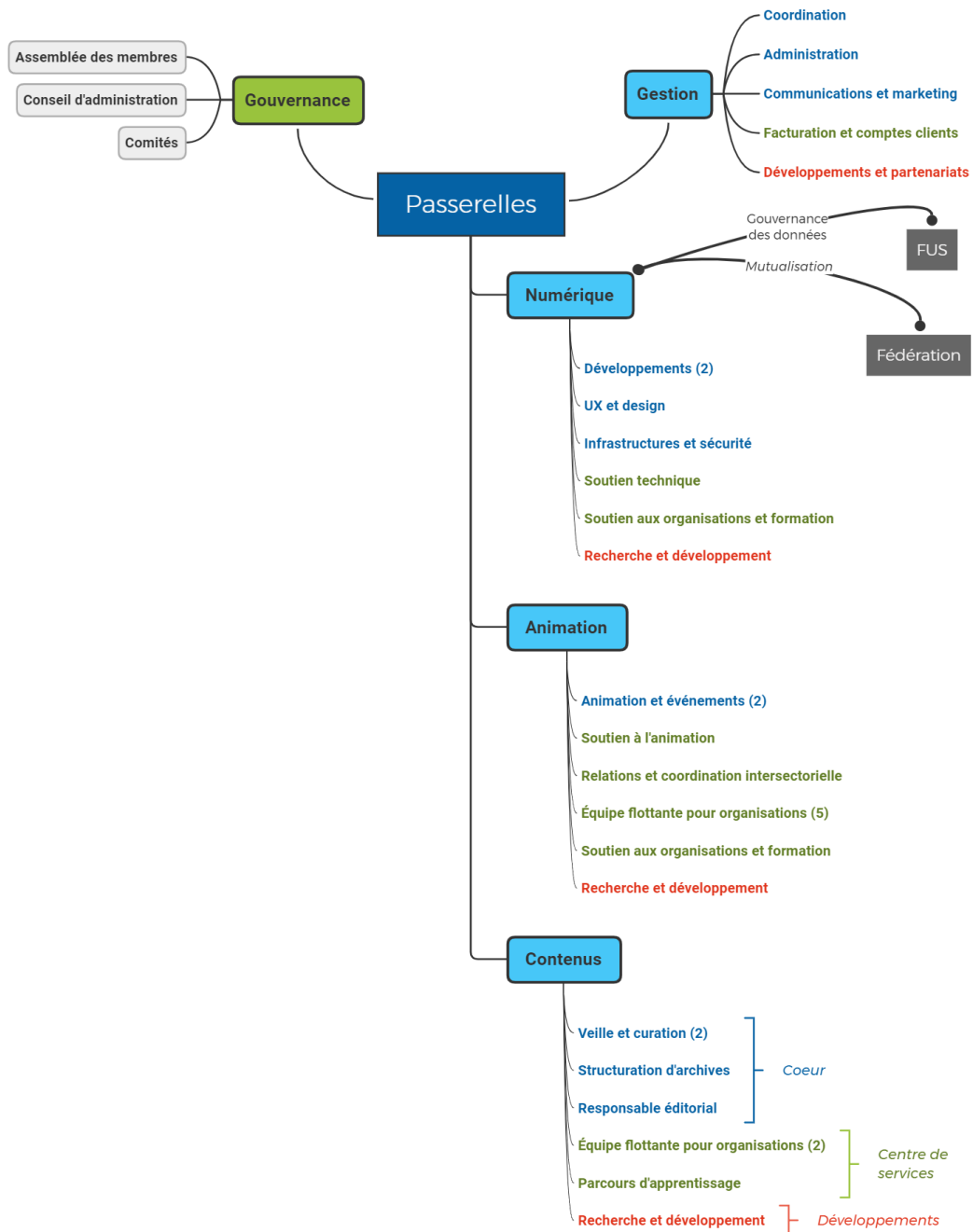
Exemple de maquettes fonctionnelles.

### **3.6. Une taille critique à déterminer**

S'il est difficile d'envisager la taille et la constitution de cette organisation avant de préciser les détails du modèle, on peut dès maintenant émettre certaines hypothèses. Des discussions avec des acteurs du numérique au Québec permettent par exemple de définir un certain seuil critique en deçà duquel il est difficile de maintenir les activités à long terme. Une certaine taille est essentielle pour assurer le positionnement, le développement et le maintien des expertises. Une taille de 20 à 30 employés semble appropriée pour répondre aux besoins et pour assurer la stabilité de Passerelles une fois à maturité. Certains de ces postes pourraient être mutualisés.

