

ChairederechercheMarcelle-Mallet

sur la **CULTURE PHILANTHROPIQUE**

Monographie sur la Fondation du Cégep de Sainte-Foy

Claire Boily

Cahier no EE1505



**UNIVERSITÉ
LAVAL**

Chaire de recherche Marcelle-Mallet
sur la culture philanthropique

Monographie sur la Fondation
du Cégep de Sainte-Foy

Claire Boily

Cahier n° EE1505

Chaire de recherche Marcelle-Mallet sur la culture philanthropique.

Cahier de la Chaire de recherche Marcelle-Mallet sur la culture philanthropique

« **Monographie de la Fondation du Cégep de Sainte-Foy** »

Claire Boily

Sous la direction d'Yvan Comeau, professeur titulaire

ISBN 978-2-924117-60-6 (version imprimée)

ISBN 978-2-924117-61-3 (version numérique)

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2015

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives Canada, 2015

Présentation de la Chaire de recherche Marcelle-Mallet sur la culture philanthropique

La Chaire Marcelle-Mallet se consacre à l'étude théorique et empirique de l'action philanthropique en société, révélée par le don de soi ou de ressources et, plus généralement, par l'expression d'un souci pour autrui et son milieu. La Chaire entend contribuer à l'élucidation des facteurs contribuant autant à l'expression de ce type d'intérêt qu'à sa stimulation, son entrave et sa concrétisation.

Elle poursuit en outre une mission de production de connaissances originales, de diffusion de contenus d'érudition qui rendent compte de cette complexité, et de soutien à la progression de la culture philanthropique. Sous les pôles *Philanthropie, droit et développement*, la Chaire privilégie les projets de recherche intégrateurs et transdisciplinaires en sorte que, dans l'examen du développement durable de nos sociétés, les concours de l'État de droit, des entreprises et de la société civile soient mis en évidence.

Les Cahiers de recherche représentent un des moyens de diffusion des connaissances produites par la Chaire. Ils rendent compte principalement d'observations originales et systématiques faites par des chercheurs sur diverses manifestations de la culture philanthropique. Ils peuvent en outre faire état des idées et des concepts permettant de comprendre et d'expliquer les différentes facettes de cette culture ou encore exposer différentes initiatives menées le plus souvent par des professionnels de l'écosystème philanthropique.

En rappelant le nom de Marcelle Mallet, la Chaire rend hommage à une femme pleinement engagée pour ses semblables et qui a fondé, en 1849, la congrégation des Sœurs de la Charité de Québec.

P. Martin Dumas, titulaire de la Chaire

cmm@fss.ulaval.ca

www.culturephilanthropique.ulaval.ca

Présentation de l'auteur

Claire Boily est titulaire d'une maîtrise en sociologie de l'Université Laval. Elle a participé aux travaux de recherche axés sur le passage à l'âge adulte des jeunes Québécois, à l'Observatoire Jeunes et Société, au centre Urbanisation, Culture et Société de l'Institut national de recherche scientifique,. Elle a également collaboré aux travaux du Commissaire à la santé et au bien-être, plus précisément au dossier portant sur les services de santé et sociaux destinés aux enfants de 0 à 5 ans et à leur famille. Elle est présentement professionnelle de recherche à la Chaire de recherche Marcelle-Mallet sur la culture philanthropique.

Remerciements

Nous tenons à remercier madame Nathalie Larose, directrice de la Fondation du Cégep de Sainte-Foy pour son accueil chaleureux et sa grande générosité. Malgré un emploi du temps chargé et une équipe de travail restreinte, elle a fait preuve d'une grande disponibilité pour répondre aux questions et valider les informations.

Nous remercions également monsieur Alain Brochier, trésorier de la Fondation, d'avoir accepté de partager ses nombreuses années d'expérience.

Enfin, notre reconnaissance s'adresse à mesdames France Brousseau et Marie-Claude Légaré, du Service des affaires corporatives du Cégep de Sainte-Foy. Leur collaboration a été précieuse pour la consultation d'un volume important de documents et d'archives qui remontent jusqu'aux années 1980.

Table des matières

Liste des tableaux, des encadrés et des figures.....	ix
Liste des abréviations.....	xi
Résumé.....	xii
Introduction.....	1
1. Les sources de données.....	2
1.1. Les sources documentaires.....	2
1.2. Les entrevues.....	3
2. L'émergence et le démarrage du projet de fondation.....	4
2.1. Les initiateurs.....	4
2.1.1. Un premier outil de développement : une fiducie.....	4
2.1.2. Le besoin d'un nouvel outil de développement.....	5
2.2. Le projet initial et les visées.....	6
2.3. Le contexte.....	6
2.3.1. La démocratisation de l'éducation au Québec.....	7
2.3.2. La fréquentation des établissements d'enseignement collégial.....	9
2.3.3. L'évolution de la mission des cégeps.....	12
2.3.4. Le financement des cégeps.....	15
2.3.5. Les fondations dans le domaine de l'éducation.....	18
2.4. Les appuis.....	19
2.5. Le démarrage.....	20
2.6. La chronologie des événements.....	22
3. La mission de la Fondation du Cégep de Sainte-Foy et ses acteurs.....	26
3.1. La mission.....	26
3.2. Les acteurs à l'interne.....	26
3.2.1. Sur le plan de la gouvernance.....	27
3.2.2. Sur le plan opérationnel.....	32
3.3. Le réseau.....	33
3.3.1. Les donateurs.....	33
3.3.2. Les partenaires financiers.....	33
3.3.3. Le partenariat particulier avec le Cégep de Sainte-Foy.....	34
3.3.4. Les collaborateurs.....	35
3.3.5. Les alliés.....	35
3.3.6. Les concurrents.....	35

4. La dimension institutionnelle.....	36
4.1. Les règles internes.....	36
4.1.1. Le statut juridique.....	36
4.1.2. Les règlements et les politiques.....	38
4.1.3. La distribution formelle du pouvoir.....	40
4.1.4. L'inclusion des acteurs endogènes opérationnels et exogènes.....	43
4.1.5. Le pouvoir informel.....	43
4.2. Les règles externes et les rapports avec divers interlocuteurs.....	44
5. La dimension organisationnelle.....	45
5.1. Le profil organisationnel.....	45
5.1.1. Les objectifs et les priorités.....	45
5.1.2. Les aspects stratégiques.....	46
5.1.3. Les services produits.....	56
5.1.4. Les données financières.....	57
5.2. Les processus organisationnels.....	59
5.2.1. La collecte de fonds.....	59
5.2.2. La distribution des fonds.....	65
6. Les éléments du bilan.....	75
6.1. Les réalisations.....	75
6.2. Le projet phare.....	76
6.3. Les retombées.....	77
7. Les perspectives.....	78
Bibliographie.....	80
Annexes.....	89
Annexe 1 Définition juridique des fondations et des organismes de bienfaisance donnée par l'Agence de revenu du Canada.....	89
Annexe 2 Ventilation des produits et des charges dans les fonds de la Fondation du Cégep de Sainte-Foy et soldes des fonds, année financière 2013-2014.....	91

Liste des tableaux, des encadrés et des figures

Liste des tableaux

Tableau 2.1 : Effectif étudiant à l'enseignement collégial selon le réseau d'enseignement, trimestres d'automne, années scolaires de 1980-1981 à 2013-2014.....	11
Tableau 2.2 : Revenu de fonctionnement des collèges publics (cégeps) et privés, de 1988-1989 à 2011-2012 (en millions de dollars).....	17
Tableau 2.3 : Dons versés à la Fondation du Cégep de Sainte-Foy, de mars 1992 à juin 1993.....	20
Tableau 2.4 : Événements marquants dans l'histoire de la Fondation du Cégep de Sainte-Foy.....	22
Tableau 3.1 : Modalités de la composition des membres de la Fondation du Cégep de Sainte-Foy.....	27
Tableau 3.2 : Composition du CA de la Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 2013-2014.....	29
Tableau 5.1 : Source de financement des bourses octroyées aux étudiants du Cégep de Sainte-Foy.....	49
Tableau 5.2 : Bourses octroyées aux étudiants du Cégep de Sainte-Foy.....	52
Tableau 5.3 : Modalités de reconnaissance à l'endroit des donateurs.....	54
Tableau 5.4 : Sommes distribuées par la Fondation du Cégep de Sainte-Foy, de 1992-1993 à 2013-2014.....	56
Tableau 5.5 : Sommes versées aux étudiants selon le type de bourses, de 1992-1993 à 2012-2013.....	56
Tableau 5.6 : États financiers de la Fondation du Cégep de Sainte-Foy, de 2009-2010 à 2013-2014.....	57
Tableau 5.7 : Actif et Passif de la Fondation du Cégep de Sainte-Foy, de 2009-2010 à 2013-2014.....	58
Tableau 5.8 : Modes de visibilité pour les commanditaires du tournoi de golf.....	61
Tableau 5.9 : Modalités de sélection des bourses scolaires.....	67
Tableau 5.10 : Modalités de sélection des bourses à la vie étudiante.....	68

Tableau 5.11 : Modalités de sélection des bourses d'aide financière.....	70
Tableau 5.12 : Modalités de sélection des bourses à l'international.....	71
Tableau 5.13 : Modalités de sélection des bourses pour l'amélioration de la langue seconde.....	72
Tableau 5.14 : Modalités d'attribution pour le Fonds général.....	73

Liste des encadrés

Encadré 4.1 : Objets constitutifs de la Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 1992.....	37
Encadré 4.2 : Devoirs et obligations des membres du conseil d'administration.....	39
Encadré 4.3 : Responsabilités et pouvoirs du conseil d'administration.....	41
Encadré 4.4 : Responsabilités et pouvoirs du comité exécutif.....	41
Encadré 4.5 : Responsabilités et pouvoirs des officiers.....	42
Encadré 5.1 : Distinction entre le don et la commandite.....	54

Liste des figures

Figure 3.1 : Organigramme de la Fondation du Cégep de Sainte-Foy.....	26
Figure 5.1 : Revenus de la Fondation du Cégep de Sainte-Foy selon la source, de 1992-1993 à 2013-2014 (\$)......	50

Liste des abréviations

CA	Conseil d'administration
CE	Comité exécutif
CSQ	Centrale des syndicats du Québec
FEC	Fédération des enseignantes et enseignants de cégep
FPSES	Fédération du personnel de soutien de l'enseignement supérieur
FPPC	Fédération du personnel professionnel des collèges
M\$	Millions de dollars
MELS	Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
MESRS	Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de la Science
OPR	Organisation philanthropique reconnue
PIB	Produit intérieur brut

Résumé

Incorporée le 12 mars 1992, la Fondation du Cégep de Sainte-Foy est une fondation publique dont la raison d'être consiste à soutenir la mission éducative du Cégep de Sainte-Foy. L'idée de créer cette initiative s'est imposée à cause du financement gouvernemental insuffisant. La Fondation dispose d'un statut autonome sur le plan juridique, mais elle oriente ses actions en fonction de la planification stratégique du Cégep de Sainte-Foy. La présence de représentants du collège, de membres du personnel, d'étudiants, de parents et du milieu des affaires au sein du conseil d'administration favorise la prise en compte des intérêts des différents groupes de donateurs et l'harmonisation des actions entre les deux organisations.

Les fonds recueillis par la Fondation du Cégep de Sainte-Foy permettent d'octroyer des bourses aux étudiants et de financer des projets pédagogiques et l'achat d'équipements, sur une base annuelle. La collecte de fonds repose principalement sur des événements qui sont récurrents. À l'occasion, la Fondation du Cégep de Sainte-Foy organise des campagnes de financement majeures de grande envergure. L'une d'elles est en cours pour 2014-2019 et l'objectif visé est de 2,5 M\$. Par le passé, ces campagnes ont contribué au rehaussement de la collection de livres et au réaménagement de la bibliothèque du collège.

La création de plusieurs fonds de dotation, à la fin des années 1990, demeure une étape essentielle dans l'évolution de la Fondation du Cégep de Sainte-Foy, puisque cela a assuré la pérennité de ses actions. Aux sommes amassées grâce aux activités de financement, aux dons et aux legs ponctuels s'ajoute le transfert du Fonds des Anciens de l'Académie de Québec en 2008, d'une valeur de 1,1 M\$, de sorte que le fonds de dotation atteint en 2015 un capital de près de 3 M\$.

Quant à la redistribution des dons, l'octroi de nombreuses bourses aux étudiants et le financement de projets pédagogiques et l'achat d'équipements s'effectuent selon les sommes disponibles et en respect avec la volonté des donateurs. Sur le plan administratif, un processus de sélection très structuré et des critères d'admissibilité clairement définis encadrent l'utilisation des fonds. Depuis ses premières années d'activité jusqu'à maintenant, la Fondation du Cégep de Sainte-Foy a redistribué près de 4,6 M\$.

Tournée vers l'avenir, la Fondation du Cégep de Sainte-Foy explore d'autres avenues de financement en raison d'une baisse des dons versés par les donateurs externes et du plafonnement des dons provenant de la communauté interne. Elle évalue ses manières de faire et se dit prête à adopter d'autres moyens pour atteindre ses objectifs, afin de surmonter les défis liés au contexte de stagnation économique et de concurrence dans l'univers de la philanthropie.

Introduction

Incorporée au début des années 1990, la Fondation du Cégep de Sainte-Foy fait partie des premières fondations à voir le jour dans le réseau des collèges publics. La direction du Cégep de Sainte-Foy en est l'initiatrice. Établissement d'enseignement supérieur qui dispense une formation pré-universitaire et technique professionnelle, le Cégep de Sainte-Foy a voulu créer une fondation dont le statut juridique l'autorise à solliciter des dons dans un contexte particulier. À l'instar des autres collèges du réseau public, il était confronté depuis déjà une décennie à des compressions budgétaires. Dépendant à plus de 85 % des subventions gouvernementales, il anticipait les effets négatifs du sous-financement sur la qualité de la formation des étudiants qui exigeait malgré tout de s'adapter à la mondialisation et aux exigences de qualification du marché de l'emploi.

Destinée à soutenir la mission éducative du Cégep de Sainte-Foy, la Fondation recueille des dons qui servent à octroyer des bourses aux étudiants, à financer des projets pédagogiques et à acquérir des équipements qui concourent à leur réussite scolaire. Pour ce faire, elle harmonise ses actions avec les orientations que le collège se donne dans ses planifications stratégiques. D'ailleurs, trois cadres de direction du collège sont membres d'office de la Fondation.

Dès la première année de son existence, la Fondation instaure des mécanismes pour recueillir les dons et les redistribuer. Les stratégies diversifient au fil du temps et la création de fonds de dotation, dont seul l'usufruit sert au financement, vient assurer une certaine pérennité à des soutiens auxquels consent la Fondation. Les donateurs proviennent en grande partie de la communauté interne du collège. Ce sont les membres du personnel, les étudiants et les parents dont la contribution financière est importante. La communauté externe, principalement le milieu des affaires, répond également à l'appel de la Fondation sous forme de dons, de commandites ou de services.

La redistribution annuelle des montants disponibles est tributaire, en premier lieu, de la volonté des donateurs, puis des directives et objectifs spécifiques à chaque fonds. Elle s'effectue par ailleurs dans le cadre de procédures formelles que doivent respecter les comités désignés pour sélectionner les boursiers, les projets et les équipements qui seront financés. Elle exige une concertation étroite entre le Cégep de Sainte-Foy et la Fondation puisque le financement est rattaché à des programmes d'études et à des départements.

Cette monographie retrace le contexte d'émergence et de démarrage de la Fondation du Cégep de Sainte-Foy, ce qui amène à décrire brièvement l'avènement du réseau des collèges publics au Québec dans les années 1960 et son évolution. Puis, elle identifie les acteurs à l'interne et le réseau qui soutiennent sa mission, de même que sa structure institutionnelle et organisationnelle. Enfin, elle fait ressortir des éléments de bilan relativement à ses réalisations et aux retombées de ses actions avant de conclure sur ses perspectives d'avenir.

1. Les sources de données

L'étude de la Fondation du Cégep de Sainte-Foy repose sur deux sources de données. La première et la plus importante, de type documentaire, a permis de recueillir l'information nécessaire pour réaliser la monographie selon les paramètres de rédaction établis dans une grille de collecte des données et de rédaction (Comeau et Museau, 2012). Les entrevues, pour leur part, ont été indispensables pour compléter des informations manquantes, pour donner une meilleure compréhension de l'organisation et pour apporter certains détails.

1.1. Les sources documentaires

Au point de départ, la consultation du site web de la Fondation du Cégep de Sainte-Foy a permis de recueillir des informations générales concernant sa mission, sa manière de recueillir les dons et les modalités de redistribution. Par la suite, la documentation écrite sur et par la Fondation du Cégep de Sainte-Foy a été examinée minutieusement. Les archives du Cégep de Sainte-Foy ont donné accès aux documents administratifs du Cégep et de la Fondation qui couvraient une longue période de temps. Pour ce qui est de la Fondation, la documentation est constituée des lettres patentes, des règlements et politiques internes, des rapports annuels, des plans d'action, des protocoles d'entente, des rapports sur les fonds de dotation, du programme de bourses et des états financiers. Elle concerne également les procès-verbaux des instances décisionnelles, notamment ceux des réunions du conseil d'administration (CA) et du comité exécutif (CE) de 1993 à 2014. En ce qui a trait à la documentation du Cégep de Sainte-Foy, les documents se situent dans la période de création de la Fondation, essentiellement entre 1980 et 1995. Les passages relatifs à la Fondation se trouvent dans les procès-verbaux du CA et du CE, les états financiers et les rapports annuels de l'institution d'enseignement.

Plusieurs sites internet d'organisation du domaine de l'enseignement ont été visités afin d'identifier les enjeux auxquels les collèges d'enseignement général et professionnel, communément appelés cégeps, ont été confrontés, notamment en matière de financement. La recherche sur les fondations actives dans le réseau collégial public représentait également un objectif. Ces organisations sont le Conseil des collèges, la Fédération des cégeps et la Fédération québécoise des directions d'établissements d'enseignement et le Réseau des cégeps et collèges francophones du Canada. Les sites internet du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS), du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de la Science (MESRS) et de l'Institut de la statistique du Québec (ISQ) ont été consultés au regard de données sur les effectifs scolaires et les budgets en éducation. Finalement, une demande écrite à la Direction de la planification et des politiques du MESRS a permis d'obtenir une série chronologique de données sur les effectifs scolaires et les budgets de fonctionnement des collèges.

Des recherches ont également été effectuées dans des banques de données, notamment celles de l'Université Laval en sciences sociales et en éducation, le catalogue Iris et les Archives nationales du Québec dans le but de repérer des écrits portant sur la création et le développement des cégeps au Québec ainsi que sur la philanthropie dans le domaine de l'éducation au Québec. Malheureusement, peu d'études portent sur ce dernier thème.

1.2. Les entrevues

Deux entrevues ont été réalisées auprès d'administrateurs de la Fondation du Cégep de Sainte-Foy. Une personne a été choisie en raison de sa participation active au sein de la Fondation depuis sa création et s'échelonnant sur plus de deux décennies. La deuxième a été choisie en raison de ses fonctions actuelles.

Les entrevues ont eu lieu en février 2015. La première est d'une durée de trois heures. L'entretien a porté sur plusieurs aspects que la documentation consultée n'avait pu éclaircir. Il a révélé par ailleurs que la Fondation du Cégep de Sainte-Foy est en développement continu et que la documentation écrite est souvent dépassée par l'action en cours. La seconde entrevue, d'un peu plus d'une heure, a permis de recueillir un témoignage des moments précédant la création de la Fondation et des premières années de son fonctionnement. Des questions d'ordre plus général ont également fait l'objet des deux entretiens.

2. L'émergence et le démarrage du projet de fondation

Ce chapitre de la monographie s'intéresse aux initiateurs de la Fondation du Cégep de Sainte-Foy, aux visées du projet initial, aux changements majeurs qui ont été apportés par la suite, aux appuis reçus lors de sa création et à son fonctionnement lors du démarrage. Il se penche également sur le contexte qui prévalait dans le réseau d'enseignement collégial au Québec.

2.1. Les initiateurs

Remonter aux événements qui ont mené à l'incorporation de la Fondation du Cégep de Sainte-Foy amène à décrire brièvement la fiducie qui existait déjà depuis quelques années au Cégep de Sainte-Foy.

2.1.1. Un premier outil de développement : une fiducie

Au début des années 1980, le Cégep de Sainte-Foy prévoit une place particulière à la recherche et au développement dans son plan de développement. Le CA du Cégep adopte à cet effet le règlement numéro 2 sur l'utilisation des surplus accumulés, par lequel il crée un fonds spécial constitué des surplus accumulés et peut y transférer annuellement les surplus réalisés, approuvés par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science. Le règlement, qui définit les règles d'utilisation et de gestion, l'autorise à déposer ce fonds spécial auprès d'un fiduciaire¹.

En juillet 1985, une convention est signée par le Cégep de Sainte-Foy et le Trust général du Canada, qui agira à titre de fiduciaire. Par ce document légal, une fiducie désignée Fondation du Cégep de Sainte-Foy est créée, destinée à donner un cadre formel et juridique à la gestion des surplus accumulés. La fiducie a le statut de fondation privée et est désignée sous la raison sociale de Fondation du Cégep de Sainte-Foy². Celle-ci est enregistrée comme organisme de bienfaisance auprès de l'Agence du Revenu du Canada le 1^{er} juillet 1986. L'objectif est de conserver le capital et d'utiliser uniquement les revenus du capital aux fins de financement. Au départ, la somme de 2 002 303 \$ est affectée à la fiducie, puis un nouveau transfert de 897 697 \$ est effectué peu après, totalisant ainsi un capital de 2 900 000 \$.

La Fondation du Cégep de Sainte-Foy, comme organisme distinct, ne peut être soumise à la règle ministérielle concernant les revenus générés par les surplus budgétaires du collège. L'objectif est d'éviter que les surplus ne fondent à l'occasion de compressions budgétaires ou soient utilisés pour le fonctionnement du collège. En constituant un fonds permanent, le

¹ Conformément au statut juridique que lui confère l'article 6 de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel (Aquin, Chénard avocats (1985)).

² Le Cégep a demandé un avis juridique avant de créer une fondation privée. Il devait s'assurer d'ailleurs d'être considéré lui-même comme un organisme de charité et d'être reconnu comme donataire selon la loi. De plus, à la demande du Ministère du Revenu du Canada, il a dû apporter une modification à la convention en 1986, précisant que l'utilisation des sommes déposées dans le fonds spécial est strictement réservée aux fins énoncées dans les actes constitutifs.

Cégep se dote d'un levier important pour permettre de financer des initiatives et des projets de développement qui ne verraient pas le jour autrement (procès-verbal du CA du Cégep, 11 décembre 1989). De 1985 à 1992, soit depuis sa création jusqu'à celle de la fondation actuelle, 107 projets ont été financés à la hauteur de 1 675 705 \$ (Cégep de Sainte-Foy, 1992).

En 1992, des démarches sont entreprises pour modifier la raison sociale de la fondation en place. Le 8 mai 1992, dans une déclaration faite à la Cour supérieure du Québec, la Fondation du Cégep de Sainte-Foy (fiducie) abandonne officiellement sa raison sociale et la remplace par le Fonds de développement éducatif du Cégep de Sainte-Foy, qui continuera de financer des projets de développement et de recherche avec les fonds restants qui ne se cumulent plus. Lors d'une assemblée en date du 20 février 2006, le CA du Cégep de Sainte-Foy procède à l'abolition du Fonds de développement éducatif et au transfert des montants dans le surplus consolidé du Cégep.

2.1.2. Le besoin d'un nouvel outil de développement

Comme le Fonds de développement éducatif consiste en des fonds publics gouvernementaux régis par des règles administratives spécifiques et qu'il est appelé à disparaître, la direction du Cégep de Sainte-Foy souhaite créer, à l'instar de ce qui existe dans les universités, un organisme avec un statut juridique donnant le droit de recueillir des fonds pour soutenir les étudiants et le Cégep dans son œuvre éducative. Son objectif est de maintenir un niveau d'excellence dans le cadre de sa mission éducative. Pour dispenser une formation de qualité auprès des étudiants, tant sur le plan des compétences que du savoir-faire, il constate que les outils et les moyens nécessaires pour atteindre ses objectifs ne peuvent être financés à l'intérieur des dépenses assumées par l'État. En effet, le gouvernement québécois est obligé d'appliquer des compressions budgétaires dans le budget de fonctionnement des établissements d'enseignement collégial, et ce, de manière très marquée au cours de la décennie 1980 (voir section 2.3.4.).

Le choix de créer une fondation publique est exprimé par monsieur Larose, directeur général du collège, qui s'inspire lui-même des fondations publiques américaines. L'idée est de se munir d'une structure juridique qui permet d'utiliser les fonds recueillis selon les aspirations des gens qui gravitent autour de la Fondation. Le but est de créer une image de marque ayant un pouvoir d'attraction auprès du personnel, des étudiants, des parents et du milieu des affaires. Des démarches sont alors effectuées pour constituer une fondation en vertu de la partie III de la Loi sur les compagnies et d'utiliser le nom de Fondation du Cégep de Sainte-Foy, avec une structure institutionnelle représentative de ses donateurs potentiels¹. Cela coïncide avec une souscription majeure que planifie le Cégep de Sainte-Foy pour financer une partie des travaux de construction.

Les personnes qui ont initié le projet de fondation sont des cadres professionnels du Cégep de Sainte-Foy :

- Denys Larose, directeur général ;

¹ Le CA de la fiducie est formé de membres du CE du Cégep et de deux autres personnes nommées par le CA du Cégep. Pour la nouvelle fondation, on envisage un CA formé de 15 personnes représentant divers groupes (entreprises, parents, étudiants, retraités, etc.).

- Rodrigue Gagnon, secrétaire général ;
- Claude Bissonnette, directeur des Affaires étudiantes ;
- Gervais Michaud, professeur émérite en philosophie.

Les initiateurs, qui sont les requérants de l'incorporation de la Fondation du Cégep de Sainte-Foy, sont épaulés par la direction du Cégep de Sainte-Foy. En entrevue, on affirme que leur approche était visionnaire à l'époque puisqu'on voyait apparaître les premières fondations à l'ordre d'enseignement collégial. La concrétisation du projet de fondation se fait très rapidement, succédant à la gestion du fonds de la fiducie. La première rencontre se tient dans les mois précédant l'incorporation de la Fondation et tout se déroule rapidement. Graduellement, des professionnels et des cadres du Cégep de Sainte-Foy se joignent aux initiateurs pour concrétiser le projet.

2.2. Le projet initial et les visées

Dès le départ, la mission de la Fondation du Cégep de Sainte-Foy est de recueillir des dons, dans le but de promouvoir et de soutenir la mission éducative et le développement du Cégep de Sainte-Foy (Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 1995b). L'objectif est d'utiliser les fonds recueillis pour financer des bourses et différents projets qui concourent à la réussite scolaire des étudiants. Les premières campagnes de souscription s'adressent à la communauté interne du Cégep de Sainte-Foy, soit le personnel, les étudiants, les parents et les retraités puisqu'ils sont des alliés naturels en quelque sorte. Ceux-ci sont d'ailleurs invités à identifier les projets qu'ils désirent financer, car l'objectif premier est de financer des projets porteurs qui répondent à leurs besoins. Puis, le milieu des affaires est sollicité à son tour. C'est ainsi que, graduellement, des projets sont présentés au CA provisoire de la Fondation.

La mission initiale de la Fondation du Cégep de Sainte-Foy est demeurée la même jusqu'à aujourd'hui : accorder des bourses aux étudiants et financer des projets pédagogiques et l'achat d'équipements. Par ailleurs, les mêmes groupes de donateurs sont ciblés, mais les outils de collecte de dons se sont multipliés.

2.3. Le contexte

Créée au tournant des années 1990, la Fondation du Cégep de Sainte-Foy poursuit l'objectif de soutenir financièrement la mission éducative du Cégep de Sainte-Foy. Au cours de ces années, la plupart des cégeps du Québec se dotent d'une fondation pour maintenir la qualité de l'enseignement général et professionnel, affectée par les compressions budgétaires répétitives imposées par l'État. Des éléments d'ordre historique, social et économique sont présentés dans cette section afin de comprendre le contexte entourant la création de la Fondation du Cégep de Sainte-Foy.

2.3.1. La démocratisation de l'éducation au Québec

Un bref survol historique du système scolaire québécois montre que cinq grandes périodes marquent l'évolution des structures du système d'enseignement depuis l'installation des premiers habitants français sur le territoire. De 1608 à 1760, sous le régime français, l'enseignement est sous l'autorité de l'Église catholique, soutenue financièrement par l'État. La période suivante, de 1760 à 1841, se caractérise par les premières étapes d'un système scolaire public dont le but est de contrer l'inaccessibilité aux études de la population rurale, surtout chez les garçons. On y relève la tentative de créer un système scolaire centralisé rattaché à l'autorité civile, puis la mise sur pied graduelle de structures locales responsables de l'enseignement. De 1841 à 1867, le système d'enseignement scolaire est presque entièrement administré par l'autorité locale et l'État joue un rôle restreint de surveillance. Puis, les institutions publiques et privées prennent de l'expansion de 1867 à 1907 et un système bi-confessionnel (catholique et protestant) prend forme définitivement dans le secteur public¹. Par la suite, de 1907 à 1961, l'État joue un rôle plus actif pour appuyer le système d'écoles publiques et créer des institutions spécialisées dans un contexte de croissance démographique, d'industrialisation et d'urbanisation. De plus, la fréquentation scolaire devient obligatoire en 1943 (prolongée à 16 ans en 1961) et les établissements scolaires connaissent une explosion de leurs effectifs scolaires, le nombre d'étudiants réguliers passant de 660 000 en 1945 à 1 350 000 en 1962 (Commission royale d'enquête sur l'enseignement dans la province de Québec, 1963).

Durant cette période, le Québec doit répondre aux nouveaux besoins d'une société industrielle, à des exigences de plus en plus élevées en matière de formation et à une scolarisation plus longue en raison de la concurrence du marché du travail, de la diversification et de la spécialisation des emplois techniques et professionnels et des carrières. C'est dans ce contexte que la Commission royale d'enquête sur l'enseignement dans la province de Québec se voit confier en 1961 le mandat de se pencher sur tous les aspects de l'enseignement au Québec. Les travaux de la Commission conduiront à la publication du rapport Parent, comprenant trois tomes, sur l'état de l'enseignement et des besoins de la société québécoise. Il résultera en une série de recommandations. Ce rapport met de l'avant un projet de société, celui d'offrir l'égalité des chances à une éducation de qualité, et ce dès le préscolaire, de même que l'accessibilité pour tous à une éducation supérieure (Commission royale d'enquête sur l'enseignement dans la province de Québec, 1963, 1964a et b, 1966a et b).

Dans la foulée de ces travaux, la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel autorise la création, en 1967, d'un nouveau niveau d'enseignement pré-universitaire et professionnel (technique) qui se situe entre le secondaire et l'université. Les collèges d'enseignement général et professionnel, connus d'abord sous l'acronyme c.e.g.e.p., puis sous le nom de cégep par la suite, sont alors chargés de dispenser l'enseignement collégial à travers divers programmes d'études. Ils intégreront rapidement à leur mission la formation des adultes, désormais appelée la formation continue (Cormier et Nadeau, 2008). La création du collège public québécois constitue ainsi une innovation

¹ La Loi 118 « *Loi modifiant diverses dispositions législatives dans le secteur de l'éducation concernant la confessionnalité* », adoptée le 14 juin 2000, a mis fin à la déconfessionnalisation des écoles publiques au Québec, c'est-à-dire à l'organisation du système scolaire en fonction des religions.

pédagogique majeure puisque c'est une institution de formation polyvalente, qui constitue la voie obligée vers l'université et où se donnent un enseignement général et un enseignement professionnel (Ministère de l'Éducation, 1978). L'enseignement polyvalent renvoie à l'idée d'une formation répondant à des besoins personnels de formation pour rendre les individus aptes à adapter leurs connaissances, leurs techniques et leur culture aux changements extérieurs qui se produisent et se produiront de plus en plus à un rythme accéléré (Centrale des syndicats du Québec, 2007). Jusqu'alors, on comptait un nombre restreint d'établissements collégiaux, en majorité privés, desservant une clientèle relativement privilégiée de la société. Ainsi, le caractère élitiste de l'enseignement postsecondaire de même que la faible densité de la population dispersée sur un vaste territoire et les frais de scolarité étaient autant d'obstacles pour la grande majorité des jeunes Québécois (Ministère de l'Éducation, 1978).

