



*Faculté des sciences de l'éducation – FSE*  
*Approche systémique et analyse de besoins*  
*TEN-7001*

*Rapport de l'analyse de besoin*

*Présenté à*  
*Louise Charrette (Professeure)*

*Travail réalisé par : Équipe 4*  
*Thierno Ibrahima Nahou Diallo (537 067 085)*

*Steve Edgar Feze Feugang (537 029 976)*

*Sylviane Neunreuther (536 991 867)*

*Université Laval – session hiver 2025*

*27 avril 2025*

## Table des matières

1. Contexte du projet, besoins d'affaires et ressources existantes.....	3
a. Contexte du projet.....	4
b. Une équipe dévouée aux valeurs fondatrices et aux missions de l'organisme.....	4
c. Le besoin d'affaires.....	5
d. Les ressources existantes.....	5
2. Scénario actuel vs. Scénario idéal.....	6
3. Tâches fonctionnelles.....	9
4. Portrait du groupe cible.....	10
a. Caractéristiques des apprenants.....	10
b. Portrait des persona type du personnel des préposé.e.s à l'accueil.....	11
5. Objectifs d'affaires, de performances et d'apprentissage.....	12
a. L'objectif de haut niveau.....	12
b. Objectifs de performance.....	12
c. Objectifs d'apprentissage.....	13
6. Évaluation sommative.....	14
a. Niveau 1 : la réaction.....	14
b. Niveau 2 : l'apprentissage.....	15
c. Niveau 3 : le comportement .....	16
d. Niveau 4 : le résultat.....	17
7. Facteurs d'influence sur l'amélioration de la performance.....	17

a. Les éléments affectant positivement la	
performance.....	18
b. Les éléments affectant négativement la	
performance.....	19
8. Les contraintes du projet.....	20
Annexes.....	24
Bibliographie.....	45

## 1. Contexte du projet, besoins d'affaires et ressources existantes :

### a. Contexte du projet

La Young Women's Christian Association (YWCA) du Québec<sup>1</sup> est un organisme communautaire qui a fêté son 150<sup>e</sup> anniversaire en février dernier. Elle est implantée dans le quartier Saint Sacrement depuis 57 ans. Elle vise à accompagner les femmes et les filles dans leur épanouissement personnel en leur offrant un espace sécuritaire où elles peuvent pratiquer des activités de loisirs, développer leur bien-être, renforcer leur autonomie, mais aussi se reconstruire à la suite de situations difficiles.

En tant qu'acteur social du quartier et touchant toutes les générations de femmes, la YWCA Québec a à cœur de faire évoluer ses modes de communications et d'inscriptions pour son service d'activités loisirs et vie communautaire. Avant la covid 19, l'organisation avait entrepris une réflexion sur la manière de faire évoluer son fonctionnement des passes d'accès pour passer du poinçon qui ne répondait plus à son besoin d'affaires à une gestion numérique. En effet, la volonté de l'organisation est de permettre la flexibilité à ses clientes. Ainsi, en cas d'absence, celles-ci pouvaient se présenter à une autre séance pour pouvoir bénéficier de l'ensemble des séances que leur passe papier leur permettait. Mais des contraintes sont rapidement apparues :

- Incapacité à anticiper l'achalandage à une autre séance,
- Pour les activités aquatiques un surplus de participantes engendrait des problèmes sécuritaires,
- Refus de clientes à des séances.

Malheureusement, la pandémie est intervenue dans ce processus et a contraint la YWCA à trouver une solution rapide mais sans se garantir que ce serait la plus adaptée pour son public. Soutenue par la ville de Québec qui a offert des subventions aux associations de son territoire, la YWCA a travaillé avec le site Qidigo pour mettre en place sa plateforme d'inscription en ligne. Si celle-ci permet de donner une visibilité sur l'achalandage des différentes activités, après six ans d'utilisation, une problématique ressort à chaque période d'inscription : une partie des

Mis en forme[Sylviane Neunreuther]: Police:

(Default) Times New Roman

---

<sup>1</sup> Le féminin sera utilisé pour désigner l'organisme communautaire, respectant ainsi la référence sur le site de l'organisation.

clientes (les femmes de plus de 65 ans) n'arrivent pas à finaliser leur inscription ou gérer leurs absences en ligne et doivent demander le soutien des employés de l'accueil. Mais pourquoi davantage cette tranche de la population ?

En 2022, un article de la Presse revenait sur l'impact de la pandémie sur l'utilisation d'internet par les aînés québécois. Premier constat, ils sont maintenant « 78% qui naviguent chaque jour, alors qu'ils n'étaient que 62% en 2019 » (Descurnings, 2022). Second constat, la connexion à internet a permis de briser l'isolement et de l'utiliser comme outil de santé physique. Cependant, l'article met aussi en avant de grandes disparités liées directement aux revenus.

En 2023, une autre enquête présente le fait saillant suivant : 85% des personnes aînées du Québec disposent d'une connexion à Internet à domicile (ATN, 2023). Là encore, des disparités sur le niveau d'habileté à utiliser les technologies apparaissent. Elles sont liées au niveau d'études, au niveau de revenus et au genre puisque parmi le sous-groupe des personnes aînées qui considèrent avoir des habiletés numériques ni élevées, ni basses, on retrouve davantage de femmes (49%). En ayant ces données portées à notre connaissance et sachant que la proportion des femmes de plus de 65 ans correspond à la principale clientèle du YWCA, nous comprenons que le défi majeur est de faciliter l'adoption des outils numériques afin d'améliorer leur autonomie concernant les inscriptions et la gestion des absences en ligne.

#### **b. Une équipe dévouée aux valeurs fondatrices et aux missions de l'organisme**

Pour accompagner la communauté des femmes du Québec, la YWCA Québec est dotée d'une solide équipe. Tel que le montre l'organigramme présenté en annexe, celle-ci est divisée en cinq grands secteurs. Sur l'ensemble des 41 membres de cette équipe, il y a 4 hommes présents. Au travers de leurs actions et de leurs décisions, ces secteurs défendent les valeurs suivantes : l'inclusion, la solidarité, l'engagement et le respect.

La YWCA a pour objectif « d'accompagner les femmes vers le meilleur d'elles-mêmes » (information obtenue lors de l'entretien semi-dirigé) par le biais de plusieurs services « diversifiés et inclusifs, offrant des espaces sécuritaires pour le bien-être et l'épanouissement de toutes les femmes et de toutes les filles » :

- La prise en charge des femmes victimes de violence : hébergement et accueil des femmes jusqu'à trois ans.

- Un service jeunesse dont les missions sont orientées vers la prévention et la sensibilisation auprès des jeunes filles vulnérables.
- Des loisirs et vie communautaire pour permettre aux femmes de participer à des activités sociales dans un espace sécuritaire.
- L'Écoboutique qui vend des vêtements de seconde main pour toute la famille, des livres et dvd.
- La Fondation qui soutient son développement philanthropique et lui permet une pérennité financière.

#### c. **Le besoin d'affaires**

Nous avons validé la formulation de ce besoin d'affaires avec nos clients lors d'une rencontre le 10 avril 2025. Le besoin d'affaires est complètement imprégné par les valeurs et missions de l'organisme communautaire. Il s'agit de « garantir que toutes les femmes de 50 ans et plus, quelles que soient leur origine, religion, orientation sexuelle ou situation socio-économique, aient accès aux ressources et opportunités offertes par l'organisation » (YWCA, 2025) et garantir leur autonomie. D'autant que l'année précédente, d'avril 2024 à mars 2025, seulement 73% des inscriptions aux activités ont été réalisées en ligne, de façon autonome.

#### d. **Les ressources existantes**

Celles-ci sont de plusieurs natures :

##### – **Humaines :**

La YWCA peut compter sur une équipe de 6 préposé.e.s, la coordinatrice des préposé.e.s, la directrice de secteurs des loisirs et de la vie communautaire et de bénévoles qui les soutiennent. Bien entendu, l'équipe de la YWCA est plus large tel que le démontre l'organigramme présent en annexe 1.

##### – **Matérielles et technologiques :**

Nous retrouvons un éventail divers de ces ressources : ordinateurs fixes, tablettes, téléphones filaires, un espace dédié à l'accueil tel que le plan en annexe le démontre. S'ajoutent à cela des ressources liées à la communication via les réseaux sociaux (Instagram, Facebook), le site internet de la YWCA et celui de la plateforme Qidigo.

– **Financières :**

Ici, étant donné qu’il s’agit d’un organisme sans but lucratif (OBNL), le principe est que son capital est réinvesti dans ses actions et ses missions uniquement. L’Écoboutique et la Fondation permettent de lever des fonds qui servent à financer des actions en plus des subventions.

## **2. Scénario actuel vs. Scénario idéal**

### **a. Scénario actuel**

Marie, une femme de 67 ans, réalise sa démarche d’inscription à la nouvelle session de printemps. Elle a également une passe à utiliser à la suite d’une absence à un cours en ligne. Marie se connecte sur son ordinateur. Après avoir réalisé son inscription, elle souhaite également profiter de la séance qui lui est due. Elle clique sur l’activité à partir du calendrier du site de la YWCA. Ce lien l’emmène sur le site Qidigo. Ce n’est pas la page habituelle. Après plusieurs minutes de recherches, Marie choisit sa séance et veut payer. Une nouvelle fenêtre s’ouvre pour se connecter à son compte Qidigo. Une chance, Marie a noté ses identifiants. Ensuite, elle clique sur son dossier. Elle se rend compte qu’elle n’a pas eu le report de sa passe car le site lui demande de payer les deux achats. Ne sachant comment faire, elle appelle la YWCA. Il est 9h00. L’employée décroche et lui demande de patienter.

