

PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2026-2029

CONSOLIDER D'ABORD, DÉVELOPPER ENSUITE.

ADAUQAR

ASSOCIATION POUR LE DÉVELOPPEMENT DES AÎNÉ(E)S À L'UQAR
AMÉLIORER SON SAVOIR AGRÉMENTER SA VIE

JUIN 2026

Table des matières

Mot de la présidente	1
Mise en contexte	2
Analyse stratégique de l'ADAUQAR en 2026	2
Mission	6
Vision	6
Valeurs	6
Enjeux stratégiques	7
Orientations stratégiques	8
Indicateurs de succès	11
Gouvernance	12



En haut à gauche : conférence de Claude La Charité (7 mai 2024, en présence à Rimouski et simultanément à distance sur Zoom, photo : Mario Bélanger) - En haut à droite : formation Anglais 6 (hiver 2026, à distance sur Zoom, photo : courtoisie) / photo du bas : visite de AMT Moulage (3 mai 2024, en présence à Saint-Cyprien, photo : courtoisie)

MOT DE LA PRÉSIDENTE

C'est avec une grande fierté que je vous présente le plan stratégique 2026-2029 de l'ADAUQAR. Ce document est le fruit d'un travail rigoureux, nourri par une analyse approfondie de notre situation actuelle et des perspectives qui s'offrent à nous. Comme le souligne notre analyse, nous sortons d'un cycle 2022-2025 hautement productif, marqué par une croissance de la programmation et de la participation ainsi que par une diversification des activités et un renforcement des partenariats.

Cette progression remarquable témoigne de la force de notre mission et de l'engagement exceptionnel de nos bénévoles, de nos partenaires et de notre communauté. Toutefois, elle met aussi en lumière des défis importants. Notre organisme doit composer avec une capacité organisationnelle fragile et des ressources financières souvent restreintes pour les ressources humaines. Ces constats nous rappellent que la consolidation doit précéder l'expansion.

C'est pourquoi ce plan stratégique place au cœur de ses priorités le renforcement de notre structure interne, la pérennité financière et la modernisation de nos outils. Avant d'accroître notre présence sur de nouveaux territoires, nous devons nous assurer que notre base — humaine, organisationnelle et financière — soit solide. Le plan d'action viendra préciser cette séquence essentielle : **consolider d'abord, développer ensuite.**

Nous abordons les prochaines années avec confiance. L'ADAUQAR entre dans l'ère 2026-2029 avec une offre solide et reconnue, une participation en croissance, des partenariats en consolidation en plus d'un territoire en expansion tout en étant consciente des défis organisationnels importants qui demeurent. Cette lucidité est notre force : elle nous permet de bâtir un avenir ambitieux, mais réaliste.

Enfin, je tiens à remercier chaleureusement toutes les personnes qui ont contribué à cette réflexion stratégique. Ensemble, nous continuerons de faire de l'ADAUQAR un acteur incontournable de l'apprentissage, de la culture et du lien social pour les personnes de 50 ans et plus dans l'Est du Québec.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Louise Bolduc'.

Louise Bolduc, présidente

MISE EN CONTEXTE

L'ADAUQAR a mené en 2024 et en 2025 deux rencontres de concertation et d'orientation de toute l'équipe interne - bénévoles et employée.

En décembre 2025, le conseil d'administration a mandaté un comité pour préparer un projet de plan stratégique.

En analysant les portraits, sondage et bilans de ces deux rencontres de concertation et orientation de même que le bilan du plan stratégique 2022-2025, les rapports d'activités annuels, les sondages, les évaluations des membres, participants et participantes ainsi que ses échanges avec les formateurs et les partenaires tout au long des dernières années, le comité a actualisé l'analyse stratégique de l'ADAUQAR et préparé le plan stratégique 2026-2029. Le conseil d'administration CA) l'a adopté en mai 2026.

ANALYSE STRATÉGIQUE DE L'ADAUQAR EN 2026

1. CONTEXTE GÉNÉRAL

L'ADAUQAR sort d'un cycle stratégique 2022-2025 hautement productif, marqué par :

-  une croissance de la programmation (40 %), de la participation (114 %) et du membrariat (75 %);
-  une diversification des activités;
-  une modernisation des modes de diffusion;
-  une expansion territoriale (présence plus étendue au BSL et en GIM);
-  une amélioration de l'accessibilité à l'information;
-  un renforcement des partenariats.