La création des cégeps marque ainsi l'amorce d'une démocratisation significative du système d'éducation au Québec. Un des grands objectifs de la réforme de l'enseignement des années 1960 est de hausser le taux de scolarisation des Québécois, d'offrir une formation plus avancée et un enseignement polyvalent répondant à des besoins variés, en donnant largement l'accès à une formation d'ordre supérieur (études postsecondaires) et de dispenser une formation de meilleure qualité. La réforme poursuit également les objectifs de répondre à une forte demande de scolarité et d'améliorer la qualité de la formation professionnelle et technique (Conseil des collèges, 1985, 1990 ; Centrale des syndicats du Québec, 2007 ; Héon, Savard et Hamel, 2008). À cet effet, les données indiquent qu'en 1964-1965, le taux de scolarisation est seulement de 28,4 % chez les jeunes en âge de suivre une formation technique ou professionnelle ou des études pré-universitaires (Commission royale d'enquête sur l'enseignement dans la province de Québec (1966b : 146). Dans la décennie précédente, le portrait est encore plus sombre : la moyenne de scolarité ne dépasse pas huit ans et la pleine scolarisation des jeunes n'atteint pas l'âge de 12 ans (Savard et Bouthaim, 2008).

Les recommandations du rapport Parent mènent à la création du Conseil supérieur de l'éducation en 1964, qui reçoit le mandat de veiller aux droits des enfants et des parents en matière d'éducation, entre autres. En 1964 toujours, l'Assemblée nationale du Québec crée le ministère de l'Éducation, affirmant ainsi sa volonté de prendre en charge son système d'enseignement et de faire en sorte que l'instruction soit accessible à toute la population, à la grandeur du territoire québécois (Ryan, 1990). Doté de pleins pouvoirs, tel que le suggère la commission Parent, le ministère de l'Éducation doit veiller à mettre en place un système d'enseignement unifié et cohérent, de la maternelle à l'université, en incluant l'éducation aux adultes (Rocher, 2008). Il est scindé en deux en 1985, celui-ci étant responsable de l'éducation préscolaire, de l'enseignement primaire et secondaire alors que le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Science et de la Technologie devient responsable de l'enseignement collégial et universitaire ¹. En 1979 est créé le Conseil des collèges, dont le mandat est de conseiller le ministre de l'Éducation et les collèges dans la mise en œuvre du renouveau de l'enseignement collégial (Ministère de l'Éducation, 1978). Ses fonctions sont réduites en 1993 en faveur du Conseil supérieur de l'éducation, organisme de consultation et de réflexion critique sur toute question touchant l'éducation.

¹ Ces deux ministères changeront de nom au cours des ans et connaîtront de nombreuses restructurations en fonction des mandats qui leur seront confiés.

En 1967, 12 cégeps sont créés (Fédération des cégeps, 2007a), dont le Cégep de Sainte-Foy, qui succède à l'Académie de Québec fondée en 1862 par les frères des Écoles chrétiennes (Cégep de Sainte-Foy, 2014a). L'année suivante, on en dénombre 23, puis 40 peu de temps après (Dassylva, 2008). En 2014, le réseau d'enseignement collégial se répartit ainsi : 48 cégeps (réseau public), 53 collèges privés et 11 écoles gouvernementales. Le réseau public des 48 cégeps, répartis dans l'ensemble du territoire québécois, ainsi que 25 collèges privés sont subventionnés à même les crédits budgétaires gouvernementaux en éducation. Les 28 autres collèges privés sous permis sont non subventionnés. Quant aux 11 écoles gouvernementales, à vocation particulière (arts, technologie agroalimentaire et tourisme), elles relèvent d'autres ministères.

La Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel et le Règlement sur le régime pédagogique du collégial établissent le partage des responsabilités entre les cégeps et le MESRS. Comme il a été mentionné antérieurement, les cégeps sont des établissements d'enseignement public qui constituent la première étape de l'enseignement supérieur au Québec, structure qui n'existe pas dans les autres provinces canadiennes. Ils mènent soit aux études universitaires (enseignement préuniversitaire), soit au marché du travail (enseignement technique).

2.3.2. La fréquentation des établissements d'enseignement collégial

L'essor démographique des années 1950-1964, qui s'accompagne d'une volonté de scolarisation de plus en plus longue dans la population, résulte en une explosion scolaire de la clientèle des cégeps. À leur première année d'activité, les cégeps accueillent 14 077 étudiants, comparativement à 3 277 étudiants inscrits à temps plein à l'enseignement régulier collégial dispensé dans diverses institutions, l'année précédente (Savard et Bouthaim, 2008). À lui seul, le Cégep de Sainte-Foy passe de 2 000 étudiants à la fin des années 1960 à 4 500 étudiants à la fin des années 1970 (Moisan, 2008 : 60). Après dix ans d'existence, l'objectif de démocratiser l'éducation et de rendre accessibles les études postsecondaires est atteint dans l'ensemble. On souligne la hausse de la clientèle féminine¹, un réseau collégial public accessible financièrement (gratuité scolaire) et géographiquement (couverture sur l'ensemble du territoire québécois), la rationalisation et l'uniformisation des structures en un réseau public cohérent (Ministère de l'Éducation, 1978 ; Savard et Bouthaim, 2008). Le Conseil des collèges (1985) relève une hausse du taux de passage du secondaire au collégial allant jusqu'à 47,3 % en 1982. La fréquentation massive des cégeps dépasse finalement les prévisions, ce qui fait dire au Conseil supérieur de l'éducation (1988) que la hausse générale de la demande de scolarisation et la tendance croissante à l'allongement des études indiquent clairement une demande sociale en évolution.

Vingt-cinq ans après leur création, dans le cadre des travaux de réflexion sur le renouveau proposé pour les collèges québécois, le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science (1993) relève le même type de constats :

¹ En 1967-1968, les effectifs des cégeps sont composés de 25 % de femmes et de 75 % d'hommes. En 1971-1972, on compte 43 % de femmes et 57 % d'hommes (Savard et Bouthaim, 2008 : 96).

- une hausse importante des taux d'accès à l'enseignement postsecondaire, passant de 16 % à 60 % en 25 ans ;
- une augmentation du taux d'accès à l'enseignement collégial régulier passant de 38,9 % en 1980 à 57,8 % en 1990, et une clientèle féminine dépassant la clientèle masculine ;
- la hausse générale de qualifications en stimulant le passage d'un ordre d'enseignement à un autre ; en 1992, les cégeps accueillent 70,2 % des élèves inscrits au Secondaire V général l'année précédente, ce qui représente un sommet historique.

Par ailleurs, on constate, depuis 1978, une augmentation du nombre d'adultes inscrits à temps plein représentant une clientèle très diversifiée dans ses caractéristiques socioéconomiques et ses besoins en formation (travailleurs, chômeurs, assistés sociaux, adultes aspirant à une formation postsecondaire et mères de famille désirant un retour sur le marché du travail). On observe également une hausse du nombre de personnes de retour aux études après une absence plus ou moins longue, entre 1980 et 1984 (Conseil des collèges, 1985, 1990).

Si la démocratisation dépasse les objectifs initiaux, il n'en demeure pas moins que tous les groupes socio-économiques n'y sont pas présents, que l'accès et la diplomation sont variables d'une région à l'autre et que les personnes handicapées rencontrent des obstacles d'accessibilité (Conseil des collèges, 1985 ; Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science, 1993).

Après avoir connu des années de croissance démographique exponentielle dans les années 1970, on anticipe, dans les années qui vont suivre, une diminution des effectifs « jeunes » du niveau d'études secondaires, laquelle devrait avoir un impact dans les cégeps à partir de 1996 ou 1997. Plusieurs prévisions démographiques sont alors effectuées afin d'évaluer les besoins futurs. Le Conseil des collèges relève à cet effet que le groupe des 17-24 ans, qui constitue la principale clientèle des collèges et des universités, dépasse le million au début des années 1980 et connaît une diminution de 30 % entre 1980 et 1990 (Conseil des collèges, 1990). Par ailleurs, l'Institut de la Statistique du Québec prévoit pour 2006 un taux de croissance de la population inférieur aux années précédentes (*ibidem*).

Les données du tableau 2.1 offrent un portrait réel de la fréquentation à l'enseignement collégial depuis 1980. Dans l'ensemble, les différents réseaux d'enseignement connaissent des fluctuations d'effectifs à peu près aux mêmes périodes, à l'exception des collèges privés non subventionnés dont les effectifs diminuent au cours des trois dernières années contrairement à ceux des cégeps et des collèges privés subventionnés.

Tableau 2.1 : Effectif étudiant à l'enseignement collégial selon le réseau d'enseignement, trimestres d'automne, années scolaires de 1980-1981 à 2013-2014

Année scolaire	Réseau d'enseignement				
	Cégeps	Collèges privés subventionnés	Collèges privés non subventionnés	Écoles gouvernementales subventionnées	Total
1980-1981	179 704	16 821	82	1 443	198 050
1981-1982	181 543	18 214	329	1 468	201 554
1982-1983	195 977	19 304	628	1 503	217 412
1983-1984	206 621	19 657	412	1 640	228 330
1984-1985	207 027	20 847	543	1 638	230 055
1985-1986	212 592	22 080	1 432	1 655	237 759
1986-1987	209 935	21 216	1 023	1 699	233 873
1987-1988	206 290	23 937	1 527	1 657	233 411
1988-1989	207 602	22 995	2 616	1 642	234 855
1989-1990	204 074	22 787	2 871	1 636	231 368
1990-1991	208 724	22 315	2 699	1 609	235 347
1991-1992	212 302	24 096	4 209	1 634	242 241
1992-1993	219 077	25 717	4 905	1 685	251 384
1993-1994	224 700	23 272	4 976	1 929	254 877
1994-1995	218 626	22 053	4 752	2 015	247 446
1995-1996	212 520	21 187	6 219	1 950	241 876
1996-1997	207 550	20 785	7 232	1 967	237 534
1997-1998	200 213	19 877	8 610	2 028	230 728
1998-1999	199 091	17 238	10 261	2 121	228 711
1999-2000	191 056	16 422	9 643	2 096	219 217
2000-2001	186 266	15 823	9 341	1 997	213 427
2001-2002	181 772	15 562	7 147	1 885	206 366
2002-2003	178 733	14 982	5 248	1 829	200 792
2003-2004	175 002	14 264	4 878	1 740	195 884
2004-2005	173 132	14 345	4 327	1 737	193 541
2005-2006	169 708	14 312	3 708	1 675	189 403
2006-2007	171 429	14 736	3 806	1 746	191 717
2007-2008	177 761	15 387	3 769	1 789	198 706
2008-2009	184 300	15 485	4 211	1 835	205 831
2009-2010	191 513	16 037	4 592	1 818	213 960
2010-2011	195 538	16 403	4 299	1 901	218 141
2011-2012	197 302	17 576	3 426	1 902	220 206
2012-2013	198 974	18 372	3 656	1 939	222 941
2013-2014 ^{PR}	200 493	18 458	3 395	1 840	224 186

^{PR} Données provisoires révisées.

Source : Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de la Science, Direction de la planification et des politiques. Compilation des statistiques, novembre 2014.

En ce qui concerne plus particulièrement les effectifs des cégeps, ils représentent près de 90 % de l'ensemble des effectifs de l'enseignement collégial. Ils ont connu une baisse continue pendant plus d'une décennie, passant de 218 626 étudiants en 1994-1995 à 169 708 en 2005-2006, pour recommencer à progresser graduellement jusqu'en 2013-2014, atteignant 200 493 étudiants. Il est à noter que le nombre des effectifs affiche un bond important en 1982-1983 (+ 14 434 étudiants) et culmine à 212 592 étudiants en 1985-1986, dans un contexte de compressions budgétaires, qualifiées de draconiennes et liées à la récession économique du début des années 1980 (Savard et Bouthaime, 2008).

Plus récemment, une baisse de clientèle prévue entre 2014 et 2023 laisse présager des risques pour le maintien de certains programmes et l'existence de certains collèges, notamment en région (Fédération des commissions scolaires du Québec, 2013). Or, cette préoccupation a déjà été exprimée en 2002 par le Comité mixte sur la baisse de l'effectif scolaire dans le réseau collégial par rapport à la nécessité d'un financement adéquat pour maintenir la qualité de la formation malgré une baisse des effectifs (Fédération des cégeps et Ministère de l'Éducation, 2002).

Les constats relevés sur le plan des effectifs scolaires montrent les nombreux défis auxquels sont confrontés les cégeps depuis leur création. Premièrement, la fréquentation de masse, comparable aux systèmes d'enseignement supérieur des pays industrialisés avancés, exige une gestion de populations étudiantes en croissance et diverses, dont les profils personnels, sociaux et scolaires sont variés. Deuxièmement, les cégeps font face à une expansion de nouveaux modèles de fréquentation scolaire en présence d'étudiants qui doivent concilier études et travail rémunéré, vivant dans une habitation autonome ou assumant des engagements personnels et sociaux pendant les études (Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science, 1993).

2.3.3. L'évolution de la mission des cégeps

Lors de la création des cégeps, l'un des objectifs est la capacité d'offrir une formation postsecondaire de qualité. De fait, la mutation rapide de la société québécoise sur les plans social, culturel, économique et technique a amené les individus à prendre conscience « soit de l'insuffisance de leurs connaissances, soit de la précarité de leurs savoirs, de leurs savoir-faire et de leur savoir-être, soit de l'obsolescence de leurs instruments de travail » (Conseil des collèges, 1985 : 36). Plusieurs ouvrages publiés dans les années précédant la création de la Fondation du Cégep de Sainte-Foy ou peu après montrent que, dans les années 1980 et 1990, les cégeps ont réussi à offrir des programmes diversifiés et polyvalents, à hausser le niveau culturel et académique de la formation technique et à accroître la mobilité des étudiants entre la formation pré-universitaire et la formation technique. Ils indiquent également que les cégeps doivent tenir compte de nouveaux paramètres en émergence, dans un contexte social, culturel et économique en pleine mutation :

- besoin d'une éducation permanente et d'une formation continue auxquelles doivent répondre les sociétés avancées, notamment des besoins de recherche face aux changements scientifiques et technologiques ;
- besoins croissants chez les étudiants dont les comportements et les profils de cheminement scolaire sont variés ;

- hésitation et expérimentation des nombreuses options académiques chez bon nombre d'étudiants ;
- émergence de standards internationaux de compétences, en particulier dans le domaine des techniques ;
- exigence pour une formation générale de base par les entreprises et les industries pour l'acquisition de compétences fondamentales, de connaissances transférables, d'attitudes personnelles et de compétences culturelles (maîtrise de la langue d'usage, connaissance d'autres langues, rigueur de pensée, ouverture aux réalités culturelles, créativité, autonomie, sens des responsabilités, sens critique, conscience morale, etc.) (Ministère de l'Éducation, 1978 ; Conseil des collèges, 1985, 1990 ; Conseil supérieur de l'éducation, 1988 ; Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science, 1993).

En ce qui concerne plus particulièrement la mission du Cégep de Sainte-Foy, le ministère de l'Éducation le désigne en 1981 comme établissement responsable de soutenir les 25 cégeps de l'Est du Québec dans l'intégration des élèves handicapés dans leur région. Le Cégep de Sainte-Foy doit ainsi assurer la structure d'accueil, créer une gamme de services et développer une expertise liée aux besoins pédagogiques des étudiants vivant avec une déficience visuelle, auditive et motrice (Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 1998c).

La mission des cégeps a évolué depuis leur création. Les écrits montrent effectivement des périodes de réflexion profonde quant à la mission et aux pouvoirs des cégeps. On y relève le désir de la part des cégeps d'élargir leur mission, mais également d'acquérir davantage d'autonomie locale, de responsabilités académiques et de marges de manœuvre en matière de gestion des ressources financières (Conseil des collèges, 1985, 1992 ; Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science, 1993). C'est ainsi que la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel a connu plusieurs modifications, dont celle de 1993 autorisant officiellement les institutions collégiales à exercer des activités dans les domaines suivants : recherche appliquée, innovation technologique, développement régional, aide technique à l'entreprise, services à la communauté et coopération internationale (Després-Poirier, 1995, cité dans Brunet, 2006). La mission principale des cégeps demeure toutefois la formation des jeunes et des adultes, de manière à former une main-d'œuvre qualifiée et compétitive pouvant répondre aux exigences du marché de l'emploi. Ceux-ci doivent être sensibles aux besoins de leurs milieux locaux et régionaux respectifs, tout en étant à l'affût des changements induits par la mondialisation des marchés.

Au début des années 1990, l'État amorce des travaux de réflexion sur l'avenir de l'enseignement collégial, dont l'objectif est une réforme de cet ordre d'enseignement. Appelée le Renouveau de 1993, cette réforme marque la décentralisation des responsabilités de gestion, en particulier de gestion pédagogique. Désormais, les activités d'apprentissage relèvent des cégeps alors que l'État conserve le droit de fixer les objectifs et les standards des programmes d'études. L'impact de la réforme sur l'autonomie des cégeps s'accompagne de nouvelles responsabilités : gestion administrative et des ressources humaines, autoévaluation du fonctionnement global de l'établissement, élaboration de plans de réussite et imputabilité des gestionnaires. Certains acteurs affirment que le Renouveau de 1993 et les dispositions législatives prises par l'État sont une reconnaissance réaffirmée de l'enseignement collégial comme ordre d'enseignement

supérieur (Lavoie, 2008b). Les cégeps doivent se conformer aux balises encadrant l'action pédagogique et la gestion des programmes d'études, prescrites dans le document légal *Règlement sur le régime des études collégiales*. On y décrit les conditions d'admission au collégial, les normes des programmes d'études, l'administration des programmes, la durée du calendrier scolaire et les autorités en matière d'évaluation des apprentissages et de sanction des études (*ibidem*).

Outre le Renouveau de 1993, plusieurs travaux de réflexion ont été réalisés au regard de la mission des cégeps et de leur avenir depuis leur création. Citons quelques moments importants :

- la publication du rapport Roquet sur le régime pédagogique collégial en 1970 ;
- la publication d'un livre blanc sur l'enseignement collégial en 1978 ;
- le dépôt d'un livre blanc sur la réforme de l'éducation en 1982 ;
- la Commission parlementaire sur l'enseignement collégial en 1992 ;
- la Commission sur les États généraux de l'éducation en 1996 ;
- une nouvelle politique éducative en 1997 ;
- une réforme sur l'éducation au Québec en 2000 ;
- le Forum sur l'avenir de l'enseignement collégial en 2004 (Savard, Héon et Hamel, 2008).

Ayant atteint avec succès l'objectif de l'accessibilité à l'enseignement collégial, les cégeps se donnent comme nouveau défi la réussite scolaire des étudiants, et ce, dès le début des années 1990 (Conseil des collèges, 1992 ; Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science, 1993), la scolarisation et le diplôme étant devenus des outils essentiels à l'insertion professionnelle (Gauthier, 1994). En plus de promouvoir une approche axée davantage sur la réussite scolaire avec un taux d'obtention du diplôme fixé à 60 % par le ministère de l'Éducation du Québec, le renouveau de l'enseignement collégial amorcé en 1993 amène les établissements d'enseignement collégial à miser sur l'efficacité de leurs programmes, reformulés par compétences, et sur l'amélioration continue de leur performance (Savard et Bouthaim, 2008).

Au fil des ans, la mission des cégeps s'est complexifiée dans un contexte de mondialisation exigeant l'internationalisation de la formation, de manière à mieux outiller les étudiants vivant dans un environnement social de plus en plus international et interculturel. Depuis 1999, Cégep international réunit les 48 cégeps du Québec. Sa mission est de soutenir ses membres dans la mise en œuvre de stratégies d'internationalisation et de contribuer au rayonnement national et international du réseau collégial. En 2002, le ministère de l'Éducation du Québec présente la Stratégie ministérielle sur l'internationalisation de l'éducation québécoise, en donnant « des lignes de force qui à la fois reflétaient les actions déjà menées par les cégeps et allaient inspirer leur développement » (Foy, 2008 : 276). Il met ainsi l'internationalisation de la formation au cœur du processus et met de l'avant la mobilité des étudiants et des professeurs (accueil et envoi à l'étranger), l'exportation du savoir-faire, des programmes d'éducation et de formation ainsi que le rayonnement et le positionnement du Québec sur la scène internationale. Puis en 2006, la Politique internationale du Québec inscrit l'éducation comme un des vecteurs de rayonnement du Québec sur la scène internationale (*ibidem*).

Les aspects présentés précédemment indiquent, bien que partiellement, les nombreux défis que les cégeps ont relevés depuis leur création. Ainsi, depuis les années 1980, les cégeps doivent suivre l'évolution du contexte économique et social et répondre à de nouveaux besoins en matière d'enseignement collégial. Plus que jamais, ils visent à être dans le peloton de tête en offrant des programmes de qualité, adaptés et reconnus, ajustés aux besoins d'aujourd'hui et de demain, à l'échelle locale, régionale et internationale. Or, le développement de la mission des cégeps se développe dans un contexte marqué par des compressions budgétaires successives depuis la récession économique de 1980.

2.3.4. Le financement des cégeps

Selon l'article 93 de la Loi de l'Amérique du Nord britannique, l'enseignement est de juridiction provinciale exclusivement. Le gouvernement fédéral contribue toutefois au financement en vertu d'ententes fédérales-provinciales touchant l'enseignement professionnel et technique. Contrairement au financement des écoles d'enseignement primaire et secondaire qui repose principalement sur le revenu des impôts perçus par les municipalités, le financement des cégeps et des universités est assuré plus directement par l'État, au moyen des impôts généraux perçus par le gouvernement québécois et d'un transfert d'argent provenant du gouvernement fédéral. De plus, tel que recommandé par la commission Parent, la gratuité scolaire, c'est-à-dire l'exemption de frais de scolarité, est instaurée dès le début dans les cégeps à l'endroit des étudiants inscrits à temps plein à l'enseignement régulier ; elle est maintenue jusqu'à aujourd'hui¹ (Commission royale d'enquête sur l'enseignement dans la province de Québec, 1966b ; Conseil des collèges, 1992 ; Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science, 1993). C'est le seul ordre d'enseignement à dépendre autant de subventions gouvernementales, puisqu'il ne peut percevoir de frais de scolarité comme le font les universités et il n'a aucun pouvoir de taxation comme les commissions scolaires (Conseil des collèges, 1990 ; Lavoie, 2008a). De plus, n'ayant pas de partenaires du secteur privé comme c'est le cas pour les universités, ils sont captifs du financement de l'État, dont ils dépendent à plus de 85 %. L'impact sur eux des compressions budgétaires en éducation est donc direct et les touche particulièrement (Fédération des cégeps, 2004).

La gestion financière des cégeps s'effectue selon deux fonds distincts : le fonds de fonctionnement et le fonds d'investissement. Elle est encadrée par la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel et par le régime budgétaire et financier des cégeps. L'article 26 de la Loi sur les collèges stipule l'interdiction pour les cégeps de prévoir un déficit au fonctionnement. Le Régime budgétaire et financier des cégeps précise, pour sa part, les règles d'allocation et d'utilisation des fonds de fonctionnement et d'investissement (Lavoie, 2008b). Cadre légal et réglementaire jugé trop rigide et contraignant par le Conseil des collèges (1992), l'État apportera plus tard des changements de manière à donner aux cégeps des marges de manœuvre accrues en la matière, jugées encore trop limitées du point de vue de plusieurs acteurs du milieu (Lavoie, 2008b).

Le sous-financement de l'enseignement supérieur, tant collégial qu'universitaire, est décrié depuis les années 1980. On affirme que les années 1960 ont été l'âge d'or de l'éducation alors que de nouvelles priorités budgétaires apparaissent au tournant des années 1970

¹ Cette catégorie d'étudiants défraie seulement des frais d'inscription.

(santé, bien-être, environnement, stimulation économique) et surtout durant les années 1980 en raison entre autres de poussées d'inflation, d'une crise de l'énergie et d'une récession qui entraînent une réduction des fonds publics en éducation, tant de la part du gouvernement québécois que du gouvernement fédéral (Ministère de l'Éducation, 1978 ; Leman, 1986 ; Fédération des cégeps, 1989).

De plus, la deuxième décennie d'existence des cégeps (vers 1985) est marquée par la diminution du taux de la croissance de la clientèle combinée à la conjoncture économique défavorable au Québec (Conseil des collèges, 1990). Les cégeps sont invités à réviser leurs priorités dans le but de se conformer aux efforts de compressions exigées par le gouvernement québécois (Conseil des collèges, 1992). Les cégeps subissent alors une baisse de financement due à la fois aux compressions budgétaires appliquées par l'État et aux premières baisses d'effectifs scolaires entraînant une réduction des ressources financières, alors qu'ils doivent offrir une formation taillée sur mesure et adaptée aux nouveaux modes de fréquentation et aux besoins des étudiants, dans un contexte de mondialisation de l'économie (Conseil supérieur de l'éducation, 1988). Le réseau collégial aurait connu les plus sévères compressions budgétaires en 1982-1983 (Cégep de Sainte-Foy, 1983). En pourcentage du PIB, les subventions aux cégeps diminuent de 28 % entre 1981-1982 et 1990-1991 comparativement à la diminution des dépenses budgétaires du gouvernement québécois (12 %). À plusieurs reprises, le Conseil des collèges et la Fédération des cégeps dénoncent le sous-financement des cégeps et la nécessité d'accroître les ressources financières pour répondre aux besoins des étudiants et pour assurer un enseignement de qualité (Conseil des collèges, 1990). Entre 1992 et 1999, les collèges ont subi des compressions de l'ordre de 265,5 millions \$ et la Fédération des cégeps estime que leur base de financement n'a toujours pas été rétablie à la hauteur de ce qu'elle était dix ans auparavant (Fédération des cégeps, 2004).

Dans la foulée du Sommet du Québec et de la Jeunesse en 2000, le gouvernement procède à un réinvestissement en éducation de 1 milliard \$ sur trois ans pour tous les ordres d'enseignement, dont 120 millions sont consacrés à l'enseignement collégial (MELS, 2014b). Malgré cet effort, les cégeps auraient un sous-financement récurrent de 305 millions \$ en 2005-2006, estimation qui prend en compte la sous-indexation des subventions depuis 1993-1994 (Fédération des cégeps, 2006). Pour 2007-2008, on estime que le réseau collégial public a besoin d'un redressement financier s'élevant à 305 millions \$ et on affirme que le gouvernement du Québec devrait partager équitablement les sommes entre les cégeps et les universités, conformément au poids respectif de chaque ordre d'enseignement supérieur (Fédération des cégeps, 2007b). En 2012-2013, les cégeps ont subi des compressions budgétaires de l'ordre de 16,2 millions \$ (5,3 millions \$ de moins que les prévisions initiales) et un effort est de nouveau exigé en 2013-2014, de l'ordre de 16,5 millions \$ (Fédération des cégeps, 2013). On soulève que le sous-financement du réseau des cégeps est l'obstacle majeur à la réalisation de la mission éducative des cégeps (qualité de la formation et des services, investissement dans les nouvelles technologies, entre autres) (Fédération des cégeps, 2006 ; Centrale des syndicats du Québec, 2007 ; CSQ, FPPC, FEC et FPSES, 2011).

Le tableau 2.2 présente le revenu de fonctionnement des collèges publics et privés subventionnés par le gouvernement québécois pour la période allant de 1988-1989 jusqu'en 2011-2012. Les données indiquent que les cégeps accaparent au-delà de 90 % des

subventions gouvernementales versées aux cégeps publics et privés. Quant à la part du financement gouvernemental dans l'ensemble des revenus de fonctionnement des cégeps, elle s'élève à 89,5 % pour l'année financière 2011-2012, taux identique à celui de 1988-1989 et plus élevé que celui de 1997-1998 (85,4 %). Pour l'ensemble de la période, on constate une baisse de l'aide financière du gouvernement du Québec pendant trois ans (1995-1996 à 1998-1999), puis deux années affichant le même montant de subvention (2003-2004 et 2004-2005), sinon apparaissent des hausses annuelles graduelles. Ces données montrent une stabilité du taux de contribution gouvernementale au fonctionnement du réseau public, alors que les cégeps voient leurs dépenses de fonctionnement en croissance.

Tableau 2.2 : Revenu de fonctionnement des collèges publics (cégeps) et privés, de 1988-1989 à 2011-2012 (en millions de dollars)

Année scolaire	Cégeps		Collèges privés subventionnés		Total	
	Gouv. du Québec ¹	Total ²	Gouv. du Québec ¹	Total ²	Gouv. du Québec ¹	Total ²
1988-1989	861,9	962,1	71,4	110,2	933,3	1 072,3
1989-1990	901,8	1 015,4	75,7	116,3	977,5	1 131,7
1990-1991	978,2	1 105,0	79,8	121,6	1 058,0	1 226,6
1991-1992	1 060,8	1 208,6	84,7	130,8	1 145,5	1 339,4
1992-1993	1 116,6	1 261,9	90,1	142,6	1 206,7	1 404,5
1993-1994	1 144,2	1 295,8	79,9	129,0	1 224,1	1 424,8
1994-1995	1 153,7	1 316,6	80,6	131,4	1 234,3	1 448,0
1995-1996	1 141,8	1 307,3	78,2	132,3	1 220,0	1 439,6
1996-1997	1 099,3	1 278,2	78,3	127,9	1 177,6	1 406,1
1997-1998	1 051,2	1 230,6	74,5	128,0	1 125,7	1 358,6
1998-1999	1 063,1	1 253,3	68,4	121,9	1 131,5	1 375,2
1999-2000	1 118,5	1 315,3	73,9	129,5	1 192,4	1 444,8
2000-2001	1 195,7	1 400,3	74,4	135	1 270,1	1 535,3
2001-2002	1 246,9	1 448,8	77,2	139,9	1 324,1	1 588,7
2002-2003	1 282,5	1 485,0	82,3	141,8	1 364,8	1 626,8
2003-2004	1 293,5	1 496,1	79,1	142,0	1 372,6	1 638,1
2004-2005	1 293,5	1 496,1	82,0	145,3	1 375,5	1 641,4
2005-2006	1 317,9	1 520,5	82,8	148,3	1 400,7	1 668,8
2006-2007	1 402,1	1 613,6	87,3	157,6	1 489,4	1 771,2
2007-2008	1 466,2	1 683,9	91,0	168,4	1 557,2	1 852,3
2008-2009	1 592,0	1 824,2	96,3	175,2	1 688,3	1 999,4
2009-2010	1 666,2	1 895,2	104,2	188,5	1 770,4	2 083,7
2010-2011	1 716,9	1 954,9	110,9	197,6	1 827,8	2 152,5
2011-2012	1 732,7	1 936,6	107,8	202,4	1 840,5	2 139,0

¹ Contribution du Gouvernement du Québec.

² Incluant les autres sources de revenus, dont les droits de scolarité et autres frais.

Source : Statistiques de l'Éducation, Éditions 1994, 1997, 2000, 2006, 2012, 2013 (à venir) ; Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de la Science, Direction de la planification et des politiques. Compilation des statistiques, novembre 2014.

En ce qui concerne plus spécifiquement la situation financière du Cégep de Sainte-Foy, les procès-verbaux du CA du collège indiquent des compressions budgétaires qui affectent ses activités éducatives. Pour l'année financière 1989-1990, les compressions budgétaires annoncées vont réduire le budget de fonctionnement du Cégep de 400 000 \$ à 500 000 \$. Il en est de même pour 1992-1993, alors que le Cégep avait terminé l'exercice financier précédent avec un budget déficitaire de 160 000 \$ (procès-verbal du CA du Cégep, 8 juin 1992 ; assemblée générale, 21 avril 1989). Les procès-verbaux montrent également que le Cégep déplore le manque d'espace physique et qu'il désire maintenir son effectif scolaire de 5 600 étudiants, faute de quoi une réduction de sa clientèle réduirait le budget de fonctionnement octroyé par l'État et aurait un impact sur le nombre de postes d'enseignants (procès-verbaux du CA du Cégep, 10 avril 1989 et 19 février 1990). Dans son procès-verbal du 7 juin 1993, le CA du Cégep évalue à 4,3 M\$ les coupures subies au cours des quinze dernières années.