Sonia, préposée à l’accueil du YWCA depuis 8 mois, a plusieurs tâches à faire. En arrivant à 6h30, elle s’est assurée que les commandes en cueillette aient été préparées et que tous les outils (tablette, ordinateurs, téléphones) soient fonctionnels puis ouvre la caisse. Elle s’attend à une journée chargée en raison de l’ouverture des inscriptions à la session du printemps. Elle espère qu’il n’y aura pas trop de problématiques d’inscription. Elle ne maîtrise pas encore les différents outils et doit chercher pour se garantir de la procédure et guider les clientes. Elle n’a pas encore eu de formation et a appris aux côtés de ses collègues et la coordinatrice.

Il va être 9h00 et Sonia prend en charge les clientes qui viennent aux activités, surveille les demandes d’accès à Zoom pour celles qui les suivront en ligne, donne les clés des vestiaires, guide les personnes vers les salles et prend en charge les paiements pour les achats de livres. Le téléphone sonne. Elle doit s’occuper d’une cliente qui cherche une commande de l’Écoboutique,



elle décroche et demande à Marie de patienter le temps de se déplacer pour pouvoir donner la commande à la cliente par la porte de service.

Sonia peut maintenant s'occuper de Marie. Cette dernière lui explique sa problématique. Sonia va sur la plateforme et vérifie le dossier de Marie. Elle explique que c'est elle qui doit faire une manipulation pour que la passe apparaisse. Sonia décrit à Marie ce qu'elle devrait voir apparaître. Marie regarde son dossier sur Qidigo. Elle voit la passe et demande à Sonia de l'accompagner jusqu'au paiement car elle ne souhaite pas avoir à rappeler encore une fois.

Entre temps, plusieurs clientes attendent devant le comptoir de l'accueil et Sonia doit aussi surveiller les demandes d'accès au cours en ligne. Sonia est seule. Les clientes doivent attendre. Après près de huit minutes, Sonia raccroche et peut enfin s'occuper des clientes. Elle aimerait que ce soit plus simple. De son côté, Marie a pu finaliser son paiement mais cela lui a semblé bien compliqué. Elle a appris qu'elle devra appeler à chaque fois la Y pour reprendre une séance ce qui n'est pas pratique et n'est pas certaine de s'en rappeler.

#### b. Scénario idéal

Marie, une femme de 67 ans, **réalise** sa démarche d'inscription à la session de printemps. Elle a également une passe à **utiliser** à la suite d'une absence d'un cours en ligne. Marie **se connecte** sur son ordinateur et **ouvre** le site de la YWCA. Elle **trouve** très facilement l'activité qui l'intéresse car elle **a participé** à une séance animée par des bénévoles et peut, au besoin, **se référer**, aux tutoriels en ligne. Marie **maîtrise** le processus de son inscription et **situe** les outils de soutien en ligne. Elle sélectionne l'activité et procède au paiement en ligne. Elle arrive directement dans son panier sur le site Qidigo. Le site **prend en compte** directement la passe disponible et elle **effectue** son paiement. Le tout lui aura pris une quinzaine de minutes.

De son côté Sonia, préposée à l'accueil du YWCA depuis 8 mois, **a** plusieurs tâches à faire. En arrivant à 6h30, **elle a vérifié** que les différentes commandes de la journée aient été préparées et que tous les outils (tablette, ordinateurs, téléphones) soient fonctionnels puis **ouvre** la caisse. Elle **s'attend** à une journée chargée en raison de l'ouverture des inscriptions à la session du printemps. Mais Sonia **est confiante** car elle a eu une formation pour aider les nouvelles clientes et le site internet **balise** toutes les étapes à suivre.

Il va être 9h00 et Sonia **prend en charge** les clientes qui viennent aux activités : elle **surveille** les demandes d'accès à Zoom pour ceux qui les suivront en ligne. Elle **donne** les clés des vestiaires, **guide** les personnes vers les salles, **prend en charge** les paiements pour les achats de livres. Une cliente vient récupérer sa commande de l'Écoboutique. Sonia **règle** ce besoin en quelques minutes en **cherchant celle-ci** puis la **donne** directement à la cliente par-dessus le comptoir. Les clientes s'enchaînent mais Sonia **se sent autonome** car les procédures sont claires.

Une cliente **se présente** à l'accueil pour une première inscription. Sonia **l'aide** et lui **fournit** un aide-mémoire qui la **guide** afin de **se repérer** facilement sur le site du YWCA. Elle lui **montre** également où trouver des tutoriels et **l'informe** de l'existence de cours en présentiel d'accompagnement effectué par les bénévoles.

**2.3 Écart entre les deux situations :**

L'écart entre la situation actuelle et la situation idéale se manifeste au niveau de plusieurs aspects :

Aspects	Scénario actuel	Scénario idéal
Complexité des outils	Deux plateformes, deux interfaces avec expériences UI et UX différentes.	Deux plateformes mais fluidité des liens et bonne expérience utilisateur
Bugs informatiques du logiciel	Complexité de communication des bogues. Délai de prise en charge	Communication simple. Prise en charge rapide
Automatisation	Beaucoup de tâches dépendantes du préposé	Automatisation de tâche : cueillette des commandes,
Formation et maîtrise	Formation avec collègue, inégale	Formation continue ou ciblée : multimodal (mobile, observation)
Temps de traitements de la clientèle pour des demandes d'inscription en ligne (au téléphone ou au comptoir)	15 à 20 min	0 à 7 min

<i>Efficacité globale</i>	Réactive	Proactive
<i>Autonomie de la clientèle</i>	Partielle, inéquitable	Complète, équitable
<i>Organisation espace accueil</i>	Espace créateur d'enjeux (bruits, déplacements)	Espace aménagé de façon optimale

### **3. Tâches fonctionnelles : soutien à la clientèle**

#### **1. Comprendre la situation-problème d'une cliente pour l'accompagner adéquatement peu importe le moyen de communication (en présentiel, téléphone, clavardage...)**

- Maîtriser les modes d'inscription proposés aux clientes
- Collecter les problématiques de la cliente (inscription, gestion des absences) et sélectionner la réponse adéquate.
- Énumérer clairement la procédure à suivre pour résoudre la problématique.

#### **2. Connaître la priorisation des tâches**

- Organiser les différentes tâches qui incombent à sa fonction
- Planifier l'organisation des tâches (accueil des membres, les guider, gérer le téléphone, vérifier la messagerie, gérer les clés des vestiaires, des salles...)

#### **3. Communiquer efficacement au sein de l'équipe :**

- Transmettre des informations claires et précises incidents survenus.
- Assurer une passation d'information fluide entre les différents quarts de travail afin de garantir un service continu.
- Utiliser les outils de communication interne pour maintenir transparence au sein de l'équipe

#### **4. Assurer la sécurité et l'entretien des espaces communautaires**

- Veiller à la sécurité des clientes et du personnel en respectant les protocoles de sécurité.
- Signaler toute situation inhabituelle ou tout incident aux personnes responsables.
- Contrôler et maintenir l'ordre et la propreté dans les espaces communs

## **5. Connaître ses outils pour accompagner la cliente.**

- Se référer à une plateforme test pour mémoriser le visuel présenté aux clientes.
- Intégrer le catalogue des outils.
- Entretenir sa connaissance des outils en accédant à une mise en situation.

## **4. Portrait du groupe cible :**

### **a. Caractéristiques des apprenants**

À la suite de notre rencontre avec nos clients, le public cible a été confirmé. Nous avons déterminé que nos actions nous amènent à proposer des solutions potentielles au niveau des préposé.e.s à l'accueil et qui, par ruissellement, impacteraient les problématiques de la clientèle. Cela permettra d'atteindre les objectifs de cette intervention.

Les préposé.e.s à l'accueil sont pour la plupart d'origine québécoise. Quatre sont âgé.e.s de 22 à 30 ans et deux sont âgé.e.s de 55 à 70 ans. Sur les six préposé.e.s, un seul est masculin. Il s'agit de l'employé le plus expérimenté de l'équipe et le plus autonome. Les préposé.e.s sont divisé.e.s en deux équipes : quart du matin (6h30-14h00) et de l'après-midi (14h00-22h30)

L'équipe est en pleine période de renouvellement à la suite de deux départs à la retraite. L'objectif actuel du recrutement effectué par la coordinatrice est de rajeunir et de diversifier les membres de son équipe. Par exemple, elle a sélectionné une personne originaire d'Amérique du Sud et parlant espagnol. Elle représente un véritable atout pour mieux accompagner les personnes issues de ces pays. Une des anciennes employées continue d'intervenir mais en tant que bénévole. Il est à noter que des bénévoles viennent tous les jours sur la période de 11h à 14h pour soutenir l'employé.e du matin sur les tâches les plus simples (réception du courrier, gestion des clés,...) et assurer la transition entre les deux postes.

Ces employé.e.s sont tous dévoué.e.s aux valeurs de la YWCA et ont à cœur de satisfaire les demandes des clientes et de leur donner un service de qualité.

