



PLAN DIRECTEUR

CATHERINE LEBLANC

ÉMILIE BÉLANGER

MARTINE GAGNON

MAXIME GRONDIN-LECLERC

TRAVAIL PRÉSENTÉ À

MME LOUISE CHARRETTE

DANS LE CADRE DU COURS:

**APPROCHE SYSTÉMIQUE ET ANALYSE DE
BESOINS**

9 décembre 2025

Faculté des sciences de l'éducation

Université Laval

Table des matières

1. Introduction	3
1.1 Présentation du projet	3
1.2 Natation Université Laval	3
1.3 Objectifs de l'analyse.....	3
1.4 Portée du projet.....	4
1.5 Résultats attendus.....	4
2. Planification détaillée.....	4
2.1 Phases du projet.....	4
2.2 Résumé de la rencontre	5
2.3 Calendrier et échéancier des activités	6
3. Rôles et responsabilités	6
3.1 Présentation de Catherine Leblanc.....	6
3.2 Présentation d'Émilie Bélanger	7
3.3 Présentation de Martine Gagnon	7
3.4 Présentation de Maxime Grondin-Leclerc	8
4. Ressources nécessaires	9
4.1 Ressources humaines	9
4.2 Ressources technologiques	9
4.3 Ressources financières.....	10
4.4 Plan d'allocation.....	10
5. Outils et logiciels de gestion de projet	11
6. Gantt chart	12
7. Gestion des risques	13
7.1 Résumé des risques et plans d'atténuation.....	14
8. Stratégie de communication.....	14
8.1 Planification de la communication entre les membres de l'équipe.....	14
8.2 Planification de la communication avec les parties prenantes	15
9. Suivi et contrôle.....	15
10. Évaluation de la phase d'analyse	16
Bibliographie	17

1. Introduction

1.1 Présentation du projet

Le Club de natation Rouge et Or de l'Université Laval a affiché une belle progression dans les dernières années, terminant au pied du podium de la saison provinciale 2024-2025 (*Saison 2024-25*, s. d.). Les performances des nageurs sont le fruit d'une valorisation de l'engagement et de la discipline, d'installations aquatiques haut de gamme, ainsi que d'un écosystème composé d'entraîneurs motivés, de bénévoles, de responsables des compétitions et des finances.

Comprendre ces ressources permet d'identifier les enjeux actuels de gestion, de formation et de développement de l'organisme. Ce plan directeur examinera les objectifs, les étapes, les ressources, les risques, ainsi que les méthodes de suivi et d'évaluation associées à l'analyse de besoins de Natation Université Laval, et ce, dans le cadre du cours *Approche systémique et analyse de besoins*.

1.2 Natation Université Laval

Fondé en 1951, Natation Université Laval consiste en un club de natation québécois qui propose une variété de programmes d'entraînement (maîtres-nageurs, sport-études et groupes du soir). Le club-école enseigne les bases de la natation et le club universitaire accueille les étudiants-athlètes. La piscine olympique du PEPS sert de lieu d'entraînements aux nageurs, leur offrant un espace adapté à leurs besoins.

Samuel Matte, entraîneur-chef, est celui qui fait rayonner l'organisme et motive les nageurs à se dépasser physiquement. Ce jeune homme fait preuve de dynamisme et de rigueur dans son travail, deux qualités essentielles à la direction du club.

Natation Université Laval jouit d'une renommée au sein de la sphère sportive ; celle-ci est attribuable, notamment, à la participation à onze championnats du Québec chez les femmes et 23 championnats chez les hommes. La saison bat son plein depuis peu et plusieurs nageurs se démarquent par leur ascension sportive, ce qui laisse présager un avenir prometteur pour le club.

1.3 Objectifs de l'analyse

L'analyse de besoins vise principalement à relever les forces et les défis actuels de la structure de l'organisme afin de proposer des solutions pour assurer un meilleur fonctionnement interne. Il a été mis en lumière que Natation Université Laval rassemble peu de

documentation et ce manque d'organisation a un impact considérable sur la répartition des tâches, la communication et la charge de travail du personnel.