Cette progression s'est toutefois réalisée dans un contexte de capacité organisationnelle fragile, avec une forte dépendance au bénévolat et une structure salariale limitée.

Le **Bilan du plan stratégique 2022-2025** donne un aperçu des réalisations.

2. FORCES STRATÉGIQUES

Les forces de l'ADAUQAR constituent un socle solide pour 2026-2029 :

Offre de grande qualité

- 📌 Programmation en croissance, riche, variée, intégrant des thèmes actuels (IA, environnement, musique, informatique, santé, sécurité)
- 📌 Activités accessibles en présence, en ligne, en comodal (présence et en ligne simultanément), en différé, écoute en groupe et tarifs stables
- 📌 Taux de satisfaction élevé des participants

Réputation et crédibilité

- 📌 Perception d'avis positif des partenaires
- 📌 Présence accrue sur le territoire – établie en Gaspésie et Bas Saint Laurent et en début d'exploration sur la Côte Nord et en Chaudière-Appalaches
- 📌 Outils de communication en expansion (infolettres, sites Internet et Facebook)

Gouvernance et fonctionnement

- 📌 Processus d'inscription simplifié
- 📌 Guide des bénévoles récent
- 📌 Comités de programmation, des communications et de financement structurés

Réseau de partenaires

- 📌 Université du Québec à Rimouski (UQAR), Cégep de la Gaspésie et des Îles
- 📌 Organismes d'ainés et de retraités
- 📌 Accès à des formateurs compétents et organismes de formation (Formatio de la Montérégie et École de musique Alain-Caron de Rivière-du-Loup)

3. FAIBLESSES STRATÉGIQUES

Les faiblesses identifiées doivent être traitées en priorité :

Capacité organisationnelle limitée

- 📌 Manque d'effectifs pour couvrir l'ensemble des fonctions de coordination et d'administration
- 📌 Ressources financières insuffisantes pour ressources humaines
- 📌 Charge de travail de certains bénévoles trop lourde
- 📌 Peu de nouveaux bénévoles

Outils et processus perfectibles

- 📌 Manque de formation pour le personnel et les bénévoles pour optimiser l'utilisation des outils technologiques à disposition
- 📌 Processus perfectible de sélection et d'accompagnement des formateurs
- 📌 Nom ADAUQAR peu clair pour le public et basé sur des éléments historiques qui ont changé avec le temps

Dépendance financière

- 📌 Revenus insuffisants pour soutenir la croissance
- 📌 Reconnaissance d'organisme de bienfaisance non exploitée

4. OPPORTUNITÉS STRATÉGIQUES

Marché en expansion

- 📌 Aînés plus nombreux, plus scolarisés, plus actifs
- 📌 Forte demande pour des activités intellectuelles et culturelles

Expansion territoriale

- 📌 Côte-Nord
- 📌 Chaudière-Appalaches
- 📌 Groupes d'aînés assistant en ligne en groupe

Partenariats structurants

- 📌 Projet d'Université du troisième âge (UTA) avec l'UQAR
- 📌 Possibilités de collaboration accrue avec cégeps et organismes de personnes âgées et de retraités
- 📌 Possibilité d'offrir des services clés en main générant des revenus
- 📌 Possibilités de collaborations avec les UTA du Québec

Recrutement de formateurs

- 📌 Bassin important d'enseignants, retraités, experts régionaux, mais encore sous exploité

5. MENACES STRATÉGIQUES

Incertitude institutionnelle

- 📌 Projet UvTA-UQAR non garanti
- 📌 Renouvellement de l'entente UQAR

Fragilité du bénévolat

- 📌 Baisse de l'implication bénévole
- 📌 Vieillissement des bénévoles actuels

Contexte financier instable

- 📌 Risque de réduction des subventions gouvernementales
- 📌 Dépendance aux commandites

Fracture numérique

- 📌 Certaines personnes âgées peinent à suivre l'évolution technologique et il leur est difficile d'assister aux activités à distance

MISSION

L'ADAUQAR offre aux générations 50+ sur l'ensemble de son territoire des activités d'apprentissage accessibles et diversifiées, favorisant l'acquisition de connaissances pour leur développement et leur participation active dans leur communauté.

VISION

Les générations 50+ de l'Est du Québec ont accès à une diversité d'activités d'apprentissage grâce à la contribution de l'ADAUQAR, instance clé dans la transmission des connaissances.