Malgré ce contexte, le Cégep de Sainte-Foy a réalisé des surplus financiers pendant plusieurs années alors que d'autres accumulaient des déficits ou atteignaient l'équilibre budgétaire à grand-peine (procès-verbal du CA du Cégep, 11 décembre 1989). Néanmoins, la direction du collège s'oppose aux nouvelles compressions budgétaires, affirmant qu'elles freinent le développement du réseau d'enseignement supérieur.

Les ouvrages consultés montrent que le financement de l'enseignement collégial est sujet de débats de façon périodique, essentiellement en raison de l'insuffisance des crédits alloués. On s'interroge d'ailleurs depuis plusieurs années sur la nécessité de diversifier les sources de financement (Fédération des cégeps, 1989 ; Ministère de l'Éducation, 2004 ; Fédération des cégeps, 2004). La Fédération des cégeps (2004) propose, pour sa part, de se tourner vers le secteur privé pour la formation professionnelle et technique, d'étendre aux collèges le principe de financement de contrepartie pour les sommes qu'ils recueillent à travers leurs fondations et de leur permettre un plus grand accès aux fonds fédéraux à l'instar des universités.

Dans un contexte de raréfaction des ressources publiques, les cégeps comptent sur d'autres sources de revenus provenant de ventes de biens et de services de leurs entreprises auxiliaires et d'activités autofinancées (cafétéria, centre sportif, résidences, affaires communautaires, projets et recrutement internationaux, etc.). Finalement, au regard de besoins qui croissent constamment, ils se dotent de fondations pour se développer, soutenir les services particuliers aux étudiants et la mission éducative des collèges (Lavoie, 2008b).

2.3.5. Les fondations dans le domaine de l'éducation

Les fondations canadiennes sont très actives dans le domaine de l'éducation et, historiquement, principalement en enseignement supérieur (Charbonneau, 2012). L'étude de Comeau et Macé offre une recension des organisations philanthropiques reconnues (OPR) par l'Agence du revenu du Canada (équivalent à un organisme de bienfaisance). Les données de 2010 indiquent qu'il existe, au Québec, 230 fondations publiques dans le domaine de l'éducation, ce qui représente 20,9 % de l'ensemble des fondations publiques, tous domaines d'activité confondus (Comeau et Macé, 2014 : 86). Toujours au Québec, les établissements d'enseignement représentent 4 % (n = 635) de l'ensemble des OPR

(*ibidem* : 83). Dans le domaine des études, de l'enseignement et de la recherche, la Fondation du Cégep de Sainte-Foy fait partie des 127 universités et collèges québécois reconnus OPR. Ces derniers totalisent 7,6 % des OPR œuvrant dans ce domaine (*ibidem* : 80).

Les fondations font de plus en plus partie du réseau des collèges québécois (Portail du réseau collégial du Québec, 2014). Aucun document ne permet d'avoir un portrait global des fondations existantes. On sait toutefois qu'en 2006, 41 des 48 cégeps ont une fondation (Brunet, 2006), qu'en 2009, le nombre s'élève à 47 cégeps (Benessaïeh, 2009). La Fédération des cégeps confirme que tous les cégeps ont une fondation en 2015. D'ailleurs, plusieurs fondations ont été mises sur pied dans le réseau d'enseignement québécois, et ce, à tous les niveaux d'enseignement (primaire, secondaire, collégial et universitaire) afin de pallier le manque de financement.

En créant une fondation, les cégeps ont opté pour une structure juridique autonome et à but non lucratif au lieu d'un bureau de développement intégré aux institutions collégiales dans le but, principalement, de contrer la perception que les dons remplaceraient le financement gouvernemental, ce dernier étant essentiel au bon fonctionnement des institutions en enseignement (Brunet, 2006). Ces fondations représentent une source de revenus devenue nécessaire à la suite des compressions budgétaires imposées au réseau collégial. Dans un document de travail de trois pages (sans date ni identification des auteurs) trouvé aux archives du Cégep de Sainte-Foy, on mentionne que la raison de mettre en place une fondation collégiale est d'aider au développement et à la réalisation de projets spécifiques visant l'excellence et la qualité de la formation, dans un contexte où l'État peine à couvrir les frais de fonctionnement des collèges.

Les fondations du réseau collégial ont des particularités par rapport aux fondations du système scolaire. Sur le plan administratif, on y retrouve généralement un plus grand nombre de représentants de divers domaines d'intervention (surtout finance, industrie et commerce), en plus des représentants du collège, des étudiants et du personnel. Sur le plan de la gestion quotidienne, certaines fondations peuvent avoir des employés réguliers à la direction générale, comme chargé de projet, au secrétariat ou aux communications. Fréquemment, des entreprises privées sont associées dans des projets conjoints. Finalement, un plus grand nombre d'entreprises privées d'importance participent au financement des fondations collégiales sur une base régulière (Centrale de l'enseignement du Québec, 1999 : 69).

2.4. Les appuis

Le personnel, les étudiants et les parents des étudiants du Cégep de Sainte-Foy appuient rapidement la Fondation. Le soutien de la communauté externe exige plus d'efforts, découlant d'une incompréhension vis-à-vis la sollicitation de dons pour soutenir la mission du Cégep de Sainte-Foy alors qu'il est un appareil financé par l'État. La Fondation doit donc faire la démonstration auprès des gens du milieu des affaires de l'utilité de sa mission et de l'usage des fonds.

Les premières collectes de dons reposent sur des montants individuels ou corporatifs ne dépassant pas 50 000 \$. Il n'y a aucun don majeur et le financement de bourses et de projets repose sur l'accumulation de nombreux dons. Les premiers donateurs sont principalement la communauté du Cégep de Sainte-Foy, les Frères des écoles chrétiennes, des institutions financières, des architectes et des ingénieurs.

Les premiers états financiers de la Fondation, qui s'étendent sur une période de 15 mois et demi, font la démonstration de l'appui reçu de la communauté interne et externe. Les données du tableau 2.3 indiquent une contribution financière de plus de 300 000 \$ de la part du personnel du collège, d'étudiants et de leurs parents ainsi que d'entreprises et de fondations.

Tableau 2.3 : Dons versés à la Fondation du Cégep de Sainte-Foy, de mars 1992 à juin 1993

Source des contributions	Montant (\$)
Entreprises et fondations	150 000
Personnel du cégep	71 370
Parents des étudiants	71 715
Étudiants du Cégep	25 020
TOTAL	318 105

Source : Cégep de Sainte-Foy (1994).

2.5. Le démarrage

À l'initiative du Cégep de Sainte-Foy, la Fondation du Cégep de Sainte-Foy est incorporée le 12 mars 1992 en tant que fondation publique afin de soutenir financièrement l'établissement d'enseignement dans sa mission et dans son développement futur. Elle planifie de mener successivement cinq campagnes différentes, auprès des personnes suivantes : employés du collège, étudiants, parents d'étudiants, retraités et corporations. La première campagne de financement a lieu au printemps 1992 et s'adresse aux employés du Cégep de Sainte-Foy. Les autres campagnes s'échelonnent jusqu'en 1995. L'objectif est de recueillir approximativement 2 M\$ en cinq ans. Dans son plan d'action de 1994-1995, la Fondation prévoit approcher plusieurs fondations charitables. Elle cible également les organismes publics et les communautés religieuses de manière à augmenter le nombre de donateurs potentiels. Dans son plan quinquennal 1992-1997, la Fondation mentionne avoir franchi à peine le cap du million, montant qui inclut les objectifs attendus pour l'année 1997. Elle souligne par ailleurs la présence d'équipes de bénévoles, qui sont la clef du succès des campagnes (Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 1996). En entrevue, on affirme que le résultat des collectes de fonds a été contraire aux prévisions formulées par une firme de marketing, qui évaluait facile l'atteinte de l'objectif. Devant ce constat, le CA de la Fondation décide de créer des fonds de dotation pour assurer la pérennité de la Fondation, en utilisant l'usufruit de ces fonds, et d'approcher les donateurs dans la perspective de contribuer aux fonds permanents.

Dès la création de la Fondation, les besoins de financement de projets sont nombreux en termes d'aménagement ou de réaménagement de laboratoires, de renouvellement et de

modernisation d'équipements et de matériel de laboratoires et de rehaussement de ressources didactiques (fonds de bibliothèque, documents audiovisuels et multimédias). Cela concerne plusieurs laboratoires :

- les laboratoires pour les applications pédagogiques de l'ordinateur ;
- les laboratoires informatiques pour le département d'administration et des techniques administratives ;
- les laboratoires des sciences pures et des sciences de la nature ;
- les laboratoires d'inhalothérapie, de radiologie et des techniques de laboratoire médical ;
- les laboratoires de langues (Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 1992).

Au regard de l'infrastructure administrative de la Fondation, elle est mise en place au cours de l'année financière 1993-1994 (Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 1994c). Auparavant, un comité consultatif a été formé en 1992 pour se pencher sur les activités que devra assumer le comité d'attribution des fonds, tel que prévu dans les règlements généraux de la Fondation, c'est-à-dire analyser les demandes de soutien financier soumises et recommander au CE de la Fondation les projets à financer annuellement. Le 23 août 1993, un procès-verbal rend compte de la première réunion du CA provisoire de la Fondation, soit les personnes ayant requis la constitution de la fondation : Claude Bissonnette, Rodrigue Gagnon, Denys Larose et Gervais Michaud. Ils demeurent en fonction jusqu'à la première assemblée des membres réguliers.

Le 8 juin 1994 se tient la première assemblée générale des membres, qui élit douze des quinze administrateurs de la Fondation. Le CA est alors constitué de deux femmes et dix hommes. De plus, treize des quinze membres du comité d'attribution sont nommés au cours de l'année et ils élaborent les outils d'évaluation nécessaires (critères de sélection et d'admissibilité, fiche d'évaluation)¹. On y retrouve 11 hommes et deux femmes, dont le mandat est de deux ans, renouvelable. Il a été entendu par ailleurs qu'aucun projet n'est déposé directement à la Fondation, qu'il doit être entériné d'abord par le directeur de service ou de département, qui achemine la demande approuvée au comité de planification des investissements du Cégep de Sainte-Foy. Cette façon de faire favoriserait, semble-t-il, un développement cohérent des investissements de la Fondation selon les objectifs du Cégep (Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 1994c).

Toujours au cours de la même année financière, une directrice exécutive et une secrétaire à temps plein sont embauchées (Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 1994c). Lors de la réunion du CE en date du 23 août 1994, des résolutions sont adoptées pour former les premiers comités de la Fondation : un comité de finances (veiller aux placements de la Fondation), un comité pour la campagne auprès des entreprises (coordonner l'action de la Fondation auprès des entreprises) et un comité de marketing (planifier une stratégie de publicité).

¹ Composition formelle du comité d'attribution : trois professeurs du personnel du Cégep de Sainte-Foy représentant le secteur général, trois professeurs représentant le secteur professionnel, un professionnel non enseignant, deux employés de soutien, un cadre, un membre de l'Association des parents, deux membres de l'Association des étudiants, un membre de la direction générale et un membre du CA de la Fondation.

En entrevue, on affirme que la réalisation de la première activité de financement auprès du personnel du Cégep de Sainte-Foy a été facile en soi. La tenue d'une sollicitation externe et l'entrée de dons plus importants, par la suite, ont imposé la mise en place d'une structure administrative plus large. Cela expliquerait le délai d'un an entre l'incorporation de la Fondation, l'embauche du personnel permanent et la formation du CA permanent.

2.6. La chronologie des événements

La documentation écrite et les entrevues permettent de retracer un ensemble d'éléments qui illustrent le développement de la Fondation du Cégep de Sainte-Foy (tableau 2.4). Parmi ceux-ci, trois se démarquent particulièrement :

- la création des fonds de dotation : élément majeur assurant la pérennité des attributions annuelles pour des bourses aux étudiants et des projets de recherche et de développement ;
- les campagnes de souscription : moments charnières ayant permis le rehaussement de la collection de livres et le réaménagement de la bibliothèque ;
- la campagne de financement majeure de 2014-2019 : de grande envergure.

Tableau 2.4 : Événements marquants dans l'histoire de la Fondation du Cégep de Sainte-Foy

Date	Événement
Octobre 1962	Début des activités de l'Académie de Québec.
Juillet 1966	Achat de l'Académie de Québec par le Gouvernement du Québec.
1967	Cégep de Sainte-Foy succède à l'Académie de Québec.
Mars 1973	Création du Fonds des Anciens de l'Académie de Québec.
12 mars 1992	Enregistrement de la Fondation du Cégep de Sainte-Foy en tant que corporation.
Printemps 1992	Première campagne auprès des employés du collège.
18 juin 1992	Adoption du règlement numéro 1 des règlements généraux.
1 ^{er} juillet 1992	Enregistrement de la Fondation du Cégep de Sainte-Foy comme organisme de bienfaisance auprès de l'Agence du revenu du Canada.
Automne 1992	Première campagne auprès des parents d'étudiants.
1992	Mise sur pied d'un comité consultatif.
Printemps 1993	Première campagne auprès des étudiants.
24 mai 1993	Résolution instituant un comité d'attribution.
1 ^{er} juillet 1993	Entrée en fonction de la première directrice.
1993-1994	Embauche d'une première secrétaire à temps plein.
23 février 1994	Adoption du Règlement numéro 4 du Fonds de dotation ou Fonds des étudiants.
8 juin 1994	Première assemblée générale des membres. Première réunion des membres du CA non provisoire.
23 août 1994	Première réunion des membres du CE.
Novembre 1994	Legs en fiducie de 100 000 \$ par Gaston-J.-Beaudoin.
1994-1995	Première campagne auprès des corporations. Première ébauche d'un programme de bourses.
Mai 1997	Création du Fonds de coopération internationale.

	Création du Fonds de recherche et de développement. Création du Fonds de soutien à la réussite scolaire.
10 mars 1998	Entrée en fonction d'une nouvelle directrice.
Mai 1998	Désignation du Fonds des étudiants par Fonds Robert-L.-Darbelnet.
15 décembre 1998	Adoption des règles liées aux fonds existants : Gaston-J.-Beaudoin, Robert-L.-Darbelnet, Soutien à la réussite scolaire, Recherche et développement, Coopération internationale. Abrogation du Règlement numéro 4 du Fonds de dotation.
1998	Élaboration du programme de bourses.
28 février 2000	Entrée en fonction d'une nouvelle directrice.
12 septembre 2000	Adoption du Code d'éthique et de déontologie.
2001-2002	Création de la bourse Clarisse-Tremblay. Création de la bourse Julie Dupuis. Premiers récipiendaires de la bourse Gabriel-Rioux.
18 février 2002	Adoption du programme d'attribution du Fonds général.
3 septembre 2002	Abolition du comité d'attribution.
23 septembre 2002	Dernières modifications au règlement numéro 1 des règlements généraux.
Automne 2002	Création du Fonds de soutien à la réussite scolaire, à la recherche et au développement.
2003-2004	Premiers récipiendaires de la bourse du Lieutenant-Gouverneur pour la jeunesse. Premier récipiendaire de la bourse du Gouverneur général.
2003-2005	Campagne corporative.
2004	Création de la bourse Arlette-Chantal-Côté.
30 novembre 2004	Adoption du Fonds de coopération internationale et de formation à l'étranger.
2007-2008	Campagne de financement majeure.
28 avril 2008	Signature du protocole d'entente confiant à la Fondation du Cégep de Sainte-Foy la gestion du Fonds des Anciens de l'Académie du Québec. Montant de 1 100 000 \$.
2008-2009	Informatisation complète des opérations de sollicitation. Révision du programme de bourses.
15 décembre 2009	Inauguration officielle du Fonds Roger-Deslauriers.
2010	Instauration de la Bourse Link Industrielle Alliance.
24 mai 2011	Adoption de la Politique de placement.
2012	20 ^e anniversaire de la Fondation du Cégep de Sainte-Foy.
2 décembre 2013	Entrée en fonction d'une nouvelle directrice.
2014-2019	Mise en place d'une campagne de financement majeure.

Depuis la création de la Fondation du Cégep de Sainte-Foy et pendant plusieurs années, un cadre professionnel du Cégep de Sainte-Foy occupe le poste de directeur de la Fondation. Dans les années 2000, une gestionnaire le seconde. À certains moments, il n'y a pas d'employés permanents à la Fondation. L'embauche de la directrice actuelle vient changer la donne puisque c'est la première fois qu'un poste de direction est attribué à une personne de l'extérieur du Cégep de Sainte-Foy. On considère que la Fondation est devenue mature et on lui confie le mandat de mieux structurer la Fondation et de travailler à son développement. Une des opérations importantes est la gestion de la campagne de

financement majeure de 2014-2019. En entrevue, on mentionne qu'il y a toujours eu un cadre professionnel du Cégep de Sainte-Foy qui a assuré la supervision de la Fondation afin d'harmoniser les actions de la Fondation avec les orientations stratégiques du collège. Néanmoins, la gestion a toujours relevé du CA de la Fondation. Le lien étroit était et est toujours perçu comme étant essentiel. Aujourd'hui, Alain Brochier, membre d'office de la Fondation, en a la responsabilité.

En ce qui concerne les campagnes de souscription de grande importance, la campagne corporative de 2003-2005 permet de rehausser les collections de la bibliothèque du collège, lesquelles ont souffert des compressions budgétaires et des priorités qui ont été accordées aux nouvelles technologies. La cible de la campagne de 2007-2008 est le réaménagement de la bibliothèque du Cégep de Sainte-Foy. On réussit à recueillir 500 000 \$ auprès des entreprises de la région (Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 2008b). En 2014-2019, la Fondation met en branle une autre campagne de financement visant un objectif de 2,5 M\$. En entrevue, on affirme que les collèges publics reçoivent des subventions gouvernementales qui permettent d'assurer seulement les services de base, ce qui fait que leur développement repose de plus en plus sur leur fondation et les donateurs.

Les sommes recueillies par la Fondation du Cégep de Sainte-Foy sont distribuées dans des fonds. Dès la création de la Fondation, le Fonds général est automatiquement mis en place afin d'y verser les dons reçus. Le 23 février 1994, la majorité des membres de l'Assemblée générale des étudiants adoptent le règlement numéro 4, qui porte sur la création du Fonds de dotation dédié à des bourses à l'intention des étudiants du Cégep de Sainte-Foy. Il est ratifié par les membres réguliers le 8 juin 1994 et modifié par le CA de la Fondation le 29 novembre 1994. Ce règlement formalise l'entente concernant l'utilisation de la cotisation volontaire et automatique des étudiants à la Fondation du Cégep de Sainte-Foy, pour les quatre ans à venir. Le CA de la Fondation s'engage par ailleurs à adopter un programme de bourses qui sera recommandé par le Cégep de Sainte-Foy et l'Association étudiante (Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 1994a).

Au cours de la même année, Gaston-J.-Beaudoin lègue, à sa mort, un montant de 100 000 \$ à la Fondation. Un programme de bourses est élaboré en 1995 pour le fonds qui porte son nom. Puis, trois fonds de dotation voient le jour en 1997 : le Fonds de coopération internationale, le Fonds de recherche et de développement et le Fonds de soutien à la réussite scolaire. En ce qui concerne le Fonds de coopération internationale, les membres du CA jugent opportun de mettre sur pied un fonds spécifique pouvant contribuer au financement de projets et de stages et d'avoir les ressources nécessaires pour les évaluer et les encadrer, de manière à soutenir le Cégep de Sainte-Foy. En effet, ayant déjà reçu des dons pour ce champ d'action et bénéficiant d'une reconnaissance officielle du gouvernement québécois à l'endroit des actions internationales et interculturelles des cégeps¹, le Cégep de Sainte-Foy adopte une politique institutionnelle de coopération internationale et de formation interculturelle.

En décembre 1998, la Fondation adopte les règles liées aux fonds suivants : Fonds Gaston-J.-Beaudoin, Fonds Robert-L.-Darbelnet, Fonds de soutien à la réussite scolaire, Fonds de recherche et de développement, Fonds de coopération internationale. Elle précise l'objectif,

¹ Suite à la révision de la Loi sur les cégeps en 1993.

les modalités de fonctionnement et de gestion pour chacun des fonds. Le Fonds Robert-L.-Darbelnet vient remplacer le Fonds de dotation, créé en 1994 pour l'utilisation des contributions des étudiants et le CA abroge le Règlement numéro 4 qui l'avait constitué. En ce qui concerne la création du Fonds de recherche et de développement, il remplace en quelque sorte le Fonds de développement éducatif ¹, significativement réduit au cours des dernières années. En 2002, la Fondation fusionne le Fonds de soutien à la réussite scolaire et le Fonds de recherche et de développement, permettant ainsi d'alléger les procédures administratives. En 2004, les objectifs du Fonds de coopération internationale sont modifiés ; on y ajoute un volet pour encourager les étudiants qui participent à des projets de stage à l'étranger, compte tenu du nombre croissant de ces stages.

Le 18 février 2008, un protocole d'entente intervient entre l'Association des Anciens de l'Académie de Québec, le Fonds des Anciens de l'Académie de Québec ², la Fondation du Cégep de Sainte-Foy et le Cégep de Sainte-Foy, par lequel un montant minimum de 1 100 000 \$ est géré par le Cégep via la Fondation. Le 28 avril 2008, les parties en cause signent le protocole d'entente, le règlement concernant le Fonds des Anciens de l'Académie de Québec et la convention de garde de valeurs (Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 2008b). Puis, en 2009, est inauguré le Fonds Roger-Deslauriers.

Il existe aujourd'hui six fonds permanents qui servent à financer des bourses, des projets pédagogiques ou l'achat d'équipements, auxquels s'ajoute le Fonds général pour les fonds non dédiés. Les donateurs peuvent dédier leur contribution à un fonds en particulier, s'ils le désirent. Afin de faciliter la gestion des différentes collectes de fonds, la Fondation informatise toutes les opérations de sollicitation. Le travail est effectué à l'automne 2009 grâce à l'expertise de la Direction des systèmes et des technologies de l'information du Cégep de Sainte-Foy (Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 2009b).

En 1994-1995, s'inspirant des volontés d'un certain nombre de donateurs, de l'Association des étudiants du Cégep de Sainte-Foy et d'idées formulées par des donateurs éventuels, la Direction des affaires étudiantes et des communications du Cégep de Sainte-Foy élabore une première ébauche de programme de bourses à l'intention des étudiants. Ce programme comprend initialement quatre volets dans sa version initiale : bourse d'excellence académique, bourse d'accès à des études au Cégep de Sainte-Foy, bourses de maintien aux études et bourses de reconnaissance de l'engagement des étudiants dans des activités complémentaires à la formation (Cégep de Sainte-Foy, 1995a). La version finale est élaborée en 1998, en tenant compte des fonds existants. Au cours de l'exercice financier 2008-2009, la Fondation mandate un comité formé de cinq personnes pour réviser le programme de bourses, impliquant trois gestionnaires de direction ou de services du Cégep de Sainte-Foy, un étudiant et un gestionnaire de la Fondation du Cégep de Sainte-Foy (Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 2009b). Le programme actuel comporte cinq types de bourses aux étudiants qui se subdivisent en de nombreuses bourses (voir tableau 5.2).

¹ Fonds spécial des surplus accumulés par le Cégep de Sainte-Foy, qui sert à financer des projets de recherche et de développement (voir section 2.5.1.).

² À sa création, le Fonds des Anciens est composé de trois partenaires : le Cégep de Sainte-Foy, l'Association des Anciens de l'Académie de Québec et les Frères des écoles chrétiennes, ces derniers s'étant retirés par la suite.

3. La mission de la Fondation du Cégep de Sainte-Foy et ses acteurs

Ce chapitre renseigne sur la mission de la Fondation du Cégep de Sainte-Foy ainsi que sur les acteurs qui y sont à l'œuvre. Il fournit également de l'information sur le réseau d'acteurs qui soutient les activités de la Fondation.

3.1. La mission

Incorporée en 1992, la Fondation du Cégep de Sainte-Foy a pour mission de soutenir l'œuvre éducative du Cégep de Sainte-Foy, de promouvoir et de favoriser la qualité de l'enseignement et la réussite scolaire, d'encourager l'innovation et l'excellence. Pour ce faire, elle entreprend des actions dans l'organisation de campagnes de souscription ou d'activités de financement pour recueillir des fonds qui servent à appuyer des projets pédagogiques ou qui sont remis à des étudiants sous forme de bourses. Elle contribue ainsi au maintien de l'excellence de l'enseignement dans un contexte où l'État québécois a des difficultés à soutenir financièrement le plein développement des cégeps (Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 2014a).

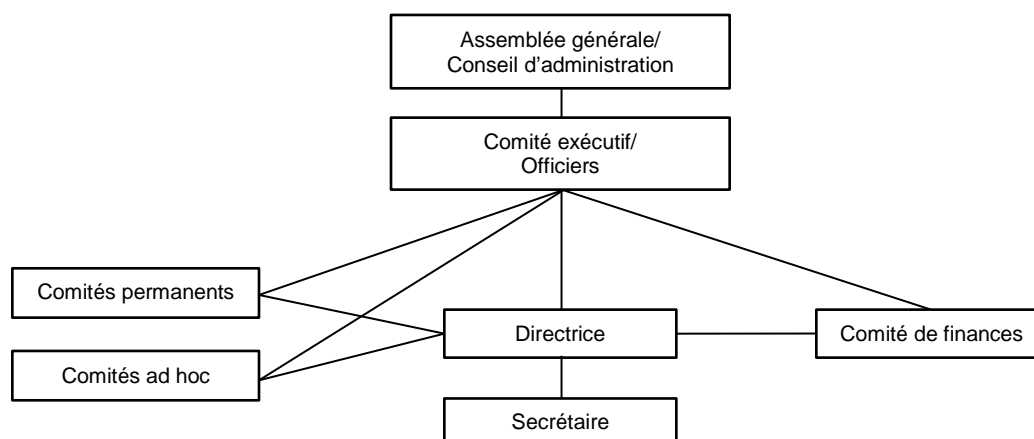
L'Agence du revenu du Canada classe ses programmes de bienfaisance dans deux principaux domaines d'activité :

- Universités et collèges : 54 % ;
- Bourses d'études, bourses d'entretien, etc. : 46 % (Agence du revenu du Canada, 2014).

3.2. Les acteurs à l'interne

Les acteurs qui sont impliqués dans la réalisation de la mission de la Fondation se retrouvent soit à la gouvernance, soit aux opérations.

Figure 3.1 : Organigramme de la Fondation du Cégep de Sainte-Foy



3.2.1. Sur le plan de la gouvernance

Les membres de l'assemblée générale et les administrateurs jouent un rôle central sur le plan de la gouvernance, d'autant plus que ce sont les mêmes personnes. Le comité exécutif relève du CA. Les comités nommés par le CA ont, pour leur part des pouvoirs et des responsabilités de différent niveau. Ils travaillent en étroite collaboration avec la directrice.

3.2.1.1. Les membres de l'assemblée générale

La Fondation comprend trois catégories de membres : les membres réguliers, les membres honoraires et les membres associés. Ils forment l'assemblée générale. Parmi les membres réguliers, trois membres d'office issus des cadres professionnels du Cégep de Sainte-Foy y siègent de manière à assurer un lien étroit entre la Fondation et le Cégep (tableau 3.1).

Tableau 3.1 : Modalités de la composition des membres de la Fondation du Cégep de Sainte-Foy

Catégorie de membres	Nombre de membres	Composition des membres
Régulier Classe A	1 membre	Un employé du Collège désigné parmi les employés donateurs.
Régulier Classe B	1 membre	Une personne désignée par l'Association des parents des étudiants du Cégep de Sainte-Foy.
Régulier Classe C	2 membres	Deux personnes désignées par l'Association étudiante du Cégep de Sainte-Foy.
Régulier Classe D	20 membres au maximum	Personnes désignées par les membres réguliers lors d'une assemblée générale (milieu d'affaires).
Régulier d'office	3 membres	Le directeur général, le secrétaire général et le directeur des services administratifs du Cégep de Sainte-Foy.
Honoraire		Toute personne recommandée par le Cégep de Sainte-Foy ou nommée par le CA.
Associé		Toute corporation, association, organisme ou personne morale.

Source : Fondation du Cégep de Sainte-Foy (2002a).

Toute personne âgée de 18 ans et plus, intéressée par la mission de la Fondation et qui répond aux normes d'admission établies par le CA peut devenir membre régulier, s'il est accepté par le CA. Une personne interdite, faillie non libérée ou employée de la Fondation ne peut y accéder. Les membres réguliers se répartissent en quatre classes et leur mandat est de deux ans, renouvelable. Ils conservent leur qualité de membre régulier tant que le CA ou l'organisme qui les a désignés ne révoque pas leur statut de membre. Les personnes composant chaque classe de membres réguliers sont désignées par un groupe qu'elles représentent et la nomination définitive appartient au CA de la Fondation. Les rapports annuels indiquent la nécessité de recruter régulièrement de nouveaux membres dans les classes C et D.

Aux membres réguliers précités s'ajoutent les membres réguliers d'office dont la composition est définie dans les règlements généraux de la Fondation, puis les membres honoraires et les membres associés. Les membres associés doivent répondre aux normes

d'adhésion établies par le CA de la Fondation. Ils peuvent désigner un représentant pour participer aux assemblées générales, lequel devient alors un membre régulier de la classe D, et ils peuvent le destituer en tout temps pour le remplacer par une autre personne. En février 2015, il y a onze membres honoraires (dix hommes et une femme) et aucun membre associé.

Un membre de la Fondation cesse de l'être s'il n'est plus désigné comme représentant par le groupe ou l'organisme qui l'avait désigné, s'il démissionne, s'il est absent à trois assemblées consécutives sans raison jugée valable par le CA et que deux tiers des membres présents adoptent une résolution à cet effet.

Les membres réguliers ayant droit d'assister aux assemblées générales ou spéciales reçoivent un avis de convocation dans le délai prescrit. Ils ont le loisir également de renoncer par écrit à un avis de convocation. Le quorum est atteint avec plus de la moitié des membres réguliers en fonction. Lors de l'assemblée annuelle, les membres réguliers prennent connaissance des états financiers et du rapport du vérificateur ou de l'expert-comptable et doivent les adopter. Ils y élisent les administrateurs, y nomment un vérificateur ou un expert-comptable et décident de toute autre affaire dont ils doivent légalement être saisis. Seuls les administrateurs et le président peuvent convoquer une assemblée spéciale des membres réguliers et l'avis de convocation doit en spécifier les objets. Le président ou le vice-président de la Fondation préside aux assemblées des membres réguliers. À défaut, les membres réguliers présents peuvent nommer un président (Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 2002a).

3.2.1.2. Le conseil d'administration

Seuls les membres réguliers peuvent siéger au CA, et ce, sans rémunération (Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 2002a). De plus, les membres réguliers d'office font partie du CA, tel que stipulé dans les règlements généraux. Pour leur part, les membres réguliers de chaque classe ont le droit d'élire au CA un nombre d'administrateurs égal au nombre de membres que comprend la classe dont il fait partie.

En somme, les membres réguliers détiennent automatiquement un poste d'administrateur au sein du CA. Les membres du CA ont un mandat d'une durée de deux ans et ils demeurent en fonction jusqu'à l'élection d'un remplaçant. La perte de leur qualité de membre de la Fondation peut également mettre fin à leur mandat. Lorsqu'un poste devient vacant, il est comblé par un membre appartenant à la même catégorie et à la même classe auxquelles appartenait l'administrateur sortant, et il est élu en assemblée générale spéciale. Un administrateur peut être destitué de ses fonctions par une résolution adoptée aux deux tiers des membres réguliers présents en assemblée spéciale, au cours de laquelle il a droit de parole pour exprimer son opposition à la résolution le destituant.

Le tableau 3.2 présente les membres du CA pour l'année 2013-2014. Cinq femmes et onze hommes le composent.

