

Préserver l'identité du processus de gouvernance

CARLOS A. ARCHBOLD

Le Conseil d'administration (CA) de l'université adventiste locale rentre tout juste de sa retraite annuelle, durant laquelle il a évalué ses propres performances et la pertinence, auprès de ses divers mandants, des définitions de vision et de mission de l'institution qu'il supervise. Au fil de l'examen auquel les administrateurs ont soumis la nouvelle version du plan stratégique de cette école, ils ont ajusté les fonctions de certains de leurs comités afin de la servir avec plus d'efficacité. L'institution, dans son ensemble, a bien accueilli leurs initiatives et a démarré une nouvelle année universitaire avec un sentiment d'accomplissement renouvelé.

Un certain nombre d'institutions adventistes ont la chance de bénéficier de ce genre d'engagement de leur CA, exprimé dans le cadre du processus de gouvernance. Il en est malheureusement d'autres dont le conseil ne fonctionne pas aussi bien. Pourquoi certaines institutions profitent-elles de la bénédiction que constitue un CA se donnant à fond, alors que ce n'est pas le cas pour d'autres ? Il n'y a, à cette question, pas de réponse facile. En général, quand le CA d'une institution

Pourquoi certaines institutions profitent-elles de la bénédiction que constitue un conseil d'administration se donnant à fond, alors que ce n'est pas le cas pour d'autres ?

éducative est inefficace, on en blâme les membres. Il se peut, dans certains cas, que ce soit bien eux les responsables, mais il se peut aussi qu'ils se trouvent confrontés à des difficultés ayant sur leur performance un effet négatif¹.

Quel est exactement le rôle du conseil d'une institution d'éducation supérieure ?

Vu sous un certain angle, il s'agit de gestion ; sous un autre, c'est affaire de gouvernance. Assez souvent, la différence n'apparaît qu'avec la répartition des responsabilités entre l'encadrement administratif et le conseil. Or si les fonctions de gestion éducative ont fait l'objet d'études et d'analyses, celles de la gouvernance ont été quelque peu négligées par les chercheurs. Un extrait de *Boards That Make a Difference* [Des CA qui font la différence] met en lumière la situation de certains conseils : « Plus grande est l'opportunité de leadership, plus la définition de poste est médiocre. »² Comme nombreux sont les administrateurs souffrant d'une absence de formation structurée en matière de gouvernance, les institutions éducatives adventistes, surtout celles des pays en développement, risquent de devoir se coller à divers problèmes susceptibles d'obérer les performances de leur CA.

1. Un processus inconnu

En quelques points du monde éducatif adventiste, les membres des CA font l'objet d'une orientation systématique portant sur leur rôle et leur responsabilité d'administrateurs. Bien qu'à l'évidence cela rehausse clairement la performance d'un

CA, ce n'est pas une pratique répandue au sein d'un grand nombre d'institutions éducatives adventistes. D'ailleurs, on y comprend mal, ou peu, le sens de termes tels que « administrateur », « gouvernance », ou même « conseil de direction ». En bien des pays, on confond gouvernance et gestion administrative et nombreux sont les gens qui rejoignent un CA avec pour solide conviction que leur responsabilité première est d'« administrer ». Trop d'institutions, hélas, fonctionnent sur un modèle de gestion administrative et de gouvernance aussi mal défini que compris, si bien que les personnes qui servent au sein de leur CA sont bien peu éclairées quant à leurs devoirs et responsabilités. Trop souvent, ceux qui en ont le plus besoin ne peuvent même pas prendre connaissance des principes d'orientation basiques sur le mode de fonctionnement

En bien des pays, on confond gouvernance et gestion administrative.

de la gouvernance d'un CA d'organisation à but non lucratif et d'institution éducative, et ce à cause de blocages techniques dans l'accès à l'information, de barrières linguistiques et de résistances administratives à l'intégration d'idées nouvelles risquant de menacer les pratiques traditionnelles et les conceptions existantes en matière de leadership.

On suppose généralement que les gens qui servent dans le CA d'une institution éducative proposent leur temps et leur

énergie parce qu'ils sont animés d'un certain degré d'engagement pour la cause. En certains endroits du monde adventiste, cependant, et exception faite de quelques représentants laïques, les membres des CA sont des personnes ayant hérité de leur place au sein de cette équipe à cause de leur position administrative dans la structure ecclésiale. Voilà qui peut engendrer des perceptions très variables de ce qu'est le rôle des membres d'un CA. Il est possible que les laïcs à qui l'on demande de servir à titre bénévole conçoivent leur rôle comme une prise de possession, alors que ceux qui en héritent voient le leur comme une manifestation d'altruisme, ou vice versa. Il est donc de la plus haute importance que tous les membres de CA fassent l'objet d'une orientation adéquate sur le rôle des administrateurs et sur les différences entre le processus de gouvernance et la gestion administrative ecclésiale.