VALEURS

Nous sommes accessibles

Nos activités sont inclusives, ouvertes aux générations 50+, sans égard au niveau de scolarité ou au lieu de résidence, offertes en présence et en ligne, à prix abordable, dans un environnement bienveillant. Nous simplifions l'inscription, soutenons l'apprentissage numérique et facilitons la participation, y compris pour les personnes moins équipées technologiquement.

Nous privilégions la diversité

Nous offrons une programmation variée qui reflète la pluralité des intérêts et des besoins des générations 50 ans et plus, avec des approches et des formats multiples pour que chacun et chacune puisse participer pleinement.

Nous encourageons la qualité

Nous offrons des activités animées par des personnes compétentes et expérimentées, soutenues par une gestion rigoureuse et une amélioration continue basée sur la rétroaction des personnes participantes.

Nous favorisons le plaisir d'apprendre

Nous créons un milieu d'apprentissage sans stress ni compétition, où l'on découvre, échange et progresse dans le plaisir et la convivialité.

Nous privilégions la collaboration

Nous tissons des liens solides avec les acteurs du milieu pour être présent sur tout le territoire, rejoindre davantage de personnes et offrir des activités en partenariat dans des environnements adaptés et accueillants.

Nous misons sur l'engagement bénévole

Le bénévolat constitue un pilier de notre organisation. Nous nous appuyons sur un réseau de bénévoles aux compétences et expériences variées, issus de différentes communautés.

ENJEUX STRATÉGIQUES

Enjeu 1 : Renforcer la capacité organisationnelle

L'ADAUQAR doit consolider son équipe, adapter la répartition des tâches entre le personnel et les bénévoles et moderniser certains outils collaboratifs.

Enjeu 2 : Assurer la pérennité financière

La pérennité et la croissance exige des revenus prévisibles, diversifiés et accrus.

Enjeu 3 : Maintenir une offre diversifiée et rejoindre une diversité de clientèles

L'ADAUQAR doit répondre à une diversité de besoins et aux clientèles moins représentées avec une programmation innovante et inclusive.

Enjeu 4 : Consolider et étendre le rayonnement territorial

L'organisation doit renforcer sa présence au Bas-Saint-Laurent et en Gaspésie - Îles-de-la-Madeleine et soutenir son expansion dans les régions émergentes (secteur ouest de la Côte-Nord et Chaudière-Appalaches).

Enjeu 5 : Structurer les partenariats institutionnels

Le projet UTA et les collaborations avec les cégeps et organismes d'ainés et de retraités doivent être clarifiés, consolidés et développés.

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Orientation 1 : Consolider la structure organisationnelle et les ressources humaines

Objectifs

1. Créer une structure de gestion plus robuste et orientée vers le développement et le financement.
2. Adapter la répartition des tâches.
3. Professionnaliser certains processus internes.

Actions

1. Accroître les effectifs en ressources humaines pour bien couvrir l'éventail des fonctions tant administratives que de coordination.
2. Revoir la répartition des tâches entre le personnel et les bénévoles.
3. Consolider les fonctions au CA pour la gouvernance de la programmation et des communications.
4. Mettre en place un plan de recrutement par profil et de rétention des membres du CA et des bénévoles sur l'ensemble le territoire, notamment à Rimouski à proximité du siège social.
5. Déployer des outils infonuagiques collaboratifs.
6. Sonder les formateurs afin de bonifier nos liens et façons de faire.
7. Bonifier le processus de sélection et d'accompagnement des formateurs.

Orientation 2 : Assurer la viabilité financière en accroissant les revenus et en diversifiant les sources de revenus

Objectifs

1. Augmenter les revenus pour soutenir l'accroissement des ressources humaines.
2. Soutenir la croissance de la programmation par l'obtention de soutiens financiers à long terme associées à différents thèmes.

Actions

1. Poursuivre la recherche de commandites et d'aides financières pluriannuelles.
2. Développer une stratégie de collecte de dons appuyée par notre statut d'organisme de bienfaisance.
3. Solliciter des fondations et nouvelles entreprises.
4. Développer une offre de services aux municipalités ainsi qu'aux organismes d'ainés et de retraités pour des activités clés en main.

Orientation 3 : Développer et diversifier l'offre d'activités

Objectifs

1. Répondre aux besoins variés des générations 50+.
2. Maintenir une programmation innovante et inclusive.
3. Rejoindre davantage les hommes, actuellement sous-représentés.