Tableau 3.2 : Composition du CA de la Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 2013-2014

Classe du membre	Nom	Statut professionnel	Poste occupé au CA
Classe A	Christian Comtois	Gestionnaire, Service des activités sportives Cégep de Sainte-Foy	
Classe B	Vacant		
Classe C	Jean-René Beauchemin	Trésorier, Association étudiante du Cégep de Sainte-Foy	
	Olivier Foy	Étudiant, Association étudiante du Cégep de Sainte-Foy	
Classe D	Patrice Beauchemin	Architecte, Groupe A	Président
	Jérôme Beaudry	Avocat, Bernier Beaudry Avocats	
	François Boisjoli	Vice-président Actuariat, SSQ, Société d'assurance-vie inc.	
	Pierre Cassivi	Président-Directeur général, Parcs industriels.ca	
	Robert Côté	Ingénieur sénior - Développement des affaires, BPR	
	Jean Drouin	Président, CIAO technologies	
	Josée Isabel	Directrice des finances, Groupe perspective	
	Jacques Laurin	Directeur - Groupe Expert, placement et financement, Caisse Desjardins de Sainte-Foy	Vice-président
	Nancy Leclerc	Directrice principale des ventes, Québec et région, Desjardins Groupe d'assurances générales	
	Guylaine Perron	Vice-Présidente, Chef des opérations financières, Groupe Le Massif inc.	
Membre d'office	Alain Brochier	Directeur des services administratifs, Cégep de Sainte-Foy	Trésorier
	Andrée-Anne Gagnon	Directrice du personnel et des affaires corporatives, Cégep de Sainte-Foy	Secrétaire
	Carole Lavoie	Directrice générale, Cégep de Sainte-Foy	

Source : Fondation du Cégep de Sainte-Foy (2014a).

Le CA doit tenir minimalement une assemblée par année, mais aussi souvent que l'intérêt de la Fondation l'exige. Le président ou quatre administrateurs peuvent demander une assemblée du CA. Les assemblées du CA font l'objet d'un avis de convocation transmis par

écrit par le secrétaire dans le délai prescrit dans les règlements généraux, ou sans respecter le délai si deux tiers des administrateurs y consentent. La présence de sept administrateurs assure le quorum. Après l'assemblée générale annuelle des membres réguliers se tient une assemblée des administrateurs nouvellement élus dans le but d'élire les officiers ou autres dirigeants de la Fondation (Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 2002a).

3.2.1.3. Les officiers et autres dirigeants

Les administrateurs élisent parmi eux un président, un vice-président, un trésorier et un secrétaire. Le trésorier et le secrétaire sont toujours des membres d'office. En ce qui concerne le trésorier, c'est toujours le directeur des services administratifs du Cégep de Sainte-Foy (membre d'office), qui est en mesure de suivre étroitement les finances du Cégep de Sainte-Foy et celles de la Fondation, d'assurer la pérennité de la Fondation et d'avoir des façons de faire conformes aux pratiques administratives du collège. D'ailleurs, les états financiers de la Fondation et du Cégep doivent être validés l'un par rapport à l'autre puisque les fonds versés par la Fondation au Cégep apparaissent dans les états financiers de ce dernier.

Le CA peut également créer d'autres postes et nommer des dirigeants pour représenter la Fondation et y exercer les fonctions qu'il aura déterminées, mais aucun autre dirigeant n'a été nommé à une fonction d'officier depuis plusieurs années. Le mandat des officiers est d'une durée d'un an et ils restent en poste tant que leur remplacement n'est pas assuré (*ibidem*).

En 2013-2014, on retrouve une femme et trois hommes aux postes d'officier de la Fondation.

3.2.1.4. Le comité exécutif

Selon les règlements généraux, le comité exécutif est formé de cinq personnes. Or, les membres de la Fondation ont décidé de réunir en une seule instance les officiers et les membres du comité exécutif. Ainsi, les membres d'office sont toujours membres du comité exécutif. En 2013-2014, on y retrouve deux femmes et quatre hommes : Patrice Beauchemin, Carole Lavoie, Alain Brochier, Andrée-Anne Gagnon, Robert Côté et Jacques Laurin. Leur mandat est d'un an, renouvelable. Après l'expiration de leur mandat, les membres du comité exécutif doivent rester en fonction jusqu'à leur remplacement. Le président du CA préside le comité exécutif (Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 2002a). Des changements récents ont été apportés aux procédures administratives. Désormais, les rencontres du CA et du CE ne se tiennent plus en parallèle, ce qui pouvait être démobilisateur pour les membres du CE qui, finalement, intervenaient deux fois sur les mêmes sujets de discussion. Le CE est donc interpellé pour des sujets bien précis, quand le CA n'a pas de réunion prévue au calendrier.

3.2.1.5. Les comités

Le CA peut former des comités, selon les besoins ressentis, qui doivent lui rendre des comptes sur leurs activités. Par exemple, il a mis sur pied un comité des fêtes pour organiser la programmation des festivités célébrant le 20^e anniversaire de la Fondation en 2012. Un comité de marketing et un comité d'idées ont ainsi été créés ponctuellement pour accomplir un mandat à court terme. De plus, chaque campagne de souscription a son

propre comité d'organisation. Le comité qui organise la campagne de financement majeure de 2014-2019 sera composé de différents sous-comités en raison de l'ampleur du mandat. Les administrateurs sont invités à s'impliquer, selon leurs intérêts et leur disponibilité. Ils peuvent aussi solliciter des gens de leur réseau à se joindre aux comités pour apporter leur expertise. Il y a minimalement un administrateur dans chaque comité, qui est porteur du dossier au sein du CA. La directrice, pour sa part, joue un rôle sur le plan opérationnel.

On retrouve quatre comités permanents, en ce sens qu'ils sont en place d'année en année en raison de leur mandat. Il y a le comité de finances qui a une fonction administrative de même que le comité du tournoi de golf, celui du spectacle-bénéfice et celui de la course, qui sont rattachés à une activité de financement récurrente (Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 2014c).

Le comité de finances

La politique de placement stipule que le comité a le mandat d'analyser les choix financiers qui s'offrent à la Fondation, de faire le suivi de l'évolution du rendement des portefeuilles détenus sous gestion, de rencontrer les gestionnaires de fonds afin d'évaluer leur performance et d'émettre des recommandations au CA visant une saine gestion des fonds. Les membres doivent se conformer aux règles éthiques dictées par le CA et se rencontrer minimalement deux fois par année (Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 2011c). En 2012-2013, le comité est composé de deux femmes et d'un homme, soit un membre d'office et deux membres de la classe D (*ibidem*).

Le comité du tournoi de golf

En général, le comité du tournoi de golf organise l'activité et cherche des commanditaires de même qu'il doit trouver le président d'honneur pour l'événement. Il peut être appelé également à conclure une entente avec un club de golf intéressé à recevoir l'événement pendant plus d'une année. En 2012-2013, le comité s'est réuni cinq fois durant l'année et a tenu des conférences téléphoniques. Il était composé d'une femme et de deux hommes, soit un membre d'office et deux membres de la classe D (*ibidem*).

Le comité du spectacle-bénéfice

Le comité du spectacle-bénéfice contribue à l'organisation de l'activité de financement, recherche l'artiste et le président d'honneur de l'événement, convient des plans de visibilité accordés aux différents commanditaires et s'assure de vendre le plus grand nombre de billets, en concevant une approche marketing. En 2012-2013, deux femmes et un homme composent le comité, soit deux membres de la classe D et la présidente du CA (*ibidem*).

Le comité de la course de la Fondation

Le comité de la course de la Fondation a vu le jour dans le cadre des activités soulignant le 20^e anniversaire. Son mandat est d'offrir une activité axée sur la santé aux membres du personnel, aux étudiants et au grand public. En 2012-2013, il est composé de membres du personnel supervisés par le membre de la classe A (*ibidem*).

3.2.2. Sur le plan opérationnel

L'équipe permanente de la Fondation est composée de deux personnes. Des bénévoles apportent leur soutien dans l'organisation des activités.

3.2.2.1. Le personnel permanent

La directrice et la secrétaire composent le personnel permanent de la Fondation. La directrice actuelle est entrée en fonction le 2 décembre 2013 à temps partiel, puis le 6 janvier 2014 à temps plein. En l'embauchant, la Fondation du Cégep de Sainte-Foy bénéficie du coup de l'expertise que celle-ci a développée en travaillant antérieurement à la Fondation du Cégep de Lévis-Lauzon. Avant son arrivée, le poste de directeur était assumé par un membre d'office, qui était responsable des questions touchant les finances, le budget et la comptabilité. Il était secondé par une gestionnaire, qui s'occupait des opérations quotidiennes. Au départ à la retraite de la gestionnaire, le CA a décidé de restructurer la direction de la Fondation. Il a recruté une personne au poste de directeur avec un profil qui s'accompagnait d'un plus haut niveau de responsabilité et d'une plus grande autonomie dans les décisions liées à la gestion quotidienne. L'ancien directeur, qui est le trésorier actuel, sert de mentor à la directrice actuelle. Selon cette dernière, le CA a fait montre de sagesse en profitant de la situation pour planifier la relève.

La directrice relève du Cégep de Sainte-Foy sur le plan administratif. La description des tâches de la directrice est donc définie par la direction du Cégep et le CA de la Fondation, qui lui confient des mandats liés à la gestion et au développement de l'organisme. La directrice supervise également le travail de la secrétaire. Cette dernière est engagée deux jours par semaine. Depuis août 2014, elle est présente quatre jours par semaine en raison du volume de travail qu'exige la campagne de financement majeure de 2014-2019. Enfin, la directrice travaille étroitement avec les comités en place et est présente à toutes les rencontres du CA, du CE et des comités.

3.2.2.2. Les bénévoles

La Fondation peut compter sur la présence de plusieurs bénévoles pour réaliser ses différentes activités. Ceux-ci sont généralement des membres du personnel, des retraités et des étudiants du Cégep de Sainte-Foy. Leurs tâches sont diverses : accueil des participants, organisation des lieux physiques, sollicitation auprès des donateurs¹, etc. Ils sont sous la supervision de la directrice. Malheureusement, il n'existe aucune donnée sur le nombre de bénévoles qui soutiennent la Fondation ni sur le nombre d'heures qu'ils y consacrent.

Un des projets de la direction est d'organiser un réseau de bénévoles qui pourrait soutenir davantage le personnel permanent. La directrice avoue néanmoins que la gestion des bénévoles est plus complexe que celle des employés réguliers, car cela demande de prendre en compte la disponibilité des individus, leurs intérêts et leurs compétences.

¹ Il faut préciser que les étudiants sont rémunérés dans le cadre de la campagne auprès des parents, qui se fait par sollicitation téléphonique.

3.3. Le réseau

La Fondation du Cégep de Sainte-Foy bénéficie d'un réseau de personnes, d'associations, d'entreprises et d'institutions qui la soutiennent de différentes manières afin d'offrir des bourses aux étudiants du Cégep de Sainte-Foy et de financer des projets de recherche et de développement qui concourent à leur réussite scolaire.

3.3.1. Les donateurs

Le profil des donateurs est varié. On retrouve des étudiants, des parents et des retraités du Cégep de Sainte-Foy regroupés en association de même que le personnel du collège. Le milieu des affaires est très présent, particulièrement celui œuvrant dans les secteurs d'activité où existe un intérêt à l'endroit de la main-d'œuvre professionnelle formée au Cégep de Sainte-Foy. Ces gens d'affaires représentent en effet de futurs employeurs potentiels pour une partie de la clientèle de l'établissement d'enseignement. Citons, par exemple, des compagnies d'assurances, des institutions bancaires, des firmes d'ingénierie et en gestion des ressources humaines ou des entreprises dans le domaine de la construction. L'université Laval fait partie des donateurs, car elle partage un intérêt commun avec le Cégep de Sainte-Foy : la poursuite des études à un niveau supérieur.

Le rapport annuel de 2012-2013 montre que les étudiants du Cégep de Sainte-Foy sont les plus grands donateurs (plus de 50 000 \$). Seulement deux compagnies se retrouvent dans la catégorie de dons allant de 10 000 \$ et 49 999 \$. Le plus grand nombre de donateurs du milieu des affaires (22) se situe dans la tranche entre 1000 \$ et 9 999 \$ (Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 2014c).

3.3.2. Les partenaires financiers

Un certain nombre de dons se concrétise dans le cadre de partenariat financier. Les documents mis à notre disposition par la Fondation indiquent que des partenariats financiers ont été signés avec des institutions financières, un établissement d'enseignement supérieur, une fondation et des entreprises actives dans différents secteurs d'activité. Les sommes sont généralement versées pour financer un élément particulier (projet pédagogique, bourse ou activité), mais il arrive que le partenaire financier choisisse de les répartir dans plus d'une activité (cérémonie de fin d'études, spectacle-bénéfice et tournoi de golf, par exemple). Les partenaires financiers s'engagent parfois à payer des frais autres que le montant versé pour financer un événement ou une activité. Par exemple, un partenaire s'est engagé à produire le matériel informationnel (dépliant et affiches) et à rembourser les frais encourus pour l'envoi du matériel à tous les étudiants et pour la réception de la remise des bourses.

Souvent, ce sont des commanditaires avec lesquels la Fondation négocie un plan de visibilité en échange d'une contribution financière. En entrevue, on précise toutefois que, la plupart du temps, la Fondation offre un minimum de visibilité aux donateurs du milieu des affaires, qui ne font pas l'objet d'un partenariat financier formalisé dans un protocole d'entente. Elle juge important d'exprimer sa reconnaissance pour tout soutien reçu dans un contexte où la concurrence est très élevée dans le milieu philanthropique.

3.3.3. Le partenariat particulier avec le Cégep de Sainte-Foy

Le lien qui unit le Cégep de Sainte-Foy et la Fondation est particulier, en ce sens que la direction du Cégep est à l'origine de la création de la Fondation, dont la mission est de soutenir celle du Cégep¹. Ainsi, le Cégep de Sainte-Foy et ses étudiants sont les donataires exclusifs de la Fondation en même temps que trois représentants du collège sont membres d'office au sein du CA. De plus, le Cégep paie le salaire de la directrice de la Fondation, faisant d'elle un cadre de l'institution d'enseignement, avec l'avantage d'avoir accès à tous les services offerts par le Cégep (communication, informatique, archives, etc.). C'est ainsi que, par exemple, la Fondation a pu bénéficier de l'expertise du personnel de la Direction des systèmes et des technologies de l'information pour implanter un logiciel de don en ligne.

Dans certains documents consultés, la Fondation est identifiée comme étant un organisme apparenté. Cette classification fait suite à une directive gouvernementale récente, qui oblige les cégeps à identifier les organismes satellites pour des fins administratives. En entrevue, on précise que la Fondation est identifiée comme telle en vertu de sa mission et non de sa juridiction qui lui confère un statut autonome.

Étant au service d'une mission commune, les activités de la Fondation doivent, par conséquent, être harmonieuses avec celles du Cégep de Sainte-Foy. Par exemple, l'attribution des fonds de la Fondation doit en quelque sorte s'arrimer aux orientations du Cégep. La campagne de financement majeure de 2014-2019 illustre également le partage d'une même préoccupation, celle de répondre aux besoins des étudiants, des partenaires, des universités et du milieu des affaires pour une main-d'œuvre et des diplômés qualifiés (voir 5.2.1.2.). De là découle une collaboration très étroite entre les deux directions.

Il arrive que le Cégep de Sainte-Foy fasse partie d'ententes tripartites avec la Fondation et un partenaire financier. C'est le cas actuellement dans le cadre d'ententes conclues pour l'octroi de bourses aux étudiants, par lesquelles il a des responsabilités clairement définies concernant la gestion des sommes versées par le partenaire financier. Ces responsabilités consistent soit à fournir à la Fondation les critères d'admissibilité et la procédure à suivre pour l'obtention des bourses ainsi que le nom de tous les récipiendaires avec leurs coordonnées pour l'émission des chèques, soit à en assurer la gestion complète et le suivi en mettant sur pied un comité de sélection. Si une bourse est octroyée dans le cadre d'un programme de formation, le Cégep s'engage à gérer, coordonner et apporter les actions nécessaires pour le bon fonctionnement du programme et pour assurer le suivi auprès des étudiants.

En 2005, le Cégep de Sainte-Foy conclut une entente avec la Fondation, par laquelle il lui transfère la gestion du stationnement. La Fondation devient alors l'opérateur en louant les terrains de stationnement du Cégep et en tirant profit des revenus de l'activité. Le versement du loyer est établi en fonction des données financières des douze mois de l'année précédente. Elle peut en outre réclamer le montant des taxes dont elle est exonérée de par son statut d'œuvre de bienfaisance (Malette S.E.N.C.R.L., 2014). On peut dire que

¹ La relation est particulière par rapport à d'autres fondations, mais semblable aux fondations qui ont été créées par des établissements d'enseignement ou des hôpitaux, par exemple.

cette stratégie sert à la fois les intérêts du Cégep de Sainte-Foy et ceux de la Fondation, puisque les produits nets recueillis sont réaffectés au bénéfice du Cégep sous forme de dons.

3.3.4. Les collaborateurs

En 2012-2013, la Fondation a une dizaine de collaborateurs. Ce sont des entreprises qui lui rendent des services sans échange d'argent, ce qui les différencie de ses partenaires financiers. Ils sont moins nombreux que les partenaires financiers. Ce sont principalement des restaurateurs, des médias écrits et des commerces d'alimentation ou de services (Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 2014c).

3.3.5. Les alliés

La Fondation peut compter sur des alliés qui vont la soutenir dans sa mission philanthropique. Elle fait partie d'un regroupement de fondations œuvrant dans le domaine de l'éducation. Il comprend entre 25 à 30 fondations en provenance de plusieurs régions du Québec. Il constitue une communauté de partage qui se rencontre deux ou trois fois par année pour discuter de sujets qui les préoccupent, s'informer des nouvelles tendances, s'inspirer des bonnes pratiques ou encore s'aider mutuellement.

À titre d'allié, on peut ajouter l'Association des professionnels en gestion philanthropique dont la Fondation est membre. Elle y puise des connaissances très pointues sur ce qui se passe dans le milieu philanthropique et sur des aspects liés à la gestion d'une fondation. L'Association tient également des colloques auxquels sont invitées des personnes ayant une grande expertise en philanthropie.

3.3.6. Les concurrents

Sur le plan local, les fondations des cégeps et des universités sont des concurrents potentiels puisqu'elles visent un même bassin de donateurs dans le domaine de l'éducation. En entrevue, on mentionne que les fondations en santé sont en quelque sorte des concurrents directs pour la Fondation qui cherche à approcher des donateurs potentiels, le Cégep de Sainte-Foy offrant des programmes de formation en santé. De plus, on les qualifie de redoutables, car elles disposent d'une structure imposante pour solliciter les donateurs. À cet obstacle s'ajoute le fait que la santé est un thème qui va attirer un plus grand nombre de donateurs parmi la population, de façon plus évidente en climat d'austérité économique.

4. La dimension institutionnelle

Le présent chapitre se penche sur l'ensemble des règles qui régissent la gouvernance de la Fondation du Cégep de Sainte-Foy, ce qui comprend à la fois les règles qu'elle s'est données et les règles qui lui sont imposées de l'extérieur.

4.1. Les règles internes

Comme règles internes, la Fondation s'est donné un statut juridique et des règlements généraux qui formalisent sa structure institutionnelle. Elle a également adopté un code d'éthique et de déontologie ainsi qu'une politique de placement.

4.1.1. Le statut juridique

La Fondation du Cégep de Sainte-Foy est enregistrée en tant que corporation le 12 mars 1992 (libro C-1385, folio 42) par l'Inspecteur général des institutions financières du gouvernement du Québec, sous l'autorité de la partie III de la Loi sur les compagnies (L.R.Q., chap. C-38, a. 218). Elle est enregistrée comme organisme de bienfaisance et désignée comme fondation publique dans le domaine de l'éducation le 1^{er} juillet 1992 auprès de l'Agence du revenu du Canada, lui conférant ainsi le droit d'émettre des reçus officiels aux donateurs. Les requérants sont les initiateurs du projet. Ce sont Rodrigue Gagnon, Denys Larose, Gervais Michaud et Claude Bissonnette, occupant tous des postes de direction au Cégep de Sainte-Foy (voir 2.1.2). Ils forment le conseil d'administration provisoire de la corporation. Le siège social est situé au 2410, chemin Sainte-Foy, à Québec, dans l'édifice du Cégep de Sainte-Foy.

Les lettres patentes de la corporation précisent les objectifs pour lesquels elle est constituée (encadré 4.1). Elles portent sur les aspects suivants :

- la mission de la Fondation ;
- son pouvoir d'emprunter et de détenir des actions ;
- la composition des membres, du conseil d'administration, des officiers et du comité exécutif ;
- la disposition des revenus et le versement des gains et profits ;
- la modification des lettres patentes et de ses règlements ainsi que sa dissolution (Gouvernement du Québec, 1992).

Encadré 4.1 : Objets constitutifs de la Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 1992

1. Promouvoir et soutenir l'œuvre du Cégep de Sainte-Foy.
2. Promouvoir, améliorer, développer et favoriser la qualité de l'enseignement dispensé aux étudiants du Cégep de Sainte-Foy.
3. Promouvoir et améliorer la poursuite des activités scolaires des étudiants du Cégep de Sainte-Foy.
4. Établir, maintenir et administrer un fonds destiné à promouvoir l'amélioration, le développement et l'excellence de l'enseignement au Cégep de Sainte-Foy.
5. Acquérir et aliéner des biens meubles et immeubles dans le but de soutenir l'œuvre du Cégep de Sainte-Foy.
6. Solliciter et recevoir des dons, legs, subventions et autres contributions, en argent, bien ou services, et les administrer.
7. Gérer les actifs mobiliers et immobiliers en sa possession et sous sa responsabilité.
8. Organiser des campagnes de souscription dans le but de recueillir des fonds pour accomplir sa mission.
9. Organiser et tenir des conférences, réunions, assemblées, expositions et manifestations en lien avec les objets de la corporation.
10. Imprimer, éditer et distribuer toute publication relative aux objets de la corporation.
11. Les souscripteurs ou leurs ayants droit ne peuvent recouvrer personnellement ou sous toute forme quelconque l'argent qu'ils ont versé à la corporation.
12. La corporation doit utiliser ses revenus uniquement à des fins charitables, notamment pour fournir au Cégep de Sainte-Foy l'aide financière qu'il juge nécessaire ou toute forme de soutien que la corporation juge nécessaire.

Autres dispositions :

1. Emprunter et donner des garanties, si nécessaire.
2. Acquérir et détenir des actions, obligations ou autres valeurs mobilières, les vendre ou en disposer autrement.
3. La corporation comporte trois catégories de membres : les membres réguliers dont le nombre et les conditions d'admissibilité sont déterminés par les règlements de la corporation, à l'exception de trois membres d'office : le directeur général, le secrétaire général et le directeur des services financiers du Cégep de Sainte-Foy ; un nombre illimité de membres honoraires et associés (personnes, sociétés et compagnies) dont les conditions d'admissibilité sont déterminées par les règlements de la corporation.
4. Le conseil d'administration est composé de quinze personnes qui doivent être des membres réguliers. Ce nombre peut être modifié par règlement de la corporation. Un administrateur peut être démis de sa fonction par résolution adoptée à une assemblée spéciale des membres réguliers.
5. Les revenus et le versement des gains et profits sont utilisés pour l'accomplissement de la mission de la corporation.
6. Toute modification aux lettres patentes nécessite l'approbation préalable et écrite du conseil d'administration du Cégep de Sainte-Foy.
7. Toute modification aux règlements de la corporation nécessite l'approbation des deux tiers des membres réguliers.
8. Advenant la dissolution ou la liquidation de la corporation, le reliquat des biens, une fois les dettes acquittées, est distribué à des organismes de charité enregistrés au Canada et choisis par le conseil d'administration du Cégep de Sainte-Foy.

Source : Gouvernement du Québec (1992).

Le 31 mars 1999, des lettres patentes supplémentaires sont déposées au registre sous le matricule 1145873767, apportant une modification aux membres réguliers d'office. On y précise qu'un autre cadre du cégep, désigné par le directeur général du Cégep de Sainte-Foy, peut y être nommé (Gouvernement du Québec, 1999).

4.1.2. Les règlements et les politiques

La Fondation du Cégep de Sainte-Foy s'est donné des règles de gouvernance dans ses règlements généraux, son code d'éthique et de déontologie et sa politique de placement.

4.1.2.1. Les règlements généraux

Le règlement numéro 1 des règlements généraux est adopté par les administrateurs de la Fondation et ratifié par les membres réguliers le 18 juin 1992. Il connaît quelques modifications dans les années 1990 et une dernière ratification le 23 septembre 2002, par laquelle on abolit le comité d'attribution des fonds. Dans le document, on retrouve des précisions sur les aspects suivants :

- la constitution des membres ;
- les modalités relatives à leur statut de membre et leurs droits ;
- la composition du CA et du CE, la durée de leur mandat, leurs responsabilités et leurs pouvoirs respectifs ;
- les dispositions légales et les procédures pour la tenue des assemblées générales et des assemblées spéciales des membres réguliers et du CA ;
- l'obligation de tenir les registres suivants : lettres patentes, copie certifiée des règlements, procès-verbaux de toutes les assemblées générales ou spéciales, budgets et états financiers, liste des membres et données sur leur statut et fonction (Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 2002a).

4.1.2.2. Le code d'éthique et de déontologie

Le 12 septembre 2000, les membres du CA adoptent un code d'éthique et de déontologie pour promouvoir l'intégrité, l'objectivité et la transparence dans l'exercice de leurs fonctions (encadré 4.2).

Le code d'éthique s'adresse à toute personne nommée ou élue en vertu des lettres patentes et des règlements de la Fondation. Dès son entrée en fonction, le membre doit attester par écrit avoir pris connaissance du document et déclarer se conformer aux dispositions prescrites. Le code d'éthique présente les devoirs généraux et les obligations des membres du CA, précise la notion de conflit d'intérêts, en prévoit les mesures préventives, le traitement et les sanctions à appliquer, le cas échéant (encadré 4.2).

Tout amendement au code d'éthique doit être soumis un mois avant la tenue de la réunion du CA, à moins qu'il fasse unanimité auprès des membres. Il entre en vigueur le jour de la réunion qui suivra celle de son adoption, sans effet rétroactif. Les membres ont alors trente jours pour attester par écrit en avoir pris connaissance et en respecter les dispositions (Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 2000).

Encadré 4.2 : Devoirs et obligations des membres du conseil d'administration

- Se conformer aux règles de conduite prescrites par les statuts et les règlements.
- Observer les devoirs et obligations prescrits par les lois, particulièrement par le Code civil (articles 321 à 326).
- Agir avec intégrité, indépendance, loyauté et compétence dans les intérêts de la Fondation.
- Gérer ses affaires en évitant de confondre ses biens et ceux de la Fondation ;
- Utiliser les biens et les ressources de la Fondation pour des fins approuvées par le conseil d'administration.
- Préserver la confidentialité des échanges, des délibérations et des renseignements obtenus dans le cadre de ses fonctions, qui ne sont pas d'intérêt public.
- Éviter toute situation de conflit d'intérêts.
- Déclarer toute situation de conflit d'intérêts et à se retirer d'une séance où les délibérations et le vote portent sur un sujet ayant cette portée.
- Refuser tout cadeau ou tout avantage susceptible de créer une situation de conflit d'intérêts.
- Éviter tout traitement de faveur à l'endroit de personnes physiques ou morales dans leurs rapports avec la Fondation.
- Ne pas se laisser influencer par des perspectives ou des offres d'emploi.
- Ne pas tirer avantage, à la fin de son mandat, de toute information ou influence acquise dans le cadre de ses fonctions et tenir confidentielles les délibérations du CA en huit clos.

Source : Fondation du Cégep de Sainte-Foy (2000).

4.1.2.3. La politique de placement

Le 24 mai 2011, le CA de la Fondation du Cégep de Sainte-Foy adopte une politique de placement dans le but, d'une part, d'assurer une cohérence dans les actions en encadrant les relations entre le comité de finances, les gestionnaires de fonds et le CA et, d'autre part, d'aider le comité de finances, chargé de faire le suivi des actifs financiers et des placements de la Fondation, en lui fournissant des repères pour le guider. La politique doit être révisée minimalement une fois par année et être modifiée, si nécessaire.

La politique de placement précise les objectifs visés, soit une croissance à long terme des fonds de capital et un revenu annuel suffisant pour couvrir les attributions. Elle donne des directives sur les stratégies de placement à suivre, sur les critères de placement à respecter et sur la répartition des actifs à appliquer. Le document détaille également la composition des fonds de la Fondation et leurs caractéristiques (Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 2011c).

Les procès-verbaux nous apprennent qu'avant l'adoption de la politique de placement, chaque gestionnaire de portefeuille, tel que RBC Dominion Valeurs mobilières ou Trust général du Canada, proposait des placements pour le capital dont il était responsable, que le comité de finances analysait avant d'émettre des recommandations au CA.

4.1.3. La distribution formelle du pouvoir

Les règlements généraux de la Fondation statuent formellement sur les pouvoirs qui sont accordés aux différentes instances décisionnelles, nommément : l'assemblée des membres, le CA, le CE, les officiers et autres dirigeants.

4.1.3.1. Les pouvoirs des membres

Les droits et pouvoirs des membres varient selon la catégorie de membre. Ainsi, tous les membres réguliers ont droit à un vote, qui se prend à main levée, à moins d'une décision favorable à une autre modalité. Le président des assemblées des membres réguliers a droit de vote comme membre régulier et n'a pas droit à un vote prépondérant en cas d'égalité des voix. Les droits des membres réguliers sont les suivants :

- participer à toutes les activités de la Fondation, recevoir les avis de convocation aux assemblées des membres, y participer et y voter ;
- adopter les résolutions présentées par le CA.

Les membres honoraires n'ont pas le droit d'exercer les fonctions d'un administrateur à la Fondation, ni d'assister ou de voter aux assemblées des membres réguliers, ni de recevoir des avis de convocation (règlements généraux). Les membres associés, pour leur part, n'ont pas le droit d'assister aux assemblées des membres, mais ils peuvent à tout le moins désigner un représentant, qui se qualifie dès lors pour devenir membre régulier de classe D et assister aux assemblées.

Les membres réguliers ont un pouvoir sur les orientations de la Fondation. Toute modification des lettres patentes ou des règlements généraux nécessite l'approbation de deux tiers des membres réguliers en assemblée générale annuelle ou spéciale. Par ailleurs, les décisions prises en assemblée générale annuelle ou spéciale doivent obtenir une majorité des voix des membres présents aux assemblées (Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 2002a).

4.1.3.2. Les pouvoirs du conseil d'administration

Les membres du CA ont droit à un vote, qui se prend à main levée, à moins d'autres considérations. Contrairement au président des assemblées des membres réguliers, le président de l'assemblée du CA bénéficie d'une voix prépondérante en situation de partage égal des voix.

En fonction des responsabilités et des pouvoirs qui leur sont confiés, les membres du CA assument la gestion de la Fondation. Ils peuvent déléguer des pouvoirs et en déterminer les paramètres de même qu'ils ont la capacité de désigner ou destituer un membre dans le respect des règles prescrites (encadré 4.3). Comme tous les membres réguliers deviennent automatiquement un administrateur, les membres du CA exercent en même temps les pouvoirs qui sont dévolus à l'assemblée générale des membres (*ibidem*).

Encadré 4.3 : Responsabilités et pouvoirs du conseil d'administration

- Administrer les affaires de la Fondation, notamment les dépenses et les donations.
- Déterminer les pouvoirs des officiers et des autres dirigeants de la Fondation.
- Déléguer leurs pouvoirs aux officiers et autres dirigeants, sauf ceux qu'ils doivent obligatoirement exercer et ceux qui requièrent l'approbation des membres.
- Former des comités et en déterminer la composition, le mandat, les fonctions et le mode de fonctionnement.
- Désigner un membre régulier si les employés donateurs (classe A), l'association des parents (classe B), l'association des étudiants (classe C) et les membres réguliers d'office ne peuvent désigner une personne dans le délai prescrit.
- Fixer le droit d'adhésion et la cotisation annuelle des membres.
- Suspendre un membre pour une période déterminée ou l'expulser pour manque de respect envers les règlements ou pour des comportements allant contre les intérêts de la Fondation, avec adoption par 2/3 des membres présents à l'assemblée convoquée à cette fin.
- Destituer un membre du comité exécutif, un officier ou un dirigeant de la Fondation et nommer un successeur.
- Déléguer exceptionnellement les pouvoirs d'un officier ou autre dirigeant à un autre officier ou dirigeant.

Source : Fondation du Cégep de Sainte-Foy (2002a).

