



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

Plan directeur

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 :

Introduction.....	3
Contexte de l'organisation.....	4
Objectif principal du projet.....	4
Résultats attendus.....	4
Rôle et responsabilités des membres de l'équipe.....	4
Planification détaillée.....	7
Gestion des ressources.....	9
Ressources humaines.....	9
Ressources matérielles et technologiques.....	9
Ressources financières.....	10

Méthodologie.....	10
Méthodes de collectes de données	10
L'entretien semi- dirigé.....	11
Le questionnaire	12
L'observation directe.....	13
De l'observation directe à l'enquête contextuelle.....	14
Analyse de contenu.....	14
Constat de l'enquête conceptuelle.....	15
Autonomie des préposés.....	15
Organisation des tâches.....	16
Infrastructure et environnement de travail.....	16
Problèmes technologiques.....	16
Méthodes d'analyse des données	17
Outils et logiciels de gestion de projet.....	18
Monday : Suivi et gestion des tâches.....	19
Le diagramme de	19

<i>Gantt.....</i>	
<i>Gestion des risques.....</i>	<i>19</i>
<i>Les stratégies de communication.....</i>	<i>20</i>
<i>Suivi et contrôle.....</i>	<i>22</i>
<i>Évaluation de la phase d'analyse.....</i>	<i>23</i>
<i>Annexes.....</i>	<i>25</i>

- **Introduction**

Dans un monde où la technologie joue un rôle de plus en plus central dans l'accès aux services, il est essentiel que toutes les catégories de population puissent s'adapter à ces changements. L'organisation étudiée, le YWCA, qui propose parmi ses missions, des activités de loisirs (yoga, natation) aux femmes afin de les accompagner dans l'atteinte de leur plein potentiel, fait face à un défi majeur : **une grande partie de sa clientèle, principalement composée de femmes de 55 ans et plus, éprouve des difficultés à utiliser les outils technologiques mis en place, et ce, malgré la mise à disposition de tutoriels.**

- **Contexte de l'organisation :**

L'organisation vise à accompagner les femmes dans leur épanouissement personnel en leur offrant un espace sécuritaire où elles peuvent pratiquer des activités de loisirs, développer leur bien-être et renforcer leur autonomie. L'organisation repose sur une approche communautaire, favorisant l'inclusion et le développement personnel à travers des activités accessibles à toutes. Elle s'efforce d'éliminer les barrières sociales qui pourraient freiner l'émancipation des femmes, les barrières géographiques (d'autant que portée communautaire).

L'organisation, fêtant ses 150 ans d'existence à Québec, est implantée dans le quartier de Saint Sacrement depuis 1968 et s'adresse principalement aux femmes. Son rayon d'action s'étend également à tout le territoire de la municipalité de Québec en étant partenaire de la ville pour offrir des loisirs à tous les citoyens. Une de ses missions est centrée sur l'accès aux loisirs et au bien-être dans un cadre collectif et inclusif et celle-ci touche, en particulier, la population du quartier dans lequel est implantée l'organisation. Les autres missions de l'organisation sont : le soutien aux femmes vivant une situation de violence, le soutien à la jeunesse, l'Écoboutique et la Fondation.

L'action de ce projet se concentre exclusivement sur les femmes inscrites aux activités de loisirs (yoga, natation, etc.), qui rencontrent des difficultés à utiliser les outils numériques mis en place par l'organisation.

- **Objectif principal du projet:**

Faciliter l'adoption des outils numériques par les femmes fréquentant l'organisation afin d'améliorer leur accès aux activités de loisirs et réduire les frustrations liées à l'utilisation des technologies.

Ce projet vise à identifier des solutions concrètes pour améliorer l'adoption des technologies par la clientèle cible de l'organisation. Il s'agira de :

- Analyser les freins à l'adoption des outils numériques (manque de familiarité, besoins spécifiques des aînées).
- Mettre en place des ressources et outils concrets facilitant la transition numérique et garantissant l'accessibilité des services afin de rendre le système autonome.
- Dans l'exécution du projet, mettre en place et exécuter les solutions proposées.
- Assurer un suivi et une amélioration continue grâce à une gestion efficace du projet.

- **Résultats attendus**

- **Une augmentation de l'autonomie numérique** des participantes
- **Une réduction des plaintes et frustrations** liées aux technologies.
- **Un meilleur accès aux services de l'organisation**, avec plus d'inscriptions et de participation aux activités.
- **Un gain de temps pour le personnel**, qui consacrera moins de ressources à l'assistance technique individuelle

- **Rôle et responsabilités des membres de l'équipe.**

Pour la répartition des rôles et responsabilité, nous avons défini ceux-ci sous la forme d'un tableau en mettant en avant, nos forces qui justifient la prise en charge des responsabilités que

portent chaque rôle, mais également les défis que celles-ci représentent. Nous avons décidé de le présenter sous la forme d'un tableau qui sera complété au fur et à mesure.