1.4 Portée du projet

La portée de ce projet se limite à la réalisation d'une analyse de besoins au sein de l'organisme Natation Université Laval / Rouge et Or, dans le cadre du cours Approche systémique et analyse de besoins.

1.5 Résultats attendus

Les résultats attendus de cette analyse dépassent la simple description du fonctionnement actuel. Le travail vise à produire une analyse claire permettant au club d'améliorer à la fois la transmission des connaissances internes et l'organisation générale de ses activités. Plus précisément, le rapport d'analyse de besoins cherchera à fournir des solutions pour soutenir la formation de nouveaux employés, renforcer le transfert de connaissances au sein de l'équipe et optimiser la coordination et l'utilisation des outils technologiques.

2. Planification détaillée

2.1 Phases du projet

- 1) Analyse de l'entreprise
 - a. Rencontre avec l'organisme
 - b. Clarification des attentes de l'organisme
- 2) Collecte de données
 - a. Choix de la méthode de collecte
 - b. Élaboration de l'outil de collecte de données
 - c. Réalisation de la collecte de donnée
- 3) Analyse des données
 - a. Regroupement des données
 - b. Analyse préliminaire (nettoyage) des données
 - c. Analyse statistique des données
- 4) Rapport d'analyse de besoin
 - a. Rédiger le rapport
 - b. Publier le rapport

2.2 Résumé de la rencontre

L'entrevue du 29 septembre 2025 a permis de brosser un portrait de l'organisation du club de natation de l'université Laval (Rouge et or). Nous avons rencontré Samuel Matte, entraîneur-chef, et discuté de plusieurs points concernant son organisation. Dans l'ensemble, la structure est jugée efficace en ce qui concerne l'encadrement sportif et la coordination entre les entraîneurs, mais elle demeure fragile sur le plan administratif.

Les responsabilités ne sont pas clairement définies et reposent encore beaucoup sur la gestion quotidienne, sans documentation. Une réunion hebdomadaire des entraîneurs permet toutefois de maintenir une certaine cohésion. Le financement repose en grande partie sur les compétitions et les commandites.

Les programmes offerts couvrent toutes les étapes du développement, de l'initiation à la natation jusqu'au niveau universitaire. Les plus jeunes sont intégrés par le club-école et les groupes du soir, puis orientés vers le sport-études au primaire et au secondaire. Les athlètes de niveau collégial visent la performance en vue d'intégrer un programme universitaire. Plusieurs défis ressortent néanmoins, notamment la motivation des plus jeunes, l'engagement et la discipline des athlètes, la formation des jeunes entraîneurs, le maintien des nageurs au niveau collégial et le recrutement universitaire. À cela s'ajoutent des outils technologiques dépassés qui compliquent la gestion quotidienne.

Au niveau des ressources humaines, certaines tâches clés sont prises en charge par quelques personnes: Vincent s'occupe des communications par courriel, de la mise à jour des calendriers et des réservations, tandis que Julie gère les documents Excel et les affiliations. La rigueur, l'organisation et la capacité d'utiliser des outils numériques comme l'intelligence artificielle sont identifiées comme des compétences essentielles.

L'absence de documentation et le manque de diffusion de l'information ont été nommés comme l'enjeu principal. Le manque de diffusion de l'information force à réexpliquer les mêmes tâches chaque année. De plus, la formation du personnel repose sur une seule personne. Très peu de formations structurées ont été suivies. On note également que le manque de temps est un obstacle important à l'organisation.

Finalement, l'organisation se plie devant les contraintes universitaires quant à l'utilisation de ses installations (salle de sport, piscine).

