

Richard Osborn

J'étais âgé de 24 ans lorsque pour la première fois on me demanda de faire partie du comité du collège où j'avais fait mes études. C'était l'époque où l'on s'efforçait que tous les âges, sexes et groupes ethniques soient représentés. J'étais tout excité lorsque je me levai pour tenir mon premier discours, quand soudain un membre du comité se leva et m'apostropha en disant : « Les nouveaux membres devraient la fermer pendant les trois premières années ! » Je fus non seulement choqué d'un tel langage, mais aussi peiné de ne pas être pris plus au sérieux. Des membres de comité plus anciens me consolèrent en me disant que cet homme parlait ainsi à tout le monde, et que je ne devrais pas me décourager.

Malgré ce début modeste, je suis à présent conseiller de 15 comités d'universités à travers les Etats-Unis, étant donné ma fonction de vice-président pour l'Education la Division nord-américaine. Ce qui signifie que je participe à chacun de ces comités au moins une fois par an.

J'ai également conduit des sessions de formation pour des comités d'université, et supervisé des évaluations pour trois comités. J'ai discuté les joies et les problèmes qui font partie du service dans un comité avec un grand nombre de personnes de toutes catégories, de l'employé au membre laïque. Je me souviens notamment d'une observation d'un membre de comité fortuné alors que nous servions dans le même sous-comité chargé de se pencher sur l'amélioration du comité : « Que veut de moi l'église en tant que membre du comité ? Est-ce seulement mon argent ? »

Le service dans un comité s'apparente à celui de l'économat chrétien. Alors que les employés de l'Eglise, moi compris, sont payés pour participer aux comités, la plupart des membres laïques sacrifient chaque année plusieurs

Les huit bêtes noires des membres du comité directeur d'une institution d'études supérieures

Le service dans un comité s'apparente à celui de l'économat chrétien.

jours de temps et de revenus pour participer aux comités. Lorsque je vois le nombre de médecins privés, d'agents d'assurance et d'autres professionnels qui servent dans les comités, je m'émerveille à la pensée du nombre de patients qu'ils auraient pu recevoir, de l'argent qu'ils auraient pu gagner et des vacances dont ils se sont privés. Ils rendent à l'Eglise un service de grande valeur sans que cela lui coûte quoi que ce soit.

Ils reconnaissent le principe biblique exprimé dans Proverbes 11,14 : « Quand la prudence fait défaut, le peuple tombe ; et le salut est dans le grand nombre de conseillers. » Ce service compte parmi les meilleurs dons des membres d'église à nos écoles — le ministère du membre de comité.

Certes, la plupart des membres de comité aiment servir l'Eglise, mais j'ai tout de même pu remarquer, dans la

façon dont les comités conduisent leurs affaires, au moins huit bêtes noires. A partir des solutions que je propose (je les tire de mes propres observations subjectives et de mes lectures d'ouvrages spécialisés sur la gestion de comités, plutôt que d'une recherche scientifique sur le cas spécifique des comités adventistes) il est possible de rendre nos écoles et nos universités encore plus efficaces. Relever les bêtes noires ne signifie pas pour autant que tous nos comités soient inefficaces, mais cela permettra d'apporter quelques améliorations selon les besoins.

Bête noire n° 1 : En quoi consiste mon travail en tant que membre de comité ?

La plupart des membres sont élus soit à cause d'une position qu'ils occupent dans l'église, soit à cause de leur succès dans leur carrière. On pense généralement que ce groupe de stratèges à haute motivation savent pourquoi ils servent dans les comités. Mais beaucoup, bien au contraire, se posent en effet cette question. Ainsi qu'un spécialiste des comités le faisait remarquer, « un bon nombre de comités ne sont qu'un rassemblement de personnes qui ont réussi en tant qu'individus mais qui ne fonctionnent pas aussi bien en tant que groupe¹ ».