**b. Portrait des persona type du personnel des préposés à l'accueil**



**Pierre**

Homme	Pierre, âgé de 55 ans, a le plus d'ancienneté et il est du quart du soir.																				
55 ans	Québécois d'origine, il a grandi à Québec. Connu de tous, il fait partie des employés référence pour de nombreuses clientes. Il est en maîtrise des outils numériques et les utilise efficacement. Lorsqu'un membre a besoin d'aide pour une inscription ou une déclaration d'absence, que ce soit au téléphone ou au comptoir, il le guide avec précision et propose toujours une solution claire.																				
Originaire du Québec	Il est très organisé et sait prioriser ses actions en fonction des besoins des clientes. Il navigue rapidement sur les plateformes et lorsqu'une cliente rencontre une difficulté, il lui propose immédiatement les bons outils d'aide. Pierre veille aussi à rester informé des mises à jour des outils numériques et participe activement aux formations. Il encourage ses collègues à utiliser les ressources disponibles et leur donne des astuces pour être plus efficace. Grâce à son engagement et à sa proactivité, il contribue à améliorer la qualité du service offert par la YMCA et s'assure que chaque cliente reparte satisfaite et bien informée.																				
Ancienneté 35 ans	<div>Utilisation de la technologie et préférences</div> <div>Plateforme du YWCA :<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table></div> <div>Plateforme Qidigo :<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table></div> <div>Intranet – YWCA, version « employé » :</div>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10												
Quart soir	Motivation : Faire la différence dans le service offert aux clientes. Participer à sa façon aux missions de l'organisation.																				
Gestion des tâches : Élevé	Frustrations : Devoir faire face aux bugs de la plateforme Qidigo et faire face à l'incompréhension des clientes.																				



**Amélie**

Femme	Amélie, jeune québécoise de 25 ans, est arrivée à Québec il y a deux ans pour terminer son cursus universitaire. Elle est en poste à la YWCA depuis 8 mois.
25 ans	Elle effectue le quart du matin et commence dès 6h30 à accueillir les premiers clients.
Originaire du Québec	

	<p>Dans l'ensemble, elle connaît plutôt bien les plateformes numériques, mais a encore des hésitations en fonction de la problématique du membre. Elle arrive à se connecter aux sites, mais elle est incertaine sur la solution à proposer aux clientes. Elle a appris sur le terrain et n'a pas eu de formation pour savoir réaliser les démarches. Lorsqu'un membre lui pose une question, que ce soit par téléphone ou au comptoir, elle fait preuve de professionnalisme. Cependant, lorsqu'elle aide à la navigation sur les sites, il n'est pas simple de donner des consignes claires puisque le visuel d'Amélie est différent de celui des membres. Elle aimerait pouvoir procéder autrement mais ce n'est pas possible car elle a trop de choses à gérer en même temps. Elle aimerait avoir plus de temps pour développer ses propres compétences. Il n'est pas simple de se maintenir à jour, toutefois, elle peut compter sur la présence de la coordinatrice qui la soutient quand elle ne sait pas comment agir ou si elle est submergée par le nombre de demandes à gérer.</p>																																								
Ancienneté 8 mois	<p><b>Utilisation de la technologie et préférence</b></p> <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table> <p><b>Plateforme du YWCA :</b></p> <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table> <p><b>Plateforme Qidigo :</b></p> <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table> <p><b>Intranet – YWCA, version « employée » :</b></p> <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																
Quart matin	<p><b>Motivation :</b> Elle adore être une employée de première ligne et accompagner les membres dans leur démarche. C'est très gratifiant et apprécie les échanges avec les clientes. Ce qui lui importe le plus c'est d'offrir un service de qualité et satisfaire les clientes.</p>																																								
Gestion des tâches : modéré	<p><b>Frustrations :</b> Mais de sa motivation découlent plusieurs frustrations. Le manque de temps, le multitâche l'empêche de pouvoir assurer d'offrir le meilleur service. L'ergonomie des plateformes qui réagissent et utilisent des logiciels différents selon les tâches effectuées par le préposé sur son poste informatique. Elle ne peut développer son autonomie.</p>																																								

Camille



Femme	<p>A la fin de son baccalauréat, Camille arrivée au Québec en 2022, a décidé de faire une pause dans ses études et a choisi de postuler à la YWCA pour vivre l'expérience du milieu communautaire. Elle a été engagée il y a seulement 1 mois et s'occupe du quart du soir.</p> <p>Camille rencontre beaucoup de difficultés avec les nombreux outils numériques car elle n'a pas eu l'occasion d'apprendre à maîtriser le logiciel en totalité. Lorsqu'un client la sollicite pour s'inscrire à une activité ou signaler une absence, elle peine à retrouver la bonne procédure sur les plateformes YWCA et Qidigo. Elle se sent dépassée par</p>
22 ans	
Originaire de France	

	<p>l'organisation de ses tâches et ne sait pas toujours comment prioriser, allant jusqu'à manquer des requêtes importantes à la messagerie.</p> <p>Lorsqu'un client lui pose une question sur une activité, elle cherche les informations sur le site, mais se perd rapidement et finit par donner une réponse vague. Son manque de maîtrise des ressources technologiques entraîne de l'incertitude chez les clients, des files plus longues au comptoir et elle perd du temps en demandant à sa coordinatrice de l'aide pour gérer ces situations en début d'après-midi. Cependant, elle n'est pas celle qui doit gérer le plus ce type de demande.</p> <p>Dans son quotidien, Camille évite autant que possible d'utiliser les outils en ligne, car elle n'est pas à l'aise avec leur fonctionnement. Elle aimerait bien s'améliorer, mais elle manque de temps et se sent seule face à ses difficultés. Elle a bien eu une formation pour découvrir le fonctionnement des sites de la YWCA et Qidigo, mais elle n'a pas pu approfondir ou développer sa maîtrise.</p>																														
Ancienneté 1 mois	<p><b>Utilisation de la technologie et préférence</b></p> <p>Plateforme du YWCA :</p> <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table> <p>Plateforme Qidigo :</p> <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table> <p>Intranet – YWCA, version « employé » :</p> <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																						
Quart soir	<p><b>Motivation :</b></p> <p>Accomplir les différentes tâches et dépassement personnel.</p> <p>La relation directe avec la clientèle</p>																														
Gestion des tâches : faible	<p><b>Frustrations :</b></p> <p>Perdre du temps à rechercher les informations de mises à jour sur les outils de référence.</p> <p>Ne pas être en maîtrise et être dépendante de sa collègue ou avoir l'impression de faire perdre du temps à la clientèle.</p>																														

En accord avec le client, le persona retenu est le niveau intermédiaire afin de proposer des scénarios pédagogiques adaptables à tous les profils.

## 5. Objectifs d'affaires, de performance et d'apprentissage :

### a. L'objectif de haut niveau

La valeur de la YWCA qui justifie d'entreprendre ce projet est de favoriser le bien-être et l'épanouissement de toutes les femmes et de toutes les filles en dotant les préposés à la clientèle de tous les outils nécessaires qui leur permettront de mieux accompagner leur clientèle de plus de

50 ans dans la réalisation des processus d'inscription et de déclaration d'absence en ligne au cours par l'application web Qidigo.

**b. Objectifs de performance**

- Avoir au maximum 3 personnes qui attendent dans la file d'attente à la réception en tout temps.
- Réduire à 7 minutes le temps accordé par le préposé à la clientèle pour accompagner le client dans le processus d'inscription et de déclaration d'absence en ligne au cours.
- Augmenter à 85% le nombre de clientes qui s'inscrivent en ligne via la plateforme Qidigo.
- Réduire à 5 clientes par jour le nombre de clientes qui demandent du soutien pour la gestion des absences ou des inscriptions en ligne

**c. Objectifs d'apprentissage.**

**Objectif d'apprentissage 1:**

À la fin de cette formation, le préposé à la clientèle sera capable d'assurer efficacement l'accueil et la gestion des demandes des membres en respectant les critères suivants :

- Planifier les tâches quotidiennes en fonction des priorités et des besoins des membres.
- Accueillir les membres avec professionnalisme et les orienter vers le service approprié en fonction de leur demande.
- Vérifier la présence des messages et prendre en charge les suivis nécessaires de manière rigoureuse.

**Objectif d'apprentissage 2:**

À la fin de la formation, le préposé à la clientèle sera capable de maîtriser l'organisation et l'utilisation des outils disponibles pour accompagner efficacement les clientes, en respectant les critères suivants :

- Se référer à une plateforme test pour mémoriser et reconnaître le visuel des outils présentés aux clientes.



- Intégrer et structurer le catalogue des outils en fonction de leur utilité et de leur pertinence.
- Maintenir ses connaissances à jour en accédant régulièrement à des mises en situation.

### **Objectif d'apprentissage 3:**

À la fin de cette formation, le préposé à la clientèle sera capable d'utiliser efficacement les sites de la YWCA et de Qidigo pour gérer les inscriptions en ligne, en respectant les critères suivants:

- Se connecter facilement aux plateformes YWCA et Qidigo.
- Naviguer sur les sites pour trouver rapidement les informations nécessaires.
- Distinguer les différentes procédures d'inscription, de gestion des absences et de report de séance.
- Sélectionner les activités en fonction des besoins des clients.
- Procéder au paiement des activités en suivant les étapes requises.

### **Objectif d'apprentissage 4:**

À la fin de la formation, le préposé à la clientèle sera capable d'accompagner de manière efficace et efficiente les apprenants en appliquant les procédures d'inscription et de déclaration d'absences aux cours en ligne via Qidigo en respectant les critères suivants :

- Orienter avec précision les apprenants vers les outils de soutien (vidéos, aide-mémoire, FAQ, tutoriel) sur le site du YWCA
- Identifier le besoin exprimé par le client
- Choisir la solution la plus appropriée
- Expliquer la solution de manière claire et précise au client.
- Guider le client de manière procédurale dans l'exécution de la solution

## **6. Évaluation sommative selon le modèle de Kirkpatrick**

L'évaluation de l'efficacité de notre intervention via le scénario d'apprentissage que nous proposerons va reposer sur le modèle de Kirkpatrick. Ce modèle nous permettra d'analyser l'impact de la formation à quatre niveaux : 1) la réaction, 2) l'apprentissage, 3) le comportement et 4) les résultats. Cette approche assurera une compréhension approfondie des effets de la

formation sur les préposé.e.s à la clientèle de la YWCA et sur l'organisation de manière générale. Pour chaque niveau d'évaluation et de stratégie, les méthodes et les critères de succès seront définis. Nous utiliserons des instruments d'évaluation comme des questionnaires, des tests et des analyses de données afin d'obtenir des indicateurs tangibles du succès de la formation et d'amélioration de la formation.