2.3 Calendrier et échéancier des activités

Phase	Étapes	Durée estimée
Plan directeur	Rédaction du plan (projet) Rédaction du plan (final)	9 septembre au 7 octobre 8 octobre au 7 décembre
Analyse de l'entreprise	Rencontre avec l'organisme	1 ^{re} rencontre: 29 septembre 2 ^e rencontre: 20 octobre
	Clarification des attentes de l'organisme	20 octobre
Collecte de données	Choix de la méthode de collecte	22 au 29 septembre
	Élaboration de l'outil de collecte de données	1 ^{re} collecte : 29 septembre 2 ^e collecte : 20 octobre
	Réalisation de la collecte de donnée	29 septembre au (date de la 2 ^e collecte)
Analyse des données	Regroupement des données	29 septembre au 21 octobre
Rapport d'analyse	Rédaction du rapport	20 octobre au 9 décembre
	Publication du rapport	7 décembre

3. Rôles et responsabilités

Rôle et responsabilités de chacun des membres de l'équipe en se basant sur leurs compétences, expertises et intérêts.

3.1 Présentation de Catherine Leblanc

Titulaire d'un baccalauréat en enseignement technique au collégial et actuellement inscrite à un Diplôme d'études supérieures spécialisées (DESS) en technologie éducative, Catherine Leblanc est la plus qualifiée mener une entrevue, identifier les besoins d'un organisme et assurer la gestion efficace d'une équipe. Elle occupe un poste de conseillère en formation continue, où elle a également l'occasion d'assumer diverses tâches liées au rôle de conseillère pédagogique.

Avant de se tourner vers le domaine de l'éducation, Catherine Leblanc a cumulé plus de 20 ans d'expérience dans l'industrie alimentaire, principalement en assurance qualité. Cette dernière a pris en charge des postes de direction dans des entreprises de transformation alimentaire, où elle était responsable de l'implantation, du maintien et de la mise à jour de programmes de qualité et de salubrité.

Aujourd'hui, Catherine s'appuie sur son expertise technique et pédagogique pour contribuer à la création de formations pertinentes, alignées sur les besoins du marché et les réalités du

terrain. Son objectif est de favoriser l'apprentissage en milieu professionnel en intégrant des approches pédagogiques efficaces et adaptées.

Dans le cadre de ce travail, voici les tâches effectuées par Catherine Leblanc :

- Réalisation du questionnaire
- Réalisation de l'entrevue
- Réalisation du formulaire de consentement
- Conduite des entrevues
- Collecte de données

3.2 Présentation d'Émilie Bélanger

Émilie Bélanger est diplômée d'un baccalauréat en enseignement du français au secondaire à l'Université du Québec à Rimouski. Depuis 2023, elle enseigne cette discipline d'études dans une école secondaire de Charlevoix. Enseignante dévouée, elle fait preuve d'organisation, de créativité et de différenciation pédagogique afin d'adapter son enseignement aux besoins particuliers des élèves. Ce qui lui plaît particulièrement dans son travail : tisser des liens avec ses élèves, concevoir des activités ludiques pour les motiver à apprendre et leur transmettre sa passion pour l'écriture et la lecture.

Dans le cadre de ce travail, voici les tâches accomplies par Émilie :

- Prise de note lors de l'entrevue
- Révision linguistique
- Analyse préliminaire

3.3 Présentation de Martine Gagnon

Martine Gagnon est titulaire d'un baccalauréat multidisciplinaire combinant l'éducation, la psychologie du développement et la science du langage. À ce parcours s'ajoutent trois certificats en analyse chimique, en révision professionnelle et en administration, ainsi qu'une maîtrise en sciences de l'information. La notion d'apprentissage est au cœur de son cheminement personnel et professionnel.

Avant d'exercer comme bibliothécaire, elle a travaillé pendant dix ans dans l'industrie pharmaceutique, puis elle a enseigné les sciences au secondaire pendant une autre décennie.

Aujourd'hui, Martine partage son temps entre deux fonctions : bibliothécaire en sciences à l'Université Laval, au sein de l'équipe des sciences de la santé, et enseignante en technique de

documentation au Cégep Garneau. Son travail consiste principalement à concevoir des formations et à en assurer l'enseignement.

Comme les contenus qu'elle transmet sont souvent abstraits, elle s'efforce de rendre ses formations aussi interactives que possible, même si cela représente parfois un défi. C'est ce qui la pousse à entreprendre une maîtrise en technologie éducative.