Une telle organisation aurait avantage à travailler en mode délocalisé, sans avoir de locaux fixes ainsi qu'avec une structure horizontale. Ceci permettrait une grande agilité dans le développement et contribuerait à l'attractivité et au maintien des personnes employées.





Exemple de structure organisationnelle

### 3.7. Une gouvernance intersectorielle

La mise en place d'une gouvernance qui permet d'impliquer activement l'ensemble des parties prenantes – incluant les utilisateurs et utilisatrices – demandera une certaine réflexion pour identifier le modèle approprié. Il apparaît également que certains comités devront prioritairement être mis en place :

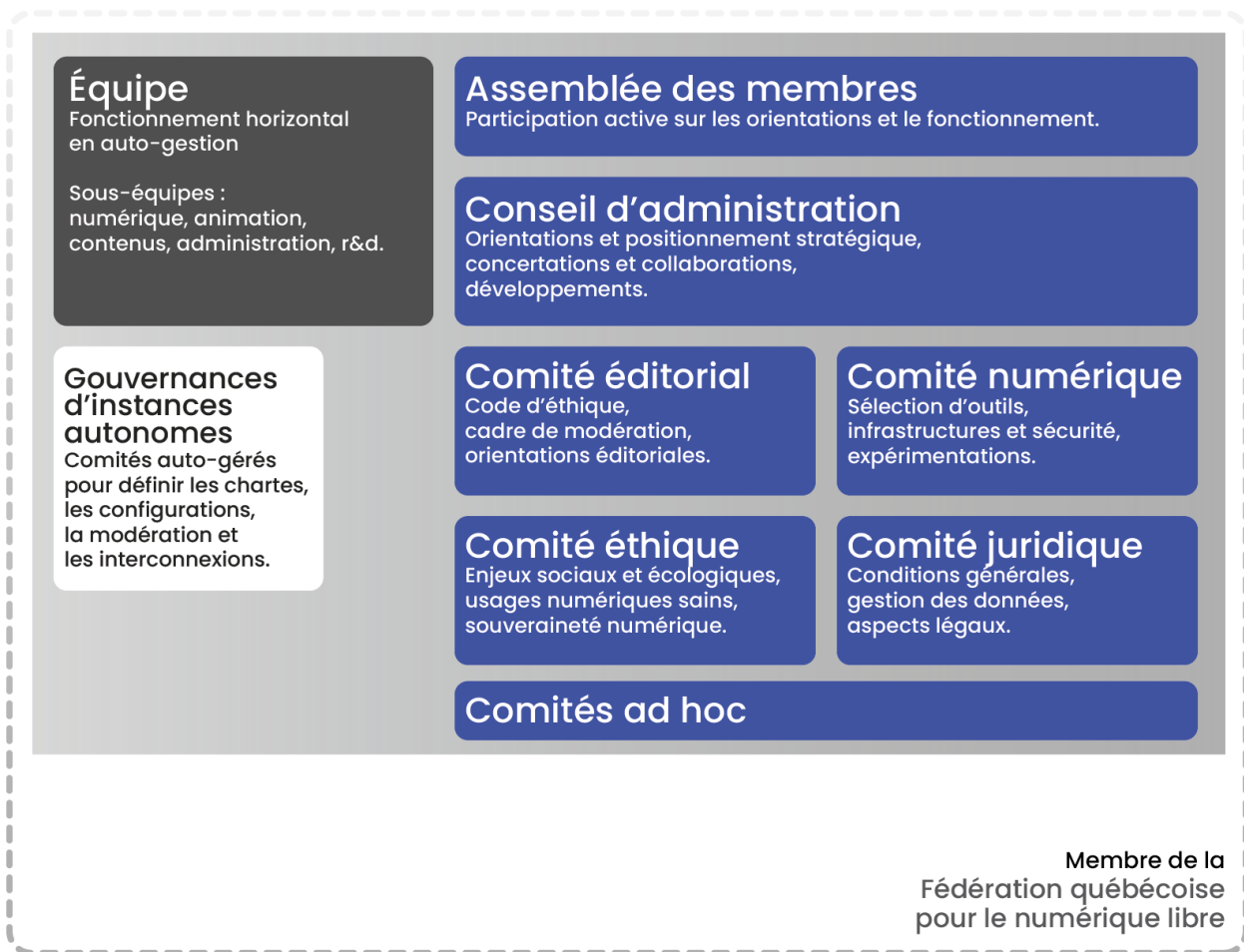
- comité éditorial (définition et application d'un code d'éthique, modalités de modération, orientations éditoriales),
- comité numérique (sélection des outils, réflexion stratégique sur les infrastructures et la sécurité, recherche et expérimentation de nouvelles solutions),
- comité éthique (réflexions sur les enjeux sociaux et écologiques liés au déploiement des outils, sur les enjeux d'inclusion sociale, sur des pratiques qui permettent un usage sain et respectueux de la santé mentale, sur les liens entre les initiatives mises en œuvre et les enjeux plus globaux de souveraineté numérique, etc.),
- comité juridique (rédaction et actualisation des conditions générales d'utilisations, mise en place de mécanismes pour la gestion des données personnelles et exploration de modèles de gouvernance des données, aspects légaux),
- et des comités ad hoc selon les besoins.