Tâche 1 : Réalisation de l'entretien semi-dirigé				
Nom et prénom	Forces	Défis	Rôles	Responsabilités
Sylviane Neunreuther	1 ^{er} contact avec les clients Rester neutre Bonne relation client	Ne pas déborder dans les questions Respect du temps imparti	Animer l'entretien	<ul style="list-style-type: none"> – Garder un œil sur l'évolution de l'entretien – Rappel des conditions de l'entretien – Poser les questions
Thierno Ibrahima Nahou Diallo	Capacités d'écoute et d'observation et prise de notes	Gérer le rythme de l'entretien. Éviter les oublis ou interprétations erronées. Trier les informations pertinentes	Observer et collecter les informations pendant l'entretien	<ul style="list-style-type: none"> – Prendre des notes pendant l'entretien – Garder un œil sur l'évolution de l'entretien
Steve Edgar Feze Feugang	Capacités d'écoute et d'observation et prises de notes	Gérer le rythme de l'entretien. Éviter les oublis ou interprétations erronées. Trier les informations pertinentes	Observer et collecter les informations pendant l'entretien	<ul style="list-style-type: none"> – Prendre des notes pendant l'entretien – Garder un œil sur l'évolution de l'entretien
Tâche 2 : Rédaction du plan directeur				
Sylviane Neunreuther	À l'aise avec outils les applications numériques Esprit d'analyse et critique	Être claire et concise Rester dans l'esprit du plan directeur et ne pas déborder vers l'analyse	Rédiger le plan directeur Relecture et mise en forme	<ul style="list-style-type: none"> – Planification détaillée – Gantt Chart – Gestion des risques – Suivi et contrôle
Thierno Ibrahima Nahou Diallo	Capacité de synthèse Esprit d'analyse et critique	Être clair et concis Rester dans l'esprit du plan directeur et ne pas déborder vers l'analyse	Rédiger le plan directeur	<ul style="list-style-type: none"> – Introduction – Outils et logiciels de gestion de projet – Ressources nécessaires
Steve Edgar Feze	Esprit d'analyse et	Être clair et concis	Rédiger le plan	<ul style="list-style-type: none"> – Méthodologie

Feugang	critique Discussion sur la pertinence des informations choisies	Rester dans l'esprit du plan directeur et ne pas déborder vers l'analyse	directeur	<ul style="list-style-type: none"> – Rôles et responsabilités – Stratégie de communication – Évaluation de la phase d'analyse
Tâche 3 : Rapport de l'analyse de besoin				
Sylviane Neunreuther		Aisance avec Forms Situation géographique : Sur place	Procéder à l'analyse de besoin Communication avec le YWCA	<ul style="list-style-type: none"> – 1er jet questionnaire préposé – 1er jet scénario actuel et idéal – Mise en forme tâches fonctionnelles – Faire l'observation en direct – Écriture du persona niveau intermédiaire – Contexte du projet – Créer des propositions d'évaluation pour les 4 niveaux – Solutions potentielles – Communiquer avec le YWCA – Création du plan de l'accueil
Thierno Ibrahima Nahou Diallo		Situation géographique : Sur place Aisance avec l'écriture narrative des portraits des persona. Capacité d'observer et d'adapter ces questions à ce qu'il voit.	Procéder à l'analyse de besoin	<ul style="list-style-type: none"> – Relecture questionnaire – notion de performance – Établir les tâches fonctionnelles à partir des verbes d'action du scénario idéal – Faire l'observation en direct – Écriture du persona niveau faible – Ajustement des tâches fonctionnelles – Contraintes du projet – Solutions potentielles
Steve Edgar Feze Feugang		Situation géographique : distance Capacité d'analyse, esprit de synthèse et de faire le	Procéder à l'analyse de besoin	<ul style="list-style-type: none"> – Relecture questionnaire – notion donnée socio-démographique – 1er jet scénario actuel et idéal

		lien entre les concepts et les données du terrain.		<ul style="list-style-type: none"> – Écriture persona performant – Évaluation sommative : – Méthodologie Swot et Pestel – Facteurs d'influence – Solutions potentielles – Travail sur la méthode d'évaluation des données
Tâche 4 : Conception de la solution				
Les 3	Bonne connaissance de l'analyse		Rédaction à haut niveau	Écriture commune des solutions potentielles à haut niveau
	Sylviane		Travail sur le format	Travail sur la présentation des solutions avec Powerpoint
	Ibrahima et Steve		Relecture, ajustement	Contrôle de l'orthographe, formulation de phrases.

- **Planification détaillée :**

Ce projet se déroule en plusieurs phases.

La **première phase** vise à recevoir et à comprendre le service demandé par la clientèle. Au moyen d'un premier entretien semi-dirigé, avec deux membres de l'organisation communautaire, soit une gestionnaire d'un secteur d'activités et une coordinatrice d'employés de première ligne, nous pourrions identifier leur problématique. Il se peut que d'autres temps d'échanges ou de formes de collecte de données soient mobilisés selon le besoin identifié. Cela pourrait être des entrevues, des sondages ou l'accès à de la documentation, à des données internes. Ces différentes données permettront de réaliser et développer le plan directeur de ce projet. Bien qu'évolutif tout au long de celui-ci, une première ébauche est prévue le 16.02.2025. Le plan directeur a été mis à jour jusqu'au dépôt du travail complet le 27 avril 2025.

Par la suite, une **deuxième phase**, l'analyse des données a débuté dans la seconde partie de février. À la suite de l'analyse de l'entretien, nous avons pu établir la problématique, le public cible et le complément de collecte de données. Un questionnaire a été proposé en mars (envoyé le 18.03) et une observation sur le terrain, qui a eu lieu le 20 mars, ont permis d'enrichir ces données. En parallèle, une première ébauche du rapport d'analyse est entreprise afin d'être présentée aux autres groupes d'études le 06 avril 2025. L'ensemble des parties a été rédigé.

