

# Enseignement supérieur adventiste Les Conseils d'administration : un aperçu

HAMLET CANOSA

Les défis auxquels ont à faire face les universités publiques et privées sont multiples et complexes. Ce sont des ressources financières limitées, des frais de gestion et de fonctionnement en constante hausse, un nombre d'inscriptions imprévisible, une concurrence acharnée pour engager de bons professeurs et administrateurs, et une technologie de pointe dont les coûts ne font que grimper. Le fait d'être affiliés à la Division nord-américaine des adventistes du septième jour ne met pas ces collèges et universités à l'abri des mêmes difficultés. Face à cette réalité, comment le conseil d'administration de chacune de ces institutions relèvera-t-il de tels défis ?

Le travail et le comportement de nos conseils d'administration facilitent-ils la tâche de l'institution qu'ils dirigent, ou bien, pour emprunter le jugement d'un professeur de la faculté de pédagogie de Harvard, représentent-ils le parfait exemple « de démonstrations et permutations inefficaces »<sup>1</sup> ? Ces conseils d'administration contribuent-ils vraiment à la vitalité de leurs institutions respectives, ou « ajoutent-ils trop peu de valeur une grande partie du temps ? [...] Font-ils de la micro-surveillance au lieu de micro-gouvernance ? Confondent-ils la mauvaise gouvernance et la mauvaise gestion ? »<sup>2</sup>

Il n'est pas surprenant que certains spécialistes de l'enseignement supérieur

Il n'est pas surprenant que certains spécialistes de l'enseignement supérieur adventiste se posent des questions sur l'efficacité des conseils d'administration dont les membres n'ont en général reçu qu'une formation minimale pour accomplir leur tâche.

adventiste se posent des questions sur l'efficacité des conseils d'administration dont les membres n'ont en général reçu qu'une formation minimale pour accomplir leur tâche. La *Chronicle of Higher Education* a dernièrement noté que sur 1 478 membres de conseils d'administration recensés, 60 pour cent n'avait jamais servi dans un comité de haut niveau. Moins de 15 pour cent d'entre eux se considéraient « bien préparés » lors de leur première expérience, ce qui porte à croire que la plupart des membres des conseils d'administration des collèges et universités apprennent sur le tas<sup>3</sup>.

La perte est réelle lorsque les membres des conseils d'administration qui servent ces institutions ne sont pas préparés pour leur tâche. Selon une enquête de la *Chronicle*, le fait de ne pas avoir de rapport réel de compréhension avec le président de

l'université développe chez les membres mal préparés d'un tel conseil d'administration « une sorte de malaise qui, avec le sentiment d'être mal appréciés, leur ôte tout désir de servir un autre terme ». Il est donc essentiel que les membres du conseil d'administration d'une université aient été entraînés pour ce qu'une telle tâche représente<sup>4</sup>.

Pendant plus de dix ans, j'ai eu le privilège de servir à titre officieux aux conseils de deux collèges universitaires de l'Union de Columbia. Cela m'a permis de me rendre compte de la manière dont ces comités travaillaient lorsque tout allait bien comme lorsque tout allait mal. Avec le soutien de Richard Osborn, président du conseil d'administration de Pacific Union College et ancien vice-président de la Division nord-américaine, j'ai décidé de faire une enquête sur les membres des conseils



d'administration de quatre universités de cette division<sup>5</sup>. Cette recherche présenterait le genre de personnes qui font partie de ces conseils, leurs réflexions sur le fait qu'ils fonctionnent selon les principes de la dynamique de groupe énoncés par Chait, Holland et Taylor dans *Effective Boards of Trustees* (Conseils d'administration à succès)<sup>6</sup>. Après avoir interrogé 108 membres de tels conseils d'administration et les présidents de 22 collèges universitaires indépendants, ces auteurs sont arrivés à la conclusion qu'il existait effectivement certaines caractéristiques et certains comportements qui permettent de distinguer les bons conseils d'administration des mauvais<sup>7</sup>, et cela à partir de six domaines de compétence fondamentaux d'ordre (1) contextuel, (2) universitaire, (3) personnel, (4) analytique, (5) politique (6) et stratégique<sup>8</sup>.

