

Le travail d'un président de Conseil d'administration : que de défis !

TOM MOSTERT

J'ai présidé pendant près de 30 ans des conseils d'administration (CA) d'institutions éducatives intégrées (des classes primaires au second cycle universitaire) et pendant les 21 ans ayant précédé mon récent départ à la retraite, j'ai aussi présidé deux conseils d'université tout en étant membre de deux autres. Chaque institution est unique en son genre, tout comme l'est son CA. Voici mes réflexions sur ce que l'on peut attendre des présidents de CA en cette époque si rude pour l'éducation adventiste :

Un président de CA doit être en interaction constante avec cinq groupes distincts :

- *Les mandants, qui ont des idées diverses et variées sur la façon dont l'institution doit être gérée et sur la position qu'elle doit adopter sur une multitude de questions.* S'ils n'en sont pas satisfaits, ils retirent leur soutien financier et votent pour vous révoquer dès la prochaine réunion de leur groupe.

- *Les parents et les étudiants, avec leurs propres desideratas.* Si ces derniers ne sont pas exaucés, leur vote s'exprime par leur désertion ; comme tout repose sur le recrutement, ce groupe



exerce une énorme influence sur les orientations de l'école.

- *Le corps enseignant, payé pour penser, explorer, interpellier et débattre.* Si ces membres sont troublés ou fâchés, rien n'ira bien sur le campus. Or c'est un lieu où aucun jour ne se passe sans que quelqu'un dise ou fasse quelque chose apte à soulever la controverse.

- *Les services administratifs, dirigés par le président du campus, sont constamment soumis à une pression encore plus forte que celle subie par le président du CA.* C'est à eux de décider ce dont il faut s'occuper maintenant ou ce qui peut être remis à plus tard, ce qui peut faire l'objet d'une décision interne ou doit être approuvé par le CA.

- Non seulement le CA doit-il écouter ces quatre groupes et interagir avec eux, mais il a aussi la responsabilité de la prise de décision. C'est son président qui doit animer et diriger ce processus et il n'aura pas nécessairement l'expérience de ce rôle unique — on ne peut que regretter la maigreur de l'offre de formation en ce domaine. Comme tous ces publics ont leurs idées propres et variées, auxquelles ils tiennent absolument, le président du CA sera constamment la cible de suggestions, d'exigences et de plaintes, toutes contradictoires.

Voici mes sept conseils pour qu'il ou elle puisse s'acquitter de sa tâche avec un maximum d'efficacité :

Premièrement, admettez l'impossibilité de faire plaisir à ces différents groupes et attendez-vous à être critiqué quelle que soit l'orientation que vous adoptez. Essayez de ne pas en faire une question personnelle, mais en même temps, adonnez-vous à de larges et fréquentes consultations avec ces groupes afin de ne pas vous retrouver seul dans la réflexion ou l'action.

Deuxièmement, assumez votre leadership en matière d'établissement des objectifs à l'institution, de la responsabilisation des dirigeants du campus quant à ses performances et de la résolution des problèmes. Rien n'est plus frustrant que d'avoir un président de CA si « politique » qu'il ne prend jamais position ni n'exprime d'opinion. Tous vos publics ont besoin de savoir où vous vous situez, et pourquoi. Sans leaders désireux, à tous les niveaux, de prendre position — et de s'exprimer — pour leurs convictions, les institutions dérivent. Menez de fréquentes consultations avec le président ou principal, pour vous assurer que vous êtes en accord sur l'orientation que doit adopter l'école.



Tom Mostert (à droite), auteur de cet article, s'adresse aux administrateurs de La Sierra University (LSU) lors de sa dernière réunion en tant que président du Conseil d'administration de LSU, en novembre 2007. Assis à côté de lui, le président de l'université, Randal Wisbey.