**a. Niveau 1 : La réaction**

Ce premier niveau évaluera dans quelle mesure les préposés à la clientèle perçoivent notre programme de formation comme favorable, engageant et pertinent.

**Stratégie et méthodes :**

- Un questionnaire de satisfaction (modèle en annexe) sera distribué aux préposé.e.s à la clientèle à la fin de la formation afin d'évaluer leur perception sur le contenu, la pertinence et la facilité d'application des compétences acquises. Il sera proposé de façon anonyme et aura une portion en réponse ouverte afin d'encourager une expression sincère des impressions sur la formation. Support choisi : formulaire Forms car simple à utiliser et garantit l'anonymat des réponses. Possibilité de sortir un tableau des résultats avec Excel.

**Critères de succès :**

- 80 % des préposé.e.s devront exprimer une satisfaction élevée ou très élevée envers la formation.
- Les commentaires devront indiquer une perception positive de la pertinence de la formation, ainsi qu'une motivation accrue à appliquer les nouvelles compétences.
- Les retours des participantes permettront d'identification les points à améliorer dans la mise à jour de la formation.

**b. Niveau 2 : L'apprentissage**

Il sera question de mesurer le degré d'acquisition des connaissances, des compétences, l'attitude, la confiance et l'engagement des participants.

**Stratégie et méthodes :**

- Des tests pré- et post-formation permettront d'apprécier l'acquisition des compétences liées aux procédures d'inscription et de déclaration d'absence en ligne via Qidigo. Support utilisé plateforme Apprentx B12 :
- Des mises en situation des cas concrets rencontrés par les préposé.e.s à travers les simulations et les exercices pratiques seront proposés.
- Nous utiliserons des scénarios interactifs pour tester les capacités d'adaptation et de résolution de problèmes des préposés à la clientèle.
- Un suivi des résultats des tests et simulations sera fait pour identifier les compétences acquises et celles qui nécessitent un renforcement.

#### **Critères de succès:**

- Une amélioration d'au moins 60 % entre les résultats des tests pré- et post-formation.
- 90 % des préposé.e.s doivent démontrer une maîtrise des outils numériques et des procédures après la formation.
- Les préposé.e.s sont capables de reproduire avec succès les procédures enseignées lors du test final pratique.

#### **c. Niveau 3: Comportement**

Ce niveau réfère à l'appréciation du degré d'application des compétences acquises par les participants dans le milieu de travail.

#### **Stratégie et méthodes :**

- Nous procéderons à l'observation des préposé.e.s dans leur milieu de travail pour évaluer la mise en application des compétences acquises.
- Des entretiens avec les gestionnaires sont envisagés pour identifier les changements observés dans la performance des préposées.
- Une auto-évaluation des préposées à la clientèle sera proposée **après un mois** d'application des nouvelles compétences.

- Une analyse des interactions des préposé.e.s avec les clientes sera menée pour identifier les progrès réalisés dans l’accompagnement et l’autonomisation des clientes.

**Critères de succès:**

- Avoir au maximum 3 personnes qui attendent dans la file d’attente à la réception en tout temps.
- Le temps d’accompagnement d’une cliente pour une problématique d’inscription ou d’absence est réduit à 7 minutes.
- 80 % des préposé.e.s déclarent appliquer régulièrement les nouvelles compétences dans leurs tâches quotidiennes.
- Augmentation du taux de satisfaction des clientes concernant la rapidité et la clarté des informations fournies.

**d. Niveau 4: Résultats**

Ici il est question de mesurer à quel point les résultats ciblés des objectifs de performance se produisent.

**Stratégie et méthodes :**

- Une analyse des données recueillies sur le site web Qidigo sera faite pour mesurer l’évolution des inscriptions et déclarations d’absence en ligne.
- Nous procéderons à la comparaison des indicateurs de performance avant et après la formation.
- Un sondage auprès des clientes sera engagé pour évaluer leur niveau de satisfaction et leur autonomie dans l’utilisation du site de la YWCA et de Qidigo.
- L’impact global de la formation sur l’efficacité du service à la clientèle sera étudié.

**Critères de succès:**

- Augmenter à 85% le nombre de clientes qui s’inscrivent en ligne via la plateforme Qidigo.
- Réduire à 5 clientes par jour qui demandent du soutien pour la gestion des absences ou des inscriptions en ligne.

- Avoir au maximum 3 personnes qui attendent dans la file d'attente à la réception en tout temps.
- Réduire à 7 minutes le temps accordé par le préposé à la clientèle pour accompagner le client dans le processus d'inscription et de déclaration d'absence en ligne au cours.

## **7. Facteurs d'influence sur l'amélioration de la performance**

L'analyse suivante repose sur la matrice de Swanson afin d'identifier les facteurs qui influencent de manière significative la performance des préposés à la clientèle de la YWCA de Québec. Elle s'appuie sur les données issues de l'entretien semi-dirigé et de l'enquête contextuelle. La matrice permet d'examiner cinq dimensions à savoir la mission, la conception du système, la capacité, la motivation et l'expertise sur trois niveaux : organisationnel, procédural et individuel.

### **a. Mission**

Facteurs positifs :

La YWCA a une mission claire à savoir favoriser l'autonomisation et l'inclusion des femmes à travers une offre diversifiée d'activités.

- Les employé·es adhèrent à cette mission, qui constitue un repère pour leur engagement quotidien.
- L'introduction d'inscriptions numériques vise à accroître l'autonomie des clientes, ce qui est aligné avec la mission.

Facteurs négatifs :

- Un décalage existe entre la mission inclusive et la réalité vécue par des clientes âgées ou peu technophiles qui rencontrent des difficultés à s'inscrire aux cours en ligne via le site internet de la YWCA et Qidigo.
- L'autonomie technologique attendue n'est pas réalité pour une partie de la clientèle, ce qui engendre un sentiment de frustration.

- Cette tension crée aussi de l'inconfort pour les préposés, qui doivent combler ces lacunes dans l'instant.

#### b. Conception du système

Facteurs positifs :

- Le site internet de la YWCA et l'application web Qidigo permettent une gestion centralisée des présences, absences, inscriptions et annulations.
- Des tutoriels vidéo et un support téléphonique ont été mis en place pour faciliter l'autonomie des clientes.
- Plusieurs modalités d'accès (en ligne, sur place, téléphone) sont proposées.

Facteurs négatifs :

- Les interfaces (site internet de la YWCA, Qidigo) sont jugées peu intuitives et difficiles à naviguer pour la clientèle de plus de 50 ans.
- L'environnement physique de l'accueil est peu ergonomique : vitres en PVC, colonne obstruant la vue, téléphone fixe, un seul terminal de paiement.
- La tablette de gestion des rencontres Zoom, le téléphone, la caisse et le poste de surveillance sont concentrés au même endroit ce qui surcharge un seul point de service.

#### c. Capacité

Facteurs positifs :

- Les préposés expérimentés, notamment ceux du soir, développent une grande autonomie dans des contextes exigeants.
- Certains bénévoles allègent les tâches en période de forte affluence, ce qui améliore la fluidité.

Facteurs négatifs :

- La charge de travail est importante : multitâche, gestion de clés, assistance client, gestion des rencontres Zoom, paiements, appels, courrier et livraison de l'écoboutique.

- Le manque de personnel suffisant en période d'inscription ralentit les processus et augmente la pression.
- Un seul terminal de paiement et un téléphone fixe limitent les possibilités d'optimisation du temps.
- L'absence de soutien technique immédiat en cas de bogue crée des situations de blocage.

#### d. **Motivation**

Facteurs positifs :

- Le personnel est engagé, motivé par le service à la clientèle et l'impact social de leur travail.
- L'environnement de travail est généralement bienveillant et axé sur la coopération.

Facteurs négatifs :

- Le manque de reconnaissance formelle de l'effort fourni peut peser sur l'engagement.
- La frustration causée par les outils inefficaces ou les plaintes répétées peuvent affecter le moral des préposé.es à la clientèle.
- La présence constante de la coordonnatrice, bien qu'aidante, peut aussi freiner l'autonomie des préposés.

#### 5. **Expertise**

Facteurs positifs :

- Des tutoriels Loom et des formations informatiques sont offerts aux clientes.
- Les préposés expérimentés partagent leurs connaissances avec les nouvelles recrues, contribuant à un transfert informel des savoirs.
- Certains préposés disposent d'une double expertise : accueil + encadrement sportif, ce qui accroît leur polyvalence.

Facteurs négatifs :

- Il n'existe pas de programme formel de formation interne pour les nouveaux employés.

- Les tutoriels sont jugés peu dynamiques et peu adaptés à tous les profils d'apprentissage.
- Les écarts d'expérience entre les préposés pourraient nuire à l'homogénéité de la qualité de service.
- L'absence de documentation claire ou de fiches outils rend difficile la standardisation des pratiques.

Cette analyse met en évidence un personnel engagé, une mission inspirante et des outils numériques en place pour optimiser les services. Toutefois, des défis importants subsistent : surcharge de travail, manque de fluidité dans les processus, environnement peu ergonomique, outils numériques inadaptés à certaines clientèles, et hétérogénéité des compétences.