Des mécanismes sont également à prévoir pour assurer les liens avec les partenaires ainsi qu'avec une éventuelle fédération québécoise d'hébergeurs de solutions libres. L'expertise du TIESS et de ses collaborateurs (par exemple le conseil scientifique) sur les questions de gouvernance pourrait être très utile pour définir cette structure de gouvernance.

Le coopérativisme de plateforme peut inspirer le modèle de gouvernance de Passerelles dans ses principes fondamentaux, par exemple l'implication active des

personnes utilisatrices. Cependant, ce modèle reste peu développé, les entreprises sont pour quelques-unes fragiles et les modèles opérationnels sont très variés<sup>3</sup>.

Si des instances collaboratives autonomes, interconnectées ou non, sont hébergées, elles devront avoir leur propre gouvernance pour définir certains aspects (chartes d'utilisation, configurations des instances, mécanismes de modération, interconnexions avec les autres instances...). Si ces gouvernances sont autonomes, Passerelles peut soutenir leur mise en place et la coordination de leurs activités avec l'ensemble de la structure.



Exemple de structure de gouvernance

<sup>3</sup> [Pour une liste d'exemples et plus de détails sur les constats](#)

### 3.8. Un positionnement clair et facile à saisir

Le positionnement stratégique de Passerelles devra être exprimé avec une grande clarté pour éviter toute confusion et éviter de susciter des attentes irréalistes déçues. Si cela a été un défi jusqu'à aujourd'hui, ce le sera davantage avec le futur de Passerelles, étant donné sa portée et sa complexité. Sa valeur ajoutée et son rôle précis dans l'écosystème devront être exprimés de manière simple, autant pour les membres, les partenaires que les bailleurs de fonds.

Préciser le positionnement deviendra l'une des priorités dans l'élaboration des détails du modèle.

Déjà, il est possible d'identifier certains éléments clés pour exprimer la valeur de Passerelles du point de vue des personnes qui utilisent la plateforme. Cette liste, à discuter et à compléter, en présente des exemples.

#### **Réponses à des besoins généraux**

Passerelles permet rapidement (avec un gain de temps) :

1. de trouver de l'information pertinente (programmes de financement résumés, initiatives inspirantes, synthèses de contenus permettant d'orienter l'action, formations spécifiques à l'action collective, événements...);
2. d'échanger avec des personnes de même secteur ou de secteurs différents;
3. de trouver des contacts dans d'autres secteurs;
4. d'obtenir des conseils de la part des pairs et de spécialistes;

#### **Réponses à des besoins spécifiques**

1. En tant qu'organisme, je peux promouvoir mes événements et mes contenus et je peux faire rayonner mes projets et mes bons coups auprès d'un large réseau.

2. En tant que professionnel, je peux trouver rapidement des programmes de financement, des initiatives inspirantes, des solutions aux enjeux et aux défis que je rencontre quotidiennement. J'accède facilement à des contenus fiables et ciblés, ce que je ne retrouve pas toujours sur les plateformes commerciales. Je peux travailler avec des personnes d'autres secteurs ; je peux facilement identifier quelles personnes seraient les plus pertinentes à rencontrer. J'ai accès à des conseils rapides que ce soit pour l'utilisation d'outils numériques, de mobilisation, de concertation ou pour développer mes compétences.
3. En tant que personne impliquée dans mon milieu ou une démarche militante, j'ai accès à des ressources utiles, des idées inspirantes, des espaces sains et inclusifs de discussion et des réseaux d'entraide pour accroître ma capacité d'action. Je peux diffuser mes idées, mobiliser des groupes et donner du sens à mon action.
4. En tant que personne active dans la recherche ou aux études, je peux trouver des références ciblées sur des domaines spécifiques et j'ai une meilleure connaissance des enjeux.
5. En tant qu'élu ou personne engagée dans mon milieu, j'ai accès à un réseau de professionnels de l'action collective qui peuvent me conseiller dans mes actions et à des outils qui facilitent la circulation des informations et des processus démocratiques dans mon milieu.
6. En tant qu'organisme ou à titre de citoyen, j'ai accès à des outils numériques simples et faciles d'accès qui m'assurent la sécurité de mes données, me permettent d'archiver des documents, d'avoir un calendrier partagé et d'accéder à des outils conviviaux de communication.