Également, l'analyse de l'entretien avec les gestionnaires du service permet d'établir les premières grandes lignes des tâches fonctionnelles et le portrait du groupe cible structurées à partir des scénarios actuel et idéal. Les premières réponses au formulaire et l'enquête contextuelle réalisée le 20 mars, nous permettent de les compléter. Nous avons établi que le public cible correspond aux préposé.e.s à l'accueil. Il nous apparaît que les actions possibles de leur côté et la création d'outils améliorant l'accompagnement des clientes auront l'impact attendu pour atteindre les objectifs de performance. Nous avons fait un suivi sur la possibilité d'obtenir d'autres réponses au questionnaire par courriel et une demande pour organiser une rencontre avec nos clients afin de confirmer notre public cible et nos indicateurs de performance. À la suite de cette étape qui doit se réaliser le jeudi 10 avril, nous pourrons finaliser la phase 2 et ajuster nos parties, si requis.

05.04.2025 : Rétroaction sur notre rapport d'analyse. Elles ont permis de réfléchir sur les points suivants :

- Valider le besoin d'affaires.
- Travailler sur le format de la table des matières
- Ajouter une méthode d'analyse à la section 7 : le choix se porte finalement sur la matrice de Swanson
- Mieux amener les persona pour ne pas laisser d'incertitudes quant au public ciblé.

Le 10 avril nous avons pu confirmer le besoin d'affaires et mieux cibler les données chiffrées des objectifs de performances.

Enfin une **troisième phase** consistera à l'élaboration du rapport, sa présentation des résultats à la clientèle et de proposer des solutions potentielles. Il est prévu que l'ensemble des activités liées à cette phase se clôturent fin avril 2025. Nous avons rédigé à haut niveau des solutions potentielles qui nous semblent pertinentes. Elles ont été présentées aux pairs le mardi 22 avril. Les rétroactions ont été les suivantes : mieux démontrer le lien entre les solutions potentielles, alléger les diapositives.

À la suite de ces remarques, il a été décidé d'ajouter un schéma présentant le lien entre les solutions.

Afin de pouvoir faire le suivi de la réalisation des tâches nécessaires à chaque phase, nous les compilons dans le logiciel de gestion de projet Monday permettant une vigie sur leur avancée et d'en extraire un diagramme de Gantt. Voici le [diagramme de Gantt 27042025](#) en date du 27 avril 2025 :

Celui-ci permet d'avoir un plan de l'échéancier plus détaillé. Il a été complété au fur et à mesure de l'avancée du projet. Il nous a permis de nous garantir que nos ressources étaient suffisantes pour répondre aux échéances ou d'anticiper les dépendances entre les tâches afin de tenter d'avoir le moins d'écart avec l'objectif ou le délai projeté au départ.

- **Gestion des ressources**

Ressources humaines :

Voici les ressources identifiées à cette phase du projet.

- Les trois membres de l'équipe des étudiants qui supervisent le projet.
- Une Gestionnaire d'un des secteurs de l'organisation
- Une Coordinatrice des employé.es de première ligne du même secteur.
- Les employé.es de ce secteur sont au nombre de 6.
- Des bénévoles (non rencontrés mais acteurs dans le processus)

Les ressources assignées au projet sont sous la responsabilité de la Gestionnaire du secteur d'activité pendant toute la durée de celui-ci. Les ressources seront disponibles pour répondre à nos compléments d'informations. Éventuellement, d'autres ressources pourront apparaître au cours de l'analyse des données ou de l'analyse des données et seront ajoutées.

Ressources matérielles et technologiques :

À l'heure actuelle, les ressources matérielles et technologiques utilisées par l'organisation et la clientèle cibles sont :

- Outils informatiques : ordinateurs, tablettes, smartphone
- Plateforme d'inscription externe avec un format de l'employé.es

- Plateforme d'inscription externe avec un format utilisateur.
- Plateforme d'inscription interne
- Téléphone
- Accueil en présentiel
- Vidéos explicatives en format tutoriel – création « maison »
- Création d'aide-mémoire en format courriel pour expliquer toutes les procédures à suivre.

Cette liste sera complétée par la liste des outils utilisés en interne réalisée lors du diagnostic interne.

Parmi les outils supplémentaires de communication vers la clientèle :

- La page Instagram et la page Facebook de l'organisation permettent de communiquer sur de lancement des inscriptions à la nouvelle session, mais également de mettre de l'avant la disponibilité de places aux activités de la session en cours.
- Détails des outils informatiques utilisés par l'organisation au niveau de l'accueil : ordinateurs (3 dont un sur un bras permettant rotation à 90°), une tablette (Zoom et vidéo-surveillance), un écran affichage.
- Logiciels supplémentaires : Excel

Nous n'avons pas demandé la liste complète des outils. En effet, lors de notre venue sur site, nous avons pu découvrir les différents logiciels et outils utilisés par les employé.e.s de l'accueil.

Ressources financières :

Étant donné qu'il s'agit d'un projet d'étude universitaire, aucun budget n'est considéré pour le moment.

Concernant les ressources financières de l'organisation. Pour la mise en place du système de la plateforme, c'est une subvention octroyée qui a permis de signer un contrat avec Qidigo. À l'époque, cette plateforme était prise en charge complètement par l'entreprise Qidigo pour tout ce qui concerne les mises à jour, gestion des bugs informatiques. Cependant avec le succès rencontré, la plateforme se décharge de ces services et les laisse aux mains des associations.

Chaque année un budget annuel est établi. Sa votation est en cours actuellement. Nous savons qu'une certaine enveloppe budgétaire est octroyée au secteur des loisirs et de la vie

communautaire. Cependant, faire évoluer les actions du site web Qidigo sur la plateforme, lui demander l'accès à de nouvelles fonctionnalités à un coût. Ce coût serait trop important et l'organisme cherche une autre approche.

- **Méthodologie**

Méthodes de collectes de données

La méthode de collecte de données est le processus spécifique utilisé pour recueillir de l'information. Dans le cadre de ce projet, nous avons choisi l'entretien semi-dirigé et le questionnaire pour collecter les données auprès de notre client. Nous prévoyons au besoin d'utiliser aussi l'observation et l'analyse de contenu.