## **8. Contraintes du projet**

Dans le cadre de la mise en œuvre des solutions envisagées pour améliorer l'autonomie numérique des clientes âgées de la YWCA Québec, plusieurs contraintes doivent être prises en considération. Celles-ci concernent des facteurs humains, matériels, financiers, technologiques et organisationnels, qui influenceront directement la faisabilité et l'efficacité des interventions proposées. L'identification de ces éléments est essentielle pour adapter les stratégies et assurer une implantation cohérente avec la réalité du terrain dans la mesure où ces contraintes influencent directement la faisabilité des solutions proposées et doivent être intégrées à la planification globale du projet.

### **a. Le budget disponible**

L'un des premiers facteurs à considérer est le budget disponible pour le projet. La YWCA étant un organisme communautaire à but non lucratif, ses ressources financières dépendent en grande partie de subventions publiques, de dons et de revenus générés par certains services comme l'Écoboutique. Or, les solutions proposées telles que la production de tutoriels vidéo professionnels, l'achat d'équipements informatiques supplémentaires, ou l'implantation d'un nouveau logiciel d'inscription logiciel plus intuitif que Qidigo nécessitent des investissements financiers importants. Cela impose une priorisation stricte des investissements. Aussi ces facteurs devraient être pensés dans un format durable et économique.

### **b. L'accès à la technologie**



Le projet repose en grande partie sur l'utilisation d'outils numériques pour faciliter les inscriptions en ligne. Or, les moyens technologiques actuels de l'organisation sont limités. Actuellement, un seul ordinateur est mis à la disposition du personnel à l'accueil pour accompagner les clientes dans leurs démarches en ligne. Cela limite les possibilités d'assistance simultanée. Aussi, un seul ordinateur est dirigeable envers le client. L'ajout de postes supplémentaires et de terminaux de paiement est envisagé, mais cela implique des aménagements techniques (réseau, sécurité, branchements) et physiques (espace disponible) qu'il faudra anticiper.

De plus, la plateforme Qidigo elle-même comporte des limites techniques : la différence d'interface entre les comptes clients et les comptes employés sur Qidigo représente un défi réel pour les préposés, qui doivent guider des clientes en naviguant eux-mêmes sur une version différente du site. Ces éléments devront être pris en compte dans la conception des outils pédagogiques (des tutoriels) et des formations.

**c. Contraintes de temps pour le développement professionnel**

L'amélioration du service client repose en grande partie sur la formation des préposés à l'accueil et des bénévoles. Cependant, la charge et horaires de travail serrés et la diversité des tâches à accomplir des préposés à l'accueil laissent peu de marge pour la libération de temps dédié à la formation. Pourtant, le projet prévoit des formations essentielles à la maîtrise des outils numériques et à l'amélioration de l'accompagnement offert aux clientes. Il sera donc important de planifier ces moments de formation en dehors des périodes critiques et d'envisager des formats flexibles, comme des capsules en ligne ou des formations mobiles, que le personnel pourra suivre à son rythme de manière autonome et en dehors des périodes d'affluence. L'ouverture de ces formations aux bénévoles, qui jouent un rôle de soutien précieux, devra également être organisée en fonction de leur disponibilité.

**d. L'identité visuelle et les valeurs de la YWCA**

La YWCA possède une identité forte et des valeurs claires : inclusion, respect, solidarité, autonomie. Ces éléments doivent être respectés dans tous les outils développés, qu'il s'agisse de tutoriels, de documents imprimés ou de plateformes numériques. Le respect de cette identité visuelle et éthique implique de concevoir des outils graphiques cohérents avec l'image de

marque, en utilisant les mêmes polices, couleurs, logos, mais aussi un langage simple, inclusif et non stigmatisant. Il faudra également veiller à ce que le matériel et outils de soutien destiné aux clientes âgées peu à l'aise avec la technologie soient accessibles et compréhensibles pour elles, sans adopter un ton infantilisant. Cela devrait être conçu avec sensibilité, afin d'encourager leur apprentissage sans complexité technique excessive.

e. **Les politiques organisationnelles**

Comme toute organisation structurée, la YWCA fonctionne selon des processus décisionnels internes. L'introduction de nouveaux outils ou l'adaptation de certains espaces devront être approuvées par la direction et discutées avec les services concernés avant tout changement structurel. Cela inclut les politiques liées à la confidentialité des données, à l'accessibilité, à la sécurité informatique qui devront également être respectées dans la conception de tout nouveau dispositif. Cela peut entraîner des délais qu'il faudra prévoir dans le calendrier de mise en œuvre.

f. **Les ressources humaines disponibles**

Le personnel de l'accueil est actuellement en sous-effectif. De plus, les compétences technologiques varient fortement d'un employé à l'autre. Par exemple, certains préposés expérimentés maîtrisent bien les plateformes, tandis que d'autres, plus récents, éprouvent des difficultés à s'y retrouver. Cela signifie que les outils pédagogiques proposés devront être modulables en tenant compte de ces écarts de compétence, et aussi prévoir un accompagnement différencié. Le recrutement de personnel supplémentaire, s'il est possible, viendrait alléger la charge et favoriser un meilleur accompagnement des clientes.

g. **Les contraintes liées à l'espace**

Enfin, l'espace physique de l'accueil limite certaines initiatives, l'aménagement actuel de l'espace d'accueil n'est pas optimal pour offrir un accompagnement discret et personnalisé surtout pour plusieurs postes. Le projet prévoit un réaménagement de l'espace afin d'améliorer la fluidité des interactions et permettre une meilleure organisation du travail. Toutefois, ces ajustements dépendent de la configuration des lieux, de la disponibilité d'espace, et devront être réalisés sans perturber le service aux clientes et en coordination avec les autres services partageant cet espace, comme l'Écoboutique. L'installation de nouveaux postes ou de terminaux de paiement devra aussi respecter les normes de sécurité et d'accessibilité.

En résumé, ces contraintes ne doivent pas être vues comme des obstacles, mais comme des éléments à intégrer dans notre réflexion afin d'assurer la cohérence du projet avec les capacités de l'organisation. Plus elles sont identifiées tôt, mieux nous pourrons ajuster les solutions pour qu'elles soient réellement applicables, acceptées par les équipes, et utiles pour les femmes que la YWCA Québec accompagne.

C'est aussi ça, une approche systémique : tenir compte du réel, dans toute sa complexité, pour transformer les choses de manière durable.

**Annexes**

Contexte de l’organisation : organigramme à la YWCA..... 25

Instruments de collecte de données :..... 25

Questions entretien semi-dirigé et lien vers la transcription complète..... 26

Questions, formulaire adressé aux préposés..... 27

Grille d’observation..... 30

Espace et environnement de l’espace de l’accueil..... 31

Instrument d’évaluation..... 32

Analyse croisée SWOT et PESTEL de l’environnement interne et externe de YWCA Québec..... 36

Modèle d'analyse systémique choisi pour déterminer les facteurs d’influence matrice de Swanson. 44

Bibliographie..... 46

• **Annexe 1 : Contexte de l'organisation : organigramme à la YWCA<sup>2</sup>**

Administration	Loisirs et vie communautaire
Directrice générale	Directrice des loisirs et de la vie communautaire
Directrice administration et finances	Coordonnatrice à la programmation loisirs
Adjointe à la direction	
Technicienne paie et comptabilité	Adjointe administrative aux loisirs
Directrice des ressources humaines	Coordonnatrice à la vie communautaire
Technicienne en ressources humaines	Assistante à l'Écoboutique
Conseillère Équité, Diversité, Inclusion en féminisme intersectionnel (EDI2)	Accueil
Directrice des communications et des relations publiques	Coordonnatrice à l'accueil et au service à la clientèle
Stratège réseaux sociaux	Préposé.e.s à l'accueil (6)
Créatrice de contenu	
Programmes sociaux	Maintenance
Directrice des Programmes sociaux	Directeur de la maintenance
Adjointe aux Programmes sociaux	Adjoint à la maintenance
Responsable des Programmes sociaux	Préposé.e.s à la maintenance (2)
Cheffes d'équipe Programmes sociaux (6)	Préposée à l'entretien
Agentes d'éducation Populaire (4)	

masculin et représente 4 employés sur

- *Annexe 2 : Instruments de collecte de données :*

### *2.1. Questions Entretien semi-dirigé*

*Date : le 12 février 2025 de 15h00 à 16h15*

*Rôle pour l'entretien :*

*Preneur de note : Ibrahima et Steve*

*Animateur : Sylviane.*

*1er temps : Rappel des clauses du consentement envoyé et accepté avant la rencontre*

*2e temps. Les questions.*

- 1. Parler nous de votre entreprise*
- 2. Qu'est-ce qui est le plus important pour votre organisation ?*
- 3. Quels sont les objectifs visés à court terme ?*
- 4. Quelle est la vision à long terme de votre organisation ?*
- 5. Quels sont les moyens mis à disposition pour atteindre cette vision, ces objectifs ?*
- 6. Quels seraient les bons coups, les éléments qui vous permettent d'atteindre vos objectifs ?*
- 7. Quelles seraient les problématiques, quels les défis rencontrés par l'entreprise ?*

- Comment avez-vous identifié cette problématique (les retours, l'analyse qui est en cours? Sur quelles données vous êtes-vous basé? Quels sont les impacts identifiés sur votre organisation?
- Quels sont les moyens, les outils actuels à disposition de la clientèle ciblée, des employés?

De quoi pensez-vous vous auriez besoin à court terme.

- Quel est l'objectif de l'autre analyse en cours?