4.1.3.3. Les pouvoirs du comité exécutif

Tel qu'indiqué à l'encadré 4.4, le CE veille aux affaires administratives courantes, émet des recommandations au CA sur des questions touchant le budget, l'attribution annuelle des fonds et les placements des biens. Il a toutefois le pouvoir de déterminer lui-même les modalités de placements de biens d'une valeur inférieure à 100 000 \$ et de former des groupes de travail pour le secondar (*ibidem*).

Encadré 4.4 : Responsabilités et pouvoirs du comité exécutif

- Veiller à l'administration courante des affaires de la Fondation. Plus particulièrement, approuver l'engagement et les conditions de travail du personnel ; autoriser les achats et services inférieurs à 50 000 \$; nommer un fondé de pouvoir, si nécessaire, pour autoriser les achats inférieurs à 10 000 \$.
- Étudier le budget annuel de la Fondation et faire ses recommandations au CA.
- Déterminer les conditions et modalités pour les placements des biens de la Fondation dont la valeur est inférieure à 100 000 \$.
- Recommander au CA les placements des biens de la Fondation dont la valeur s'élève à 100 000 \$ et plus.
- Recommander au CA l'enveloppe annuelle allouée à l'aide financière au Cégep de Sainte-Foy et les fins auxquelles elle est affectée.
- Procéder au remplacement des membres des comités (attribution des fonds, comité exécutif, etc.) si une vacance se produit entre les assemblées du CA.
- Étudier les recommandations du comité d'attribution des fonds en matière d'utilisation des sommes disponibles au budget annuel, allouées en aide financière ou à placer.
- Instituer des sous-comités ou des groupes de travail pour l'assister dans la préparation de différents dossiers, en définir le mandat et la composition.

Source : Fondation du Cégep de Sainte-Foy (2002a).

Au comité exécutif, toute décision est prise à la majorité des voix et toute question est rejetée en cas d'égalité des voix.

4.1.3.4. Les pouvoirs des officiers

Selon les règlements généraux, les officiers assument les pouvoirs qui sont décrits dans l'encadré 4.5.

Encadré 4.5 : Responsabilités et pouvoirs des officiers

Président	<ul style="list-style-type: none"> • Présider toutes les assemblées du CA et celles des membres. • Exercer les pouvoirs et les fonctions confiées par les administrateurs.
Vice-président(s)	<ul style="list-style-type: none"> • Exercer les pouvoirs et les fonctions prescrites occasionnellement par les administrateurs ou le président. • Exercer les pouvoirs et les fonctions du président en cas d'absence, d'incapacité, de refus ou de négligence de sa part.
Trésorier	<ul style="list-style-type: none"> • Assumer la charge générale des finances. • Déposer l'argent et les autres valeurs de la Fondation dans toute banque ou institution financière désignée. • Rendre compte de la situation financière de la Fondation et des transactions effectuées. • Dresser, maintenir et conserver les livres de comptes et les registres comptables. • Permettre l'accès aux livres et comptes aux personnes autorisées aux fins d'examen. • Signer tout contrat, document ou autre écrit nécessitant sa signature. • Exercer les pouvoirs et les fonctions qui lui sont confiées par les administrateurs ou inhérentes à ses fonctions.
Secrétaire	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer la garde des documents et des registres. • Agir à titre de secrétaire aux assemblées du CA, du comité exécutif et des membres. • Donner avis de toute assemblée du CA et de ses comités, le cas échéant, et de toute assemblée des membres. • Conserver les procès-verbaux de toutes les assemblées. • Garder en sécurité le sceau de la Fondation. • Être responsable des archives et de tous les documents mis sous sa garde. • Exécuter les mandats que lui confie le président ou les administrateurs.

Source : Fondation du Cégep de Sainte-Foy (2002a).

Le président et le vice-président exercent les pouvoirs et les responsabilités que leur confient les administrateurs. Le trésorier a la responsabilité des finances et des tâches qui s'y rattachent. Pour sa part, le secrétaire s'assure de suivre les procédures administratives relatives aux réunions des instances de gouvernance et de sauvegarder tous les documents et les registres de la Fondation.

Par ailleurs, deux officiers peuvent signer des actes, des contrats, des titres, des obligations ou tout autre document requérant la signature de la Fondation, à moins d'une décision contraire du CA.

Tout dirigeant autorisé par le CA peut :

- signer des chèques ou autres lettres de change tirés, acceptés ou endossés au nom de la Fondation ;
- endosser les titres de change au nom de la Fondation, aux fins de dépôt ou de perception ;
- régler et établir le solde et certifier auprès de la banque tout livre de compte ;
- recevoir tous les chèques payés et les pièces justificatives et signer toute formule de règlement de solde, de bordereau de quittance ou de vérification de la banque.

Enfin, le président, tout dirigeant autorisé ou toute autre personne autorisée par le président peuvent comparaître et répondre au nom de la Fondation à toute demande émanant de la Cour (ordonnance, interrogatoire, saisie-arrêt ou autre). L'une de ces personnes peut également faire des demandes de cession de biens ou des requêtes pour ordonnance de liquidation ou ordonnance de séquestre contre tout débiteur de la Fondation et voter à toute assemblée des créanciers des débiteurs. L'une ou l'autre peut par ailleurs accorder des procurations et poser tout acte relatif à ces procédures dans l'intérêt de la Fondation (Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 2002a).

4.1.4. L'inclusion des acteurs endogènes opérationnels et exogènes

En créant la Fondation, le Cégep de Sainte-Foy s'est assuré d'avoir des représentants au sein des instances décisionnelles puisque la raison d'être de la Fondation est de soutenir sa mission. Ce sont des membres d'office qui s'assurent que les actions de la Fondation vont dans la direction des orientations du Cégep.

Par ailleurs, la composition des membres et du CA de la Fondation permet à des représentants du personnel, des étudiants, des parents d'étudiants, des retraités et du monde des affaires de prendre part à la gouvernance et d'avoir un pouvoir décisionnel sur les actions de la Fondation en exerçant leur droit de vote. Des membres de la communauté interne et externe sont ainsi conviés à prendre part aux décisions de l'organisme.

4.1.5. Le pouvoir informel

Si le pouvoir formel est attribué aux instances décisionnelles que sont le CA et le CE, d'autres acteurs assument des fonctions qui peuvent les amener à jouer un rôle dans les orientations de la Fondation. Même s'ils relèvent d'une instance décisionnelle, ce ne sont pas nécessairement de simples exécuteurs de tâches puisque leurs responsabilités les amènent à prendre des décisions ou encore à être une personne-ressource importante.

Mentionnons d'abord le pouvoir d'influence que peut avoir la directrice sur les décisions prises par les instances décisionnelles de la Fondation, même si elle n'a pas droit de vote. Ses fonctions et responsabilités l'amènent à participer aux rencontres du CA, du CE et des comités, et, par conséquent, à acquérir une très bonne connaissance des dossiers en cours. De plus, elle est souvent interpellée par le CA pour donner son avis, dégager des constats et identifier des enjeux. La directrice avoue travailler en synergie avec les membres du CA. Le fait d'être en contact continu avec le milieu et les partenaires

financiers lui permet d'en retirer des renseignements utiles qui peuvent orienter les actions de la Fondation.

En ce qui concerne les comités en lien avec les campagnes de souscription et les activités de financement, leurs membres ont à prendre des décisions importantes dans l'organisation des activités dont ils sont responsables. Dans certains cas, ils peuvent engager la Fondation dans des partenariats avec des entreprises. Le comité de finances, pour sa part, reçoit les gestionnaires de portefeuille, applique la politique de placement et oriente les décisions du CA quant aux investissements, à partir de ses analyses des données financières.

4.2. Les règles externes et les rapports avec divers interlocuteurs

Comme tout organisme de bienfaisance, la Fondation du Cégep de Sainte-Foy doit se conformer aux règles prescrites par l'Agence du revenu du Canada. Elle est également assujettie aux lois et règlements provinciaux qui portent sur les conditions de travail des employés (sécurité et santé au travail, congé de parentalité, par exemple).

Par ailleurs, la Fondation doit respecter les règlements et les politiques du Cégep de Sainte-Foy, que ce soit en termes d'affichage, de communication ou sur le plan administratif, puisque la directrice est cadre du collège et qu'elle en utilise les services. De plus, même si la Fondation est juridiquement autonome, ses actions ne peuvent discorder d'avec les orientations du Cégep car sa raison d'être est de le soutenir dans sa mission éducative.

Enfin, la Fondation doit respecter les ententes qu'elle a conclues et signées avec ses partenaires financiers.

5. La dimension organisationnelle

Ce paragraphe porte sur l'agencement des moyens et des ressources mis en place par la Fondation du Cégep de Sainte-Foy pour réaliser ses objectifs. Il est question du profil organisationnel, c'est-à-dire des moyens qui permettent la production des services, puis des processus organisationnels relatifs à la collecte de fonds et à leur redistribution.

5.1. Le profil organisationnel

Les objectifs et les priorités qui sont au cœur de la mission de la Fondation sont repris brièvement avant d'aborder les stratégies mises en œuvre par les administrateurs pour les orienter dans leurs actions. Des données permettent également de mesurer le volume de services produits par la Fondation grâce aux dons recueillis et à l'usufruit des fonds de dotation et de dresser un portrait de sa situation financière.

5.1.1. Les objectifs et les priorités

La mission de la Fondation consiste essentiellement à soutenir le Cégep de Sainte-Foy dans son œuvre éducative. L'objectif est de favoriser la qualité de l'enseignement et la réussite scolaire des étudiants ainsi que d'encourager l'innovation et l'excellence dans un contexte de compressions budgétaires compromettant le plein développement des cégeps. Le Cégep de Sainte-Foy doit effectivement maintenir son pouvoir d'attraction auprès de la clientèle étudiante, en offrant une formation qui répond aux exigences actuelles du marché du travail et en disposant d'équipements à la fine pointe des nouvelles technologies.

La priorité de la Fondation est de collecter des dons qui sont redistribués sous forme de bourses aux étudiants ou qui servent à financer des projets pédagogiques et l'achat d'équipements. Dans les premières années de fonctionnement de la Fondation, les collectes de fonds sont réalisées principalement dans le cadre de campagnes de souscription. On se préoccupe très tôt de la nécessité de diversifier les sources de financement, en explorant des avenues telles que des activités de type commercial, des commandites, des soirées-bénéfices, des legs ciblés et des programmes de bourses (Montminy, 1995). La Fondation s'est développée dans ce sens.

Actuellement, la Fondation tient annuellement des campagnes de souscription auprès du personnel du collège, des étudiants et de leurs parents, des retraités et des entreprises. Elle organise également des activités de financement récurrentes. Elle concentre ses stratégies de sollicitation auprès de la communauté locale, qui est liée par un intérêt ou un autre aux activités du Cégep de Sainte-Foy. Au fil des ans, elle a développé un programme de bourses comprenant l'octroi de plusieurs types de bourses et a élaboré des mécanismes d'attribution des fonds (voir section 5.2.2.2.).

5.1.2. Les aspects stratégiques

La Fondation du Cégep de Sainte-Foy s'inspire d'études externes dans le but, notamment, de bien identifier ses stratégies de sollicitation et de maximiser les chances d'obtenir de bons résultats. Elle élabore également des documents pour orienter et planifier ses actions.

5.1.2.1. Des études externes

Les documents consultés aux archives du Cégep de Sainte-Foy montrent que des études de marché sont réalisées au cours de l'année précédant la création de la Fondation. En 1991, une étude prospective de marché est réalisée par la firme Montminy, Bédard et Associés, experts-conseils en campagne de financement, en prévision d'une campagne de souscription qui aurait pour objectif de financer des projets prioritaires visant à améliorer la qualité de l'enseignement et à fournir aux entreprises une main-d'œuvre qualifiée et familière avec la technologie moderne. La firme a la tâche, entre autres, d'identifier les besoins majeurs du Cégep de Sainte-Foy, les donateurs potentiels à l'interne et à l'externe et les créneaux de soutien potentiel dans la collectivité, puis de présenter un rapport complet au CA du Cégep. Les principales recommandations qui ressortent au regard du « secteur entreprises » sont la réalisation d'une campagne auprès des entreprises dans un esprit de partenariat avec elles, la mise sur pied d'un comité spécifique, l'intégration de cette campagne dans l'ensemble des stratégies de souscription et l'élaboration d'un plan de reconnaissance pour gestes philanthropiques. Les autres recommandations, à caractère plus général, portent sur la mise sur pied d'un programme de financement intégré tenant compte de plusieurs volets (étudiants, personnel, parents, entreprises-fondations-employeurs-fournisseurs), sur l'étalement des dons sur une période allant jusqu'à cinq ans, sur l'instauration d'un programme de formation et d'encadrement des bénévoles et sur la structure de sollicitation (Montminy Bédard et Associés, 1991a).

Dans le cadre d'une entente signée en 1991, les services de la firme sont retenus pour une période de douze mois. Cette dernière agira à titre-conseil et devra travailler étroitement avec le personnel de la Fondation pour préparer et réaliser la campagne interne auprès des employés du Cégep de Sainte-Foy, la campagne auprès des parents et la mise en place de la campagne institutionnelle au bénéfice de la Fondation. Elle devra également collaborer à la planification de la campagne auprès des étudiants. Le document détaille le rôle confié à la firme dans chacune des campagnes, dans un contexte où la sollicitation auprès des donateurs demeurera la responsabilité des membres des divers comités de la Fondation (Montminy Bédard et Associés, 1991b). En 1992, la firme propose un projet de programme de reconnaissance (Montminy Bédard et Associés, 1992).

Dans la même année, la Fondation a recours aux services de Profile inc. pour évaluer les besoins de formation de ses employés et pour obtenir du soutien professionnel (logistique, consultation) (Profil inc., 1992). Puis, dans un document de travail daté du 26 novembre 1993, on apprend que la Fondation réalise une étude de faisabilité dans le but de vérifier la possibilité d'organiser une soirée-bénéfice dans le cadre des activités de financement. Un an plus tard, en 1994, celle-ci réalise un sondage auprès de trois cents diplômés du collège pour connaître leur intention de contribuer à une éventuelle campagne de souscription. La réponse est positive dans l'ensemble et montre qu'une sollicitation postale serait le mécanisme le plus approprié et que la mise en place de Retrouvailles rallierait une grande partie des répondants (Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 1994b).

En 2000, DVA Navion, cabinet-conseil international en collecte de fonds, est mandaté par la Fondation pour réaliser une étude de faisabilité auprès du personnel du Cégep de Sainte-Foy, de particuliers, d'anciens du Cégep, des Anciens de l'Académie de Québec ainsi qu'auprès de leaders de la communauté des affaires afin de mesurer le climat actuel en matière philanthropique, en prévision d'une campagne majeure de financement. L'objectif de la campagne est de recueillir 8 M\$ sur cinq ans afin de répondre aux besoins futurs du Cégep, qui prévoit la construction d'un nouveau bâtiment pour la formation continue. Dans son rapport, la firme recommande notamment de :

- resserrer les liens avec la communauté interne et externe ;
- préparer la campagne de financement en identifiant et en cherchant à attirer de nouveaux donateurs et dirigeants ;
- se doter d'un énoncé de la raison d'être de la campagne et d'un matériel de sensibilisation qui soient convaincants ;
- recruter des personnes influentes, réputées et de haut calibre comme dirigeants de la campagne de financement ;
- présenter des propositions sous diverses formes de dons adaptées en fonction du donateur potentiel ;
- établir une période de promesse de don de cinq ans afin de respecter les engagements envers la campagne ;
- établir des politiques régissant l'acceptation et la reconnaissance des dons en nature tels que les biens immobiliers, les titres ou les autres engagements non financiers ;
- mettre en place une structure de campagne reflétant différents groupes de donateurs ou niveaux de dons : dons majeurs, dons importants, dons spéciaux, dons généraux, dons du personnel du Cégep, dons des amis et des anciens ;
- intégrer des comités assumant diverses responsabilités autres que la sollicitation dans la structure de la campagne (DVA Navion, 2001).

En 2014, en prévision d'une campagne majeure de financement, le CA de la Fondation embauche la firme BNP Stratégies Gestion philanthropique pour réaliser une étude précampagne dans le but de vérifier la réceptivité des personnes sondées à l'endroit de projets retenus par le Cégep de Sainte-Foy, nécessitant un investissement important et s'arrimant à sa planification stratégique. Le rapport déposé en mai 2014 n'est pas disponible en raison de la nature confidentielle de certaines informations et de l'engagement pris auprès des gens ayant participé à l'étude. Le procès-verbal du CA en date du 11 juin 2014 offre à tout le moins quelques informations. Les résultats de l'étude servent d'outil de réflexion quant aux objectifs à véhiculer et à l'angle d'approche à privilégier lors de la sollicitation. L'étude permet également d'identifier les projets qui risquent d'être le plus attractifs auprès de la communauté interne et ceux auprès de la communauté externe. De plus, elle met en évidence le besoin pour les gens du milieu de comprendre en quoi les projets vont répondre à leurs besoins, notamment de main-d'œuvre.

5.1.2.2. Des outils de planification et d'analyse internes

La Fondation produit plusieurs rapports qui l'aident dans ses prises de décision. Par exemple, elle produit des bilans des campagnes et des activités réalisées, ce qui lui permet de faire un suivi étroit des activités, d'en évaluer les résultats et d'élaborer d'autres stratégies, si nécessaire. Elle tient également à jour une banque de données sur les

donateurs, pouvant ainsi identifier rapidement les clientèles ciblées, les tenir informés des activités passées et à venir et faire des prévisions sur les dons éventuels.

La Fondation rédige annuellement un plan d'action, qui lui sert à identifier les objectifs à poursuivre au cours de la prochaine année ainsi que les actions et les moyens à prendre pour les réaliser. Elle produit en fin d'année un rapport annuel faisant un bilan de ses réalisations. Elle n'élabore pas de planification stratégique à plus long terme puisqu'elle définit ses actions en fonction des orientations que le Cégep de Sainte-Foy se donne dans ses planifications stratégiques quinquennales. Comme sa mission est arrimée à celle du Cégep, elle n'a pas cru bon d'alourdir le processus de gestion.

Cinq grands axes d'action orientent les actions de la Fondation. À la lecture des plans d'action annuels, on relève :

- Maintenir la participation et l'engagement des membres du conseil ;
- Organiser des campagnes de souscription et des activités-bénéfices ;
- Collaborer à la gestion du programme de bourses aux étudiants ;
- Accorder une grande visibilité aux activités de la Fondation ;
- Recourir davantage aux technologies de l'information.

Vers la fin des années 1990, on constate la volonté d'accroître la concertation entre le Cégep de Sainte-Foy et la Fondation en participant aux instances de gestion du Cégep afin d'augmenter la collaboration des directeurs, de mieux arrimer les actions à poser (projets à prioriser, processus d'attribution à évaluer, par exemple) et d'atteindre une meilleure compréhension mutuelle. Accroître les liens avec les parents et développer des liens avec les entreprises privées et les organismes publics font également partie des priorités d'action. Ainsi, la Fondation semble consolider ses assises et se concentrer sur le développement d'un réseau de donateurs. Au fil des ans, on note des préoccupations qui sont semblables d'année en année : augmenter le nombre de donateurs potentiels, diversifier les activités de financement, structurer les campagnes de financement, fidéliser les administrateurs de la Fondation et les donateurs, développer des moyens pour rendre plus visible les activités et se munir de nouveaux outils d'information et de promotion pour rejoindre tous les publics cibles.

5.1.2.3. Les stratégies de collecte de fonds

La mission de la Fondation du Cégep de Sainte-Foy est de soutenir les étudiants par l'octroi de bourses de même que de financer des projets pédagogiques et de recherche. La Fondation du Cégep de Sainte-Foy compte des fonds permanents qui ont une vocation particulière et des objectifs précis. Ce sont des fonds de dotation, dont seuls les intérêts sont utilisés pour le financement de bourses ou de projets :

- le Fonds Gaston-J.-Beaudoin ;
- le Fonds Robert-L.-Darbelnet ;
- le Fonds Roger-Deslauriers ;
- le Fonds de coopération internationale et de formation à l'étranger ;
- le Fonds pour le soutien à la réussite scolaire, à la recherche et au développement ;
- le Fonds des Anciens de l'Académie de Québec.

À l'exception du Fonds des Anciens de l'Académie de Québec qui a ses spécificités (voir 5.2.1.1.), les donateurs peuvent choisir de contribuer aux fonds permanents tout comme ils ont l'option de désigner tout autre fonds existant. Il existe également le Fonds général, qui sert à cumuler les sommes recueillies et non versées dans un fonds dédié. En entrevue, on affirme que la Fondation doit être ouverte et souple dans sa manière de gérer et d'attribuer les dons reçus. Elle doit respecter la volonté des donateurs même si pertinemment elle sait que certains domaines de formation auraient des besoins plus pressants de financement.

La Fondation bénéficie de plusieurs sources de financement pour octroyer des bourses, comme l'indique le tableau 5.1.

Tableau 5.1 : Source de financement des bourses octroyées aux étudiants du Cégep de Sainte-Foy

Source de financement	Bourses financées
Fonds Gaston-J.-Beaudoin	Bourses Gaston-J.-Beaudoin Bourses par programme d'études
Fonds Robert-L.-Darbelnet	Bourses par programme d'études Bourses d'excellence en français Bourses pour la relation d'aide à l'apprentissage (Tandem) Bourse sport-études : étudiant par excellence Bourses de l'Association étudiante Bourses socioculturelles et communautaires Bourses pour l'étudiant-athlète par excellence Bourse pour l'équipe de l'année Bourse pour la personnalité sportive Bourses pour l'athlète féminin et masculin Bourses d'aide financière
Fonds Roger-Deslauriers	Bourses Roger-Deslauriers
Fonds coopération internationale, formation à l'étranger et formation interculturelle	Bourses à l'internationale (coopération internationale et stages à l'étranger)
Fonds Arlette-Chantal-Côté	Bourses culturelles et artistiques
Fonds Clarisse-Tremblay	Bourses culturelles et artistiques
Madame Julie Dupuis	Bourses de persévérance Julie Dupuis
TELUS	Bourses de persévérance Julie Dupuis
Association des parents des étudiants du Cégep de Sainte-Foy	Bourses de persévérance Julie Dupuis Bourses Gabriel-Rioux
Syndicat des professeurs	Bourses Gabriel-Rioux
Université Laval	Bourse du Gouverneur général
Fondation Industrielle Alliance	Bourses pour l'amélioration de la langue seconde (séjour d'immersion et session d'étude)
Entreprises externes	Bourses du Lieutenant-Gouverneur pour la jeunesse

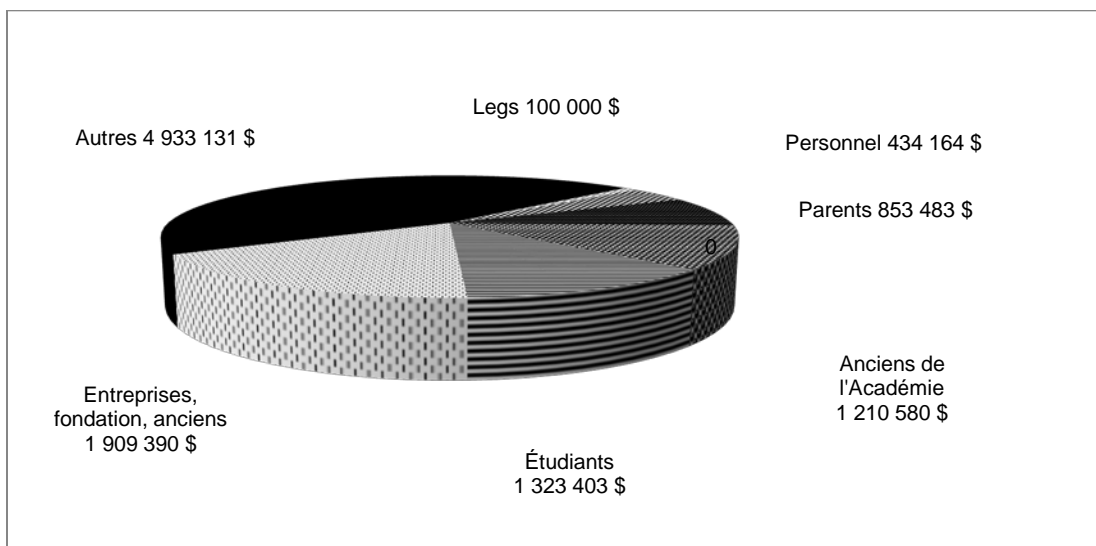
Source : Fondation du Cégep de Sainte-Foy (2014b).

Quant au financement d'équipements ou de projets de développement et de recherche, il est puisé dans les fonds qui sont consacrés à ce type de financement.

Outre l'usufruit des fonds de dotation, une partie des sommes recueillies provient des campagnes de souscription qui se tiennent chaque année auprès des employés, des retraités, des entreprises, des étudiants et des parents des étudiants du Cégep de Sainte-Foy et servent à financer des bourses, des projets et de l'équipement. De plus, la Fondation organise trois activités de financement qui sont reconduites annuellement. D'autres activités sont ponctuelles. Par exemple, elle a organisé un encan silencieux en 2012 et a amassé de l'argent grâce à la vente de 25 œuvres réalisées par des artistes reconnus, des diplômés, des professeurs, des membres du personnel et des retraités (Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 2012b). Les donateurs potentiels peuvent également contribuer à tout moment de l'année en remplissant un formulaire sur le site web de la Fondation. Ils ont l'option de faire un don dédié (choix du fonds). Par ailleurs, la Fondation recherche des commanditaires pour financer la tenue d'activités de financement et la réalisation des cérémonies de remise des bourses. Elle mise en outre sur des dons commémoratifs.

Une autre partie des fonds provient des revenus générés par les espaces de stationnement du Cégep de Sainte-Foy de même que des revenus de placements des fonds de dotation (voir section 3.3.3). Depuis 1992, la Fondation a recueilli des revenus globaux totalisant 9 553 571 \$. En y ajoutant la valeur du Fonds des Anciens de l'Académie de Québec, cela totalise 10 764 151 \$ (figure 5.1).

Figure 5.1 : Revenus de la Fondation du Cégep de Sainte-Foy selon la source, de 1992-1993 à 2013-2014



Source : Mallette S.E.N.C.R.L. (2014).

La direction générale affirme que la Fondation doit chercher à fidéliser ses donateurs, car la concurrence est élevée dans le milieu, en présence de plusieurs fondations œuvrant en enseignement supérieur ou pour d'autres causes. Aussi, le recours au logiciel ProDon, spécialisé dans la gestion des dons et des donateurs, est devenu un outil indispensable. Ce

logiciel permet notamment d'élaborer une base de données détaillée sur les contacts qu'une fondation a développés (donateurs, membres, bénévoles, etc.), de gérer les campagnes de souscription et les activités de financement, d'émettre des reçus fiscaux et des lettres de remerciement de même que de générer des rapports et des listes personnalisées (Logilys, 2014a). De plus, le mode de collecte de fonds par l'intermédiaire de l'outil *Je donne en ligne* permet aux organismes utilisateurs du logiciel ProDon de définir eux-mêmes les formulaires électroniques spécifiques à chacun des événements de financement et de collecter les informations qui sont automatiquement importées dans la banque de données ProDon (Logilys, 2014b).

5.1.2.4. Les modalités de distribution des fonds

Chaque année, la directrice et le trésorier de la Fondation font des projections d'attribution à partir des dons amassés, des rendements de placement des fonds et des règles prescrites dans chaque fonds. Les sommes jugées disponibles servent alors à financer des bourses et des projets. Pour ce faire, la Fondation a élaboré un programme de bourses à l'endroit des étudiants de l'enseignement régulier (préuniversitaire ou technique) inscrits à temps plein. Le but est de reconnaître leur engagement, leurs efforts et leurs succès de même que d'apporter une aide financière à certains étudiants (Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 2014b). Le tableau 5.2 présente la nomenclature des bourses existantes. Les cinq types de bourses se déploient dans onze bourses qui, elles-mêmes, se déclinent en quinze bourses.

Les bourses scolaires

Les bourses scolaires sont nombreuses et poursuivent chacune des objectifs précis. Elles ciblent les étudiants en général ou inscrits à des programmes spécifiques, à différents moments de leur parcours collégial ; c'est selon la volonté des donateurs et des décisions prises par la Fondation. Dans l'ensemble, elles visent à :

- reconnaître les étudiants qui ont un parcours collégial exceptionnel;
- encourager les étudiants méritants ;
- développer le goût de l'excellence et du dépassement de soi ;
- valoriser l'engagement dans l'aide à l'apprentissage, la relation d'aide et le tutorat ;
- encourager les étudiants qui ont des difficultés scolaires à poursuivre leurs études pour l'obtention d'un diplôme (Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 2014b).

Les bourses à la vie étudiante

Les bourses de cette catégorie ont des objectifs très précis. Les bourses culturelles et artistiques visent à encourager les étudiants à participer à une production théâtrale ou à développer leur intérêt dans une activité liée à l'écriture ou à la littérature. Les bourses d'engagement communautaire, socioculturel et communautaire et de l'Association étudiante servent, pour leur part, à reconnaître l'engagement social et communautaire des étudiants, en souligner la qualité, le promouvoir et contribuer au développement d'attitudes favorables. Quant aux bourses sportives, elles s'adressent seulement aux étudiants inscrits au programme sportif des Dynamiques. Elles ont pour objectif de mettre en évidence des exemples d'excellence et de dépassement de soi, de susciter un sentiment de fierté, d'encourager l'engagement dans les études, de souligner l'engagement dans les activités d'animation sportive et de faire rayonner le programme des Dynamiques (*ibidem*).

Tableau 5.2 : Bourses octroyées aux étudiants du Cégep de Sainte-Foy

Type de bourses	Subdivision des bourses	
Bourses scolaires	Bourses de mérite	Bourses Gaston-J.-Beaudoin
		Bourses par programme d'études
		Bourses d'excellence en français
		Bourses pour la relation d'aide à l'apprentissage (Tandem)
		Bourse sport-études : étudiant par excellence
		Bourse du Gouverneur général
	Bourses de persévérance Julie Dupuis	
Bourses à la vie étudiante	Bourses culturelles et artistiques	Bourses Arlette-Chantal-Côté
		Bourses Clarisse-Tremblay
	Bourses d'engagement communautaire	Bourses Gabriel-Rioux
		Bourses du Lieutenant-Gouverneur pour la jeunesse
	Bourses de l'Association étudiante	
	Bourses socioculturelles et communautaires	
	Bourses sportives	Bourses pour l'étudiant-athlète par excellence
		Bourse pour l'équipe de l'année
		Bourse pour la personnalité sportive
		Bourses pour l'athlète féminin et masculin
Bourses Roger-Deslauriers		
Bourses d'aide financière		
Bourses à l'international	Bourses de coopération internationale	
	Bourses de stages à l'étranger en lien avec les programmes d'études	
Bourses pour l'amélioration de la langue seconde	Bourses pour un séjour d'immersion	
	Bourses pour une session d'études	

Source : Fondation du Cégep de Sainte-Foy (2014b).

Les bourses d'aide financière

Les bourses d'aide financière s'adressent aux étudiants aux prises avec des problèmes financiers importants de manière à les soutenir dans la poursuite de leurs études et à favoriser la réussite de leur projet d'études (*ibidem*).

Les bourses à l'international

Deux types de bourse sont octroyés dans le volet international. Les bourses de coopération internationale sont remises à des étudiants qui participent à des projets d'aide humanitaire selon la Politique sur la coopération internationale et la formation interculturelle. Le but est de les préparer à vivre dans le contexte actuel d'une société pluraliste, pluriculturelle, ouverte sur le monde et marquée par la mondialisation, et de permettre aux étudiants qui le désirent d'apprendre dans un contexte offrant des expériences internationales et interculturelles. Les bourses de stages à l'étranger sont remises à des étudiants qui désirent participer à des projets en lien avec leur domaine d'études (*ibidem*).

Les bourses pour l'amélioration de la langue seconde

Dans le cadre d'une entente avec la Fondation Industrielle Alliance, le programme de bourse LINK décerne des bourses aux étudiants dans le but de promouvoir l'apprentissage de l'anglais et d'encourager la polyvalence linguistique chez les jeunes. Deux modalités leur sont offertes : un séjour d'immersion ou une session d'études dans un milieu anglophone (*ibidem*).