2. La confusion des identités

Autre facteur d'une performance médiocre des CA : l'application, aux réunions d'administrateurs d'université, des procédures en vigueur au sein des conseils d'Église. De nombreux dirigeants d'Église doivent porter plusieurs casquettes. Habituellement, le président du CA d'une institution éducative est le cadre de rang le plus élevé de l'organisation ecclésiale de la région concernée et la majorité des membres du CA sont cadres administratifs

Il est de la plus haute importance que tous les membres de CA fassent l'objet d'une orientation adéquate sur le rôle des administrateurs et sur les différences entre le processus de gouvernance et la gestion administrative ecclésiale.



Réunion du Conseil des universités de la Division d'Afrique de l'Ouest et du Centre, tenue à la Valley View University, Accra, Ghana, en février 2008

des sous-structures de cette organisation. Or, l'emploi des procédures usitées pour les conseils d'Église en lieu et place des procédures de gouvernance peut amener le CA à mal gérer sa fonction et à perdre son identité.

Ayant servi pendant bien des années au sein de divers conseils, je me souviens des nombreuses fois où je pris part à la version « CA » du jeu des chaises musicales : à un moment donné, nous étions en pleine réunion d'un comité d'union et quelques instants plus tard, nous nous étions transformés en CA universitaire avant de redevenir comité d'union afin d'accorder notre approbation finale à un dossier concernant une toute autre partie de la structure organisationnelle.

Certains estiment que, puisque la majorité des présents appartenaient de toute façon à ces deux entités, cela faisait simplement gagner du temps et accélérerait le processus décisionnel. Cette pratique, néanmoins, dilue l'identité d'un conseil.

Une décision de CA est l'expression collective d'un groupe de gens qui, parvenus à un consensus sur une question particulière et s'étant livrés à des recherches et des consultations adéquates, élaborent une politique pour traiter cette question. Si, en plus de cette tâche souvent difficile, ces gens ne sont pas indépendants, ils se soumettront aisément aux pressions exercées par d'autres niveaux de l'organisation ecclésiale ou par des intérêts particuliers. Il faut que, durant leurs réunions, les

membres d'un CA accordent la totalité de leur attention à ce qui est le plus favorable aux intérêts de leur institution éducative. Des séances à huis clos où seuls sont présents les administrateurs de l'école, leur donnent l'occasion de s'exprimer en toute candeur et d'envisager toute une gamme d'options sans craindre ni pressions, ni conséquences pour eux-mêmes.

3. Le syndrome de l'entérinement systématique

Lorsque les membres d'un conseil de direction ne sont pas au clair sur leurs responsabilités, l'accumulation de frustrations qui en résulte peut les amener à perdre tout intérêt pour leur tâche et à ne plus se sentir engagés dans sa réalisation. Au lieu de fonctionner en organe de formulation de politiques à suivre, ils vont s'enliser dans des points de détail. Très souvent, cela aboutit au syndrome de l'acquiescement formel : une abondance de discussions pointilleuses et prolongées débouche sur une approbation indiscriminée, portant même sur des questions relevant de la gestion administrative, pour peu qu'elles figurent à l'ordre du jour. Comme le dit J. Carver, « le processus de gouvernance devient ritualisé, rendant toute chose triviale et engendrant des goulots d'étranglement »³.

Il y a entre ces trois scénarios des liens étroits : le manque d'information adéquate sur le processus peut mener à la confusion des rôles et à une médiocre performance. C'est aussi lié aux pratiques administratives de

l'Église et on peut y remédier si les responsables ecclésiaux prennent conscience de ces scénarios, admettent le besoin d'un processus de gouvernance légitime et en facilitent la mise en œuvre.

Comprendre le processus de gouvernance

Partout dans le monde, l'Église adven-

Lorsque les membres d'un conseil de direction ne sont pas au clair sur leurs responsabilités, l'accumulation de frustrations qui en résulte peut les amener à perdre tout intérêt pour leur tâche et à ne plus se sentir engagés dans sa réalisation.



Séance du Conseil de la Walla Walla University (Walla Walla, État de Washington, U.S.A.), mars 2007

tiste se sert, pour prendre des décisions, d'une structure de CA et de comités. Au fil du développement de son système éducatif, le modèle de conseil d'administrateurs de direction fut mis au point et adopté, mais ne fut pas partout (bien au contraire) totalement mis en application. Dans ce modèle, le CA est au sommet de la pyramide institutionnelle. Il est donc d'une importance cruciale que cette entité fonctionne efficacement et apporte un soutien adéquat aux cadres administratifs et aux enseignants, pour rendre l'institution capable de relever avec succès les défis actuels et à venir. Même si une institution jouit du bon soutien d'une organisation d'anciens étudiants, d'une population estudiantine loyale, d'un corps enseignant pleinement engagé et de cadres administratifs compétents, elle aura toujours besoin d'un CA efficace pour garder le cap déterminé par sa définition de mission et de vision.