Troisièmement, faites en sorte que le conseil comprenne les questions qui lui sont soumises afin qu'il puisse prendre des décisions intelligentes. Pour autant, il lui faudra éviter de se lancer dans la gestion détaillée des activités quotidiennes de l'école et ne pas s'imposer dans les rapports entre élèves, enseignants et services administratifs. Il revient au CA, avec des dirigeants issus des divers groupes de mandants, de déterminer l'orientation globale de l'institution, puis d'en laisser la mise en œuvre à l'administration, aux enseignants et aux autres catégories de personnel. C'est une attitude particulièrement difficile à adopter pour ses membres laïques qui dirigent leur propre entreprise ou cabinet médical et ont l'habitude d'être aux commandes, tout comme cela peut l'être pour des dirigeants ecclésiastiques habitués au système de gouvernance participative de l'Église plutôt qu'au fonctionnement présidentiel des institutions éducatives.

Quatrièmement, prenez garde aux membres de CA qui veulent dominer la discussion et définir l'orientation de l'école en fonction de leurs seules idées personnelles. Bien souvent, les administrateurs fortunés estiment inconsciemment que leur voix devrait avoir plus de poids. Or, le président doit s'assurer que tous les membres sont traités de manière égale et juste. Il va sans dire qu'il doit aussi prendre soin de ne pas non plus dominer la discussion. J'ai appris que l'humour peut désamorcer les confrontations les plus ten-

dues, surtout quand on rappelle au groupe que tous, nous en remportons certaines et en perdons d'autres au fil des débats.

Cinquièmement, tissez des rapports de travail cordiaux avec le président ou principal du campus. N'essayez pas de vous livrer à la gestion détaillée de ses responsabilités, mais donnez-lui votre

Être un bon président de
Conseil d'administration
implique de savoir ce
qui se passe au sein
des différents publics
avec qui l'institution
est en interaction et de
comprendre avec clarté
la mission de l'Église
adventiste et de ses
institutions.

Être partie intégrante de l'Église signifie que la première des priorités, pour l'institution, est de donner aux jeunes adventistes une éducation adventiste.

numéro de portable et invitez-le à vous joindre n'importe quand, 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. J'ai personnellement toujours demandé et promis deux choses afin de maintenir un bon rapport de travail avec le président du campus : d'abord, que nous soyons toujours honnêtes l'un envers l'autre et ne nous mentions jamais – la confiance doit toujours être préservée. Ensuite, que nous nous tenions mutuellement informés de tous les événements et problèmes significatifs. Personne n'aime l'inattendu et il est bien plus facile d'apporter son soutien si l'on est l'un comme l'autre au courant des faits avant que n'explose une crise majeure.

Sixièmement, priez avant et pendant chaque réunion du CA, pour que Dieu vous accorde une paix personnelle et le calme intérieur. Peu de choses sont pires qu'un président qui perd son sang-froid lors d'une réunion de CA. Si la tension devient trop palpable, faites une pause afin que les participants puissent se dégourdir les jambes et se calmer.

Septièmement, et chose la plus importante de toutes, ayez à l'esprit une bien claire idée de ce que veut le Seigneur pour cette institution dont vous êtes responsables. Après tout, elle lui appartient et c'est pour accomplir la mission divine que nous veillons à son fonctionnement. Ramenez sans cesse le CA aux grandes questions et assurez-vous que toutes les décisions soient en harmonie avec les principes des cioux. Comme président du CA, consacrez des moments de qualité à connaître et à mieux comprendre cette mission. Je suis tout le temps étonné par la fréquence avec laquelle ce point-clé peut disparaître, comme avalé par les affaires « urgentes » en discussion.

Voici quelques concepts que j'ai trouvés utile de garder à l'esprit en dirigeant un CA :

* Comme l'institution est une entité ecclésiastique, le président du CA doit avoir une bonne connaissance générale des objectifs, principes et politiques opérationnelles de l'Église, ainsi que la capacité de les traduire aux membres du CA. C'est une responsabilité complexe parce qu'aucune politique opérationnelle ne peut être appliquée de manière précisément uniforme à tous les types d'activité.