Actions

1. Bonifier nos blocs de formations, conférences et visites.
2. Développer des activités sur les enjeux actuels notamment état du monde, environnement, IA, culture numérique.
3. Identifier les causes de la sous-représentation masculine et mettre en œuvre des actions ciblées visant à les mobiliser davantage.
4. Offrir des programmes d'apprentissage clés en main.
5. Poursuivre l'enregistrement et la diffusion en différé.
6. Ajouter de nouveaux lieux de diffusion.

Orientation 4 : Accroître le rayonnement

Objectifs

1. Consolider la présence dans les territoires actuels
2. Développer de nouveaux territoires à l'intérieur de la couverture géographique de l'UQAR
3. Accroître la visibilité auprès des générations 50+.

Actions

1. Développer l'offre dans de nouvelles communautés du Bas-Saint-Laurent et de la Gaspésie - Îles-de-la-Madeleine
2. Développer l'offre dans le secteur ouest de la Côte-Nord et Chaudière-Appalaches
3. Analyser la pertinence de modifier le nom de l'organisation pour faciliter les communications.
4. Déployer la participation en groupe dans des organismes et municipalités pour contribuer aux interactions sociales par des activités en présence.
5. Intensifier la présence dans les salons, foires et événements régionaux ainsi que la participation aux tables de concertation régionales.
6. Poursuivre le développement des outils de communications et les actions de promotion.

Orientation 5 : Renforcer les partenariats

Objectifs

1. Clarifier et sécuriser les collaborations structurantes.
2. Développer des projets conjoints.

Actions

1. Faire le portrait des organisations et des offres d'activités d'apprentissage destinées aux générations 50+ sur notre territoire.
2. Sonder nos partenaires afin de bonifier nos liens et façons de faire.
3. Finaliser le projet UTA ou renouveler l'entente avec l'UQAR.
4. Accroître les collaborations avec les cégeps et centres de services scolaires du territoire, les universités, les UTA et les autres organismes de formation.

5. Développer des projets communs avec des MRC et municipalités.
6. Dynamiser les ententes et renforcer les liens avec les organismes d'ainés et associations de retraités.

INDICATEURS DE SUCCÈS

Ressources humaines

-  Accroissement des effectifs en ressources humaines
-  +20 % du nombre total de bénévoles sur l'ensemble le territoire, notamment à Rimouski
-  Réduction de 30 % de la charge bénévole sur les tâches critiques
-  Infonuagique implantée
-  Processus de sélection et d'accompagnement des formateurs

Finances

-  Augmentation des revenus totaux de 35 % dont 15 % de revenus autonomes (inscriptions, adhésions, services) pour couvrir les frais de personnel et fonctionnement
-  Stratégie de dons active
-  Diversification : aucune source ne dépasse 40 % des subventions, dons et commandites

Programmation

-  +15 % d'activités offertes
-  +20 % d'activités en différé ou comodales
-  +10 % de participation masculine

Rayonnement

-  Expansion confirmée dans de nouveaux territoires (nombre de membres, participants, participations, abonnés à l'infolettre, utilisateurs du site Web).
-  Expansion confirmée dans les territoires actuels (+10 % membres, +10 % participants, +10 % participations, +10 % abonnés à l'infolettre, utilisateurs du site Web, nombre de communautés).

- 📌 Croissance du nombre de bénévoles (2) dans de nouveaux territoires
- 📌 Analyse de pertinence du nom ADAUQAR réalisée.
- 📌 Accroissement du nombre de participations en groupe.
- 📌 Accroissement du nombre de présence dans les salons et tables de concertation.

Partenariats

- 📌 Portrait des organisations et offres réalisé
- 📌 Sondages des partenaires réalisés
- 📌 Entente UQAR clarifiée et signée
- 📌 2 nouvelles collaborations avec des institutions et organismes de formation
- 📌 3 nouveaux partenariats avec des municipalités et communautés
- 📌 +25% d'ententes et concrétisation des ententes avec les organismes d'ainés et de retraités.

GOVERNANCE

Plans et suivis annuels

- 📌 Dépôt et suivi des plans annuels en CA
- 📌 Rapport d'avancement du plan stratégique présenté au CA et l'assemblée générale chaque année en juin
- 📌 Mise à jour des indicateurs.
- 📌 Ajustements annuels selon les opportunités et menaces.
- 📌 Réunion d'orientation des bénévoles et du personnel à la mi-temps du plan stratégique.

Comité de pilotage du plan stratégique

- 📌 Composé de quatre personnes : deux membres du CA, un représentant des bénévoles et la coordinatrice administrative