Martine est la référence en documentation et en recherche d'informations dans l'équipe. Elle centralise les ressources utiles.

Voici les tâches exécutées par Martine :

- Création du compte Trello et organisation de celui-ci
- Réalisation du diagramme de Gantt
- Prise de contact avec Samuel Matte
- Coordination
- Prise de notes

3.4 Présentation de Maxime Grondin-Leclerc

Pilote d'avion professionnel depuis 2004, Maxime Grondin-Leclerc consacre sa carrière à l'aviation et à la formation de pilotes. En 2015, il développe un programme d'attestation d'études collégiales en pilotage d'aéronef pour l'entreprise Lachute Aviation, au sein de laquelle il occupe la fonction de directeur des études. Maxime est également chargé de cours en thermodynamique atmosphérique, aérodynamique, cartographie et droit aérien.

Son parcours universitaire en physique de l'atmosphère et en programmation de jeux vidéo et d'intelligence artificielle lui permet de concevoir des outils pédagogiques innovants, tels que des formations et des jeux conçus avec *Unreal Engine*. Il est de loin le membre de l'équipe le plus friand de technologies.

Dans le cadre de ce travail, les tâches suivantes ont été réalisées par Maxime :

- Rédaction du gabarit du plan directeur
- Réalisation d'une recherche sur le club de natation de l'Université Laval à l'aide de l'intelligence artificielle.
- Rédaction d'un résumé sur la recherche citée ci-haut.
- Soutien à la rédaction des documents
- Prise de notes lors de l'entrevue et rédaction d'un résumé de la rencontre.

4. Ressources nécessaires

Inventaire des ressources humaines, technologiques, financières et plan d'allocation.

4.1 Ressources humaines

Du côté de l'équipe

Afin de garantir la réussite de cette analyse, quatre étudiants à la *Maîtrise en technologie éducative* prendront part aux différentes tâches. Ceux-ci devront faire preuve d'une capacité à collaborer efficacement en équipe, d'une écoute active des besoins de l'organisme, d'une gestion de temps cohérente des dates de remise de travaux, d'autonomie et d'aisance dans l'utilisation des outils technologiques. Ce qui reste primordial est sans contredit une saine communication afin que chaque membre se sente écouté, appuyé et reconnu pour son travail.

Du côté de l'organisme

Comme mentionné plus haut, Samuel Matte, entraîneur-chef de Natation Université Laval, a été sollicité par l'équipe pour une entrevue afin de comprendre les rouages de l'organisme. C'est donc par lui que toutes les communications s'effectuent et il demeure la ressource principale pour l'analyse de besoins. Néanmoins, M. Matte a suggéré qu'il serait pertinent de s'entretenir avec Normand Boily, responsable des compétitions. Son expérience dans le club et ses connaissances constituent un atout supplémentaire à la mise au point de solutions.

4.2 Ressources technologiques

Les ressources technologiques de l'équipe reposent principalement sur l'utilisation d'un ordinateur personnel afin de faciliter l'autonomie de chaque membre de l'équipe.

Sur le plan logiciel, l'équipe s'appuie sur des outils accessibles et gratuits. Parmi les outils, Trello se distingue comme plateforme de gestion de projets qui permet une organisation visuelle des tâches et une coordination claire entre les différents membres de l'équipe. Sa structure en tableaux et cartes facilite le suivi en temps réel et encourage la collaboration. Microsoft Word, par sa fiabilité et sa simplicité d'utilisation, s'inscrit comme une ressource incontournable en production écrite. Le document est partagé avec l'ensemble de l'équipe sur Microsoft Teams afin que tous puissent y contribuer. Microsoft Teams est également utilisé pour les rencontres virtuelles et le partage des documents. Zotero est également utilisée pour produire la médiagraphie. En conclusion, Microsoft Excel sera utilisé pour le traitement des données, notamment en raison de ses fonctionnalités avancées en matière de calcul, de gestion des tableaux et de création de graphiques.