- **L'entretien semi-dirigé**

Il s'agit d'une méthode de collecte de données où l'interviewé.e répond librement sur un sujet, mais dans un cadre défini par l'intervieweur.euse. (Charette & Bouchard, 2020). Ce type d'entretien a été choisi car il nous permettra de recueillir et de rassembler des opinions du personnel de YWCA. Aussi avons-nous choisi cette méthode parce nous avons très peu de connaissances sur la problématique évoquée par notre client. La mise en œuvre de notre entretien semi-dirigé s'est faite en 2 étapes (Charette & Bouchard, 2020).

La première étape a été la planification. Il a été question durant cette phase de construire notre guide d'entretien. Cette phase a permis de guider notre interaction verbale avec le client, de définir les rôles des membres de l'équipe devant prendre part à l'entretien, de fixer l'heure, la date et le lieu de l'entrevue.

La seconde étape a été le déroulement. Elle renvoyait à l'entretien proprement dit. Il a été question de rappeler à notre client les objectifs de la rencontre. Ensuite de lui faire signer les formulaires de consentement. Puis de garantir au client que les informations recueillies seront anonymisées et de prendre son accord pour l'enregistrement et la transcription de l'entretien. Enfin il s'en est suivi l'échange proprement dit.

Pour mener à bien notre entretien semi-dirigé, nous avons utilisé le matériel suivant:

- La plate-forme Microsoft Teams comme espace de la rencontre avec le client. En outre nous avons utilisé les options d'enregistrement et transcription offertes par Teams.
- Notre guide d'entretien élaboré lors de la phase de planification
- Du papier et du crayon pour la prise des notes.

Comme ressources humaines nous avions:

- Des enquêteurs: 03 membres de l'équipe.
- Des répondants : 02 employées de l'organisation.

Cet entretien a eu lieu le mercredi 12 février en fin d'après-midi. Initialement, il devait être individuel. Mais, à la demande de la gestionnaire, une deuxième ressource s'est ajoutée, à savoir une coordinatrice d'employés de première ligne.

- Le questionnaire

La présence de la seconde ressource a permis de comprendre quelles parties prenantes internes étaient concernées par la problématique : il s'agit des employé.es préposé.es à l'accueil de la clientèle. Sauf lors des périodes achalandées des inscriptions aux nouvelles sessions, où ils sont deux, ils sont seul.es à gérer les différentes tâches de leur fonction. En ayant cette information, il nous semble essentiel de pouvoir collecter des données directement auprès d'eux. Pour cela, nous avons opté pour le questionnaire, méthode qui a pour but de recueillir, par écrit, des informations auprès d'une population donnée ou d'un échantillon représentatif de cette dernière (Charette & Bouchard, 2020). La gestionnaire du secteur est très ouverte à cette approche et permettra aux employé.es de répondre aux questions sur leur temps de travail. Étant donné que ceux-ci sont au nombre de 6, le formulaire sera envoyé à tous les employé.es par courriel.

Le questionnaire a été transmis par courriel le 18 mars 2025 à Coordinatrice à l'accueil et au service à la clientèle et les préposé.e.s. Pour construire ce questionnaire, nous avons pris en compte le profil des individus, le mode de transmission. Nous avons déterminé le nombre de questions, les thématiques de celles-ci, tout en restant clair et concis afin de n'amener aucune ambiguïté aux répondants et une utilisation facilitée. Ainsi, nous suivrons les 8 étapes de la

conception conseillées, à savoir : l'identification des informations requises ; la détermination du contenu ; la réduction des non-réponses ; le choix de la structure des questions ; leur formulation ; leur agencement tout au long du questionnaire ; le soin porté à l'aspect physique du document ; le prétest (Charette & Bouchard, 2020)

Pour mener à bien notre questionnaire, nous avons utilisé le matériel suivant:

- Un logiciel de traitement de texte.
- L'application Forms
- Excel pour la compilation des réponses.
- Boîte courriel Outlook

Comme ressources humaines nous avons:

- Des enquêteurs: 03 membres de l'équipe.
- Employés préposés à l'accueil (06).
- Coordinatrice à l'accueil et au service à la clientèle.

En date du 30 mars, nous avons récolté 4 réponses sur les 7 attendus. Malgré ce nombre faible de retour, nous avons pu construire nos personas et déterminé le public cible. Nous avons envoyé un courriel de relance pour vérifier si d'autres réponses seront recueillies et nous attendons de positionner une rencontre avec la coordinatrice à l'accueil et la directrice des loisirs et de la vie communautaire.

- L'observation directe :

Notre collaboration avec YWCA se noue à la période où les inscriptions en ligne pour la session à venir sont ouvertes en même temps que la clientèle peut agir sur ses présences aux activités et demander un report vers une autre avant la fin de la session en cours. Le client nous propose d'observer les processus lors de cette période clé le 20 mars. C'est fort de cette proposition que nous avons opté pour l'observation comme autre méthode de collecte de données. Cette méthode consiste à observer les gestes, les comportements, les lieux et le temps passé (Charette & Bouchard, 2020) par les préposé.e.s à la clientèle de la YWCA pour répondre aux

besoins des clients à savoir: les inscriptions en ligne, la gestion des absences et demande des reports de session. Il sera question de nous contenter d'observer en retrait la clientèle de la YWCA sans nous impliquer dans la réalisation des différentes tâches.