Solutions :

Tout nouveau membre devrait suivre une orientation intensive menée par le président du comité ou son représentant. Le président de l'école devrait également mettre à sa disposition des bulletins de l'école, les catalogues, le règlement de l'école et sa constitution, et lui faire visiter le campus. Certains comités confient à l'un de leurs membres la responsabilité de l'initier pendant sa première année de service. Même les anciens membres du comité devraient revoir leur cahier de charges au début de chaque année.

Certains comités nomment un sous-comité pour superviser ce processus important. D'autres comités ont des manuels où ils ont consigné par écrit les procédures du comité. Il serait même souhaitable que le rôle du comité soit défini dans une sorte de cahier de charges. Mon expérience des comités m'a amené à dégager les responsabilités suivantes pour le comité :

1. Nommer, soutenir et évaluer le travail du président de l'école.

2. Clarifier la mission de l'école, en s'assurant que la philosophie et les objectifs de l'Eglise adventiste du septième jour sont atteints.
3. Approuver les plans à longue échéance de l'école.
4. Approuver le programme d'éducation de l'institution.
5. S'assurer du bien-être des professeurs, des élèves et des membres du personnel.
6. S'assurer que l'école a suffisamment de ressources financières.
7. Tenir le président de l'école responsable devant l'église.
8. Représenter l'école auprès de la communauté.
9. Défendre les intérêts de la communauté auprès de l'école.
10. Servir comme instance d'appel.
11. Evaluer la marche des opérations.
12. Evaluer sa propre performance².

Un bon nombre de comités ne sont qu'un rassemblement de personnes qui ont réussi en tant qu'individus mais qui ne fonctionnent pas aussi bien en tant que groupe.

Bête noire n° 2 : Pourquoi les responsables de l'Eglise semblent-ils dominer le comité ?

La plupart des comités s'efforcent d'inclure des membres laïques de telle sorte qu'ils constituent au moins la moitié du comité pour équilibrer ainsi le nombre des employés de l'Eglise qui sont membres d'office. C'est toujours un président d'union ou un vice-président de la Conférence générale qui dirige le comité. Ils sont également assistés par d'autres hauts fonctionnaires de l'Eglise tels que des trésoriers, des secrétaires d'union ou de division,

ou des présidents de fédération. Dans certains cas, les dirigeants de l'Eglise servent dans plusieurs comités, ce qui entraîne parfois des problèmes de conflit d'intérêt ou de solidarité. Il existe même dans certains comités un sentiment que tout est dominé par les dirigeants qui ont en réalité déjà pris toutes les décisions avant même que le comité ne se réunisse ; le comité ne fait alors que ratifier ces décisions.

Solutions :

L'union ou la Conférence générale subventionnent l'école ou l'université de plusieurs millions de dollars chaque année. Le fait d'avoir les sponsors à la tête des comités permet d'assurer un rapport crucial entre l'Eglise et l'école. Généralement ceux qui président ces comités d'écoles sont très bien formés dans ce domaine car ils passent la plupart de leur temps à ce genre d'activités. Ayant été élus à cette position, ils représentent à la fois les dirigeants de l'Eglise et plus largement l'Eglise elle-même.

Les dirigeants qui servent dans de nombreux comités doivent s'assurer que les autres membres du comité et la communauté les perçoivent comme des personnes qui soutiennent de tout leur cœur les institutions représentées par le comité dans lequel ils siègent. Ils le montreront par leur participation régulière. Ils doivent être perçus comme de véritables avocats défenseurs qui prennent à cœur leur cause et non comme des membres indifférents qui ne font qu'assister à un comité de plus dans leur programme chargé.