L'octroi de fonds pour l'achat d'équipements et pour des projets pédagogiques

La Fondation contribue à financer l'achat d'équipements de haute technologie nécessaires à un enseignement de qualité. De plus, elle subventionne des projets pédagogiques et de recherche, soumis par le Cégep de Sainte-Foy, qui concrétisent souvent des orientations du plan stratégique du collège. En entrevue, on affirme qu'au départ, le Cégep apporte toujours un financement à un projet pédagogique et qu'il s'adresse à la Fondation pour le bonifier.

5.1.2.5. Le programme de reconnaissance

Dès les premières années d'activité, la Fondation met en place quelques outils visant à valoriser le geste des donateurs. Le 16 novembre 2009, le CA adopte finalement un programme de reconnaissance dans le but de formaliser ses pratiques de reconnaissance à l'endroit des personnes qui soutiennent la Fondation dans sa mission :

- les membres du CA : pour leur rôle primordial dans la gouvernance et la pérennité de la Fondation ;
- les bénévoles : pour leur aide lors de la tenue de différentes activités ;
- les donateurs individuels : pour l'argent versé pouvant être affecté à une activité de financement, à la réalisation d'un projet novateur, à des bourses étudiantes ou encore être capitalisé dans un des fonds permanents ;
- les donateurs corporatifs (entreprises) : pour leur don dans le cadre d'une activité de financement (Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 2009c).

Le CA fait d'abord la distinction entre un don et une commandite (encadré 5.1).

Encadré 5.1 : Distinction entre le don et la commandite

Le don

Le don est une contribution sans contrepartie. Toute personne ou entreprise qui contribue à la Fondation, lors d'une campagne de souscription, d'un spectacle-bénéfice ou de toute autre activité de financement reçoit un reçu aux fins d'impôt.

La commandite

La commandite est une contribution en échange d'une visibilité visant à faire connaître une entreprise ou à augmenter sa notoriété. Aucun reçu aux fins d'impôt n'est remis, mais l'entreprise bénéficie d'un plan de visibilité.

Source : Fondation du Cégep de Sainte-Foy (2009c).

Le programme de reconnaissance s'adresse donc aux donateurs puisque les commanditaires bénéficient d'un plan de visibilité. Il repose sur les principes de base suivants :

- tous les donateurs sont admissibles au programme ;
- la reconnaissance des dons ne se limite pas aux réalisations exceptionnelles ;
- les dons sont reconnus fréquemment et concrètement ;
- l'hommage aux donateurs et aux bénévoles se fait publiquement.

Le tableau 5.3 indique les modalités de reconnaissance qui s'appliquent en fonction de l'importance des dons versés au cours de l'année.

Tableau 5.3 : Modalités de reconnaissance à l'endroit des donateurs

Modalités de reconnaissance	1-100 \$	101-1 000 \$	1 001-5 000 \$	5 001-10 000 \$	10 001-25 000 \$	25 001-99 999 \$	100 000 \$ et plus
Lettre de remerciement et reçu (impôt)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Le Rapporteur		✓	✓	✓	✓	✓	✓
L'Avenir en tête		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Rapport annuel		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Site web de la Fondation		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Événement		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Certificat et parchemin			✓	✓	✓	✓	✓
Autres récompenses			✓	✓	✓	✓	✓
Plaque				✓	✓	✓	✓
Photo dans les médias				✓	✓	✓	✓
Événement média				✓	✓	✓	✓
Dédicace							✓

Source : Fondation du Cégep de Sainte-Foy (2009c).

Le programme de reconnaissance est un mécanisme qui permet aux membres du CA de remercier tous les donateurs qui soutiennent la Fondation, de les reconnaître, de les fidéliser et de susciter l'engagement d'autres donateurs potentiels. Pour déterminer les dons majeurs, le CA de la Fondation a établi un seuil d'entrée devant se situer entre 4 et 10 fois le plus haut don annuel-type reçu dans le cadre d'une activité de financement ou d'une campagne de souscription. Par exemple, pour un don annuel maximal de 2 500 \$ reçu d'une entreprise, le seuil des dons majeurs est établi entre 10 000 \$ et 25 000 \$. Pour un don annuel maximal de 100 \$ de la part d'un individu, le seuil des dons majeurs est établi entre 400 \$ et 1 000 \$ (Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 2009c). Dans le cadre de son 20^e anniversaire, elle a offert des prix en tirage, auxquels étaient éligibles tous les donateurs de l'année et tout employé du collège contribuant par une retenue minimale de 2 \$ par paie durant une année ou par un don unique de 50 \$ (Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 2014a).

En outre, la Fondation offre une visibilité à ses administrateurs au moyen d'un tableau d'honneur installé à l'entrée de La Margelle, sur son site web mis à jour annuellement et en soulignant leur contribution lors de ses différentes activités. Quant aux bénévoles qui s'impliquent à la Fondation, il n'y a pas de programme de reconnaissance comme tel. Ce sont plutôt des gestes dispersés allant d'un repas partagé à la fin d'un événement à une paire de billets pour un spectacle, selon le degré d'engagement des bénévoles. C'est toutefois un projet que la directrice désire réaliser dans le futur.

5.1.2.6. Les stratégies de communication

La Fondation a le souci d'accorder une grande visibilité à sa mission, à ses membres, à ses donateurs et à l'ensemble de ses actions. Elle se sert de nombreux outils de communication pour transmettre de l'information au personnel du Cégep de Sainte-Foy et à ceux qui sont retraités, aux étudiants, aux donateurs, aux bénévoles et au grand public. Ces moyens de diffusion sont : son site web et celui du Cégep ; les journaux du Cégep, soit le journal étudiant *Le Rapporteur* et le journal pour les employés *L'Avenir en tête*. De plus, elle rédige des communiqués visant divers objectifs. Par exemple, le personnel du collège reçoit un communiqué mensuel sur les actions de la Fondation, ou encore celle-ci transmet un communiqué de presse aux médias internes et externes, après la tenue de chaque activité pour en dévoiler les résultats.

En outre, elle élabore du matériel promotionnel de toutes sortes. Dès 1994, elle fait réaliser des fiches techniques par chacun des départements du collège fournissant de l'information sur les ressources humaines du département, leurs expertises et leurs forces, le taux de placement des finissants et le développement de projets. Elle s'appuie sur ce matériel lors des sollicitations auprès des entreprises (Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 1995a). Elle se sert également d'affiches, de dépliants et de signets pour faire la promotion de sa mission, de ses activités de financement ou de son programme de bourses aux étudiants. Lors de la campagne d'envergure lancée en 2007-2008 pour le réaménagement de la bibliothèque, elle imprime un dépliant attractif de quatre pages fournissant des données sur la bibliothèque du collège et de l'information sur l'objectif poursuivi par le projet. Comme autres moyens, elle utilise le publipostage pour solliciter certains groupes de donateurs, notamment les retraités, et envoie une pochette à tous les nouveaux membres du personnel du Cégep. Depuis 2006-2007, elle érige un kiosque dans le cadre de l'activité Portes ouvertes de manière à mieux faire connaître sa mission à la communauté du collège

(Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 2009a, 2009b, 2014c).

La Fondation recourt aux technologies de l'information, dont les médias sociaux, et a l'intention de s'en servir de plus en plus. À cet effet, elle utilise régulièrement son écran électronique pour annoncer ses activités et publiciser la remise des bourses à des étudiants. Sa page Facebook est également un outil de publicisation. Elle poursuit l'implantation du logiciel ProDon, pour la gestion des dons et fait la promotion du don en ligne. D'ailleurs, toutes les campagnes de souscription et les activités de financement sont présentées sur le portail destiné à l'usage des étudiants et du personnel du collège (Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 2014c).

5.1.3. Les services produits

Les états financiers indiquent que depuis sa création en 1992, la Fondation a remis 4 640 113 \$ pour financer des bourses, des projets et l'achat d'équipements.

Tableau 5.4 : Sommes distribuées par la Fondation du Cégep de Sainte-Foy, de 1992-1993 à 2013-2014

Type de financement	Montant (\$)
Dons au Cégep de Sainte-Foy	2 931 211
Bourses aux étudiants	1 612 296
Projets internationaux	96 606
Total	4 640 113

Source : Mallette, S.E.N.C.R.L. (2014).

Ne pouvant disposer des données pour la dernière année financière, le rapport annuel de 2012-2013 apporte néanmoins des précisions sur les sommes distribuées par type de bourses depuis la création de la Fondation.

Tableau 5.5 : Sommes versées aux étudiants selon le type de bourses, de 1992-1993 à 2012-2013

Type de bourses	Montant (\$)
Bourses d'aide financière	262 260
Bourses de coopération internationale	137 220
Bourses d'excellence	485 100
Bourses pour des stages de formation à l'étranger	257 960
Bourses de persévérance Julie Dupuis	28 000
Bourses LINK Industrielle Alliance	192 000
Autres bourses	126 483
Total	1 489 023

Source : Fondation du Cégep de Sainte-Foy (2014c).

Le montant de 1 489 023 \$ a été versé à 6 750 étudiants (Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 2014c).

5.1.4. Les données financières

Les données des cinq dernières années indiquent un excédent positif. En 2013-2014, il s'élève à 92 386 \$ (tableau 5.6). Par rapport aux autres fondations québécoises œuvrant dans le domaine de l'éducation, la Fondation du Cégep de Sainte-Foy fait partie des 236 OPR répertoriées en 2010 et affichant un revenu se situant entre 500 000 \$ et moins de 1 million \$ (Comeau et Macé, 2014 : 34).

Tableau 5.6 : États financiers de la Fondation du Cégep de Sainte-Foy, de 2009-2010 à 2013-2014

	2013- 2014	2012- 2013	2011- 2012	2010- 2011	2009- 2010
Produits (\$)					
Contribution des entreprises, des fondations, des anciens ¹	79 250	121 532	184 692	140 666	277 022
Contribution du personnel ¹	6 658	7 172	6 380	6 397	8 904
Contribution des parents ¹	35 005	33 740	38 810	39 695	43 990
Contribution des étudiants ¹	39 345	78 996	76 422	79 939	71 028
Autres produits ²	490 628	338 584	346 441	382 543	308 308
TOTAL	650 886	580 024	652 745	649 240	709 252
Charges (\$)					
Charges liées aux campagnes de souscription					
Salaires et charges sociales	55 857	52 124	44 903	42 569	37 485
Services et contrats	103 278	69 772	80 868	104 391	76 662
Fournitures de bureau	27 847	11 044	12 603	4 604	4 304
Communications et informations	16 440	23 413	8 389	3 564	8 700
Autres	---	---	---	---	5 560
Charges d'administration					
Salaires et charges sociales	44 999	50 000	45 000	45 000	45 000
SOUS-TOTAL	248 421	206 353			
Autres éléments					
Dons au Cégep de Sainte-Foy	182 561	194 142	300 825	187 134	295 243
Bourses aux étudiants	123 273	137 045	142 175	155 960	132 731
Projets internationaux	4 245	4 120	1 575	---	---
TOTAL	558 500	541 660	636 338	543 222	605 685
Excédents (insuffisance) des produits sur les charges (\$)					
	92 386	38 364	16 407	106 018	103 567
Transfert du fonds des Anciens de l'Académie de Québec	---	---	---	---	---
Total de l'excédent des produits sur les charges et du transfert	92 386	38 364	16 407	106 018	103 567

¹ Pour la ventilation des produits et des charges dans les différents fonds de la Fondation, consulter l'annexe 2.

² Produit net des stationnements, produits de placements, activités de financement et projets internationaux.

Source : Mallette, S.E.N.C.R.L. (2010, 2011, 2012, 2013, 2014).

En ce qui concerne les revenus de la Fondation, les états financiers indiquent une diminution graduelle des dons versés par les entreprises, les fondations et les anciens au cours des cinq dernières années. De plus, la contribution des étudiants en 2013-2014 chute de presque la moitié par rapport aux années précédentes. Néanmoins, les produits « autres » connaissent une hausse notable en 2013-2014. Par ailleurs, aucun transfert du Fonds des Anciens de l'Académie de Québec n'est effectué depuis les cinq dernières années.

Au cours des cinq dernières années, la Fondation redistribue en général plus de 50 % de ses revenus en dons, bourses ou projets, sauf en 2013-2014 (47,6 %). Elle établit un record au cours de l'année financière de 2011-2012, avec une proportion de 68,1 %. Elle semble maintenir cet objectif dans le temps puisque les états financiers de l'année 1993-1994 indiquent une redistribution des dons à la hauteur de 57,8 % de ses revenus (Cégep de Sainte-Foy, 1994).

Au regard des charges, on note une légère croissance des salaires et des charges sociales reliés aux campagnes de souscription et une hausse importante des frais de communication depuis 2012-2013. Quant aux charges administratives non liées aux campagnes de souscription, on observe en général une stabilité des coûts.

Le tableau 5.7 présente des données sur l'actif et le passif de la Fondation.

Tableau 5.7 : Actif et Passif de la Fondation du Cégep de Sainte-Foy, de 2009-2010 à 2013-2014

	2013-2014	2012-2013	2011-2012	2010-2011	2009-2010
Actif (\$)					
Actif à court terme	141 299	140 579	149 077	162 898	323 845
Placements à la juste valeur	2 931 675	2 794 064	2 771 529	2 759 305	2 505 898
TOTAL	3 072 974	2 934 643	2 920 606	2 922 203	2 829 743
Passif (\$)					
Passif à court terme	299 586	253 641	277 968	295 972	309 530
Soldes de fonds	2 773 388	2 681 002	2 642 638	2 626 231	2 520 213
TOTAL	3 072 974	2 934 643	2 920 606	2 922 203	2 829 743

Source : Mallette, S.E.N.C.R.L. (2010, 2011, 2012, 2013, 2014).

Les chiffres du bilan révèlent les effets de la variation des opérations de la Fondation sur son avoir. De 2009-2010 à 2010-2011, elle a réussi à augmenter ses placements malgré la baisse importante des revenus provenant des entreprises, parce qu'elle a diminué substantiellement ses dons au Cégep de Sainte-Foy. De 2012-2013 à 2013-2014, la croissance des placements atteint 4,9 %, après deux années stables, grâce à des revenus accrus provenant de la catégorie « autre » (stationnements, produits de placements, activités de financement et projets internationaux) (tableau 5.6).

5.2. Les processus organisationnels

La Fondation a mis en place des mécanismes qui structurent la collecte de fonds et leur redistribution.

5.2.1. La collecte de fonds

Plusieurs mécanismes sont en place pour recueillir des fonds. Les campagnes de souscription et les activités de financement permettent de recueillir des sommes qui sont versées, par la suite, dans différents fonds, selon la volonté des donateurs.

Selon la déclaration de renseignements financiers transmise annuellement à l'Agence du revenu du Canada, plusieurs moyens ont été mis en œuvre entre 2011 et 2013 pour ramasser des fonds : des soirées-bénéfices, des galas ou des concerts ; des dons de sociétés et des commandites ciblés ; des contacts ciblés ; la sollicitation par téléphone ou à la télévision ; des tournois et des événements sportifs (Agence du revenu du Canada, 2014).

5.2.1.1. Les mécanismes relatifs aux campagnes de financement

La Fondation du Cégep de Sainte-Foy organise chaque année des campagnes de souscription auprès des employés, des étudiants et de leurs parents, des retraités et des entreprises. Un comité directeur est nommé pour chacune des campagnes.

La campagne auprès du personnel

Le personnel du Cégep de Sainte-Foy est invité à investir dans les fonds de la Fondation, en consentant à une retenue de 2 \$ par paie pendant un an ou à un don unique de 50 \$. En retour, les personnes donatrices sont éligibles à des tirages de prix. En 2013, les prix ont varié entre 150 \$ et 1000 \$. En outre, le personnel collégial peut être sollicité pour des projets spécifiques, comme ce fut le cas pour le rehaussement de la collection de la bibliothèque (Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 2014c).

La campagne auprès des étudiants

Les étudiants offrent une contribution financière, qui consiste en une cotisation volontaire, tributaire du vote des membres lors de l'assemblée générale de l'Association étudiante. Elle est incluse dans les frais d'inscription facturés à tous les étudiants. Les sommes recueillies servent à verser des bourses aux étudiants sous forme de bourses d'aide financière, de bourses d'excellence ou de bourses dans le cadre de coopération internationale et de stages à l'étranger. La cotisation est variable d'une année à l'autre. Il en va de même pour la répartition des montants reçus. Par exemple, de 2008-2009 à en 2012-2013, les étudiants ont accepté une cotisation de 6 \$ par session, réduite à 3 \$ en 2013-2014. La répartition des sommes dédiées à une bourse ou à une autre varie, mais les documents consultés indiquent que les bourses d'aide financière totalisent en général 50 % des montants distribués (Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 2009b, 2010d, 2011b, 2014a, 2014c).

La campagne auprès des parents

Depuis 2001, l'Association des parents des étudiants du Cégep de Sainte-Foy encourage la persévérance dans les études, en contribuant aux Bourses de persévérance Julie Dupuis. De plus, les parents sont sollicités individuellement lors d'une campagne de sollicitation qui

a lieu deux fois durant l'année. Aujourd'hui, les opérations de sollicitation auprès des parents sont informatisées et ont permis de réduire les coûts de personnel et la quantité de papier utilisé lors de la sollicitation téléphonique. Cette campagne en était à sa 22^e édition en 2013. Pour la campagne qui s'est tenue durant l'exercice financier de 2012-2013, vingt étudiants ont collaboré à la collecte de fonds deux soirs par semaine sur une période de huit semaines et ont rejoint plus de 6 500 parents (Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 2014c).

La campagne auprès des retraités

Les retraités sont également invités à contribuer, que ce soit en bonifiant la collection de la bibliothèque, en versant des dons dans les différents fonds de la Fondation ou en achetant des billets au spectacle-bénéfice, par exemple (Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 2014a).

La campagne auprès des entreprises

Pour leur part, les fournisseurs du Cégep de Sainte-Foy et les entreprises de la région sont sollicités pour soutenir la Fondation dans l'octroi de bourses et d'aide financière à des projets, pour acheter des billets pour une activité de financement ou encore pour commanditer un événement. Il est possible que l'entreprise contribue dans les deux formes (dons et commandites). Par ailleurs, il arrive que des entreprises contribuent financièrement par l'intermédiaire de leur propre fondation. C'est le cas de la Fondation Industrielle Alliance qui verse des fonds pour l'attribution de bourses à des étudiants dans le but de développer leurs habiletés en anglais lors d'un séjour d'immersion ou d'une session d'études dans un milieu anglophone. (Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 2014a).

La campagne majeure de financement 2014-2019

Afin de répondre aux attentes spécifiques et de plus en plus pointues des universités et du marché du travail à l'égard des diplômés et considérant les coupures annoncées par le gouvernement québécois, le CA de la Fondation a décidé de réaliser une campagne de financement majeure qui se tiendra sur une période de cinq ans, avec l'objectif de collecter 2,5 M\$ pour soutenir des projets. La campagne s'articule autour de trois pôles de financement, qui touchent l'achat d'équipement à la fine pointe de la technologie dans le cadre des programmes en santé, le rehaussement des installations sportives et l'ajout d'un terrain multisport extérieur, puis la bonification d'un programme de formation visant le développement de compétences entrepreneuriales et l'apprentissage d'une 2^e ou 3^e langue.

5.2.1.2. Les mécanismes relatifs aux activités de financement

La Fondation du Cégep de Sainte-Foy organise également des événements qui sont reconduits d'une année à l'autre. C'est le cas du spectacle-bénéfice, du tournoi de golf et de la course et un comité directeur est nommé pour organiser l'activité. Chaque activité a son président d'honneur, qui apporte sa contribution et qui sollicite son réseau d'affaires. La collecte d'argent repose sur le coût de participation et les commandites reçues.

Le spectacle-bénéfice

Des spectacles sont organisés et sont présentés à la Salle Albert-Rousseau. Les individus et les entreprises sont sollicités pour l'achat de billets et un reçu d'impôt leur est remis, couvrant une partie du coût du billet. En 2014, par exemple, le prix du billet était fixé à 125 \$ et un reçu d'impôt de 75 \$ était remis à l'individu ou à l'entreprise donateur. En 2013, le spectacle-bénéfice a permis de recueillir 60 000 \$ provenant de la vente de billets et de dons corporatifs. Par ailleurs, quelque vingt entreprises ont commandité l'événement

(Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 2014a, 2014c).

Le tournoi de golf

Le tournoi de golf est organisé par les membres du comité du golf. Il en est à sa 20^e édition. En 2014, le coût de l'activité, incluant le souper, s'élevait à 250 \$ par joueur. La réalisation de l'événement nécessite la contribution de plusieurs commanditaires, qui bénéficient d'un plan de visibilité tel que décrit au tableau 5.8. En 2013, l'activité a permis de recueillir la somme de 30 000 \$.

Tableau 5.8 : Modes de visibilité pour les commanditaires du tournoi de golf

Modes de visibilité	Partenaire avec 600 \$	Partenaire majeur avec 1 500 \$	Partenaire du président avec 2 500 \$
Participation de deux golfeurs			✓
Logo sur l'affiche du président d'honneur au départ du tournoi			✓
Logo sur le carton d'identification des tables			✓
Commanditaire officiel du brunch. Mention sur le coupon remis à chaque golfeur, affichage de la bannière de l'entreprise lors du brunch		✓	
Commanditaire officiel du souper. Mention lors du souper et affichage de la bannière de l'entreprise			✓
Logo de l'entreprise sur le site web de la Fondation		✓	✓
Mention de l'entreprise sur le programme distribué à tous les golfeurs	✓	✓	✓
Projection du logo ou du nom de l'entreprise lors du souper	✓	✓	✓
Affichage sur le trou commandité	✓		

Source : Fondation du Cégep de Sainte-Foy (2014a).

La course de la Fondation

La course de la Fondation du Cégep de Sainte-Foy – Desjardins est une autre activité sportive qui en est à sa 3^e édition en 2014. L'activité s'adresse aux étudiants et à leurs parents, aux membres du personnel, aux retraités et au grand public. Elle a été mise sur pied dans le but de donner une visibilité à la Fondation, de créer un sentiment d'appartenance envers le Cégep de Sainte-Foy et d'encourager l'adoption de saines habitudes de vie. Les participants doivent payer des frais d'inscription. En 2013, l'événement a rassemblé plus de 560 participants, pour la plupart des étudiants ou des employés du Cégep (Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 2014c).

5.2.1.3. Les mécanismes relatifs aux fonds et aux bourses

La Fondation bénéficie de plusieurs fonds, parmi lesquels les donateurs peuvent choisir de verser leurs contributions. De plus, la Fondation est dépositaire du Fonds des Anciens de l'Académie de Québec. Les dons peuvent se faire sur une base individuelle, tout au long de l'année, mais la Fondation sollicite surtout dans le cadre d'événements organisés, comme on l'a vu précédemment. Ce qui suit décrit les spécificités à chacun des fonds ou des bourses.

Le Fonds Gaston-J.-Beaudoin

Un legs de 100 000 \$ est versé à la Fondation par Gaston J. Beaudoin, à sa mort en 1994, après 26 ans de carrière comme professeur au Cégep de Sainte-Foy. Conformément à sa volonté, le fonds est consacré au financement de bourses pour les étudiants les plus méritants dans les programmes suivants : sciences de la nature, sciences, arts et lettres, musique ou ayant un lien avec un programme relié aux sciences exactes ou à la musique. Le donateur désirait par ailleurs qu'une partie de l'usufruit soit versée annuellement en bourses à des étudiants méritants inscrits dans les programmes précités et que le reste soit capitalisé. Le fonds de capital initial est donc resté intact et 40 % des revenus de placements sont capitalisés annuellement pour en assurer le développement. Le solde des revenus de placements (60 %) ainsi que les autres dons non dédiés sont alors versés au fonds de roulement, qui est utilisé pour l'attribution des bourses (Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 1998a).

Le Fonds Robert-L.-Darbelnet

À la suggestion de l'Association générale des étudiants du Cégep de Sainte-Foy et en accord avec le CA de la Fondation, le fonds de dotation, appelé le Fonds étudiant porte désormais le nom de Fonds Robert-L.-Darbelnet, en l'honneur d'un étudiant ayant marqué significativement le cégep durant ses études ou par la suite, au cours de sa carrière. Le fonds sert à financer des bourses aux étudiants de l'enseignement régulier. Il vise à reconnaître leur engagement, leurs efforts et leurs succès de même qu'à aider financièrement un certain nombre d'entre eux.

Le Fonds Robert-L.-Darbelnet comprend, lui aussi, un fonds de capital et un fonds de roulement. Le fonds de capital est constitué de dons qui sont expressément dédiés à sa capitalisation. Ces dons dédiés ne sont pas dépensés et leur développement est assuré par la capitalisation annuelle de 10 % des revenus de placements. Les autres dons reçus et 90 % des revenus de placement sont versés, de la même manière, au fonds de roulement pour l'attribution de bourses (Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 1998b).

Le Fonds de coopération internationale et de formation à l'étranger

Depuis plusieurs années, le Cégep de Sainte-Foy participe à des projets internationaux par le biais d'ententes entre des établissements d'enseignement, d'échanges étudiants ainsi que de projets réalisés en collaboration avec des organismes gouvernementaux. La Fondation a alors constitué le Fonds de coopération internationale et de formation à l'étranger afin de favoriser la participation d'étudiants dans des projets de cette nature. Ce fonds est consacré au financement de bourses à l'intention des étudiants de l'établissement inscrit à temps plein dans un programme de l'enseignement régulier, qui désirent y participer.

Le Fonds de coopération internationale et de formation à l'étranger comprend un fonds de capital et un fonds de roulement. Le fonds de capital n'est pas dépensé et son développement est assuré en capitalisant annuellement 10 % des revenus de placements. Il est composé des montants suivants :

- des dons offerts pour des fins de capitalisation par des individus, des organismes ou des compagnies ;
- des sommes désignées (conformément à la Loi de l'impôt sur le revenu) versées par des organismes de charité enregistrés.

Tout autre don reçu que ceux précités et 90 % des revenus de placements du fonds de capitalisation sont versés au fonds de roulement, qui sert à l'attribution des bourses (Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 2004).

Le Fonds Roger-Deslauriers

Créé à la mémoire de Roger Deslauriers, décédé en 2008, pour honorer son engagement et sa loyauté à l'égard du Cégep de Sainte-Foy, le fonds qui porte son nom est destiné à soutenir financièrement :

- des étudiantes et des étudiants, pour leur conduite et leurs résultats exemplaires dans leurs études et leur programme d'activités physiques, par l'octroi d'une bourse ;
- le programme d'accueil et d'encadrement des étudiants handicapés, par l'attribution d'une aide équivalente au montant d'une bourse dans le but de mettre en place des mesures favorables à la participation de ces étudiants à des programmes d'activités physiques adaptés.

Le fonds comprend un fonds de capital et un fonds de roulement. Le fonds de capital est composé d'un montant de 10 000 \$ légué par M. Deslauriers et d'un montant provenant de la famille, des amis et des collègues du Département d'éducation physique, lors d'une campagne de sollicitation orchestrée par la Fondation du Cégep de Sainte-Foy. Il ne peut être dépensé ni diminué et son développement est assuré par la capitalisation annuelle de 10 % des revenus de placements. Les autres dons non dédiés à la capitalisation de même que la portion restante des revenus de placements (90 %) sont versés au fonds de roulement pour l'octroi de bourses (Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 2010a).

Le Fonds de soutien à la réussite scolaire, à la recherche et au développement

La Fondation soutient financièrement des projets qui visent à augmenter la réussite scolaire des étudiants, la qualité de leur formation, les projets de recherche et de développement et la qualité des programmes offerts au Cégep de Sainte-Foy. Elle mise sur :

- l'expérimentation de pratiques pédagogiques particulières visant à améliorer la réussite scolaire ;
- la recherche axée sur les causes des difficultés d'apprentissage, leur dépistage et le développement de moyens pour les surmonter ;
- la mise en œuvre de mesures de soutien à la réussite ;
- la réalisation d'études sur les nouveaux besoins en formation ;
- le développement de nouvelles formations en enseignement régulier et en formation continue ;
- le développement de partenariats entre le Cégep de Sainte-Foy et le milieu du travail, à l'intention des étudiants et des formateurs.

Le Fonds de soutien à la réussite scolaire, à la recherche et au développement comprend lui aussi un fonds de capital et un fonds de roulement. Il est donc constitué de dons versés à des fins de capitalisation, issus d'individus, d'organismes, de compagnies et d'organismes de charité enregistrés. Le développement du fonds est assuré en capitalisant annuellement 10 % des revenus de placements. Le fonds de roulement sert à l'attribution des subventions, à partir des autres dons reçus et de 90% des revenus de placements du fonds de capitalisation (Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 2002b).

Le Fonds des Anciens de l'Académie de Québec

Le Fonds des Anciens de l'Académie de Québec sert à financer des projets de recherche ou de développement du Cégep de Sainte-Foy, désigné bénéficiaire. La Fondation agit à titre de dépositaire du fonds, selon les règles convenues par la Convention de garde des valeurs. Le fonds comprend un fonds de capital et un fonds de recettes et déboursés. Le capital est constitué de 1 100 000 \$, inaliénable, ainsi que des sommes reçues à des fins de capitalisation. Son développement est assuré en y capitalisant annuellement 10 % des revenus de placements. Le fonds de recettes et déboursés est composé de la différence entre la totalité des sommes confiées à la Fondation et le 1 100 000 \$ affecté au fonds de capital, auquel s'ajoute 90 % des revenus annuels de placements. Cette portion du fonds peut être redistribuée conformément aux règles établies par les gestionnaires qui en sont responsables (Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 2008a).

Le Fonds général

Une partie des sommes recueillies auprès du personnel du Cégep de Sainte-Foy, des entreprises et des anciens est versée dans le Fonds général. Celui-ci permet de financer des bourses ou des projets qui ne peuvent l'être par les autres fonds, à partir des sommes jugées disponibles. C'est donc un outil favorisant le financement de projets jugés importants dans un domaine d'études, mais qui ne bénéficient pas d'un fonds dédié.

La bourse Julie Dupuis

Appelé Bourse de persévérance Julie Dupuis, ce programme rend hommage à une diplômée du programme de Techniques de laboratoire médical qui, malgré d'importants problèmes de santé, a poursuivi ses études jusqu'à l'université. L'objectif est de verser des bourses à des étudiants qui ont eu des échecs à leur première session, mais qui ont poursuivi leurs études avec succès (Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 2014a).

Les fonds sont recueillis annuellement auprès de l'Association des parents, qui a initié la bourse de persévérance en 2001, de concert avec la mère de Julie Dupuis qui a elle-même sollicité son employeur Telus. La bourse subsistera jusqu'au moment où les donateurs décideront de mettre fin à leur don. La Fondation devra alors décider si elle maintient la bourse et trouver d'autres donateurs.

La bourse Arlette-Chantal-Côté

Le département de français a créé une bourse de théâtre en 2004 afin d'honorer la mémoire d'Arlette-Chantal Côté, professeur de français. Le but est d'encourager les étudiants à participer à une production théâtrale au Cégep de Sainte-Foy ou ailleurs dans la région de Québec. Le fonds est constitué de dons reçus des membres du personnel (Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 2010e).

La bourse Clarisse-Tremblay

Le Centre d'études poétiques (CEP) du département de français a créé en 2001 une bourse de littérature à l'intention des étudiants afin d'honorer la mémoire de Clarisse Tremblay, professeure de littérature et écrivaine. L'objectif est d'encourager les étudiants à développer leur intérêt dans un concours d'écriture ou dans une activité littéraire. Les dons reçus des membres du personnel permettent d'alimenter ce fonds (Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 2010f).

La bourse Gabriel-Rioux

La bourse Gabriel-Rioux a été créée afin d'honorer la mémoire de ce professeur, très engagé au Cégep de Sainte-Foy. L'objectif est de souligner l'engagement d'étudiants qui se sont distingués, de valoriser l'engagement des étudiants dans leur programme d'études et de contribuer à développer des attitudes favorisant l'engagement social et professionnel (Fondation du Cégep de Sainte-Foy, s.d.). La bourse a été remise pour la première fois en 2001-2002. Les contributions provenant de l'Association des parents des étudiants du Cégep de Sainte-Foy et le Syndicat des professeurs servent à financer des bourses aux étudiants.