* Les institutions éducatives font partie intégrante de leur fédération ou union et ont donc une mission commune.

* Être partie intégrante de l'Église signifie que la première des priorités, pour l'institution, est de donner aux jeunes adventistes une éducation adventiste. Au niveau universitaire, cela veut dire que la priorité suprême n'est pas la recherche, ni la réputation d'être une « université de premier rang », quoique nous devions toujours tendre vers le mieux. L'université ne tourne pas autour de la vision et des désirs collectifs du corps enseignant, de l'administration ou du CA, mais de la mission de l'Église.

Son but premier est d'éduquer les jeunes adventistes dans une atmosphère qui nourrisse leur foi et la fasse croître.

* L'histoire montre que les écoles établies pour enrichir les jeunes dans une atmosphère spirituelle tout en les instruisant ont généralement subi une pression croissante pour qu'elles amoindrissent cette dominante et s'orientent plutôt vers l'acquisition des connaissances et vers la recherche. C'est pourquoi la plupart de ces écoles ont modifié leurs priorités et se sont de plus en plus intéressées à la vie scolaire ou universitaire au détriment de la vie spirituelle. Le maintien de notre ambition adventiste nécessitera un dialogue et des efforts constants. Il en est, sur presque tous les campus, qui ne soutiennent pas cette orientation et s'efforcent sans arrêt de démolir les restrictions imposées par l'omniprésence de la conception religieuse du monde et de l'implication de l'Église.

* Aux premiers temps de l'éducation supérieure adventiste, Ellen White a rappelé à ses fondateurs la nécessité d'être différents : « N'apporter aux étudiants qu'un savoir livresque n'est pas le but de cette institution. Une telle éducation, n'importe quelle université du pays peut la fournir. » (*Christian Education*, p. 36)

* Le CA n'est pas élu pour le seul service du corps enseignant et de l'administration, mais pour superviser toutes les

activités temporelles et autres affaires de l'université, en accord avec les principes de l'Église adventiste.

* Un moyen important de garantir que le campus ne dérive pas de son orientation adventiste est d'employer des enseignants qui partagent la vision adventiste du monde. S'il peut s'avérer nécessaire d'embaucher temporairement des enseignants n'ayant pas encore embrassé nos conceptions mais qui les auraient en sympathie, il faut les remplacer dès que possible par des enseignants adventistes.

La conception adventiste chrétienne du monde respecte les vues d'autres organismes religieux, mais est elle-même totalement unique. Elle implique de comprendre les chapitres 14 et 18 de l'Apocalypse de Jean, qui s'achèvent sur un appel aux autres chrétiens pour qu'ils quittent leurs Églises. Souscrire à une autre vision du monde empêche tout simplement de transmettre efficacement aux étudiants le message et la culture adventistes. L'embauche préférentielle d'adventistes n'a rien de discriminatoire tant que les enseignants non adventistes sont prévenus du caractère provisoire de leur emploi. C'est une absolue nécessité que d'avoir des frères et sœurs croyants chargés du maintien de notre identité et pensée adventistes. C'est pourquoi cela doit constituer un élément non négociable pour le CA et ses mandants.

Selon moi, être un bon président de CA implique de savoir ce qui se passe au sein des différents publics avec qui l'institution est en interaction et de comprendre avec clarté la mission de l'Église adventiste et de ses institutions. Si le président du CA garde sans cesse ces principes à l'esprit et recherche les directives divines, je ne doute pas que le Seigneur bénisse ses efforts.

Lors de la rédaction de cet article, **Thomas Mostert** était depuis 21 ans président de la Pacific Union Conference, à Westlake Village, Californie. Pendant la même période, il fut président du Conseil d'administration de La Sierra University (Riverside, Californie) et de celui du Pacific Union College (Angwin, Californie). Il a aussi servi comme pasteur, secrétaire de l'Association pastorale à la fédération et président de trois fédérations de la Division nord-américaine. Il a récemment pris sa retraite et habite Gresham, Oregon.