Le comité devrait même tenter de nommer un membre laïque pour assister le président du comité (qui est toujours un dirigeant de l'Eglise). Tous les comités devraient avoir une forte représentation de laïcs parmi leurs membres. Dans les discussions du comité, le président ne devrait pas croire que tous les membres sont au courant de tous les détails de l'affaire en question ; mais il devrait fournir un rapport exhaustif de tous les aspects du problème de façon à ne pas donner l'impression que le comité n'est là que pour ratifier ses idées. Le président du comité et le directeur de l'école devraient constamment consulter des laïcs sur les questions importantes afin de profiter de leur avis éclairé.

Le fait d'avoir les sponsors à la tête des comités permet d'assurer un rapport crucial entre l'église et l'école.

Bête noire n° 3 : Qu'attend-on de moi au-delà d'une aide financière ?

Certains comités donnent l'impression que tout ce qu'on attend de chaque membre est qu'il soit présent à deux rencontres par an et verse une contribution financière. Etre appelé à servir au comité est ainsi compris plutôt comme un honneur ou une façon d'exprimer de l'appréciation à des membres d'église respectables.

Solutions :

Tous les membres du comité devraient apporter une contribution financière substantielle à l'école qu'ils servent en tant que membres de son comité. La première question que les institutions donatrices posent lorsqu'on leur demande une contribution est la

suivante : « Combien de membres de votre comité d'école ont-ils contribué financièrement l'année dernière ? » Si la réponse donnée est moins de 100 pour cent, les chances d'obtenir une allocation sont considérablement réduites. Les membres de comité devraient aussi aider le président de l'école à identifier et à visiter les personnes susceptibles de faire une donation à l'école. Mais le rôle de membre d'un comité implique beaucoup plus que de recueillir de l'argent.

Le comité devrait s'organiser de telle sorte qu'en plus de sa contribution financière et de sa présence régulière aux réunions, chaque membre soit chargé d'une responsabilité. Certains membres souhaitent aider au recrutement des élèves dans leur région. D'autres pourraient aider à trouver des postes de stages pratiques pour les étudiants. Quand l'école organise des tours dans leur région, certains membres de comité pourraient prendre en charge les questions de logement, de nourriture et d'autres besoins.

Puisque le comité représente la communauté, il s'ensuit une communication dans les deux sens. Les membres de comité devraient régulièrement sonder les membres de la communauté et faire part de leurs réactions à l'administration de l'école d'une manière confidentielle. Ils devraient également s'entretenir avec les professeurs et les élèves afin de pouvoir juger de la marche de l'école. Les membres du comité ne devraient certes pas se mêler des affaires internes de l'école, mais un dialogue constructif est toujours utile. Ils peuvent également rester en dialogue avec la communauté et ainsi aider à donner une image de marque de l'école et de sa mission.

Quand ils sont bien informés, les membres de comité peuvent aider à assurer la crédibilité de l'école. L'un de leurs devoirs est notamment de s'assurer que les objectifs uniques et les valeurs d'une école adventiste du septième jour sont poursuivis.

Bête noire n° 4 : Pourquoi prenons-nous autant de temps pour des rapports officiels et des questions secondaires et si peu de temps pour la discussion des questions vraiment importantes ?

Un comité typique implique souvent un long culte et des rapports administratifs, si bien qu'il reste très peu de temps

pour les points importants à l'ordre du jour. Le temps que ces rapports soient lus les membres sont déjà occupés avec leurs billets d'avion, prêts à partir, et le comité n'a plus le temps de discuter les questions cruciales d'une manière intelligente.

Solutions :

Le moment d'adoration est important pour donner un ton spirituel et c'est aussi une façon de présenter les professeurs et les membres du personnel au comité. Il ne faudrait pas minimiser la valeur du culte et de la prière. Il serait pourtant judicieux d'organiser des groupes de prière de deux ou trois personnes. C'est non seulement une formule plus personnelle, mais aussi plus courte. Le président du comité peut aussi réduire la longueur des rapports administratifs. Il peut par exemple envoyer des ébauches de rapport par e-mail puis un rapport plus officiel, quinze jours avant la session du comité. Lorsque les membres ont reçu d'avance l'essentiel des informations, il est possible de prendre juste quelques minutes pour les rapports oraux.