La bourse du Lieutenant-Gouverneur pour la jeunesse

Le Lieutenant-Gouverneur honore un étudiant masculin et une étudiante féminine qui se sont démarqués par leur engagement et leur rayonnement positif auprès de leurs pairs et de la communauté. La Fondation a pris l'initiative d'accompagner la reconnaissance du Lieutenant-Gouverneur d'une bourse, en sollicitant des entreprises externes. Les premiers récipiendaires ont reçu la bourse en 2002-2003.

La bourse du Gouverneur général

Le prix du Gouverneur général est octroyé pour honorer l'étudiant dont les performances scolaires ont été exceptionnelles. Le récipiendaire reçoit alors la médaille spéciale de bronze du Gouverneur général. Encore une fois, la Fondation a décidé de verser une bourse à l'étudiant qui se mérite le prix d'excellence. L'Université Laval finance la bourse. En ce moment, le partenariat financier se renouvelle d'année en année. La bourse a été remise la première fois en 1995-1996.

5.2.2. La distribution des fonds

La Fondation du Cégep de Sainte-Foy a implanté des règles et des procédures pour la mise en candidature des étudiants et pour la sélection des récipiendaires des bourses ainsi que pour le financement des projets de recherche et de développement.

5.2.2.1. Le dépôt des demandes par les éventuels bénéficiaires

Un grand nombre de bourses exige que les étudiants présentent leur candidature pour être admissibles à l'obtention d'une bourse, à l'intérieur d'un délai prescrit ou à des dates précises au cours de l'année. Par exemple, le dépôt des demandes pour les bourses à l'international doit se faire à des dates précises selon la session d'études dans laquelle se réalisera le projet (session d'hiver, d'été ou d'automne). Les étudiants doivent remplir le formulaire correspondant à la bourse convoitée. Ils peuvent contacter une personne ressource désignée pour chaque programme de bourse, qui les informera sur les bourses existantes et les aidera dans leur démarche. Les demandes sont transmises à un service précis, selon les directives établies. La Fondation a d'ailleurs rédigé un document informationnel *Programme de bourses* à l'égard des étudiants, accessible sur le site web du Cégep de Sainte-Foy.

Quelques bourses ne nécessitent pas que les étudiants posent leur candidature. Le choix des récipiendaires se fait parmi la clientèle visée par le programme de bourse, conformément aux modalités de sélection prescrites ou à partir de la cote R de l'étudiant dans le cas du mérite d'excellence (Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 2014b).

5.2.2.2. Les mécanismes d'attribution des bourses

La gestion des dons reçus et leur redistribution sont très structurées. Les tâches qui incombent aux comités de sélection consistent généralement à définir les critères d'admissibilité et de sélection, le nombre et la valeur des bourses ou des projets en fonction des montants disponibles chaque année et en respectant les intentions du donateur. Pour sa part, le CA de la Fondation doit s'assurer que les dons dédiés à un fonds ou à une bourse y soient affectés. Il doit en outre approuver les critères d'admissibilité aux bourses ou pour financer des projets et déterminer les montants disponibles chaque année.

Les modalités d'attribution de chacune des bourses sont détaillées dans le programme de bourse (Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 2014b). Comme on l'a vu au tableau 5.2, la Fondation décerne plusieurs bourses aux étudiants qui sont regroupées dans cinq grandes catégories. Chacune de ces catégories a son propre mécanisme d'attribution des bourses.

Les bourses scolaires

Les bourses scolaires sont octroyées en fonction de critères de sélection et d'un processus de sélection, qui peuvent varier d'un programme à un autre (tableau 5.9).

La Direction des affaires étudiantes et des communications s'est vu confier la responsabilité de l'attribution des bourses. Elle doit :

- définir les critères d'admissibilité des bourses, leur nombre et leur valeur en fonction des montants disponibles chaque année et en respectant les intentions du donateur ;
- soumettre les critères d'admissibilité au CA de la Fondation ;
- s'assurer d'avoir une sélection de bourses annuellement et une visibilité de la Fondation ;
- recommander au CA de la Fondation les noms des récipiendaires et la valeur des bourses ;
- obtenir du CA de la Fondation la libération des fonds nécessaires à l'attribution des bourses ;
- présenter au CA de la Fondation un rapport annuel sur l'exécution de son mandat.

Les étudiants dont la candidature est retenue sont avisés par lettre ou par téléphone et les lauréats sont connus lors d'une cérémonie officielle en présence de la famille, du donateur et d'un professeur ou lors de la Cérémonie de fin d'études (Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 2014b).

Tableau 5.9 : Modalités de sélection des bourses scolaires

Bourses	Processus de sélection	Critères de sélection
Gaston-J.-Beaudoin ¹	Par les programmes concernés : sciences, lettres et arts, musique ³ , sciences de la nature.	Moyenne générale et cote de rendement scolaire ou Dossier scolaire.
Programme d'études	En assemblée départementale ou par des professeurs désignés par le département en comité de sélection.	Réussite scolaire. Relations humaines. Attitude générale. Personnalité. Participation à la vie du programme. Intérêt pour la profession (programmes techniques).
Excellence en français	Parmi les 50 meilleurs étudiants en français, identifiés par le cégep.	Cote de rendement scolaire. Absence d'échecs. Constance dans les études. Intérêt dépassant le contenu du cours.
Relation d'aide à l'apprentissage	Par le professeur de chacun des cours concernés, avec l'équipe Le Tandem.	Note au cours. Assiduité et ponctualité. Nombre d'heures de tutorat. Participation à la vie du Tandem. Qualité des travaux et de la gestion des dossiers. Compétence en relation d'aide.
Sport-études	Comité formé d'un aide pédagogique individuel, du responsable du sport-études et du gestionnaire des activités sportives.	Cote de rendement scolaire.
Gouverneur général		Meilleure cote de rendement scolaire parmi tous les finissants.
Julie Dupuis ²		Cote de rendement scolaire.

¹ Conditions d'admissibilité : avoir complété 1^{ère} année d'étude avec succès.

² Conditions d'admissibilité : être à temps plein en 1^{ère} session et ne pas avoir réussi 51 % des unités ; être à temps plein en 2^e ou 3^e session.

³ Musique et sciences de la nature, musique et sciences humaines.

Source : Fondation du Cégep de Sainte-Foy (2014b).

Les bourses à la vie étudiante

Les bourses à la vie étudiante sont nombreuses et chacune d'elles a ses spécificités au regard des conditions d'admissibilité, du processus de sélection et des critères visant à choisir les récipiendaires (tableau 5.10).

Tableau 5.10 : Modalités de sélection des bourses à la vie étudiante

Bourses	Conditions d'admissibilité	Processus de sélection	Critères de sélection
Arlette-Chantal-Côté	Moyenne scolaire de 70 %. Moins de 3 échecs scolaires. 2 lettres de recommandation de professionnels de théâtre. Participation à une production théâtrale.	Présence des membres du jury à la représentation publique de cette production.	Qualité du dossier scolaire. Qualité de la langue, de l'expression, du discours. Intérêt pour le domaine culturel. Qualité du jeu. Esprit d'initiative. Esprit d'équipe. Qualité globale du dossier.
Clarisse-Tremblay	Moyenne scolaire de 70 %. Moins de 3 échecs scolaires 2 lettres de recommandations. Participation à un concours d'écriture ou à une activité littéraire.	Jury composé de 3 ou 4 professeurs en français.	Qualité du dossier scolaire. Qualité de la langue, de l'expression, du discours. Intérêt pour le domaine culturel. Qualité globale du dossier.
Association étudiante	Membre de l'Association. Engagement au sein des comités permanents.	Employés de l'Association, à partir d'une présélection effectuée par les comités pour le mérite collectif (A) et le mérite individuel (B).	Qualité, réalisation, réussite du projet (A). Pertinence, audace, créativité, originalité (A). Qualité engagement (B). Dynamisme (B). Capacité d'intégration d'autres membres (B). Contribution à l'équipe et à l'Association (B).
Socioculturelles et communautaires	Bénévole dans un comité ou une activité reconnue. Bon dossier scolaire.	Déterminé par l'animateur de chaque comité, approuvé par les membres de l'équipe d'animation du Service des activités socioculturelles et communautaires. Octroi d'une bourse à un bénévole par comité (A) et à un comité (B).	Engagement (A). Accomplissement (A). Respect (A). Solidarité (A). Ouverture (A). Innovation (B). Actions dans le milieu (B). Retombées (B). Rayonnement (B). Services à la communauté (B).
Gabriel-Rioux	Bon dossier scolaire. Bénévole dans son département ou son programme d'études. Qualités humaines.	Comité sous la responsabilité de la Direction des affaires étudiantes et des communications.	Engagement dans son département ou son programme d'études. Qualités humaines manifestées. Résultats scolaires. Droit à un échec durant l'année d'attribution.

Lieutenant-gouverneur pour la jeunesse	Résident permanent du Québec. Moins de 29 ans. Preuve de dépassement de soi et d'abnégation par son implication sociale. Recommandé par la direction du cégep. Cote de rendement scolaire égale ou supérieure à 22,8. Ne jamais avoir reçu la Médaille du Lieutenant-Gouv.	Comité formé par un représentant des secteurs suivants : le Service des activités sportives, le Service des activités socioculturelles et communautaires, de l'Association étudiante et le responsable de la cérémonie de fin d'études.	Qualité de l'engagement communautaire. Qualités humaines manifestées.
Étudiant-athlète par excellence	Inscription au service sport-études. Réussite dans plus de la moitié des unités rattachées aux cours suivis l'année précédente.	Comité composé d'un aide pédagogique individuel, du responsable du sport-études et du gestionnaire des activités sportives.	Distinction dans une performance sportive en classement mondial, canadien, provincial ou régional.
Équipe de l'année	---	Comité formé de la conseillère à la vie étudiante du Service des activités sportives (SAS), de la gestionnaire des activités sportives, de la technicienne en loisirs du SAS, d'un entraîneur des Dynamiques et d'un membre du personnel.	Distinction dans sa discipline durant la saison régulière et dans les championnats de fin de saison. Majorité des étudiants-athlètes de l'équipe répondent aux exigences du cégep en matière de réussite scolaire. Adoption par l'équipe de comportements exemplaires et participation à la promotion du programme des Dynamiques.
Personnalité sportive	---		Adoption de comportements exemplaires en tout temps. Participation active à la promotion du programme des Dynamiques et à la promotion de saines habitudes au cégep et à l'extérieur.
Athlète féminin et athlète masculin	---		Distinction au niveau sportif dans sa discipline. Maintien d'un effort constant tout au long de l'année. Adoption de comportements exemplaires en tout temps. Participation à la promotion du programme des Dynamiques.

Roger-Deslauriers	Avoir complété les trois cours d'éducation physique.	Tous les professeurs qui donnent le niveau 103 doivent remettre deux candidatures au comité de sélection, composé de deux professeurs du Département d'éducation physique.	Intensité et constance des efforts pour s'améliorer : proactivité, persévérance, dépassement personnel, qualité d'écoute et concentration, entraide et coopération.
-------------------	--	--	---

Source : Fondation du Cégep de Sainte-Foy (2014b).

En ce qui concerne la bourse du Lieutenant-Gouverneur, le comité de sélection émet ses recommandations à la Direction du Cégep de Sainte-Foy, qui doit informer le Lieutenant-Gouverneur des deux étudiants qui seront honorés.

Certaines bourses sont remises lors de la Cérémonie de fin d'études alors que d'autres le sont lors d'une soirée spéciale : Mérite de l'Association étudiante, Mérite socioculturel et Mérite sportif (Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 2014b).

Les bourses d'aide financière

Le tableau 5.11 présente les critères d'admissibilité et de sélection ainsi que le processus de sélection pour l'octroi de bourses d'aide financière.

Tableau 5.11 : Modalités de sélection des bourses d'aide financière

Critères d'admissibilité	Processus de sélection	Critères de sélection
Avoir de graves problèmes financiers. Avoir épuisé toutes les possibilités d'aides financières reconnues.	Comité composé d'un étudiant membre de l'Association étudiante, de la responsable du Service d'aide financière et de deux représentants du Cégep.	La situation financière des demandeurs.

Source : Fondation du Cégep de Sainte-Foy (2014b).

La Fondation du Cégep avise l'étudiant qui recevra une bourse (Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 2014b).

Les bourses à l'international

Les étudiants demandeurs des bourses à l'international doivent répondre aux critères d'admissibilité et de sélection spécifiques à chaque type de bourse, soit les bourses de coopération internationale et les bourses de stages à l'étranger (tableau 5.12).

Tableau 5.12 : Modalités de sélection des bourses à l'international

Critères d'admissibilité	Processus de sélection	Critères de sélection
Bourses de coopération internationale		
Faire partie d'un projet approuvé par le comité sur la coopération internationale. Être en lien officiel avec un organisme non gouvernemental (ONG) ou une communauté religieuse.	Comité qui analyse les demandes et transmet ses recommandations à la Fondation. Choix des récipiendaires sous la coordination de la Direction des affaires étudiantes et des communications.	Destination. Sécurité (catastrophe, guerre, violence). Durée et coût total du projet. Activités d'autofinancement prévues. Pertinence du projet (formation ou enrichissement personnel). Retombées pour le Cégep. Présentation générale du dossier.
Bourses de stages à l'étranger		
Projet approuvé par le département ou le programme concerné. En lien avec la formation de l'étudiant.	Comité qui analyse les demandes et transmet ses recommandations à la Fondation. Choix des récipiendaires sous la coordination de la Direction des études.	Projets devant porter sur la formation créditée à l'étranger ou sur des activités d'enrichissement de la formation à l'étranger, en lien avec le domaine d'études. Priorité aux projets portant sur la formation créditée.

Source : Fondation du Cégep de Sainte-Foy (2014b).

Les lauréats sont avisés par la Fondation (Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 2014b).

Les bourses pour l'amélioration de la langue seconde

Des bourses de session d'études sont disponibles pour les étudiants inscrits dans un des programmes désignés par la Fondation de l'Industrielle Alliance. Les programmes retenus sont : informatiques ; sciences humaines ; sciences de la nature et sciences ; lettres et arts. Ce sont également les programmes suivants : conseils en assurances et en services financiers ; comptabilité et gestion ; gestion commerciale. Dans leur cas, ces derniers doivent suivre le processus de sélection établi par le programme avant d'avoir accès au formulaire de mise en candidature. Pour poser leur candidature à cette bourse, les étudiants doivent s'engager à compléter leurs deux cours d'anglais obligatoires. Ils ont le choix parmi six options d'immersion. De plus, le séjour linguistique anglophone hors Québec doit être reconnu par le Cégep et avoir une durée minimale de quatre semaines. L'étudiant doit également obtenir une attestation de l'établissement d'accueil. Puis, le choix des récipiendaires se fait selon les règles et les procédures de sélection qui sont établies (tableau 5.13).

Tableau 5.13 : Modalités de sélection des bourses pour l'amélioration de la langue seconde

Critères d'admissibilité	Processus de sélection	Critères de sélection
Bourses de séjour d'immersion		
Avoir passé un test de classement depuis son inscription au Cégep. Remplir un formulaire de motivation en français.	Comité de sélection formé d'un membre du programme LINK, du directeur adjoint à la directrice des études et du responsable du Bureau international du Cégep, qui analyse les candidatures et accorde les bourses.	Formulaire de motivation : 60 %. Relevé de notes : 40 %.
Bourses de session d'études		
Avoir passé un test de classement depuis son inscription au Cégep. Remplir un formulaire de motivation en français. Obtenir une lettre de recommandation du coordonnateur du programme d'études.	Processus identique.	Formulaire de motivation : 40 %. Relevé de notes : 60 %.

Source : Fondation du Cégep de Sainte-Foy (2014b).

Les bourses pour l'amélioration de la langue seconde sont remises lors d'une cérémonie qui se tient au mois de mai (Cégep de Sainte-Foy, 2014b ; Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 2014b).

5.2.2.3. Les mécanismes d'attribution du Fonds de soutien à la réussite scolaire, à la recherche et au développement

Seuls les projets présentés par le Cégep de Sainte-Foy sont admissibles à l'aide financière du Fonds de soutien à la réussite scolaire, à la recherche et au développement. Le Cégep de Sainte-Foy a d'ailleurs la tâche de définir les critères d'admissibilité des projets et de déterminer, parmi les projets reçus, ceux qu'il présentera à la Fondation. La Direction des études a la responsabilité de l'attribution des fonds en fonction des sommes disponibles annuellement. Le choix des projets s'effectue sous la coordination de la Direction des études (Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 2002b).

5.2.2.4. Les mécanismes d'attribution du Fonds général

Le programme d'attribution du Fonds général a également ses propres critères d'admissibilité (tableau 5.14). Les demandes récurrentes ou financées par un autre fonds de la Fondation sont refusées. Les demandes sont généralement présentées directement au CA de la Fondation pour approbation, mais la directrice peut faire une première analyse et émettre des recommandations au CA pour des demandes inférieures à 10 000 \$.

Tableau 5.14 : Modalités d’attribution pour le Fonds général

Critères d’admissibilité	Procédures de candidature
Demande présentée par un étudiant, un professeur ou un membre du personnel. Avoir des retombées sur un grand nombre d’étudiants. Avoir une valeur de formation ou d’implication communautaire. Démontrer que d’autres démarches ont été effectuées pour obtenir du financement d’autres organismes susceptibles de soutenir le projet.	Préciser les objectifs du projet. Détailler son déroulement. Fournir le nom et les coordonnées des participants. Présenter le budget et les autres sources de financement prévues.

Source : Fondation du Cégep de Sainte-Foy (2002c).

Un montant est extrait du Fonds général et versé à un fonds de dépannage, qui sert à aider financièrement des étudiants temporairement dans le besoin.

5.2.2.5. Les mécanismes d’attribution du Fonds des Anciens de l’Académie de Québec

Le comité d’attribution est composé de six personnes au maximum : des membres nommés par le Cégep de Sainte-Foy et monsieur Jean-Pierre Cloutier, nommé jusqu’à son retrait volontaire, son incapacité ou son décès. Le comité d’attribution recommande par résolution le versement de montants pour les projets retenus au comité d’administration du Fonds des Anciens de l’Académie de Québec. Il doit respecter les intentions énoncées par la Convention de fiducie (Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 2008a).

5.2.2.6. Les liens avec les bénéficiaires

La plupart du temps, la Fondation n’a pas de lien direct avec les boursiers puisque la sélection est effectuée par un comité de sélection. Les étudiants boursiers n’ont pas à rendre compte de la manière dont ils ont utilisé les fonds. En fait, les critères d’admissibilité servent de balises pour l’utilisation des fonds. La Fondation s’assure toutefois que l’étudiant effectue le stage pour lequel il a reçu une bourse, par exemple.

En ce qui concerne le financement d’équipements et de projets pédagogiques, la Direction du Cégep présente des demandes qui répondent à des besoins urgents et prioritaires, qui profitent aux étudiants, qui sont porteurs, qui s’inscrivent dans ses orientations stratégiques et qui répondent à la mission de la Fondation. Le CA de la Fondation statue s’il accorde un financement ou pas et il peut facilement faire un suivi des attributions.

5.2.2.7. La reddition de comptes

Dans les premières années d’existence des fonds, les documents indiquent l’obligation qu’avait la Fondation de présenter un rapport d’utilisation des fonds pour chaque fonds dédié. Aujourd’hui, elle n’a plus à le faire systématiquement. En entrevue, on précise que le premier outil qui en fait la démonstration est ses états financiers annuels, accessibles à tous les donateurs. La publicisation des bourses et des projets financés, diffusée de plusieurs manières, lui permet également d’être transparente dans l’attribution des fonds et d’en informer les donateurs. La Fondation peut toutefois répondre à toute demande qui lui serait adressée. En ce qui concerne le Fonds des Anciens de l’Académie de Québec, le CA de la

Fondation doit toutefois présenter un rapport annuel des opérations financières au comité d'administration du Fonds, conformément aux règlements qui en dictent le fonctionnement et la gestion.

Au regard des obligations envers les partenaires financiers, la Fondation doit respecter les modalités comprises dans les ententes qui ont été signées. Dans ces ententes sont spécifiés la nature de l'engagement financier ainsi que les droits et les obligations de chaque partie, notamment au regard des modalités d'attribution des sommes reçues et en matière de visibilité et de reconnaissance (marketing, promotion, communication). Les conditions et les modalités varient selon l'importance du partenariat et les exigences du partenaire financier, et elles peuvent être extrêmement précises. Dans une entente portant en partie sur un échange de visibilité, les obligations que doit respecter la Fondation couvrent deux des quatre pages du document. La directrice affirme que des formes de reconnaissance désirées par un partenaire financier peuvent être refusées, si cela ne correspond pas aux valeurs et aux principes inhérents au statut de la Fondation, à sa mission et à ses règlements.

Dans le cas d'un don majeur s'étendant sur plusieurs années, il arrive que le CA de la Fondation ait à présenter un rapport d'activité démontrant qu'elle respecte les modalités de l'entente. La directrice affirme d'ailleurs qu'il est de plus en plus fréquent qu'un partenaire financier majeur – souvent une grande institution – exige un suivi très pointu. Cela dépend entre autres de la durée de l'entente, des montants en jeu et de la relation développée avec le partenaire. Dans un contexte où la Fondation dispose de peu de ressources humaines, cela peut représenter un volume de travail important, qui oblige le personnel permanent à négliger d'autres aspects du travail pour effectuer la reddition de comptes requise.

En ce qui concerne les comités de sélection d'attribution des fonds, la Direction des affaires étudiantes et des communications et la Direction des études doivent présenter un rapport annuel sur l'exécution de leur mandat au CA de la Fondation du Cégep de Sainte-Foy, parfois même à l'Association étudiante dans le cas du Fonds de coopération internationale et de formation à l'étranger.

6. Les éléments du bilan

Dans ce chapitre, il est question d'établir un bilan des réalisations de la Fondation du Cégep de Sainte-Foy et de relever les retombées de ses actions. Le but consiste également à identifier un projet financé par la Fondation, qui illustre particulièrement les objectifs qu'elle poursuit dans le cadre de sa mission.

6.1. Les réalisations

Depuis sa création, la Fondation du Cégep de Sainte-Foy a bénéficié de nombreux dons individuels et corporatifs, dont quelques dons majeurs. Le Fonds des Anciens de l'Académie de Québec, le plus important, représente presque la moitié de son capital actuel de 3 M\$. Dès les premières années de fonctionnement, les administrateurs de la Fondation ont su mettre en place de nombreuses actions visant à recueillir des dons auprès d'une clientèle diversifiée : le personnel et les étudiants du Cégep de Sainte-Foy, les parents des étudiants, les retraités et le milieu des affaires. Parmi les donateurs sollicités dans le cadre des campagnes de souscription annuelles, la communauté du Cégep de Sainte-Foy (étudiants, parents, personnel) est sans contredit un atout en raison du sentiment d'appartenance qui la lie à l'établissement d'enseignement. En ce qui concerne le milieu des affaires, l'intérêt envers la main-d'œuvre que forme le Cégep dans le cadre de ses programmes d'études est souvent à la base du geste philanthropique. Les donateurs contribuent plus souvent sous forme de commandite que de don, ce qui se conclut parfois dans des ententes formelles et des redditions de comptes de plus en plus exigeantes en termes de volume de travail.

Dans le but de remplir la mission de la Fondation, les administrateurs ont créé, dans les années 1990, des fonds de dotation dont seul l'usufruit sert à financer les bourses aux étudiants, les projets pédagogiques et l'achat d'équipements. Ils ont établi les règles d'utilisation des fonds de même qu'ils ont défini les procédures d'admissibilité et de sélection quant aux demandes de financement. Aujourd'hui, six fonds permanents et le Fonds général, dans lesquels sont répartis les dons reçus ponctuellement, assurent la pérennité des attributions de fonds annuelles. La sollicitation des donateurs se fait essentiellement dans le cadre de campagnes de souscription et d'activités de financement, qui sont réalisées sur une base annuelle. En outre, la Fondation lance occasionnellement des campagnes de financement majeures pour soutenir des projets de grande envergure. Elle en est à sa troisième, qui s'étend de 2014 à 2019. Les administrateurs ont toujours adopté une approche stratégique avant de lancer une campagne de financement majeure, en faisant réaliser des études pré-campagne par des firmes spécialisées dans la collecte de fonds.

Les états financiers montrent qu'au cours des cinq dernières années les revenus provenant de la communauté interne sont graduellement équivalents à ceux recueillis auprès des donateurs externes (entreprises, fondations, anciens) (voir tableau 5.6). Cela s'explique principalement par une baisse des dons de la part de la communauté externe. Les données financières indiquent par ailleurs que les revenus issus d'autres sources (stationnements, produits de placements, activités de placement et autres) constituent une proportion croissante des revenus globaux annuels, passant à 75 % en 2013-2014 en comparaison de

moins de 60 % dans les années précédentes. En considérant le transfert du Fonds des Anciens de l'Académie de Québec et les revenus tirés des campagnes de souscription, des activités de financement, des placements et de la gestion des stationnements du Cégep de Sainte-Foy, la Fondation a recueilli des revenus globaux totalisant plus de 10 M\$ depuis 1992. Les sommes disponibles sur une base annuelle ont permis d'octroyer près de 1 500 000 \$ en bourses et plus de 1 800 000 \$ à l'acquisition d'équipements spécialisés et au financement de projets pédagogiques novateurs.

Sur le plan de la gouvernance, le CA de la Fondation est représentatif de toutes les catégories de donateurs : le personnel et les étudiants du Cégep de Sainte-Foy, les parents des étudiants et le milieu des affaires. De plus, la présence de trois membres d'office, qui sont des cadres professionnels du Cégep de Sainte-Foy, assurent l'harmonisation entre les actions de la Fondation et la planification stratégique du collège, puisque la raison d'être de celle-ci est de soutenir la mission éducative de l'établissement d'enseignement. La Fondation s'appuie ainsi sur des représentants de la communauté interne et externe, qui deviennent des porte-parole importants dans leur réseau respectif. En entrevue, on précise que le Cégep de Sainte-Foy doit être branché sur sa communauté. La constitution des membres et du CA de la Fondation en est en quelque sorte le reflet.

6.2. Le projet phare

En entrevue, deux projets qui visent la réussite scolaire des étudiants ont été mentionnés : la bibliothèque du Cégep de Sainte-Foy et Le Tandem, centre d'aide à l'apprentissage.

La bibliothèque du Cégep de Sainte-Foy se situe au cœur de la réussite des étudiants et la politique de développement des collections est orientée vers cet objectif. Les fonds amassés pour le rehaussement de la collection des livres et le réaménagement de la bibliothèque ont permis d'investir dans un projet qui profite à l'ensemble de la communauté collégiale, étudiants comme professeurs, dans la réalisation de travaux de recherche. Ils ont servi à fournir de meilleurs outils de consultation, à numériser des documents et à offrir un lieu d'accueil agréable.

Le Tandem est un centre d'aide à l'apprentissage qui a été créé en 1989 par la Direction des études avec la collaboration de professeurs. C'est un service de tutorat par lequel des étudiants qui éprouvent des difficultés scolaires sont aidés par des pairs. L'objectif est de maximiser les chances de réussite de ces étudiants, dans un contexte où on stimule l'acquisition de connaissances, d'habiletés ou d'attitudes nécessaires. Le soutien financier accordé a amélioré la prestation des services, grâce à l'achat d'ordinateurs qui ont remplacé les outils de travail rendus désuets et non fonctionnels. Le service vient en aide à un grand nombre d'étudiants. Les dernières données mises à jour en 2013 indiquent que 13 000 étudiants ont reçu de l'aide depuis l'ouverture du centre, qu'ils ont été aidés par 5 000 étudiants-tuteurs et qu'environ 72 % des étudiants ont réussi les cours pour lesquels ils avaient reçu de l'aide (Cégep de Sainte-Foy, 2013c).

6.3. Les retombées

Selon la Centrale de l'enseignement du Québec (1999), l'action des fondations est généralement bénéfique, puisqu'elle est surtout orientée vers la motivation à la poursuite des études, à l'instauration d'un sentiment d'appartenance chez les étudiants et à l'achat de matériel (équipement). Les actions posées par la Fondation du Cégep de Sainte-Foy montrent qu'elle œuvre en ce sens. Les bourses et les projets financés par la Fondation profitent à l'ensemble de la communauté étudiante du Cégep de Sainte-Foy. Ils constituent souvent une aide aux étudiants pour la poursuite des études et la réalisation d'un stage, que le soutien financier rend possible. Ils sont également des moyens pour valoriser les efforts et l'excellence des étudiants, pour encourager l'engagement dans la collectivité et pour bonifier les programmes de formation et les services aux étudiants. Que l'aide aux étudiants soit directe ou indirecte, ils visent tous le même objectif : la réussite scolaire.

La communauté étudiante du Cégep de Sainte-Foy s'élève à 9 000 étudiants, dont 6 500 inscrits à l'enseignement régulier et 2 500 à la formation continue. Depuis 1992, près de 7 000 étudiants ont bénéficié d'une bourse. Le Cégep de Sainte-Foy a de très bons résultats en ce qui concerne la réussite scolaire de ses étudiants par rapport à l'ensemble du réseau des collèges publics et l'embauche de ses diplômés :

- le taux de réussite scolaire des cours en première session est de 89 % contre 83 % ;
- le taux d'obtention du diplôme d'études collégial (DEC) est de 76 % contre 63 % ;
- plus de 90 % des étudiants diplômés dans le cadre des programmes préuniversitaires se dirigent vers l'université ;
- 95 % des étudiants diplômés des programmes techniques trouvent un emploi relié à leur domaine d'études six mois après l'obtention de leur DEC (Fondation du Cégep de Sainte-Foy, 2015).

Par ailleurs, le financement de projets pédagogiques et d'équipements contribue à assurer la qualité d'enseignement et à moderniser ses équipements à la fine pointe de la technologie. Comme il aurait été trop fastidieux de les dénombrer, mentionnons à tout le moins que le Cégep de Sainte-Foy offre près de trente programmes de formation à l'enseignement régulier, dont vingt et un programmes techniques (*ibidem*).

Ces quelques données mettent en évidence les nombreuses retombées qu'ont les actions de la Fondation du Cégep de Sainte-Foy et qu'elles continueront d'avoir dans le futur.

7. Les perspectives

La Fondation du Cégep de Sainte-Foy se projette dans l'avenir. Sa mission de soutenir celle du Cégep de Sainte-Foy est de plus en plus nécessaire dans un contexte où les besoins en éducation croissent et où l'État peut de moins en moins y répondre adéquatement. Sur le plan financier, son capital, d'une valeur de près de 3 M\$, assure la pérennité du financement de bourses, de projets pédagogiques et d'équipements.

En ce qui concerne la situation financière de la Fondation, elle est saine, mais les états financiers montrent une baisse de revenus de la part des donateurs externes. Or, il semble que plusieurs fondations en arrivent au même constat. Comme facteurs explicatifs, on mentionne, d'une part, la morosité du climat social et économique qui engendre un sentiment d'insécurité et, d'autre part, le contexte de concurrence élevée dans le milieu de la philanthropie. Dans les priorités des donateurs, les administrateurs de la Fondation sont conscients que l'éducation passe généralement après la santé et les conditions de vie des gens. La sollicitation devient donc un enjeu, car elle est de plus en plus difficile. Le plus gros défi est, semble-t-il, de maintenir les revenus dans un univers philanthropique de plus en plus concurrentiel.

Néanmoins, la Fondation est convaincue qu'elle peut se développer davantage, car elle n'a pas exploré toutes les avenues possibles. Elle vient de mettre en branle une campagne de financement majeure sur cinq ans, comprenant trois pôles de développement. Un des objectifs est d'aller chercher des étudiants dans des domaines de formation où il manque de main-d'œuvre, de les informer en fin d'études secondaires sur les programmes d'études du Cégep de Sainte-Foy et de les aider dans leur choix de formation. C'est la première campagne de souscription d'une telle ampleur.

De plus, la Fondation est en train de revoir les activités de financement statutaires, d'en évaluer le dynamisme et l'efficacité de rendement par rapport aux ressources déployées. Elle envisage de nouvelles actions pour élargir les revenus tels qu'approcher la clientèle utilisatrice des services du Cégep de Sainte-Foy ou encore examiner ce qui se fait dans le milieu et identifier de nouveaux événements de financement plus accrocheurs. De plus, elle désire explorer davantage le legs testamentaire et le legs de succession.