Cette méthode nous permettra de découvrir l'écart entre ce que font réellement les préposé.e.s de la YWCA et ce qu'ils déclarent faire (Charette & Bouchard, Ibid.) pour effectuer les différentes opérations évoquées. De plus l'objectivité de cette méthode (Charette & Bouchard, Ibid.) pourrait nous permettre de recueillir des informations qu'on n'aura pas pu obtenir via le questionnaire. Le personnel observé est avisé de son déroulement et nous serons visibles par eux. Il s'agira donc d'une observation directe non participante et explicite. Pour préparer cette observation, nous avons établi une grille¹ qui permet d'établir les caractéristiques à inscrire et les conditions de son déroulement. Nous avons établi que nous prendrons en note les éléments pertinents et tel qu'il est recommandé, nous rédigerons « les notes dès que la période d'observation ou l'entrevue est terminée, et essayer de réduire le laps de temps séparant la cueillette d'informations de la rédaction. » Deslauriers (1991 :66)

- De l'observation directe à l'enquête contextuelle :

L'observation directe menée à l'accueil de la YWCA, entre 11h 45 et 13h30, a permis de mettre en lumière plusieurs constats pertinents en lien avec l'autonomie des préposés, l'organisation des tâches, l'infrastructure et les outils technologiques. Mais en premier lieu, nous avons eu la surprise que l'observation se transforme en enquête contextuelle. En effet, après nous être installés et débutés l'observation, nous avons eu la surprise que la coordonnatrice nous présente son travail dans l'environnement de la zone d'accueil. Elle nous a présenté ses tâches, l'organisation spatiale avec les préposé.e.s et les problématiques. Elle nous a révélé des points de frictions que nous n'aurions pas décelé en étant simplement en observation. Étant donné que la définition de l'enquête contextuelle est « une recherche sur les utilisateurs qui consiste à les observer et à leur parler dans leur environnement naturel », nous pouvons affirmer avoir récolté directement l'avis des utilisateurs (les préposé.e.s) sur la manière d'utiliser leurs outils, ici les plateformes d'inscriptions. Ainsi, la combinaison des deux complètera notre collecte de données.

¹ Un modèle de la grille d'observation est disponible en annexe du rapport d'analyse.

- Analyse de contenu

Au cours de l'entretien semi-dirigé, il est apparu que l'organisation a la possibilité de nous communiquer plusieurs types de données et documents. En effet, la problématique d'accessibilité de la clientèle cible a été identifiée à l'aide de nombreuses plaintes enregistrées par le personnel d'accueil et du service téléphonique lors des périodes d'inscription. L'organisation est disposée à nous les communiquer afin que nous puissions analyser les arguments des clientes.

Également, plusieurs canaux de communications sont utilisés pour transmettre différentes informations de l'organisation vers ses membres. Afin d'établir quels sont les supports les plus utilisés par la clientèle cible pour accéder à de l'information, les données d'achalandages des différents supports (Facebook, Instagram) pourront nous être communiqués. Cependant, nous devons rapidement établir la qualité des données transmises afin de ne pas perdre trop de temps si celles-ci n'ont finalement aucune plus-value dans notre analyse. La demande a été officialisée par courriel pour ces deux sources de données le mars, mais en date d'aujourd'hui, nous n'avons pas eu de retour.

Notons que les méthodes d'observation directe et d'analyse de contenu ne seront envisageables que si nous estimons pendant et après analyse des données collectées via l'entretien semi-dirigé et le questionnaire que nous n'avons pas suffisamment d'informations pour identifier avec précision les besoins du client et les facteurs qui les influencent. Aussi devons-nous souligner qu'une réflexion sera menée avec les membres de YWCA sur le choix du moment de la réalisation de ces formes d'enquête.

Étant donné le faible panel possible si tous les participants répondent au questionnaire, nous avons répondu favorablement à la possibilité de faire l'observation sur place. En effet, celle-ci permet de :

- Observer des éléments non communiqués lors de l'entretien à savoir l'environnement, les points forts et défis qu'il occasionne, les relations entre les pairs en direct.
 - Comparer avec les réponses données par les préposé.e.s et déterminer leur objectivité.
- Nous sommes un regard extérieur.

– **Constat de l'enquête conceptuelle :**

1- Autonomie des préposés

Les préposé.e.s de l'après-midi se montrent plus autonomes, assumant seuls l'ensemble des responsabilités sans le soutien direct de la coordinatrice. Cette situation contraste avec celle des préposé.e.s du matin, qui bénéficient davantage de son assistance. Cependant, cette présence constante de la coordonnatrice dans l'espace d'accueil semble entretenir une dépendance chez les préposés et limite leur développement d'autonomie. Par ailleurs, cette confusion des rôles nuit à la perception des clientes, qui s'adressent directement à la coordonnatrice pour des tâches que les préposés pourraient gérer.

2- Organisation des tâches

L'observation a révélé qu'un seul préposé est souvent responsable de multiples tâches simultanées, incluant les inscriptions, la gestion des paiements, l'attribution des clés et l'accueil des clientes. Cette surcharge de travail est particulièrement marquée durant les périodes de forte affluence, notamment entre 17h et 18h, où s'ajoutent les tâches comptables. Bien que les bénévoles apportent un soutien appréciable entre 11h et 14h, leur absence en soirée complique davantage la gestion.