4.3 Ressources financières

Étant donné qu'il s'agit d'un travail universitaire, aucune ressource financière n'est nécessaire.

4.4 Plan d'allocation

Comme il s'agit d'un travail universitaire réalisé dans le cadre d'un cours, aucun budget financier n'est prévu ni nécessaire. Le plan d'allocation portera donc principalement sur la répartition du temps de travail des membres de l'équipe et sur l'utilisation d'outils technologiques gratuits ou déjà accessibles par les membres de notre équipe.

Temps alloué : Chaque membre de l'équipe consacre environ 3 à 5 heures par semaine à la planification, à la recherche, à la conception et à la production des livrables reliés aux différents projets du cours.

Ressources humaines : Le travail d'équipe repose sur une répartition équitable des tâches, attribuées selon les compétences, les expertises et les intérêts de chacun (voir section 2.0). Des rencontres hebdomadaires d'environ 2 heures entre les membres de l'équipe permettent de faire le point sur l'avancement, d'obtenir une rétroaction collective, d'assurer la qualité du travail réalisé et, au besoin, de réattribuer certaines tâches afin de maintenir l'équité et l'efficacité du travail d'équipe.

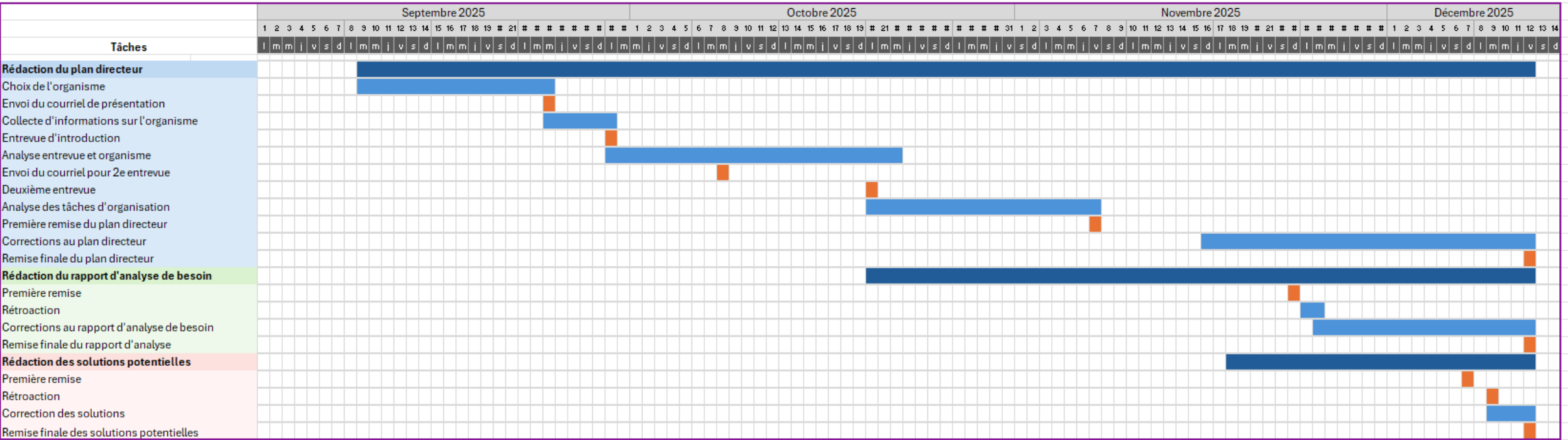
Outils technologiques : Les outils technologiques et outils de gestion de projet utilisés sont énumérés au point 5.

5. Outils et logiciels de gestion de projet

Logiciels ou outils technologiques	Description
Microsoft Word	Rédaction du rapport
Microsoft Excel	Entreposage des données
Courriel	Communication avec l'organisation
Canva	Mise en page de documents
Zoom	Rencontre à distance pendant le cours
Microsoft Teams	Communication et partage de documents
Trello	Gestion de projet
Zotero	Gestion de sources bibliographiques
PowerPoint	Diagramme de Gantt
Intelligence artificielle (ChatGPT 5 et Copilot)	<ul style="list-style-type: none">- Aide à consolider les informations- Instructions pour construire le diagramme de Gantt- Révision linguistique- Recherche d'informations (Deepsearch)

6.Gantt chart

Utilisation d'un diagramme de Gantt pour visualiser le calendrier et les échéances des activités.