Quatre-vingt-quatre membres de conseils d'administration de quatre universités adventistes situées aux États-Unis ont répondu à une enquête en 64 points portant sur les six domaines de compétence identifiés par Chait, Holland et Taylor<sup>9</sup>. Les variables considérées étaient l'affiliation religieuse, le sexe, l'âge, la race et la profession, afin de déterminer s'il existe des différences sensibles de perception parmi les membres des conseils d'administration entre (1) les plus jeunes et les plus âgés, (2) les hommes et les femmes,

(3) ceux de races différentes, (4) ceux qui étaient employés par l'Église et ceux qui ne l'étaient pas.

Les différences d'âge ne semblent pas avoir d'effet notable sur le fonctionnement du conseil d'administration. L'enquête a montré qu'à quelques exceptions près, il y a concordance générale d'opinion entre les hommes et les femmes au sujet de la progression du comité. Les femmes ont davantage tendance à vouloir (1) se servir des retraites pour discuter des résultats atteints ou souhaités, (2) fixer des objectifs spécifiques, (3) utiliser la discussion pour trouver de nouvelles avenues pour la solution des problèmes. Les réponses à la question portant sur l'élaboration d'objectifs spécifiques touchant à l'organisation ont mis en évidence une grande différence de perception entre les membres des conseils d'administration employés par l'Église et les autres.

Une seule question présentait une différence de perception notable entre les membres du conseil noirs et leurs collègues blancs. Il s'agissait de la fréquence des discussions sur les questions d'éthique lors des sessions de conseil. Selon les participants de couleur, de telles discussions sont plus fréquentes chez eux que chez les blancs.

### Composition des conseils d'administration

Les 84 personnes qui ont participé à l'enquête étaient toutes membres de l'Église adventiste. Ceci n'a rien de surprenant puisqu'il faut l'être pour faire partie du conseil d'administration d'une université ou d'un collège adventiste<sup>10</sup>.

Le sexe, la race et l'ethnicité des participants à mon enquête contrastaient de façon significative avec ceux des universités publiques ou privées. Sur les 1 478 membres de conseil d'administration recensés par la *Chronicle*, 36,2 pour cent étaient des femmes<sup>11</sup>. Ce pourcentage dépasse celui d'une enquête menée par Schwartz et Akins dans laquelle 28,2 pour cent des réponses provenant d'une étude portant sur 543 collèges et universités indépendants étaient des femmes<sup>12</sup>.

Une étude portant sur 415 membres de conseil d'administration d'universités publiques et privées de l'Ohio par Michael et Schwartz a montré que les femmes étaient plus visibles et plus actives que les hommes dans les comités et qu'elles étaient plus agressives qu'eux pour (1) solliciter support et moyens en faveur de leurs institutions, (2) chercher à développer une vision nouvelle, (3) presser les bailleurs de fonds, (4) travailler avec les médias, (5) manifester un réel sens de direction au plan scolaire et universitaire<sup>13</sup>.

On en arrive donc à se demander si les

conseils d'administration adventistes n'ont pas gravement négligé de mettre en valeur la riche et intelligente participation que les femmes peuvent apporter dans les discussions et les décisions des comités.

**S**ur les 84 personnes ayant participé à mon enquête, une seule a omis de répondre aux questions d'ordre démographique ; une autre n'a indiqué ni son sexe, ni son âge, ni sa race. Sur les 82 qui ont indiqué leur âge, 48,8 pour cent avaient moins de 60 ans, dont la moitié était des femmes. Sur les 83 qui ont donné leur profession, 47 pour cent étaient employées par l'Église.

En ce qui concerne l'ethnicité, l'ensemble de mon échantillon correspondait bien avec les autres enquêtes sur la prédominance des blancs dans les conseils d'administration des universités. Certes les hommes blancs dominaient dans tous ces conseils, mais dans mon enquête les afro-américains (14,4 pour cent) et les hispaniques (4,6 pour cent) présentaient des pourcentages supérieurs à ceux de la *Chronicle*. Mon enquête a donc révélé une plus grande diversité ethnique, ce qui constitue vraiment un bon point pour l'Église<sup>14</sup>.