Transcription de l'entretien disponible par ce lien ici présent. [Transcription](#)

## 2.2. Questionnaire:

**Cible :** préposés à l'accueil

**Mode de communication :** lien vers formulaire "[Forms](#)". Autre possibilité : version papier si requis.

### **Section consentement :**

Nous sollicitons votre participation à notre projet d'étude. Veuillez prendre le temps de lire, de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent avant d'accepter de participer à ce projet en répondant à la question ci-dessous.

Le but de ce projet est de réaliser une analyse de besoins pour votre organisation dans le cadre d'un travail universitaire à la maîtrise. Plus spécifiquement, nous effectuons une collecte de données auprès des employés qui prennent en charge l'accompagnement de la clientèle en difficulté lors des périodes d'inscription aux nouvelles sessions de cours afin de mieux comprendre leurs enjeux et leur réalité.

En consentant à y participer, vous aurez 17 questions qui vous seront proposées. Ce formulaire est anonyme.

Vous êtes libre de participer à ce projet. Vous pouvez refuser de répondre à certaines questions en écrivant **NA (non applicable)** ou encore de mettre fin à l'entretien à tout moment, sans avoir à fournir de raisons et sans aucun préjudice **en retournant à la première question pour répondre non.**

Si vous avez des questions sur le projet d'étude, sur les implications de votre participation, sur le retrait du projet, un besoin de communiquer avec les membres de l'équipe ou de transmettre des documents, vous pourrez communiquer avec une personne de l'équipe à l'adresse courriel suivante : [sylviane.neunreuther.1@ulaval.ca](mailto:sylviane.neunreuther.1@ulaval.ca)

**Question :** À la suite de la lecture des conditions présentées :

- J'accepte de répondre aux questions de ce formulaire et consent à ce que mes réponses soient utilisées tel que décrit dans le consentement
- Je refuse de participer à ce projet.



**Section questions :**

1/ Depuis combien de temps travaillez-vous à cette fonction au sein de votre organisation ? **Réponse ouverte**

2/ Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?

**Choix multiples:** moins de 20 ans // 20 à 29 ans // 30 à 39 ans // 40 à 49 ans // 50 à 59 ans // 60 et plus / Non applicable.

3/ Quel est votre niveau d'études

**Choix multiples :** primaire – secondaire – collégial – Universitaire – NA

4/ À quel pourcentage situez-vous vos connaissances dans les procédures d'inscriptions en ligne et de gestion des absences sur le site web de la YWCA et Qidigo?

**Choix multiples :** 100% – 75 – 50 – 20 – 0 – NA

5/ Si votre réponse à la question 5 est inférieure à 100%, quels sont les obstacles que vous rencontrés dans l'utilisation de ces plateformes numériques ?

**Choix multiples :** Navigation dans ces plateformes – Création des comptes/connexion – Inscriptions aux activités – Paiement en ligne – Déclaration des absences – Paiement en ligne – Accès aux informations (lieux et horaires de cours) – NA

6/ Quelles sont les tâches rattachées à votre fonction que vous devez accomplir dans une journée ? **Réponse ouverte**

7/ Selon vous, quelle est la façon d'aider les clientes pour être autonomes qui est la plus efficace ? **Réponse ouverte**

8/ Selon vous, quel est le principal obstacle que vous rencontré dans l'utilisation des outils technologiques (ordinateurs, tablettes, smartphone, navigation internet...) ? **Réponse ouverte**

9/ Selon vous, combien de clientes rencontrent des difficultés liées à leur inscription en ligne ou gestion des absences dans une journée de travail ?

**Réponse ouverte**

10/ À quel point estimez-vous avoir besoin d'une formation pour accompagner votre clientèle dans leurs procédures d'inscription en ligne ou de gestion des absences?

**Choix multiples** : 100% – 75 – 50 – 20 – 0 – NA

11/ Qu'est-ce qui vous pousse à donner le meilleur de vous-même dans le soutien que vous apportez à votre clientèle?

**Choix multiples** : Offrir un service de qualité et satisfaire les clientes / Développement professionnel et promotion / Accomplissement et dépassement personnel / Primes de performance / Non applicable / Autres

11/ Selon vous, quelles ressources ou actions seraient nécessaires pour vous permettre d'accomplir vos tâches et être performant? **Réponse ouverte**

12/ Avez-vous déjà reçu une formation pour accompagner la clientèle dans ces démarches d'inscription en ligne ou gestion des absences ?

**Choix multiples** : oui – non – NA

13/ Si oui, quelles compétences étaient visées par la formation (plusieurs choix possibles)

*Choix multiples : Maîtriser la navigation sur les sites du YWCA et de Qidigo / Se créer ou se connecter à un compte membre ou client sur les sites du YWCA et de Qidigo / Connaître les outils à disposition des clientes pour être autonome dans leur démarche / Planifier ses tâches dans une journée / NA / Autres*

*14/ Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous votre niveau de confort dans l'accompagnement des clientes (1 Étant le plus négatif, 10 le plus positif)*

*15/ Sur une échelle de 1 à 10, à quel point estimez-vous avoir besoin d'une formation pour accompagner votre clientèle dans leurs procédures d'inscription en ligne ou de gestion des absences?*

*16/ Qu'est-ce que vous appréciez en tant que préposé à clientèle?*

**Réponse ouverte**

*17/ Avez-vous d'autres éléments à nous partager que vous jugez pertinents concernant la prise en charge des clientes en difficultés lors de leur inscription ou gestion de leur absence ? Réponse ouverte*

### **Section Remerciements**

*Votre collaboration est très précieuse pour ce projet et nous vous remercions vivement d'y avoir participé.*

### 2.3. Grille observation- vierge

Date : jeudi 20 mars 2025

Heure : 11h45-13h30

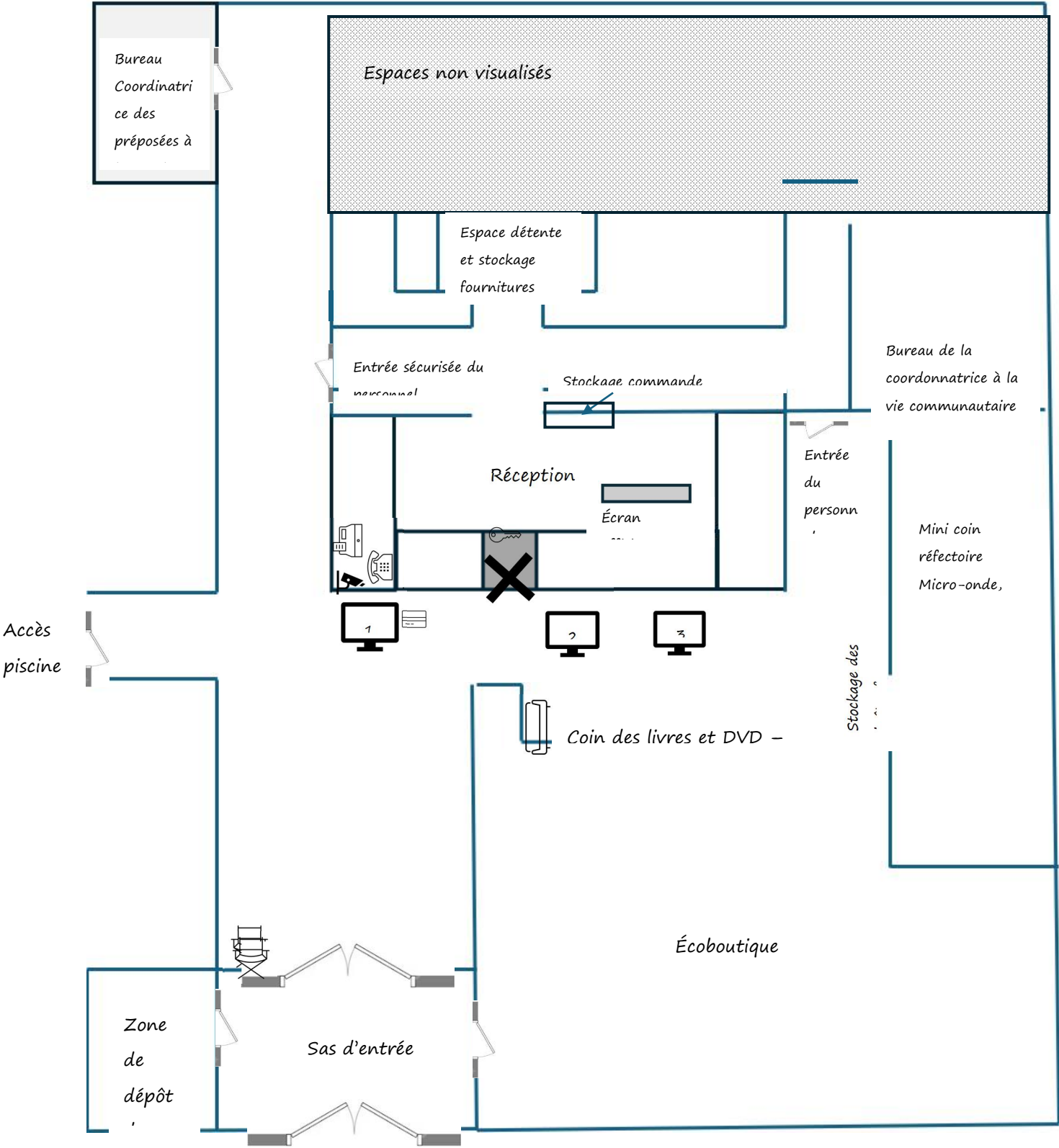
Lieu : Lieu de la zone d'accueil de la YWCA Holland.