7. Gestion des risques

Afin de garantir la réussite de l'analyse de besoins, il importe d'anticiper les risques d'échec et de prévoir des plans d'atténuation adaptés. Envisager les risques dès le départ permet de réduire leurs impacts potentiels et de maintenir la cohérence du projet.

D'abord, le risque de désistement de certains membres de l'équipe demeure probable, surtout en début de session. En cas de retrait, la charge de travail augmenterait pour les membres restants, exigeant un engagement accru. L'équipe a attendu la première date d'abandon avant de fixer son échéancier et de choisir l'organisme analysé. Les documents de travail sont centralisés sur une même plateforme, ce qui permet à n'importe quel membre de reprendre aisément les tâches laissées par une personne qui quitte le cours. De plus, une structure claire de répartition des responsabilités est régulièrement mise à jour lors des rencontres, ce qui facilite le suivi du travail et la compréhension de l'avancement de chacun.

Les contraintes d'horaire constituent un autre risque. Entre les études, le travail et les obligations personnelles, il peut être difficile de coordonner des rencontres. L'équipe atténue ce risque en prévoyant des moments dédiés au travail collaboratif pendant les heures de cours, garantissant ainsi la participation et la concentration de tous.

La maîtrise inégale des outils numériques (Word, Teams, Trello, Zoom, PowerPoint, Canva) peut constituer un frein à l'efficacité. L'équipe s'est donc engagée à offrir un soutien mutuel et des mini-formations internes afin d'uniformiser les compétences technologiques.

Enfin, certains risques d'origine externe peuvent également perturber la réalisation du projet:

Pannes de réseau ou de plateforme : prévoir des canaux de communication alternatifs (courriel, messagerie mobile).

Retards de l'organisme partenaire (ex. : données manquantes, changements de priorités): maintenir une communication proactive et disposer d'un plan de remplacement.

Difficultés ou changements de demande du client : maintenir un suivi régulier avec le client, clarifier les attentes dès le départ et documenter toute modification pour éviter les malentendus.

Accès limité aux informations du client : établir des protocoles de partage sécurisé et prévoir des rencontres supplémentaires pour obtenir les données nécessaires.

En intégrant ces stratégies d'atténuation, l'équipe renforce sa résilience et optimise ses chances de mener à terme une analyse de besoins rigoureuse et complète.

7.1 Résumé des risques et plans d'atténuation

Désistement d'un membre : Centralisation des documents et mise à jour régulière de la répartition des tâches pour assurer la continuité.

Contraintes d'horaire : Moments dédiés au travail collaboratif pendant les heures de cours pour maximiser la participation.

Maîtrise inégale des outils : Soutien mutuel et mini-formations internes pour uniformiser les compétences (Word, Teams, Trello, Zoom, PowerPoint, Canva).

Risques externes (technologie, organisme, client) : Communication alternative, plan de remplacement, suivi régulier avec le client, clarification des attentes et protocoles de partage sécurisé.

8. Stratégie de communication

Une stratégie de communication claire, structurée et adaptée est essentielle pour assurer la cohérence du travail d'équipe ainsi que la fluidité des échanges avec toutes les parties prenantes du projet. Cette stratégie vise à favoriser la collaboration, la transparence et la circulation efficace de l'information à chaque étape de réalisation des travaux et des interventions.

8.1 Planification de la communication entre les membres de l'équipe

La communication interne se déroule principalement par visioconférence lors des périodes de cours, à l'aide de la plateforme Zoom. En dehors de ces périodes, lorsque des rencontres supplémentaires sont nécessaires, Microsoft Teams est privilégié. Ces plateformes favorisent les échanges, la collaboration et la cohésion au sein de l'équipe.