3- Infrastructure et environnement de travail

La configuration de l'accueil présente des défis notables. Une colonne structurelle obstrue la visibilité entre les préposés et les clientes, rendant les interactions plus complexes. De plus, un seul ordinateur est adapté pour être orienté vers les clientes, limitant les échanges directs. Le manque d'un second terminal de paiement et l'imprimante partagée allongent également les délais de traitement. (plan disponible dans annexe du rapport)

4- Problèmes technologiques

L'utilisation du logiciel Qidigo s'avère source de frustration, tant pour les préposé.e.s que pour les clientes. Des dysfonctionnements fréquents et une interface peu ergonomique ralentissent les opérations. La résolution des incidents nécessite souvent la création de capsules vidéo appelées Loom pour illustrer les bogues, ce qui engendre des délais supplémentaires. L'absence de support technique réactif amplifie cette problématique.

Concernant la synthèse rapide des réponses des employé.e.s dans le questionnaire, celle-ci démontre un écart entre les préposés sur le regard qu'ils portent à l'encontre des difficultés rencontrées par la clientèle. Cependant, la majorité s'accorde sur le fait que ce n'est pas d'une formation dont ils ont besoin, mais une réorganisation des tâches et la création d'outils rendant véritablement les clientes autonomes. Également, ils proposent une simplification des procédures d'inscriptions ou de gestion des absences en ligne. Une analyse approfondie sera faite des réponses dès que nous saurons si d'autres retours sont prévus ou non.

Méthodes d'analyse des données

Pour mener notre analyse des besoins, nous avons choisi d'adopter la méthode SWOT. Cette approche nous servira de référence pour structurer notre démarche et analyser les données recueillies afin d'identifier les enjeux et les axes d'intervention pertinents.

Le principal outil de cette méthode est la matrice SWOT, qui permet d'organiser et d'analyser les éléments identifiés en quatre quadrants distincts (Asana, 2024). Cette matrice aide à visualiser les interactions entre les différents facteurs et à déterminer les stratégies les plus appropriées. Par exemple, une force interne peut être exploitée pour saisir une opportunité externe, tandis qu'une faiblesse interne combinée à une menace externe peut signaler un risque stratégique nécessitant des mesures correctives (Le Blog du Dirigeant, 2019).

Dans le cadre de notre analyse des besoins, la méthode SWOT nous permettra de structurer les données recueillies lors de la collecte des informations, en distinguant clairement les forces et faiblesses internes de l'organisme ainsi que les opportunités et menaces externes (Asana, 2024). Cette structuration permettra d'identifier les besoins prioritaires.

Pour mener à bien une analyse des besoins à l'aide de la méthode SWOT, nous utiliserons les outils opérationnels suivants :

- **La matrice SWOT** : Elle nous permettra d'organiser les données recueillies lors des entrevues en les classant selon les quatre catégories principales.
- **L'analyse croisée** : Cette étape consistera à mettre en relation les forces, faiblesses, opportunités et menaces afin d'identifier les stratégies potentielles (Asana, 2024).
- **Le plan d'action** : Une fois l'analyse croisée réalisée, nous construirons un plan d'action détaillé qui nous permettra de proposer des mesures concrètes pour renforcer les forces, corriger les faiblesses, exploiter les opportunités et atténuer les menaces.

Afin de rassembler tous les éléments pour mieux identifier les opportunités et les menaces qui pourraient influencer les besoins identifiés, nous avons choisi de compléter la méthode SWOT avec la méthode PESTEL.

En effet, PESTEL qui est un acronyme pour signifier *Polical, Economic, Social, technological, Environnmental* et *Legal* (Facon, 15 octobre 2024) est une méthode d'analyse stratégique qui nous permettra d'avoir une vision de l'environnement macro de YWCA à travers les facteurs politiques, économiques, sociaux, technologiques, environnementaux et légaux susceptibles d'impacter positivement ou négativement les besoins.

Pour identifier les éléments qui pourraient affecter la performance des préposé.es à la clientèle de la YWCA, nous avons opté pour le modèle de Swanson (1996). Encore appelé *Performance Diagnosis Matrix* (Matrice de diagnostic de performance), il est un outil d'analyse qui permet diagnostiquer les problèmes de performance dans un environnement organisationnel et à identifier les facteurs qui influencent positivement ou négativement la performance. Ce modèle repose sur cinq grandes dimensions qui influencent la performance au travail:

Mission / But : Alignement entre les objectifs de l'organisation, des processus et des individus.

Conception du système : Structure des systèmes, politiques, procédures et environnement de travail.

Capacité : Ressources matérielles, humaines et infrastructurelles disponibles.

Motivation : Facteurs incitatifs, reconnaissance, culture organisationnelle.

Expertise : Connaissances, compétences et expérience des individus.

Chaque dimension est analysée à **trois niveaux** :

Organisationnel : Vision globale, stratégies, politiques.

Processus : Fonctionnement concret des tâches, procédures, coordination.

Individuel : Expérience, compétences et motivation des personnes.

- **Outils et logiciels de gestion de projet :**

Pour assurer le bon déroulement et le suivi du projet, une approche méthodologique bien structurée est essentielle.

Monday : Suivi et gestion des tâches

L'outil **Monday**, déjà utilisé dans le projet, permet de :

- Planifier et attribuer des tâches aux différents membres de l'équipe.
- Définir des échéances précises pour chaque étape du projet.
- Automatiser les rappels et notifications pour garantir le respect des délais.
- Visualiser l'avancement global du projet grâce à des tableaux de bord interactifs.

Il nous permet de générer en même temps le diagramme de Gantt.

Le diagramme de Gantt

Le **diagramme de Gantt** est un outil clé pour structurer les étapes du projet. Construit dans **Monday** il permet de :

- **Représenter visuellement la progression du projet** sous forme de barres chronologiques.

- **Identifier les dépendances entre les tâches**, afin d'optimiser l'organisation.
- **Anticiper les retards éventuels** et ajuster la planification en conséquence.
- **Faciliter le suivi des responsabilités** en assignant des couleurs aux différentes équipes ou phases du projet.