Éléments à observer :

Durée de prise en charge effective de cliente :
Tâches fonctionnelles observées :
Parties prenantes – clientèle, autres
Organisation des espaces de l'accueil
Portrait des employés (caractéristiques socio-démographiques, âge, genre, ancienneté, origine)
Communication – relation entre pairs
Outils du préposé
Outils proposés à la clientèle
Divers

Notes :

2.4. Espace et environnement de l'espace de l'accueil



- *Annexe 3 : Instrument d'évaluation*

**Évaluation : Niveau 1**

Ce formulaire permet d'évaluer la perception du programme de formation par le public cible et leur niveau de satisfaction du contenu de celle-ci.

Lien vers le formulaire : [Sondage post-formation](#)

1. **Satisfaction générale** \*

J'ai apprécié mon expérience d'apprentissage.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

2. **Compréhension** \*

Les sujets étaient clairs.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

3. **Interactivité** \*

L'équilibre entre la théorie et la pratique était adéquat.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

4. **Efficacité de la formation** \*

J'estime pouvoir mettre en pratique les connaissances acquises dans le cadre des mes fonctions.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

5. **Partage de la formation** \*

Je recommande cette formation à d'autres personnes.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

6. **Commentaires** \*

Les points fort, les points à améliorer.

Entrez votre réponse

## **Évaluation : Niveau 2**

Des tests pré- et post-formation permettront d'apprécier l'acquisition des compétences liées aux procédures d'inscription et de déclaration d'absence en ligne via Qidigo. Nous avons utilisé plateforme Apprentx B12 pour créer facilement des tests avec rétroaction. Elle permet d'utiliser divers types de questions (Choix multiples, ouvertes, association, pointage sur une image), d'intégrer des visuels (vidéos, images). Ses atouts sont de permettre :

- Un suivi des résultats par le formateur et par l'apprenant. L'apprenant a la possibilité de voir sa propre évolution selon le type de formation proposé.
- L'intégration d'une auto-évaluation de l'apprenant. En effet, il est possible d'intégrer son niveau de confiance à la réponse sélectionnée.
- Elle fonctionne avec la gamme Microsoft.

Voici un exemple de questions proposées :

### **Test pré-formation ou diagnostic :**

**Compétence évaluée : Procéder à l'inscription en ligne d'une cliente à une activité de loisir.**

Objectif : Faire un état des lieux des connaissances actuelles sur les outils d'inscription, leur utilisation et leur lien. Nombre de questions : 4 à 5. Collecte de données à haut niveau.

1/ Quels sont les logiciels ou plateformes que vous devez utiliser pour procéder à l'inscription d'un \_\_\_\_\_ membre \_\_\_\_\_ ?

**Choix de réponse :** Site web de la YWCA, Site web d'Amilia, Site web de Qidigo, Site du PEPS

**Quel est votre niveau de confiance :** peu confiant, confiant, très confiant. (sous format émoticônes)

2/ Dans quel ordre devez-vous effectuer les actions suivantes pour procéder à l'inscription de la cliente. (Pour chaque étiquette, sélectionne à côté, s'il s'agit de l'action 1, 2, 3, etc)

### **Étiquettes proposées :**

Demande si c'est pour une première inscription

Demander si la cliente est membre d'un YMCA au Québec.

Demander si la cliente est membre ou non membre.

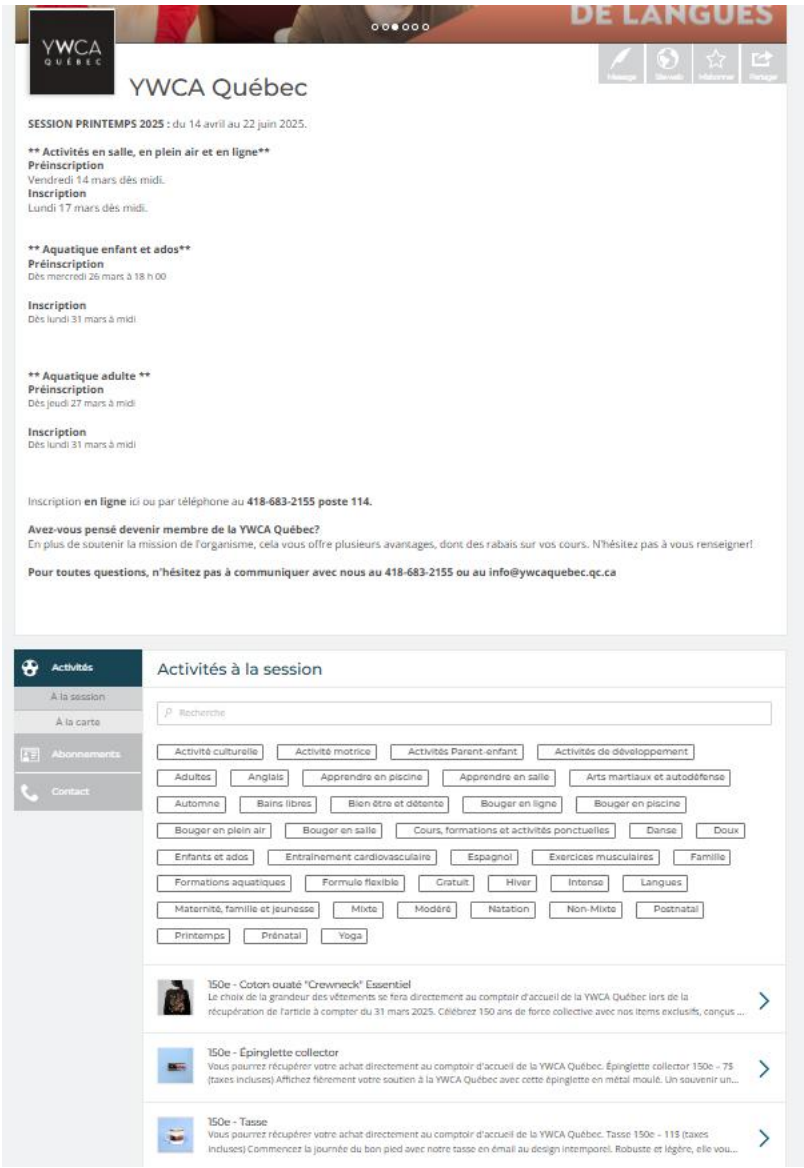
Rechercher le dossier de la cliente.

Ouvrir le site de la YWCA et aller sur le calendrier des activités.

Sélectionner l’activité désirée puis sélectionner le profil de la cliente (membre ou non membre)

**Quel est votre niveau de confiance** : peu confiant, confiant, très confiant. (sous le format émoticônes)

3/ Sur la capture d’écran du site Qidigo, veuillez cliquer sur le bouton qui permettra de continuer la procédure d’inscription en ligne.







## **Évaluation sommative :**

### **Compétence évaluée : Procéder à l'inscription en ligne d'une cliente à une activité de loisir.**

Objectif : Valider la compréhension et la mémorisation de la procédure d'inscription en ligne d'une cliente (membre ou non-membre)

1. **Question :** Quels sont les préalables à la procédure d'inscription en ligne d'une cliente non-membre à une activités de loisir ?

**Choix multiples :** 4 propositions.

**Réponse attendue :** Propositions 1 et 3.

**Niveau de confiance de l'apprenant.**

**Rétroaction :** Bonnes réponses et rappel du pourquoi il faut suivre cette bonne pratique.

2. **Question :** Quelles sont les différences de procédure avec une cliente membre ?

**Choix multiples :** 4 propositions.

**Réponse attendue :** Propositions 1 et 3.

**Niveau de confiance de l'apprenant.**

**Rétroaction** Bonnes réponses et rappel du pourquoi il y a ces écarts.

3. Quelles sont les informations obligatoires à vérifier avec la cliente avant de débiter l'inscription ?

Nombre de questions sommatives dépend de la complexité de la mise en œuvre de cette compétence.

### **Autres formes d'évaluation post-formation : Simulations interactives.**

Des mises en situation des cas concrets rencontrés par les préposé.e.s à travers les simulations et les exercices pratiques seront proposés.

**Objectif :** maintenir la prise de recul du préposé et la réflexion sur sa posture actuelle versus celle attendue.

Utilisation de simulations. Il sera demandé à l'apprenant de se positionner, si ce qu'il a vu correspond à la réaction attendue. Quelle solution il choisit en fonction du problème vécu.

Rétroactions à prévoir selon la réponse choisie.

La plateforme B12 permettra un suivi des résultats des tests et simulations. Cela permettra d’identifier par l’employé.e et le gestionnaire d’identifier les compétences acquises et celles qui nécessitent un renforcement.

**Évaluation : Niveau 3 – Comportement**

L’objectif de ces évaluations est de permettre à l’employé.e et à son superviseur de voir comment les compétences acquises sont transférées et appliquées dans ses fonctions.

Exemple : Observation du préposé à l’accueil dans son milieu de travail.