Passerelles n'a pas à s'inscrire dans une vision spécifique de transformation systémique ou de développement collectif. Au contraire, c'est un outil qui doit permettre d'incarner les valeurs des personnes qui l'utilisent, leur permettant de se sentir « chez eux », et de refléter ces valeurs dans les choix numériques.

### 3.9. Un déploiement progressif et un projet évolutif

L'élaboration d'un plan de déploiement sera une autre priorité dans l'élaboration du modèle détaillé. Il ne sera pas possible de déployer toutes les composantes dès le début du déploiement. Il faudra établir des priorités.

Il est essentiel de prévoir une nouvelle solution numérique d'ici septembre 2021 et d'effectuer une migration des contenus, des membres et des communautés, tout en ajoutant quelques fonctions pour permettre un contact plus spontané et humain. Il est également essentiel de maintenir les activités de base actuelles.

Divers scénarios devront rapidement être conçus en fonction des ressources financières disponibles, de la stratégie de déploiement et des calendriers de développements numériques. Un de ces scénarios proposera une solution de rechange dans le cas où les conditions ne seraient pas réunies pour assurer le démarrage des activités de la nouvelle organisation en septembre (en raison d'un financement inadéquat, de discussions concernant la définition des partenariats, de retards dans la mise en œuvre de la gouvernance, de questions légales non résolues, etc.).

Les détails de la transition devront également être rapidement précisés, notamment le rôle du TIESS et son niveau d'implication, l'identification des coporteurs, la constitution de la nouvelle équipe et le rythme du transfert des responsabilités.

Passerelles devra rester un projet évolutif. Tant les besoins que les possibilités technologiques vont poursuivre leur évolution et l'environnement numérique comme l'offre de services de Passerelles devra continuer de s'adapter.

Il est raisonnable de croire que des usages non prévus vont émerger naturellement, ce qui démontrera une appropriation des outils numériques par les personnes qui les utilisent : l'équipe devra rester attentive à des pratiques et se montrer capable de s'adapter en conséquence, ce qui rendra le projet d'autant plus vivant et pertinent. À cet égard, l'évaluation continue - à concevoir et à amorcer dès les premières étapes - et une gouvernance démocratique et mobilisée feront partie des conditions de succès de Passerelles.

## Conclusion

Le futur Passerelles canalise les efforts de tous permettant ainsi :

- 1- d'accéder à des outils numériques adaptés aux besoins et aux attentes,
- 2- d'optimiser les investissements publics et philanthropiques,
- 3- de mieux diffuser les différentes sources d'inspiration (contenus, outils, projets) vers les acteurs pour qui c'est le plus pertinent;
- 4- d'accroître les capacités d'action de ces acteurs.

Le modèle proposé pour le futur de Passerelles pourrait être vu comme un livre de recettes pour stimuler la collaboration et pour multiplier les ponts au service de l'action collective. Sans donner un mode d'emploi figé et définitif, l'exercice a permis d'identifier les principes et les grandes lignes qui pourront constituer ce futur. À présent, la proposition appartient à l'ensemble de l'écosystème. L'envergure, la portée et

l'importance stratégique de ce projet nécessitent qu'il soit pris en charge par les réseaux auquel il s'adresse.

L'expérience réalisée au cours des dernières années, ainsi que les acquis, peut servir de base pour la mise en place d'un réel commun numérique apte à transformer en profondeur la manière dont nous collaborons. Un modèle stimulant est esquissé, les outils sont à portée de main et le contexte est favorable. Concevoir le futur de Passerelles, c'est une occasion pour travailler ensemble à construire un commun numérique et des communs de la connaissance au service de nos actions.

**L'écosystème de l'action collective s'est donné des outils communs de formation, de financement, de commercialisation, de transfert... Il doit aujourd'hui se doter d'un environnement numérique commun.**

L'intérêt pour les solutions numériques éthiques est grandissant, les initiatives qui mettent de l'avant les solutions locales et qui contribuent à la souveraineté numérique se multiplient, des réseaux de collaboration se développent tant à l'échelle du Québec que de la francophonie... Il faut inscrire Passerelles dans ces mouvements, voire faire de Passerelles un levier pour le développement du Québec en permettant de soutenir les initiatives émergentes.