### **Ce que les membres des conseils d'administration pensent de leur fonctionnement et comportements**

De nombreuses réponses proviennent de rapports des présidents ayant participé à l'enquête. Ces rapports contenaient des commentaires sur les conseils d'administration et des recommandations générales touchant à la poursuite de l'enquête.

Un certain nombre de détails méritent d'être relevés. La plupart du temps, les membres de ces conseils avaient l'impression qu'en général on ne se souciait guère de savoir s'ils avaient été informés ou non de la procédure de fonctionnement de celui qu'ils venaient de joindre, de ses objectifs de développement et de ses responsabilités, et même de la profession de leurs collègues de travail.

La plupart de ceux qui ont répondu à mon questionnaire pensaient que les points ci-après n'étaient pas abordés assez à fond lors de leurs rencontres : (1) expliquer aux nouveaux membres leur fonction et leurs responsabilités, (2) organiser une discussion plénière sur les mauvaises décisions prises, (3) réfléchir sur ce que l'on peut apprendre et éviter d'après les erreurs passées, (4) donner à chaque membre l'occasion d'évaluer son efficacité au sein du

conseil, (5) pourvoir pour chaque nouveau membre un encadrement qui l'aidera à se familiariser avec le fonctionnement du comité.

### **Recommandations**

*1. Les présidents des conseils d'administration et des collèges et universités adventistes devraient pouvoir offrir une formation systématique à tout nouveau membre, et également développer des stratégies propres à faciliter son service.*

Une telle initiative contribuerait à améliorer grandement l'efficacité du conseil d'administration et à préparer les nouveaux membres à l'atmosphère,

au travail et aux responsabilités qui les attendent. Certains conseils d'administration n'offrent pas de tels services, estimant (1) ne pas en avoir le temps, (2) que cela est inutile, (3) que l'on ne doit pas les tenir responsables de leurs décisions. Corriger ce problème rendrait plus performant le travail des comités et de leurs membres.

Les comités qui éduquent leurs membres en retirent nécessairement des avantages du fait que leurs membres (1) éprouveront de plus grandes satisfactions dans leur fonction, (2) seront à même de participer pleinement aux discussions et prendront de fructueuses décisions, (3) seront mieux aptes à établir et main-



tenir des rapports fructueux avec les donateurs (4) et maintiendront ainsi un haut niveau de confiance parmi le personnel enseignant et les donateurs. Organisées et conduites de façon adéquate, les retraites, les évaluations annuelles ou semi-annuelles du travail de chacun, l'orientation et l'encadrement des nouveaux membres, tout cela peut devenir un puissant moyen d'enrichissement et de développement du conseil d'administration.

2. *Les membres du conseil d'administration, en collaboration avec leur président, devraient se fixer des objectifs propres à promouvoir une dynamique de groupe plus efficace.*

Interrogés sur l'existence d'objectifs précis réalisés hors du cadre de l'organisation, la majorité des membres du conseil d'administration interrogés dans mon enquête ont répondu négativement. L'absence d'une formulation précise des objectifs à réaliser peut être la conséquence de plusieurs facteurs comme le temps alloué aux séances de comité, alors que les retraites peuvent le permettre tout en constituant l'occasion rêvée de faire mieux connaissance et de s'encourager mutuellement.

3. *Les présidents des conseils d'administration devraient établir des ordres du jour qui permettent de consacrer plus de temps aux questions d'importance stratégiques comme celles dont dépend la pérennité de l'institution.*

**L**es membres des conseils d'administration interrogés pensent qu'ils passent plus de temps à traiter des affaires courantes que celles dont dépend l'avenir de l'institution. Il s'agit donc de trouver un équilibre entre le temps passé aux affaires courantes et celui qu'exige la stratégie d'avenir de l'institution.