En complément, Microsoft Teams est utilisé de façon continue pour le clavardage, le partage de fichiers et la création d'espaces collaboratifs destinés aux différentes composantes de réalisation du projet.

Des rencontres hebdomadaires sont planifiées avec tous les membres de l'équipe afin de faire le point sur l'avancement, de répartir les tâches et de discuter des ajustements nécessaires. Avant chaque réunion, un tour de table permet à chacun de partager l'état de sa progression. Un compte rendu est ensuite déposé sur Teams afin d'assurer le suivi et la traçabilité des décisions prises.

L'objectif de cette démarche est de maintenir une communication continue, transparente et structurée, favorisant la cohésion d'équipe et une répartition équitable des responsabilités.

8.2 Planification de la communication avec les parties prenantes

Les échanges avec les représentants de l'organisme Natation Université Laval / Rouge et Or se font principalement par courriel et lors de rencontres virtuelles.

Canaux utilisés :

- **Courriel** : pour les communications formelles telles que les prises de contact, les demandes d'information et le partage de documents officiels.
- **Rencontres virtuelles (Teams)** : pour les entretiens, la validation des informations et la présentation des livrables.

Fréquence : Ces échanges ont lieu au besoin, selon les phases d'avancement du projet (avant, pendant et après la collecte des données).

Responsables : La prise de contact et la coordination externe sont assurées par Martine Gagnon pour la planification des entrevues et la transmission des documents.

Cette communication vise à garantir des échanges professionnels, respectueux et efficaces, favorisant une collaboration harmonieuse et une bonne compréhension mutuelle des besoins du projet.

9. Suivi et contrôle

Dans le but de resserrer le suivi de l'avancement de l'analyse, des réunions d'équipe se réalisent pour faire le point sur le travail et redistribuer les tâches au besoin. Ces rencontres font, de manière générale, à la suite du cours *Approche systémique et analyse de besoins*, car les notions apprises sont récentes en mémoire.

Un échéancier, comprenant les tâches et responsabilités des membres de l'équipe, permet une gestion des priorités. Par exemple, l'outil technologique Trello est un allié dans la gestion de projets et sert ici d'échéancier dynamique pour suivre l'avancement des tâches.

10. Évaluation de la phase d'analyse

Selon Lescarbeau (2003), pour mesurer la pertinence et l'efficacité de l'analyse, il est nécessaire d'établir des critères de succès et des méthodes d'évaluation adaptées. Ces critères permettent de vérifier si les solutions proposées répondent réellement aux besoins de l'organisation. Comme mentionné pendant l'entrevue réalisée le 29 septembre 2025, le critère de succès principal réside dans l'efficacité avec laquelle le travail est accompli, peu importe les moyens.

Le tableau suivant présente les critères qui seront utilisés pour mesurer l'efficacité de l'intervention.

Critères de succès	Méthodes d'évaluation
Pertinence des solutions proposées	Retour qualitatif avec l'organisation sur la pertinence et l'applicabilité des solutions dans le contexte réel.
Participation des acteurs	Taux de participation aux entrevues et commentaires qualitatifs des membres de l'organisation.
Clarté et utilité des résultats	Validation avec les personnes rencontrées et évaluation par l'organisation de la clarté des solutions proposées.
Impact post-rapport	Effectuer un suivi à la suite de l'application des solutions proposées afin de confirmer leur efficacité.

Ce texte a été corrigé linguistiquement par ChatGPT-5.1.

Les images utilisées sont libres de droits et proviennent de Canva.

Bibliographie

Lescarbeau, R., Payette, M., & St-Arnaud, Y. (2003). *Profession : consultant* (4e édition). Gaëtan Morin.

Saison 2024-25 : Coups d'éclat de Tremblay et Janvier au Championnat RSEQ ! (s. d.). Rouge et Or de l'Université Laval. Consulté 7 octobre 2025, à l'adresse <https://rougeetor.ulaval.ca/nouvelles/saison-2024-25-debuts-fracassants-pour-la-recrue-raphaelle-tremblay/>