Comme le soutien de la communauté interne a ses limites, elle se tourne de plus en plus vers l'extérieur. Deux axes de développement ont clairement été identifiés. Le premier consiste à réaliser une campagne de financement auprès des diplômés du Cégep. En l'absence d'informations, cela exige d'abord de les repérer, de construire une banque de données et d'intensifier leur sentiment d'appartenance envers le collège. Ce sont certes des donateurs potentiels, mais la réalité laisse entrevoir que, pour plusieurs d'entre eux, l'*alma mater* est l'université où ils ont obtenu leur plus haut degré de diplomation. Le deuxième consiste à un meilleur arrimage avec les entreprises du milieu, puisque le Cégep offre de bons programmes techniques et une bonne formation à des étudiants qui constitueront éventuellement leur main-d'œuvre. Traditionnellement, la Fondation est allée chercher des alliés naturels (domaine des assurances, par exemple), mais elle constate qu'elle doit approcher d'autres entreprises, qui sont des employeurs potentiels importants dans la région et qui pourraient contribuer à bonifier les programmes de formation.

La Fondation semble prendre un nouvel élan et les administrateurs sont désireux d'assurer la relève. Pour ce faire, la directrice en poste depuis un an bénéficie d'un tutorat avec le trésorier actuel, ancien directeur de la Fondation qui est membre régulier depuis un peu plus de 20 ans. Elle peut ainsi profiter de son expertise et être appuyée dans ses fonctions.

En ce qui concerne les bénéficiaires, le programme de bourses est généreux et permet de reconnaître les efforts et la réussite des étudiants à plusieurs égards. Quant au financement de projets pédagogiques ou d'équipements, le Cégep de Sainte-Foy a bénéficié d'un soutien financier important qui a parfois accéléré la réalisation de certains projets. Comme le financement repose sur les sommes disponibles, la Fondation ne peut créer d'autres fonds ou d'autres bourses qu'à la condition de recevoir de nouveaux dons majeurs.

Pour terminer, on peut affirmer que la Fondation du Cégep de Sainte-Foy a fait preuve de ses capacités de se développer depuis son incorporation. De plus, le Cégep de Sainte-Foy jouit d'une bonne réputation, ce qui lui assure des appuis de la communauté externe. L'avenir semble prometteur pour la Fondation.

Bibliographie

Agence du revenu du Canada (2014). *La Fondation du Cégep de Sainte-Foy. Déclaration de renseignements financiers détaillés et faits saillants*. En ligne. [<http://www.cra-arc.gc.ca/ebci/haip/srch/basicsearchresult-fra.action?k=fondation+c%C3%A9gep+de+sainte-foy&s=registered&p=1&b=true>]. Consulté le 16 septembre 2014.

Aquin, Chénard avocats (1985). Lettre adressée au directeur général du Cégep de Sainte-Foy le 28 février, portant sur la question de la propriété des revenus accumulés provenant du placement des surplus des collègues.

Benessaïeh, K. (2009). Fondations des institutions d'enseignement : une manne dont tous veulent profiter. *La Presse*, 22 août.

Brunet, V. (2006). *La philanthropie dans l'enseignement supérieur : une analyse comparative du développement de trois fondations de cégep au Québec*. Mémoire, Hautes Études de Montréal.

Cégep de Sainte-Foy (1983). *Rapport annuel 1982-1983*.

Cégep de Sainte-Foy (1985). *Convention entre le Collège d'enseignement général et professionnel de Sainte-Foy et Trust général du Canada*. Annexe A « Règlement numéro 2 sur l'utilisation des surplus accumulés » et Annexe B « Extrait du procès-verbal d'une assemblée régulière du CA du Cégep de Sainte-Foy le 26 novembre 1984 ». Document interne.

Cégep de Sainte-Foy (1992). *La fondation du Collège. Un premier bilan*. Service de la recherche et du développement du Cégep de Sainte-Foy. Document interne.

Cégep de Sainte-Foy (1993). *La Fondation du Cégep de Sainte-Foy. Rapport annuel du 12 mars 1992 au 30 juin 1993*. Document interne.

Cégep de Sainte-Foy (1994). *La Fondation du Cégep de Sainte-Foy. Rapport annuel pour l'année 1993-1994*. Document interne.

Cégep de Sainte-Foy (1995). *Document de réflexion sur un programme de bourses à l'intention des étudiants du Cégep de Sainte-Foy*. Document interne.

Cégep de Sainte-Foy (2013a). *Bilan sommaire de la Cérémonie de fin d'études du 3 juin 2012*. Document interne.

Cégep de Sainte-Foy (2013b). *Bilan de la « Cérémonie de fin d'études du 26 mai 2013 » et de la « Remise des mérites étudiants »*. Document interne.

Cégep de Sainte-Foy (2013c). Site internet, rubrique *Le Tandem*. En ligne. [<http://www.cegep-ste-foy.qc.ca/freesite/index.php?id=5059>]. Consulté le 18 février 2015.

Cégep de Sainte-Foy (2014a). Site internet, rubrique *À propos*. En ligne. [<http://www.cegep-ste-foy.qc.ca/csf4/a-propos/>]. Consulté le 3 novembre 2014.

Cégep de Sainte-Foy (2014b). *Programmes d'enrichissement en anglais*. En ligne. [<http://www.cegep-ste-foy.qc.ca/csf4/programmes/enrichissement-en-anglais/effectuer-un-sejour-dimmersion-en-anglais/session-detudes/>]. Consulté le 3 novembre 2014.

Cégep de Sainte-Foy. Document d'archives.

- Procès-verbaux du conseil d'administration de 1983 à 1999 ;
- Procès-verbaux du comité exécutif de 1983 à 2006 ;
- États financiers de 1981-1982 à 1992-1993 ;
- Rapports annuels de 1980-1981 à 1988 à 1989 ;
- Évaluation des plans d'action de 1988-1989 à 1994-1995 ;
- Procès-verbaux du conseil d'administration du Fonds de développement éducatif de 1985 à 1989 ;
- États financiers du Fonds de développement éducatif de 1986-1987 à 1994-1995 ;
- Rapport d'activité du Fonds de développement éducatif de 2003-2004 et 2004-2005.

Centrale de l'enseignement du Québec (1999). *Le financement privé des services d'éducation et de santé. Faut-il s'inquiéter du loup dans la bergerie ?* Québec, Centrale de l'enseignement du Québec.

Centrale des syndicats du Québec (2007). Le réseau des cégeps : 40 ans d'engagement syndical et professionnel. *Cahier collégial*, vol. 8, n° 1.

Centrale des syndicats du Québec, Fédération du personnel professionnel des collèges, Fédération des enseignantes et enseignants de cégep et Fédération du personnel de soutien de l'enseignement supérieur (2011). Financement du réseau collégial. Des coupures qui risquent d'affaiblir la mission du réseau collégial. *Collégial/CSQ*, vol. 1, n° 1.

Charbonneau, M. (2012). *Le régime de régulation des organisations de bienfaisance et les fondations philanthropiques au Canada et au Québec : un essai d'économie politique historique*. Les Cahiers du CRISES, Collection Études théoriques ET1202.

Comeau, Y. et A.-C. Museux (2012). Grille de collecte des données pour la réalisation de monographies sur les fondations. Québec, Université Laval. Cahiers de la Chaire de recherche Marcelle-Mallet sur la culture philanthropique n° TA1201.

Comeau, Y. et C. Macé (2014). *Les organisations philanthropiques québécoises enregistrées à l'Agence du revenu du Canada (2000-2010)*. Québec, Université Laval. Cahiers de la Chaire de recherche Marcelle-Mallet sur la culture philanthropique n° EE1403.

Commission royale d'enquête sur l'enseignement dans la province de Québec (1963). *Rapport Parent. Rapport de la Commission royale d'enquête sur l'enseignement dans la province de Québec. Tome I : Les structures supérieures du système scolaire*. Québec, Gouvernement du Québec.

Commission royale d'enquête sur l'enseignement dans la province de Québec (1964a). *Rapport Parent. Rapport de la Commission royale d'enquête sur l'enseignement dans la province de Québec. Tome II : Les structures pédagogiques du système scolaire. A – Les structures et les niveaux d'enseignement.* Québec, Gouvernement du Québec.

Commission royale d'enquête sur l'enseignement dans la province de Québec (1964b). *Rapport Parent. Rapport de la Commission royale d'enquête sur l'enseignement dans la province de Québec. Tome II : Les structures pédagogiques du système scolaire. B – Les programmes d'études et les services éducatifs.* Québec, Gouvernement du Québec.

Commission royale d'enquête sur l'enseignement dans la province de Québec (1966a). *Rapport Parent. Rapport de la Commission royale d'enquête sur l'enseignement dans la province de Québec. Tome III : L'administration de l'enseignement. A – Diversité religieuse, culturelle, et unité de l'administration.* Québec, Gouvernement du Québec.

Commission royale d'enquête sur l'enseignement dans la province de Québec (1966b). *Rapport Parent. Rapport de la Commission royale d'enquête sur l'enseignement dans la province de Québec. Tome III : L'administration de l'enseignement. B – Le financement de l'éducation. C – Les agents de l'éducation.* Québec, Gouvernement du Québec.

Conseil des collèges (1985). *Le Cégep de demain. Rapport du Conseil des collèges effectué à la suite de la consultation de 1984.* Québec, Gouvernement du Québec.

Conseil des collèges (1990). *Vers l'an 2000. Les priorités de développement de l'enseignement collégial.* Document de consultation. Québec, Gouvernement du Québec.

Conseil des collèges (1992). *L'enseignement collégial : des priorités pour un renouveau de la formation. Les points saillants.* Rapport sur l'état et les besoins de l'enseignement collégial. Québec, Conseil des collèges.

Conseil supérieur de l'éducation (1988). *Rapport annuel 1987-1988 sur l'état et les besoins de l'éducation. Le rapport Parent, vingt-cinq ans après.* Québec, Les publications du Québec.

Cormier, M. et M. Nadeau (2008). Et que la formation continue... Dans L. Héon, D. Savard et T. Hamel. *Les cégeps : une grande aventure collective québécoise* (p. 259-273). 2^e édition. Québec, Les Presses de l'Université Laval.

Dassylva, M. (2008). La naissance des cégeps : un exercice rationnel, cohérent et urgent. Dans L. Héon, D. Savard et T. Hamel. *Les cégeps : une grande aventure collective québécoise* (p. 19-33). 2^e édition. Québec, Les Presses de l'Université Laval.

DVA Navion (2001). *Rapport d'une étude de planification et de faisabilité accompagné de recommandations en vue d'une collecte de fonds.* Préparé pour la Fondation du Cégep de Sainte-Foy. Montréal, DVA Navion. Document interne.

Fédération des cégeps (1989). *Les actes du colloque Le Cégep et vous : partenaires pour l'avenir !* 29, 30, 31 mai 1988. Montréal, Fédération des cégeps.

Fédération des cégeps (2004). *Les défis, les priorités et les besoins financiers de l'enseignement supérieur collégial pour les prochaines années*. Mémoire déposé dans le cadre des Consultations prébudgétaires, budget 2004-2005. Montréal, Fédération des cégeps. En ligne.

[<http://www.fedecegeps.qc.ca/memoire/2004/01/memoire-consultations-prebudgetaires-budget-2004-2005-les-defis-les-priorites-et-les-besoins-financiers-de-lenseignement-superieur-collegial-pour-les-prochaines-annees/>]. Consulté le 17 septembre 2014.

Fédération des cégeps (2006). *Financer les cégeps à la hauteur de leurs besoins*. Conclusions du Comité de travail de la Fédération des cégeps sur le financement du réseau collégial public. Montréal. Fédération des cégeps. En ligne.

[<http://www.fedecegeps.qc.ca/memoire/2006/10/financer-les-cegeps-a-la-hauteur-de-leurs-besoins-le-reseau-collegial-public-joue-un-role-de-tout-premier-plan-dans-le-developpement-des-collectivites-regionales-en-outre-depuis-pres-de-40-ans-les/>]. Consulté le 17 septembre 2014.

Fédération des cégeps (2007a). Le cégep a 40 ans. *Perspectives collégiales*, vol. 3, n° 1.

Fédération des cégeps (2007b). Les 48 directions générales de cégep adressent un message pressant au premier ministre du Québec. *Perspectives collégiales*, vol. 2, n° 5.

Fédération des cégeps (2013). *Rapport annuel 2012-2013*. Montréal. Fédération des cégeps. En ligne. [<http://www.fedecegeps.qc.ca/publications/rapport-annuel/>]. Consulté le 17 septembre 2014.

Fédération des cégeps et Ministère de l'Éducation (2002). *Baisse de l'effectif scolaire dans le réseau collégial public : état de situation et voies de solutions*. Avril 2002. Rapport présenté au ministre d'État à l'Éducation et à l'Emploi par le Comité mixte sur la baisse de l'effectif scolaire dans le réseau collégial public. Montréal, Fédération des cégeps.

Fédération des commissions scolaires du Québec (2013). *Avis présenté dans le cadre du Chantier sur l'offre de formation collégiale réalisé en suivi au Sommet sur l'enseignement supérieur*. Québec, Fédération des commissions scolaires du Québec.

Fondation du Cégep de Sainte-Foy (1988). *Convention entre la Fondation du Cégep de Sainte-Foy et le Cégep de Sainte-Foy*.

Fondation du Cégep de Sainte-Foy (1992). *Une histoire d'amour. Une histoire de choix*. Document interne.

Fondation du Cégep de Sainte-Foy (1994a). *Règlement numéro 4. Fonds de dotation*. Document interne.

Fondation du Cégep de Sainte-Foy (1994b). *Campagne auprès des anciens. Sondage à propos de leur réceptivité*. Rapport final, 15 août 1994. Document interne.

Fondation du Cégep de Sainte-Foy (1994c). *Rapport annuel pour l'année 1993-1994*.

Fondation du Cégep de Sainte-Foy (1995a). *Nos départements... Une force de vente pour la Fondation*. Document final.

Fondation du Cégep de Sainte-Foy (1995b). *Rapport annuel 1994-1995*. Document de travail.

Fondation du Cégep de Sainte-Foy (1996). *Un premier bilan quinquennal 1992-1997*. Document interne.

Fondation du Cégep de Sainte-Foy (1998a). *Fonds Gaston-J.-Beaudoin*. En ligne. [http://www.cegep-ste-foy.qc.ca/freesite/fileadmin/groups/129/pdf/Fonds_GASTON-J_1-99.pdf]. Consulté le 19 juin 2014.

Fondation du Cégep de Sainte-Foy (1998b). *Fonds étudiant Robert-L.-Darbelnet*. En ligne. [http://www.cegep-ste-foy.qc.ca/freesite/fileadmin/groups/129/pdf/Fonds_Darbelnet_1-99.pdf]. Consulté le 19 juin 2014.

Fondation du Cégep de Sainte-Foy (1998c). *Fiches techniques. Nos départements et nos services. Une force de vente pour la Fondation*. Document interne.

Fondation du Cégep de Sainte-Foy (2000). *Code d'éthique et de déontologie des membres du Conseil d'administration de la Fondation du Cégep de Sainte-Foy*. En ligne. [<http://www.cegep-ste-foy.qc.ca/freesite/index.php?id=9293>]. Consulté le 18 juin 2014.

Fondation du Cégep de Sainte-Foy (2002a). *Règlements généraux. Règlements numéro 1. Modifications apportées à la version adoptée en 1992*. Document interne.

Fondation du Cégep de Sainte-Foy (2002b). *Fonds de soutien à la réussite scolaire, à la recherche et au développement*. En ligne. [http://www.cegep-ste-foy.qc.ca/freesite/fileadmin/groups/129/pdf/Fonds_recherche_et_r_ussite.pdf]. Consulté le 19 juin 2014.

Fondation du Cégep de Sainte-Foy (2002c). *Programme d'attribution pour le fonds général de la fondation du Cégep de Sainte-Foy*. Document interne.

Fondation du Cégep de Sainte-Foy (2004). *Fonds de coopération internationale et de formation à l'étranger*. En ligne. [<http://www.cegep-ste-foy.qc.ca/freesite/index.php?id=9294>]. Consulté le 19 juin 2014.

Fondation du Cégep de Sainte-Foy (2007). *Rapport annuel 2006-2007*.

Fondation du Cégep de Sainte-Foy (2008a). *Règlement quant au Fonds des Anciens de l'Académie de Québec*. Document interne.

Fondation du Cégep de Sainte-Foy (2008b). *Rapport annuel 2007-2008*.

Fondation du Cégep de Sainte-Foy (2008c). *Plan d'action 2008-2009*. Document interne.

Fondation du Cégep de Sainte-Foy (2009a). *Plan d'action 2009-2010*. Document interne.

Fondation du Cégep de Sainte-Foy (2009b). *Rapport annuel 2008-2009*.

Fondation du Cégep de Sainte-Foy (2009c). *Programme de reconnaissance*. Document interne.

Fondation du Cégep de Sainte-Foy (2010a). *Fonds Roger-Deslauriers*. En ligne. [http://www.cegep-ste-foy.qc.ca/freesite/fileadmin/groups/129/pdf/liste_des_boursiers/Fonds_Roger_Deslauriers.pdf]. Consulté le 19 juin 2014.

Fondation du Cégep de Sainte-Foy (2010b). Mérite étudiant. Boursiers de la Fondation du Cégep de Sainte-Foy 2009-2010. *Le Rapporteur*, vol. 7, n° 30, édition spéciale.

Fondation du Cégep de Sainte-Foy (2010c). *Plan d'action 2010-2011*. Document interne.

Fondation du Cégep de Sainte-Foy (2010d). *Rapport annuel 2009-2010*.

Fondation du Cégep de Sainte-Foy (2010e). *Bourses à la vie étudiante. Bourses Arlette-Chantal-Côté*. Révision du 29 novembre 2010.

Fondation du Cégep de Sainte-Foy (2010f). *Bourses à la vie étudiante. Bourses Clarisse-Tremblay*. Révision du 29 novembre 2010.

Fondation du Cégep de Sainte-Foy (2011a). *Plan d'action 2011-2012*. Document interne.

Fondation du Cégep de Sainte-Foy (2011b). *Rapport annuel 2010-2011*.

Fondation du Cégep de Sainte-Foy (2011c). *Politique de placement*. Document interne.

Fondation du Cégep de Sainte-Foy (2012a). *Plan d'action 2012-2013*. Document interne.

Fondation du Cégep de Sainte-Foy (2012b). *Rapport annuel 2011-2012*.

Fondation du Cégep de Sainte-Foy (2014a). Site internet de la Fondation du Cégep de Sainte-Foy. En ligne. [<http://www.cegep-ste-foy.qc.ca/>]. Consulté le 18 juin 2014.

Fondation du Cégep de Sainte-Foy (2014b). *Programmes de bourses*. En ligne. [http://www.cegep-ste-foy.qc.ca/freesite/fileadmin/groups/129/pdf/CSF_Bourse_fondation.pdf]. Consulté le 18 juin 2014.

Fondation du Cégep de Sainte-Foy (2014c). *Rapport annuel 2012-2013*.

Fondation du Cégep de Sainte-Foy (2015). *Raison d'être de la campagne de financement majeur de 2014-2019*. Document de travail interne.

Fondation du Cégep de Sainte-Foy (s.d.). *Bourses à la vie étudiante. Bourses Gabriel-Rioux.*

Fondation du Cégep de Sainte-Foy.

- Procès-verbaux des réunions du CA de 1993 à 2008 et de 2010 à 2014 ;
- Procès-verbaux des réunions du comité exécutif de 1994 à 2008 et de 2010 à 2014 ;
- Procès-verbaux de l'assemblée générale des membres du 8 juin 1994 et de 2010 à 2012.

Forum entreprises-universités (1987). *Du mécénat au partenariat. Le soutien des entreprises aux universités.* Rapport du groupe de travail sur le financement de l'enseignement supérieur et le soutien des entreprises aux universités. Montréal, Forum entreprises-universités.

Foy, É. (2008). L'internationalisation des cégeps. Dans L. Héon, D. Savard et T. Hamel. *Les cégeps : une grande aventure collective québécoise* (p. 275-290). 2^e édition. Québec, Les Presses de l'Université Laval.

Gauthier, M. (1994). *Une société sans les jeunes ?* Québec, Institut québécois de recherche sur la culture.

Gouvernement du Québec (1992). *Lettres patentes de la Fondation du Cégep de Sainte-Foy.* Québec, Gouvernement du Québec, L'inspecteur général des institutions financières.

Gouvernement du Québec (1999). *Lettres patentes supplémentaires de la Fondation du Cégep de Sainte-Foy.* Québec, Gouvernement du Québec, L'inspecteur général des institutions financières.

Gouvernement du Québec (2014). *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel.* Québec, Gouvernement du Québec.

Héon, L., D. Savard et T. Hamel (2008). *Les cégeps : une grande aventure collective québécoise.* 2^e édition. Québec, Les Presses de l'Université Laval.

Joli-Cœur, Lacasse, Fréchette, Simard et Associés (1986). Lettre adressée au secrétaire général du Cégep de Sainte-Foy le 29 janvier, concernant l'enregistrement de la Fondation du Cégep de Sainte-Foy comme organisme de bienfaisance.

Lavoie, É. (2008a). La gestion financière des cégeps, une « autonomie guidée ». Dans L. Héon, D. Savard et T. Hamel. *Les cégeps : une grande aventure collective québécoise* (p. 143-153). 2^e édition. Québec, Les Presses de l'Université Laval.

Lavoie, É. (2008b). Visite guidée d'une organisation originale. Extrait d'un travail de recherche réalisé par l'auteure lors de ses études au doctorat en administration et évaluation en éducation. Dans L. Héon, D. Savard et T. Hamel. *Les cégeps : une grande aventure collective québécoise* (p. 195-220). 2^e édition. Québec, Les Presses de l'Université Laval.

Leman, M. (1986). *L'enseignement postsecondaire : l'aide fédérale et provinciale. Points saillants du rapport au parlement 1984-1985*. Ottawa, Bibliothèque du Parlement, Service de recherche.

Logilys (2014a). Logiciel ProDon. En ligne.
[<http://www.logilys.com/produits/prodon/documentation/>]. Consulté le 12 novembre 2014.

Logilys (2014b). Je donne en ligne. En ligne.
[<https://www.jedonneenligne.org/organization.php>]. Consulté le 12 novembre 2014.

Mallette, S.E.N.C.R.L. (2010). *Fondation du Cégep de Sainte-Foy. États financiers au 30 juin 2010*.

Mallette, S.E.N.C.R.L. (2011). *Fondation du Cégep de Sainte-Foy. États financiers au 30 juin 2011*.

Mallette, S.E.N.C.R.L. (2012). *Fondation du Cégep de Sainte-Foy. États financiers au 30 juin 2012*.

Mallette, S.E.N.C.R.L. (2013). *Fondation du Cégep de Sainte-Foy. États financiers au 30 juin 2013*.

Mallette, S.E.N.C.R.L. (2014). *Fondation du Cégep de Sainte-Foy. États financiers au 30 juin 2014*.

Ministère de l'éducation (1978). *Les collèges du Québec. Nouvelle étape*. Projet du gouvernement à l'endroit des cégeps. Québec, Éditeur officiel du Québec.

Ministère de l'Éducation (2004). *Forum sur l'avenir de l'enseignement collégial*. Document de consultation. Québec, Gouvernement du Québec.

Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) (2014a). *Mission du MELS*. En ligne.
[<http://www.mels.gouv.qc.ca/le-ministere/presentation-du-ministere/mission/>]. Consulté le 5 novembre 2014.

Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) (2014b). *Historique*. En ligne.
[<http://web.archive.org/web/20080515165928/http://www.meq.gouv.qc.ca/rens/brochu/histori.htm>]. Consulté 22 septembre 2014.

Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) et Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie (2014). *Statistiques de l'éducation. Enseignement primaire, secondaire, collégial et universitaire. Édition 2012*. Québec, Gouvernement du Québec.

Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de la Science (2014). *Compilation de données statistiques sur l'effectif étudiant (de 1980-1981 à 2013-2014) et les revenus de fonctionnement des cégeps (de 1988-1989 à 2011-2012)*. Novembre 2014.

Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science (1993). Des collèges pour le Québec du XXI^e siècle. L'enseignement collégial québécois : orientations d'avenir et mesures de renouveau. *Fine Pointe*, vol. 8, numéro spécial, avril 1993.

Moisan, N. (2008). La mise en œuvre des cégeps : difficultés, complexité et défis ! Propos de Jean-Noël Tremblay présentés par l'auteure. Dans L. Héon, D. Savard et T. Hamel. *Les cégeps : une grande aventure collective québécoise* (p. 59-67). 2^e édition. Québec, Les Presses de l'Université Laval.

Montminy Bédard et Associés (1991a). *Le Cégep de Sainte-Foy. Étude prospective de marché*. Montréal, Montminy Bédard et Associés. Document interne.

Montminy Bédard et Associés (1991b). *Protocole d'entente entre la Fondation du Cégep de Sainte-Foy et la Société Montminy Bédard et Associés*. Montréal, Montminy Bédard et Associés. Document interne.

Montminy Bédard et Associés (1992). *Fondation du Cégep de Sainte-Foy. Programme de reconnaissance. Projet*. Montréal, Montminy Bédard et Associés. Document interne.

Montminy, P. (1995). *Lettre adressée au directeur général du Cégep de Sainte-Foy*, 22 mars 1995. Document interne.

Portail du réseau collégial du Québec (2014). *La gestion des fonds dédiés par les fondations de cégeps*. En ligne.

[(http://www.lescegeps.com/organismes/fondations/la_gestion_des_fonds_dedies_par_les_fondations_de_cegeps)]. Consulté le 20 septembre 2014.

Profil inc. (1992). *Cégep de Sainte-Foy. Cadres, gérants, associés gradués d'une fondation. Les systèmes d'évaluation et de développement du potentiel humain*. Document interne.

Rocher, G. (2008). L'engendrement du cégep par la commission Parent. Dans L. Héon, D. Savard et T. Hamel. *Les cégeps : une grande aventure collective québécoise* (p. 9-17). 2^e édition. Québec, Les Presses de l'Université Laval.

Ryan, C. (1990). Vingt-cinq ans plus tard, où en sommes-nous ? Réflexions pour un anniversaire. Dans F. Dumond et Y. Martin (dir.). *L'éducation, 25 ans plus tard ! et après ? Actes du colloque tenu à Québec en novembre 1989, à l'occasion du 25^e anniversaire de création du ministère de l'Éducation et du Conseil supérieur de l'Éducation* (p. 15-34). Québec, Institut québécois de recherche sur la culture.

Savard, D. et S. Bouthaim (2008). Les cégeps : de l'accès à la réussite. Dans Héon, Lucie, Denis Savard et Thérèse Hamel. *Les cégeps : une grande aventure collective québécoise* (p. 91-141). 2^e édition. Québec, Les Presses de l'Université Laval.

Savard, D., L. Héon et T. Hamel (2008). Mémoires vives de bâtisseurs : entrevue avec Jean-Paul Desbiens et Jean-Noël Tremblay. Dans L. Héon, D. Savard et T. Hamel. *Les cégeps : une grande aventure collective québécoise* (p. 35-56). 2^e édition. Québec, Les Presses de l'Université Laval.

Annexe 1

Définition juridique des fondations et des organismes de bienfaisance donnée par l'Agence de revenu du Canada

L'Agence de revenu du Canada définit de la manière qui suit les types d'organisations que la Loi de l'impôt sur le revenu reconnaît. La formulation que l'on trouve ici n'est pas celle de la loi, mais celle qui est utilisée à des fins informatives.

La fondation privée

- est constituée en tant que société ou fiducie ;
- poursuit des fins qui relèvent exclusivement de la bienfaisance ;
- mène ses propres activités de bienfaisance et/ou finance d'autres donataires reconnus (par ex. des organismes de bienfaisance enregistrés) ;
- 50 % de ses dirigeants ou plus peuvent être avec lien de dépendance entre eux ;
- reçoit habituellement la majorité de son financement d'un donateur ou d'un groupe de donateurs qui sont avec lien de dépendance ;
- ses revenus ne peuvent être utilisés pour le bénéfice personnel de ses membres, de ses actionnaires ou de ses dirigeants.

La fondation publique

- est constituée en tant que société ou fiducie ;
- poursuit des fins qui relèvent exclusivement de la bienfaisance ;
- donne habituellement plus de 50 % de ses revenus annuels à d'autres donataires reconnus (par ex. des organismes de bienfaisance enregistrés), mais peut mener elle-même ses propres activités de bienfaisance ;
- plus de 50 % de ses dirigeants doivent être sans lien de dépendance entre eux ;
- reçoit habituellement son financement de plusieurs donateurs sans lien de dépendance ;
- ses revenus ne peuvent être utilisés pour le bénéfice personnel de ses membres, de ses actionnaires ou de ses dirigeants.

L'œuvre de bienfaisance

- est une société, une fiducie ou est établie par un acte constitutif ;
- poursuit des fins qui relèvent exclusivement de la bienfaisance ;
- mène principalement ses propres activités de bienfaisance, mais peut également faire des dons en argent à d'autres donataires reconnus (par ex. des organismes de bienfaisance enregistrés) ;
- plus de 50 % de ses dirigeants doivent être sans lien de dépendance entre eux ;
- reçoit habituellement son financement de plusieurs donateurs sans lien de dépendance ;
- ses revenus ne peuvent être utilisés pour le bénéfice personnel de ses membres, de ses actionnaires ou de ses dirigeants.

Selon la Loi de l'impôt sur le revenu, les œuvres de bienfaisance doivent habituellement consacrer moins de la moitié de leurs revenus à des dons à des donataires reconnus afin

de conserver leur désignation; sinon elles seront considérées comme des fondations publiques.

L'organisme de bienfaisance lié

Un organisme de bienfaisance lié est un organisme de bienfaisance enregistré qui possède ses propres documents constitutifs, mais qui relève, du moins à certains égards, d'un organisme principal.

L'organisme principal adopte généralement des politiques régissant les programmes de bienfaisance réalisés par les organismes de bienfaisance liés, ainsi que leurs affaires administratives et financières. L'organisme principal pourrait également exiger des droits de la part des organismes de bienfaisance liés.

Les organismes de bienfaisance associés

Des organismes de bienfaisance associés sont deux ou plusieurs organismes de bienfaisance enregistrés à qui nous avons accordé, à leur demande, cette désignation. Les organismes de bienfaisance associés peuvent se transmettre des fonds les uns aux autres sans être touchés par les limites habituelles fixées pour le versement de dons par des œuvres de bienfaisance.

Annexe 2
Ventilation des produits et des charges dans les fonds de la Fondation du Cégep de Sainte-Foy et soldes des fonds, année financière 2013-2014

	Administration générale	Robert-L.-Darbelnet	Coopération internationale	Recherche/développement et réussite scolaire	Anciens de l'Académie de Québec	Gaston-J.-Beaudoin	Roger-Deslauriers
Produits (\$)							
Dons entreprises, fondations et anciens	78 100	---	---	50	---	---	1 100
Dons du personnel	3 954	475	268	1 582	---	130	249
Dons parents	---	---	---	35 005	---	---	---
Dons étudiants	---	31 476	7 869	---	---	---	---
Produit net des stationnements	102 207	---	---	---	---	---	---
Produits de placements	---	41 390	36 843	62 051	50 622	19 373	4 432
Activités de financement	163 645	6 750	---	---	---	---	---
Projets internationaux	---	---	3 315	---	---	---	---
Charges (\$)							
Charges liées aux campagnes de souscription							
Salaires et charges sociales	48 097	---	---	7 760	---	---	---
Services et contrats	103 278	---	---	---	---	---	---
Fournitures de bureau	27 847	---	---	---	---	---	---
Communications et informations	16 440	---	---	---	---	---	---
Charges d'administration							
Salaires et charges sociales	22 500	6 435	5 728	9 647	---	---	689
Autres éléments							
Dons au Cégep de Sainte-Foy	112 561	---	---	70 000	---	---	---
Bourses aux étudiants	53 723	42 850	20 950	---	---	4 850	900
Projets internationaux	---	---	4 245	---	---	---	---
Soldes de fonds (\$)							
Fin de l'exercice	75 482	387 215	334 628	545 604	1 206 626	181 472	42 361

Source : Mallette S.E.N.C.R.L. (2014).