C'est le temps alloué aux débats qui déterminera l'application des membres à leur mission. À ce propos, certains membres ont déclaré dans leurs réponses que les raisons ci-après les incitaient à se désintéresser des débats et décisions prises par le conseil d'administration de leur institution : l'inadéquation de la durée et de la fréquence des rencontres, la médiocrité de la préparation, la nature, la gravité et l'urgence des problèmes courants présen-

## Le sexe, la race et l'ethnicité des participants à mon enquête contrastaient de façon significative avec ceux des universités publiques ou privées.

tés à la discussion, les pressions internes et externes de la part des bailleurs de fonds. Il est certain que les problèmes locaux et urgents doivent être traités sans pour autant négliger de s'occuper, lors de chaque réunion, de planification stratégique et de réalisation.

### Recommandations en vue de futures recherches

Il n'existe que très peu d'études de résultats s'appliquant aux conseils d'administration de l'enseignement supérieur adventiste. Davantage de recherches sont nécessaires à cause des défis auxquels nos institutions ont à faire face. De telles recherches pourraient être financées par la Conférence générale et constitueraient d'excellents sujets de thèses de doctorat. De telles études jetteraient davantage de lumière sur le fonctionnement de nos conseils d'administration ; elles pourraient aussi stimuler la recherche de stratégies d'amélioration.

**Hamlet Canosa, Ed.D.,** est vice-président du Département de l'Éducation de l'Union de Columbia, à Columbia, dans le Maryland, responsable de l'enseignement secondaire et membre du conseil d'administration de deux collèges. Le présent article est inspiré de sa thèse de doctorat intitulée : « *Perceptions of Governing Board Performance Held by Trustees of Four Adventist Colleges : Select Group Practices and Behaviors in Six Competencies* » (La Sierra University, 2005).



#### NOTES ET RÉFÉRENCES

1. R.P. Chait, « Why Boards Go Bad », *Trusteeship* 14:3 (mai/juin 2006), p. 8.
2. Ibid., p. 9.

3. « The Chronicle Survey of College and University Trustees », *The Chronicle of Higher Education* LIV:1 (31 août 2007), p. 28.
4. J. Selindo, « Trustees : More Willing Than Ready », *ibid.*, LIII:36 (11 mai 2007), p. A12.
5. L'auteur exprime sa sincère appréciation à La Sierra University et à W.G. Nelson (président), Ed. Boyatt, et Robert Cruise, membres du comité, pour avoir grandement facilité ses recherches.
6. R. P. Chait, T. P. Holland et B. E. Taylor, *The Effective Board of Trustees* (New York : Oryx Press, 1991).
7. Ibid., p. 1, 2.
8. Ibid., p. 2, 3.
9. La proportion des réponses à l'enquête fut de 70 pour cent (84 sur 120 membres de conseils d'administration possibles) pour les quatre institutions ayant reçu les questionnaires.
10. Certains conseils d'administration de troisième niveau de la Division nord-américaine cherchent à identifier un certain nombre de personnes n'appartenant pas à l'Église, qui puissent en plus de ressources financières, les pourvoir d'un capital politique, social et intellectuel de plus grande envergure les incitant à accomplir leur mission ; cherchant aussi à constituer des partenariats stratégiques de manière à produire un impact aussi bien sur la communauté locale qu'au-delà. La plupart de ces institutions semblent être convaincues que les avantages obtenus par la présence d'un petit nombre de membres de conseils d'administration ne partageant pas notre foi, mais choisis avec soin, compenseraient les risques potentiels.
11. L'enquête de *Chronicle* (31 août 2007), op. cit.
12. M. P. Schwartz et L. Akins, *Policies, Practices, and Composition of Governing Boards of Independent Colleges and Universities* (Washington, D.C., Association of Governing Boards of Universities and Colleges, 2004), p. 4, 8.
13. S. O. Michael et M. Schwartz, « Perceived Role of Trustees : A Study of Higher Education Institutions of Ohio », *Journal of Educational Administration* 37:2 (1990), p. 180.
14. L'enquête de *Chronicle* (31 août 2007), op. cit.