Pour rendre le comité encore plus efficace, on peut répartir les membres en sous-comités ; chaque membre doit servir au moins dans un comité. Quelques-uns des comités les plus importants concernent les finances, le niveau des études, le personnel, le développement, les relations entre les étudiants, la croissance spirituelle, la planification, l'investissement et la formation continue des membres du comité. Dans certains cas on peut même combiner deux ou trois sous-comités pour plus d'efficacité. Si les membres du comité ne peuvent pas participer régulièrement à ces sous-comités, ils devraient penser à démissionner du comité. Le comité de l'école travaille selon les recommandations de ces sous-comités et sur l'avis de la personne responsable du domaine étudié, ce qui nécessite une participation régulière de la part de chaque membre du comité. Cette structure donne à chaque membre du comité l'occasion d'acquérir une connaissance approfondie d'un aspect au moins de la vie de l'école.

Lorsque l'ordre du jour est long et bourré de questions complexes, le président du comité peut demander qu'on l'aide à organiser les priorités pour ce jour. Cela permettra de traiter les sujets importants en premier lieu.

Les membres du comité directeur : une aide ou un obstacle ?

Une aide dans les conditions suivantes :

1. Ils perçoivent leur travail comme un devoir difficile et une responsabilité sérieuse.
2. Ils planifient leur temps de façon à inclure dans leur programme tous les comités auxquels leur charge les appelle.
3. Ils sont prêts à accepter des responsabilités soit pour participer aux comités, soit pour une tâche particulière.
4. Ils s'efforcent de rester objectifs dans l'évaluation du travail, du personnel, du programme et des règlements de l'institution.
5. Ils sont prêts à consacrer du temps pour étudier les programmes scolaires, administratifs, financiers et communautaires de l'institution.
6. Ils savent distinguer entre créer et appliquer un règlement.
7. Ils respectent le travail et l'autorité du comité dans son ensemble.
8. Ils résisteront à toute tentative du dehors de faire pression sur eux et de les influencer dans un sens qui ne serait pas dans l'intérêt de l'école.
9. Ils sont prêts à agir, réfléchir et travailler en tant qu'individus indépendants et non en tant que représentants d'un groupe particulier.
10. Ils sont fidèles à l'idéal et aux objectifs selon lesquels l'institution a été fondée.

Un obstacle dans les conditions suivantes :

1. Ils acceptent de devenir membres du comité comme un honneur plutôt que comme une tâche sérieuse et une responsabilité.
2. Ils acceptent toutes les charges, même s'ils sont très occupés, parce qu'ils n'ont trouvé aucune excuse pour les refuser.
3. Ils sont sincèrement intéressés et de bonne volonté pour ce travail mais n'ont pas pu planifier d'avance leur participation aux comités.
4. Ils prennent cette charge avec à l'esprit un intérêt d'ordre personnel, théologique, confessionnel, administratif, ou même financier.
5. Ils ne comprennent pas la raison d'être, les problèmes et le développement de l'institution.
6. Ils ne sont pas capables de comprendre que la fonction du comité consiste essentiellement à établir des lignes directrices que l'administration a la charge de réaliser.
7. Ils ne comprennent pas que l'autorité du comité réside dans l'ensemble du comité et non dans un membre individuel quelconque.
8. Ils se laissent influencer par des groupes soit intérieurs soit extérieurs à l'école.
9. Ils ne comprennent pas qu'ils ne doivent pas se comporter comme des représentants, des délégués ou des messagers d'un groupe ou d'une personne, mais comme des individus indépendants qui agissent selon leur conscience, leur compréhension et leur conviction.
10. Ils ne comprennent pas qu'une école chrétienne n'est pas « une école comme les autres », mais une institution chargée d'une mission spéciale au nom et dans l'esprit du Christ.