Cette approche améliore la coordination entre les parties prenantes et optimise la gestion du temps.

Microsoft Excel: pour la création du registre des risques afin d'être plus cohérent et compréhensif.

Teams : pour les entretiens en distance

Word : rédaction du plan directeur

PowerPoint : rédaction et présentation des solutions potentielles

- **Gestion des risques**

La gestion des risques correspond à l'identification d'une « source potentielle d'écart par rapport à ce qui est prévu » (Drecq, 2017). Ces écarts peuvent avoir soit des impacts négatifs ou positifs.

Dans le cas de risques impactant défavorablement la réalisation du projet, il faut mettre en place soit une stratégie soit de prévention ou d'atténuation, voire une stratégie permettant de les corriger.

Concernant les risques qui impactent positivement la réalisation du projet, il s'agira de les identifier et de savoir en tirer parti afin de permettre une réduction soit des délais, du coût ou de la complexité technologique pour les parties prenantes.

Nous avons déjà pu établir une première approche de ceux-ci. Vous les retrouverez détailler dans l'analyse croisée de Pestel et Swot dans le rapport d'analyse. Nous avons tenté également d'en définir l'impact si le risque devenait réel.

Au cours du premier entretien, plusieurs risques sont apparus qui peuvent entraver le projet ou générer des opportunités au cours de l'avancement du projet. Les risques seront analysés et hiérarchisés à partir des méthodes SWOT et PESTEL (Annexe Rapport d'analyse) puis mis à jour durant toute la réalisation du projet d'étude. Également, d'autres formes de collectes de données orientées vers les préposé.es à l'accueil seront proposées et réalisées dans les semaines à venir. D'autres risques se sont ajoutés à cette première ébauche. La mise à jour a été faite au fur et à mesure.

- **Les stratégies de communication**

Afin de garantir une communication claire, fluide et adaptée aux membres de l'équipe et aux parties prenantes, nous avons construit une stratégie de communication. Cette stratégie favorisera l'échange et la coordination des informations. Notre plan de communication est subdivisé en deux catégories. La première concerne le plan de communication au sein de l'équipe. La seconde renvoie à la communication avec les parties prenantes.

Au sein de l'équipe

Pour communiquer avec les membres de l'équipe, en dehors des heures de cours, qui nous offrent des espaces de communications à travers les classes, nous utiliserons la plates-formes Microsoft Teams comme outil de travail collaboratif. À l'aide de cet outil, nous procéderons à :

- **La création d'une équipe Teams de Travail** : ce groupe que nous avons créé servira d'espace de stockage collaboratif des fichiers en mode lecture et écriture.
- **Programmation des rencontres de travail sur Teams** : pour ce faire, nous utiliserons le calendrier de Microsoft Teams. Ce calendrier nous servira aussi d'outil de rappel 24h avant l'échéance quant à l'éventualité d'oubli d'une tâche.

- **L'utilisation du service de messagerie instantanée** au sein du canal de notre équipe.

Aussi avons-nous choisi de communiquer via le service de messagerie Microsoft Outlook. Enfin pour nous prémunir d'éventuels problèmes de communication liés d'une part à Microsoft Teams ou à une connexion défaillante, nous avons centralisé nos coordonnées afin de pouvoir maintenir le cordon de communication.

NOM et Prénom	NEUNREUTHER Sylviane	DIALLO Thierno Ibrahima Nahou	FEUGANG Steve Edgar Feze
Lieu géographique	Québec	Québec	Rivière-du-Loup
Courriel @ulaval.ca	sylviane.neunreuther.1@ulaval.ca	thierno-ibrahima-nahou.diallo.1@ulaval.ca	sefef@ulaval.ca
Autre courriel	Sylviane.gartner@gmail.com	ibrahimadarwins@gmail.com	Stevefeze@outlook.com
Téléphone 1	581-978-3211	514-699-3139	418-868-4233

Avec les parties prenantes

La communication avec les parties prenantes utilisera les canaux suivants :

- **Communication par téléphone** : un entretien téléphonique pour détailler les objectifs du cours a été fait avec la directrice le mercredi 5 février et a débouché sur l'accord de la collaboration.
- **Communication par courriel** : des envois de courriels pour expliquer le projet d'étude lors de la prise de contact et pour la communication des documents de consentement ont été faits en amont de l'entretien. Ce canal sera également privilégié pour nos demandes de complément d'informations ou les envois de formulaires supplémentaires.
- **Communication par Microsoft Teams** : pour la réalisation de l'entretien semi-dirigé cette plate-forme de communication a été privilégiée. Les parties prenantes sont favorables à continuer à l'utiliser pour d'autres entretiens si nécessaires.
- **Communication sur place** : afin de nous permettre de comprendre les problématiques présentées lors de l'entretien semi-dirigée et si cela nous semble pertinent, la directrice et la coordinatrice nous ont invités à venir observer en direct, sur place.
- **Communication par Forms** : pour transmettre le questionnaire et garantir des réponses anonymes de par ses paramétrages, nous avons opté pour le formulaire Forms. Également, il facilite la lecture et l'analyse des réponses par l'édition d'un tableau Excel.

- **Suivi et contrôle**

Le suivi fait référence à la vérification de l'état d'avancement des tâches de réalisation d'un projet à un moment donné (Ginhoux, 18 mars 2024). Le suivi de l'avancement de notre projet se fera à partir du diagramme de Gantt. En effet ce diagramme nous donnera les entrées nécessaires pour apprécier la progression de notre projet suivant un échéancier défini. (Martins, 18 février 2024). Pour implémenter cette méthode, nous utiliserons l'application web Monday de la plate-forme monday.com. Cet outil numérique nous permettra de créer et de gérer le diagramme de Gantt mais aussi d'automatiser le suivi de la réalisation des tâches afin que les membres puissent recevoir des alertes via un courriel pour signaler l'approche d'une échéance, le retard accusé dans la réalisation d'une tâche et la réalisation complète d'une tâche.