**Matériel à proposer : grille d’évaluation**

Critères évalués Savoirs - savoir-faire et savoir-être	Description de la compétences évaluées	Échelle de notation (1 à 5)	Commentaires
Maitrise des outils	Maitrise les deux logiciels d'inscription (support client et employé)	1 2 3 4 5	
Maitrise l'organisation des différentes ressources et outils	Capacité à situer rapidement les ressources permettant de répondre au besoin de la cliente.	1 2 3 4 5	
Qualité de la prise en charge	Capacité à accueillir les client.e.s avec courtoisie et professionnalisme	1 2 3 4 5	
Organisation de ses tâches	Capacité à prioriser les tâches et gérer efficacement son temps.	1 2 3 4 5	
Capacité d'écoute	Aptitude à écouter les besoins des client.e.s	1 2 3 4 5	
Communication	Clarté et précision dans la communication de l'information.	1 2 3 4 5	
Respect des valeurs de l'organisme	Connaissances des missions et services offerts et les ressources disponibles.	1 2 3 4 5	
Prise d'initiatives	Capacité à s'adapter aux changements et aux imprévus.	1 2 3 4 5	
Gestion de ses émotions	Capacité à maintenir son calme, trouver des solutions.	1 2 3 4 5	
Motivation	Engagement dans ses tâches et volonté de développer ses compétences.	1 2 3 4 5	

**Évaluation : Niveau 4 – Résultat**

Ce type d'évaluation a pour objectif d'évaluer une amélioration des objectifs de performances ciblés au départ de l'intervention.

Celle proposée ici à titre d'exemple est une analyse de données recueillie à partir du site web de Qidigo pour mesurer l'évolution du nombre d'utilisateurs et déclarations d'absences en ligne en comparaison aux données recueillies avant la formation et l'acquisition des nouvelles compétences par les employé.e.s

- *Annexe 4 : Analyse croisée SWOT et PESTEL de l'environnement interne et externe de YWCA Québec*

SWOT	Résultats de l'analyse SWOT	Facteurs PESTEL enrichissant l'analyse
<b>Forces (Interne: Atouts de la YWCA)</b>	Mission sociale forte (soutien aux femmes et aux filles)	<b>Socioculturel :</b> Sensibilisation croissante aux inégalités de genre et aux violences conjugales.
	Investissement dans la formation des employés,	<b>Politique et économique :</b> Subventions gouvernementales pour l'inclusion sociale et l'employabilité.
	Les préposés à la clientèle sont motivés pour suivre une formation sur les procédures d'inscription en ligne ou de gestions des absences (75%)	
	Implication des bénévoles dans l'offre des services	
	Soutien financier via une boutique (Écoboutique) en ligne et en présentiel, subventions gouvernementales et dons	
	Offre de services diversifiées (hébergement, employabilité, activités sportives)	
	Flexibilité dans la	<b>Technologique :</b>

	planification des horaires de cours pour les clients	Digitalisation des services (plateformes en ligne, soutien à distance).
	Utilisation d'une plateforme technologique (Qidigo) pour faciliter l'inscription aux cours	
	Réseau et partenariats solides	<b>Socioculturel et politique :</b> Collaboration avec divers organismes soutenus par des politiques publiques.
	Reconnaissance institutionnelle et légitimité	<b>Socioculturel :</b> Contexte favorable au soutien des OBNL, avec des attentes élevées envers ces organismes.
	Infrastructure adaptée (espaces d'hébergement et activités)	<b>Environnemental :</b> Possibilités d'amélioration grâce aux financements écologiques pour la rénovation durable.
	Mise en place d'outils d'accompagnement pour la prise en main des plateformes technologiques d'inscriptions et de déclaration d'absences en ligne (tutoriel maison). Budget en cours dédiée la création des capsules de formations	

<b>Faiblesses (<i>Interne: Points à améliorer</i>)</b>	Dépendance aux financements externes	<b>Économique et politique :</b> Risque lié aux changements de politiques de financement des OBNL.
	Complexité du système d'inscription en ligne pour la clientèle quinquagénaire	
	Trop grande diversité des tâches des préposées à l'accueil	
	Insuffisance du personnel préposée à la clientèle	
	La non-uniformisation des inscriptions en ligne entre le site web de la YWCA et Qidigo. L'inscription peut se faire directement sur Qidigo ou sur le site web de la YWCA.	
	Insuffisance du matériel informatique (01 ordinateur) pour accompagner les clients dans le processus d'inscription en ligne	
	Difficulté des clients (50 ans et plus) à utiliser les systèmes d'inscription en ligne	

	De nombreux bugs informatiques depuis la mise à jour du système d'inscription en ligne	
	Disposition spatiale de la salle de réception non optimale	
	Les difficultés d'inscription en ligne entraînent un problème d'équité à l'accès aux cours	
	L'accès à la plateforme d'inscription en ligne n'est pas la même entre les préposé.e.s sensé.e.s accompagner les client.e.s qui rencontrent les difficultés à s'inscrire. Les préposé.e.s ont un accès entreprise alors que les client.e.s ont un accès consommateur (design et interfaces différents) ce qui complique l'explication des procédures	
	Absences de formation structurée pour soutenir les clientes à la prise en main des plateformes d'inscriptions en ligne	
	Les préposé.e.s à la clientèle des quarts du matin sont	



	moins autonomes	
<b>Opportunités (Externe: Favorables à la YWCA)</b>	Sensibilisation croissante aux enjeux féminins	<b>Socioculturel</b> : Mobilisation accrue autour des droits des femmes et égalité des genres.
	Possibilités de nouveaux financements	<b>Politique et économique</b> : Subventions gouvernementales et mécénat en expansion pour des initiatives sociales.
	Innovation technologique pour améliorer l'offre de services	<b>Technologique</b> : Digitalisation des services (plateformes en ligne, soutien à distance).
	Renforcement des collaborations avec entreprises et OBNL	<b>Politique et économique</b> : Possibilités d'alliances stratégiques avec des acteurs publics et privés.
<b>Menaces (Externe: Risques pour la YWCA)</b>	Concurrence avec d'autres OBNL pour les financements	<b>Politique et économique</b> : Multiplication des organismes sociaux se partageant les mêmes fonds publics et privés.
	Évolution des politiques publiques pouvant impacter les subventions	<b>Politique</b> : Réformes gouvernementales influençant les conditions d'accès aux financements.
	Crise économique et inflation	<b>Économique</b> : Réduction des

		dons et capacité financière des bénéficiaires affectés.
	Facteurs sociaux et démographiques : Hausse des besoins en hébergement	<b>Socioculturel</b> : Croissance des inégalités et augmentation de la précarité, amplifiant la demande pour les services de la YWCA.

**Synthèse:** L'analyse PESTEL permet d'expliquer et d'approfondir les éléments mis en avant dans l'analyse SWOT : Les opportunités et les menaces (facteurs externes) de la YWCA sont directement influencées par les tendances politiques, économiques et socioculturelles. Les forces de la YWCA sont consolidées par un contexte sociétal favorable, notamment la montée des préoccupations sur les droits des femmes. Les faiblesses sont accentuées par des facteurs économiques et technologiques, notamment la dépendance aux financements et la nécessité d'améliorer la communication numérique.

- *Annexe 5 : Analyse des besoins à partir de la matrice de Swanson*

Ce tableau présente les résultats de l’analyse des besoins effectuée à partir de la matrice de Swanson, selon les informations recueillies lors de l’entretien semi-dirigé et du retour d’observation au YWCA de Québec.

Dimension (Swanson)	Niveau Organisationnel	Niveau des Processus	Niveau Individuel
Mission / But	Mission claire axée sur l'autonomisation des femmes, mais tension avec la réalité numérique de certaines usagères de 50 ans et plus.	Objectifs des processus parfois incompatibles avec les capacités numériques de la clientèle.	Adhésion forte à la mission, mais frustration liée aux difficultés des clientes à s’autonomiser via les outils numériques.
Conception du système	Systèmes en place (Qidigo, tutoriels, site internet de la YWCA), mais manque d’intégration et environnement physique peu ergonomique.	Processus morcelés, outils numériques non centralisés et redondants.	Tâches complexes à gérer en simultané, outils fixes limitant les déplacements et l’accessibilité.
Capacité	Ressources humaines limitées aux heures critiques, manque	Processus surchargés en période de pointe,	Multitâche important, pression élevée.

	d'équipements adéquats.	lenteur liée aux outils.	
Motivation	Valeurs fortes de l'organisation	Processus de feedback limité, absence d'outils d'encouragement.	Engagement notable, mais moral affecté par les contraintes techniques et les plaintes récurrentes.
Expertise	Formations disponibles mais peu adaptées à tous les profils.	Absence de procédures formelles pour transmettre les savoirs et soutenir la montée en compétence.	Niveau de compétence hétérogène, absence d'accompagnement structuré pour les nouveaux employés.

## Bibliographie

Académie de la transformation numérique (2023), Portrait des personnes âgées connectées au Québec, *NETendances*, volume 14, numéro 8, (p.7 à 8) <https://transformation-numerique.ulaval.ca/enquetes-et-mesures/netendances/portait-des-personnes-ainees-connectees-au-quebec-2023/>

Descurninges, C. (2022) Près de 80 % des aînés québécois maintenant sur l'internet, *La Presse*, <https://www.lapresse.ca/affaires/techno/2022-12-11/depuis-la-pandemie/pres-de-80-des-aines-quebecois-maintenant-sur-l-internet.php>

Kirkpatrick Patner (n.d). *Le modèle Kirkpatrick*. <https://www.kirkpatrickpartners.com/the-kirkpatrick-model/> . Consulté le 21 mars 2025.

Statistique Canada (2022), Enquête canadienne sur l'utilisation d'Internet. Adaptation par l'Institut de la statistique du Québec <https://statistique.quebec.ca/vitrine/vieillissement/themes/mode-vie/utilisation-internet-fins-personnelles>

Source : site du YWCA, section à propos, <https://ywcaquebec.qc.ca/a-propos/notre-raison-detre/>

Swanson, R. A. (1996). *Analysis for improving performance: Tools for diagnosing organizations & documenting workplace expertise*. San Francisco: Berrett-Koehler.

<https://richardswanson.com/figuresandtools/PerformanceDiagnosis.pdf>