Ces lignes directrices ont été conçues pour des membres de comité directeur d'universités chrétiennes en général mais s'appliquent tout aussi bien aux membres de comité d'écoles adventistes. D'après B. C. Fischer, A Manual for College Trustees (Raleigh, N.C. : The Council of Christian Education, Baptist State Convention, 1955), p. 15, 16.

Dans certains comités, on peut même renvoyer la lecture des rapports administratifs à la fin du comité.

Bête noire n° 5 : Pourquoi prenons-nous plus de temps pour gérer les crises que pour faire des plans à long terme ?

Les collèges et universités adventistes passent beaucoup de temps sur les crises de gestion telles que les difficultés financières, la diminution du nombre d'élèves et les problèmes de relations. Les membres du comité se demandent donc si on ne pourrait pas atténuer ces malaises en consacrant plus de temps à faire des plans, à aborder les questions à longue échéance et à prévoir l'avenir.

Solutions :

Chaque session de comité devrait consacrer du temps à l'élaboration de plans en rapport avec les directives générales suggérées par le comité. Ces plans devraient prévoir des dates pour chaque objectif à atteindre et des rapports devraient être présentés au comité attestant les progrès de l'école. Si les objectifs n'ont pu être atteints, des raisons devraient être données au comité de façon à ce que ce dernier puisse encourager l'école à faire plus d'efforts ; sinon, on devrait réviser les objectifs pour mieux les adapter à la réalité.

Les comités devraient davantage s'occuper des questions générales et laisser les détails à l'administration ou aux sous-comités. Le président de l'école est le mieux qualifié pour aborder ces problèmes en détail. Il devra s'assurer que les objectifs et les méthodes de réalisation sont régulièrement évalués et mis à la page. Que ce processus de révision des objectifs soit établi pour satisfaire les exigences d'une commission d'accréditation ou pour une autre raison, le comité doit comprendre qu'il s'agit là d'un domaine important dont dépend la réussite de l'école.

Bête noire n° 6 : Le grand nombre de membres d'un comité peut-il être un handicap pour son bon fonctionnement ?

Le nombre moyen de membres d'un comité d'une université adventiste ou d'une institution d'études supérieures est d'environ 33 membres³. Dans le monde des affaires, on recommande généralement à peu près un tiers de ce nombre. Les membres du comité ont parfois l'impression d'assister à une convention, surtout si tous les invités sont présents. Dans un trop grand comité, les membres passent inaperçus, tandis que dans un plus petit comité chacun se sent plus important et plus utile.

Solutions :

Une enquête a été menée auprès de 100 membres de comité qui servent 22 universités privées. Cette recherche a conduit à une conclusion surprenante, qui est la suivante : « L'information que nous avons pu rassembler concernant la structure des comités révèle qu'il n'y a pas de rapport systématique entre l'efficacité d'un comité et la nature du comité, la durée des sessions, le nombre de ses membres, ou une limite de temps de service. En fait, le seul principe général qui en a été dégagé est que les comités avec un grand nombre de membres souhaitaient être réduits et les plus petits comités souhaitaient être augmentés. Il semble que le problème d'un comité soit la solution d'un autre⁴. »

Les grands comités fonctionnent d'une manière plus efficace lorsque chaque membre est impliqué au moins dans un sous-comité. Les grands comités ont besoin de plus de temps pour la discussion ; mais lorsque la discussion est longue il y a de fortes chances que les membres s'engagent dans des directions qui ne sont plus en rapport avec le sujet traité.

Le grand nombre de membres dans les comités de nos écoles adventistes est dû au fait que les dirigeants de l'Église en sont membres d'office. Et si l'on applique le principe que la moitié du

Le président du comité et le directeur de l'école devraient constamment consulter des membres laïques sur des questions importantes afin de profiter de leur avis éclairé.

comité doit être composée de membres laïques, on en arrive souvent à des comités de plus de 30 membres. Une façon de réduire les membres d'office est d'en faire des membres conseillers sans pouvoir de vote. Cette pratique peut être mal perçue par des membres qui ont longtemps servi dans ce comité, mais le président du comité se doit d'expliquer ce changement avec tact.