Pour ce qui est du contrôle, il est question de s'assurer que nos livrables sont conformes aux exigences et aux attentes de YWCA. Dans le cadre de notre projet, il sera opportun de veiller au contrôle de la qualité à chaque étape de sa réalisation. Ce contrôle de la qualité sera réparti sur différents aspects à savoir :

- **La vérification des besoins et validation du rapport d'analyse des besoins** : il sera question à ce niveau de nous assurer que les besoins du client ont été clairement identifiés lors des entrevues. Il s'agira de valider notre rapport d'analyse avec le client pour éviter des quiproquos.
- **Validations des solutions proposées** : il s'agira pour nous de s'assurer que les solutions que nous proposons répondent aux besoins identifiés et qu'ils sont réalisables dans les limites de notre calendrier académique en lien avec ce cours.
- **Évaluation de la conception** : cette étape du contrôle de la qualité nous permettra de s'assurer que la conception proposée est conforme aux exigences fonctionnelles contenues dans le rapport de l'analyse des besoins et que tous les besoins sont pris en compte.
- **Le contrôle de la mise en œuvre** : c'est de s'assurer que la mise en œuvre de la solution respecte les normes de bonnes pratiques.

- **La validation du déploiement** : cette phase de contrôle nous permettra de nous assurer que la solution que nous déployons dans l'environnement de YWCA répond aux besoins de leur client et de son personnel préposé à la clientèle.

Pour assurer la mise en œuvre du contrôle de la qualité, nous utiliserons deux méthodes. La première fait référence aux revues et inspections. Cette méthode nous permettra d'organiser les revues de notre rapport d'analyse. D'une part, pour s'assurer que nous avons couvert tous les points liés à l'expression des besoins du client. D'autre part, elle nous servira à vérifier que les spécifications techniques et fonctionnelles répondent aux besoins.

La seconde méthode fait référence aux tests. Nous procéderons à différents types de tests pour nous assurer que les composants de notre solution fonctionnent bien individuellement et ensemble. Nous nous assurerons aussi que la solution répond aux exigences de performance et aux besoins de YWCA.

- **Évaluation de la phase d'analyse**

L'évaluation de la phase d'analyse de notre projet sera faite à l'aide des outils suivants:

- **La checklist ou liste de vérification**: il sera question de vérifier si notre phase d'analyse couvre tous les aspects de notre checklist. Nous vérifierons si tous les besoins ont été identifiés, s'ils sont clairement formulés, si les attentes du client ont été prises en compte et si notre rapport d'analyse présente une structure cohérente et digeste.
- **La revue interne du rapport d'analyse** : cette revue nous permettra d'examiner notre rapport d'analyse des besoins afin de s'assurer qu'il est complet et précis. Ce sera également l'occasion pour nous d'identifier et de corriger les incohérences. Nous vérifierons si tous les besoins sont documentés, si ces besoins sont hiérarchisés et regroupés par priorité.
- **Validation du rapport d'analyse par le client** : après la revue interne du rapport, celui-ci sera présenté au client lors d'une réunion de validation. Cette rencontre nous permettra de recueillir les observations du client afin d'ajuster notre rapport. La rencontre a eu le jeudi 10 avril.

- **Analyse de faisabilité** : il s'agira d'évaluer si les besoins du client sont réalistes et réalisable. À l'issue de cette évaluation, si nous constatons la non-faisabilité, nous proposerons des solutions alternatives.

Annexes :

Bibliographie

Appmaster (2023, 01 septembre). *Enquête contextuelle*. Consulté à l'adresse : <https://appmaster.io/fr/glossary/enquete-contextuelle>

Asana. (2024, 13 février). *Qu'est-ce que l'analyse SWOT ? Exemples et méthode*. Consulté à l'adresse <https://asana.com/fr/resources/swot-analysis>.

Bpifrance Création. (2022, septembre). *Le SWOT : l'outil d'analyse stratégique pour développer votre activité*. Consulté à l'adresse <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/etude-marche/determiner-sa-strategie/swot-loutil-danalyse-strategique-developper>.

Charette, L. et Bouchard, M. (2020). *Diagnostic organisationnel et analyse de besoins. La clé de vos interventions*. Les Presses de l'Université Laval. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1hOp3p1.12>.

Facon, P. (2024, 15 octobre). *Analyse PESTEL : définition, utilité et présentation des 6 composants*. Le Coin des Entrepreneurs. <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/analyse-pestel-definition-outil-et-composants/>.

Ginhoux, b. (2024, 18 mars). *Le guide complet du suivi, de l'évaluation et du contrôle des projets*. Monday blog. <https://monday.com/blog/fr/gestion-de-projet/suivi-de-projet/>.

Le Blog du Dirigeant. (2019, 8 octobre). *L'analyse SWOT : Définition, méthodologie et exemple*. Consulté à l'adresse <https://www.leblogdudirigeant.com/analyse-swot/>.

Martin, J. (2024, 18 février). *Comment créer un diagramme de Gantt: guide étape par étape*. Asana. <https://asana.com/fr/resources/gantt-chart-basics>

Vincent Drecq, (2017, 2^e édition) *Pratiques de management de projet : 46 outils et techniques pour prendre la bonne décision*. Malakoff (France) : éditions DUNOD