Le comité doit aussi sélectionner avec soin les nouveaux membres qui représentent la communauté. Des *curriculum vitae* doivent être demandés et la commission de nomination doit les considérer avec beaucoup de sérieux avant de les soumettre au vote.

Bête noire n° 7 : Pourquoi est-ce que je ne reçois pas plus d'aide pour devenir un meilleur membre de comité ?

Les comités sont souvent si préoccupés par l'ordre du jour qu'ils en oublient de penser à la formation des membres. Malheureusement, ce besoin d'assistance pour le nouveau membre et de développement pour l'ancien membre, est rarement reconnu.

Solutions :

Une retraite une ou deux fois par an sera d'une grande aide pour permettre le développement des comités. Généralement, cela paie d'organiser de telles rencontres car les membres peuvent alors passer un peu de temps à se détendre, à entrer en relation et à se développer professionnellement, ce qui est impossible au cours de comités réguliers. Les liens qui se forment pendant de telles retraites sont précieux ; ils permettent au comité de rester fort en dépit des désaccords les plus vifs. Des questions plus profondes en rapport avec la vie scolaire et spirituelle peuvent alors être abordées et donner aux membres l'occasion de prier, de chanter, d'adorer, de jouer et de rire ensemble. Invités, les conjoints des membres du comité pourront assister et participer directement au travail important du comité.

Bête noire n° 8 : Pourquoi procède-t-on si rarement à l'évaluation du président et du comité directeur ?

Très peu de comités évaluent régulièrement le président et son équipe administrative. Et encore moins nombreux sont les comités qui évaluent régulièrement leur propre travail.

Solutions :

Nommez un comité spécial chargé d'évaluer les progrès du comité. Si l'on exige des écoles qu'elles évaluent les élèves et les membres du corps enseignant, il faut que le comité donne l'exemple en s'évaluant lui-même et en évaluant l'administrateur de l'école.

Certains comités utilisent pour ce faire un bref formulaire d'évaluation qu'on distribue à la fin de chaque session pour avoir un aperçu de leur propre travail. D'autres utilisent des formulaires plus longs appelés à servir de base pour le développement professionnel lors d'une retraite du comité. Quant aux évaluations du président, on

devrait les prévoir plus souvent et ne pas attendre pour cela le moment des élections.

Conclusion

Dans la mesure où l'on pourra donner à ces « bêtes noires » des comités des solutions appropriées, telles que celles que nous venons de suggérer, on permettra à leurs membres de se développer et ainsi de mieux servir leurs comités en vue du bien des institutions scolaires confiées à nos soins par le Seigneur.

Richard Osborn, vice-président pour l'Education à la Division nord-américaine des adventistes du septième jour, Silver Spring, Maryland, est maintenant le nouveau président de Pacific Union College en Californie.

RÉFÉRENCES

1. Richard P. Chait, Thomas P. Holland et Barbara E. Taylor. *The Effective Board of Trustees* (Phoenix, Ariz : The Oryx Press for the American Council on Education, 1993).
2. Tiré de *Perspectives on Trusteeship, Board Responsibilities in Private Colleges and Universities* (Washington, D.C. : Association of Governing Board of Universities and Colleges, 1991) à l'exception de 2) et 7) qui ont été adaptés à la situation d'un comité pour écoles adventistes.
3. Holly Madsen. « Composition of Governing Boards of Independent Colleges and Universities. 1997 », AGB Occasional Paper No. 36 (Washington, D.C. : Association of Governing Boards of Universities and Colleges, 1998), p. 5.
4. Chait et al., p. 4.

Tous les membres du comité devraient apporter une contribution financière substantielle à l'école qu'ils servent.