Dans le modèle d'administration éducative par un conseil d'administrateurs de direction, ce dernier est possesseur de l'institution « au nom » d'un groupe plus vaste, celui des ayants droit : membres d'Église, parents et supporters. Comme

les membres du CA doivent rendre des comptes à leurs mandants, le processus de gouvernance doit se conformer à certains paramètres précis.

Les publications sur le sujet attribuent au conseil de direction les responsabilités suivantes (dénommées dans certains cercles « pouvoirs réservés »⁴) :

- Nomination et révocation du président de l'institution
- Vente ou acquisition de biens
- Approbation des plans à long terme
- Assurer le bien-être des enseignants, des étudiants et du personnel
- Assurer un management puissant en matière administrative et financière
- Maintenance de la définition de mission
- Décryptage du campus auprès de la communauté environnante
- Surveillance de ses propres performances

Certes, ce sont là tâches vitales, mais pour autant, les CA adventistes ont une autre responsabilité, tout aussi capitale et nécessaire : pour Kerr et Gade, les membres des CA sont les « gardiens » du patrimoine le plus important, constitué par

les valeurs et l'intégrité de l'organisation-sponsor⁵. Illustrons ce point par une citation d'Ellen G. White sur la responsabilité spirituelle de ces administrateurs :

« Les administrateurs doivent ne jamais oublier qu'ils sont sous le regard de Dieu et agir en ayant continuellement à l'esprit le fait qu'en tant qu'êtres humains limités, ils risquent fort de faire des erreurs lorsqu'ils élaborent des plans, à moins d'entretenir un lien étroit avec le Seigneur et de s'efforcer d'éliminer tous les défauts de leur caractère. C'est à la norme divine qu'il faut se conformer. Quiconque sert en participant à des réunions de Conseil d'administration se doit de demander avec la plus grande ardeur la sagesse du Très Haut. La grâce transformatrice de Jésus doit se faire sentir lors de chacune de ces réunions. Alors, l'influence de l'esprit du Christ sur le cœur des présents imprimera la bonne forme sur leur ouvrage. »⁶

Dans cette perspective, les conseils de direction peuvent accéder au rôle de conscience éthique et morale de leur institution. « Être le gardien



Une réunion récente du Conseil d'administration de l'Oakwood University, Huntsville, Alabama (U.S.A.)

du bien commun » représente plus qu'une simple « responsabilité fiscale ». C'est aussi affaire de « leadership spirituel » et constitue une opportunité d'intégrer la foi aux processus d'élaboration des politiques à suivre et de prise de décision.

Dans leur rôle de curateurs, les membres du conseil peuvent définir des politiques dont l'influence s'exerce sur l'ensem-

Dans le modèle
d'administration
éducative par un conseil
d'administrateurs de
direction, ce dernier est
possesseur de l'institution
« au nom » d'un groupe
plus vaste, celui des ayants
droit : membres d'Église,
parents et supporters.

ble de la structure intégrée de l'institution et s'assurer du soutien et de la loyauté des divers groupes mandants que sert cette dernière. Le conseil a deux écueils à éviter : paraître trop puissant, au risque de devenir un organe de surveillance, ou faire preuve de faiblesse dans la réalisation de ses objectifs, perdant ainsi toute importance.

- Le conseil fera en sorte que l'image institutionnelle de la structure soit un modèle d'intégrité et de mise en pratique des valeurs chrétiennes.
- Il évaluera chaque fonction et décision à l'aune des normes découlant des croyances fondamentales de l'Église.
- Il abordera les sujets de controverse et les dangers sur un mode proactif plutôt que réactif.
- Il reconnaîtra l'importance d'une exploitation efficace du temps disponible et établira sur cette base son processus décisionnel.
- Il contrôlera les performances de l'équipe administrative tout en apportant un soutien maximal à celles et ceux qui la composent.
- Il suivra de près l'évolution du degré de satisfaction au sein de l'institution afin de s'assurer la collaboration d'un personnel enseignant et de soutien hautement motivé et engagé.

Le conseil doit se guider sur une mince ligne de démarcation, délicate à respecter mais très importante : il s'agit d'être suffisamment impliqué pour savoir ce qui se passe dans l'institution, tout en gardant

ses distances pour éviter de se mêler des fonctions managériales. Dans tous ses actes, il faut qu'il preserve la vitalité et la visibilité des définitions de mission et de vision de l'institution.

Rationaliser le processus de gouvernance

Après avoir adopté son propre modèle de fonctionnement, une tâche majeure pour le conseil sera de vérifier que sa composition et sa structure interne conviennent bien à l'accomplissement de ses obligations. Normalement, chacun de ses membres doit prendre part à un (ou plusieurs) de ses comités. Ceux-ci jouent un rôle vital dans la réussite d'un conseil de direction. S'ils ont le pouvoir d'accomplir réellement leurs tâches dans le cadre des paramètres qu'on leur aura attribués et s'ils ne subissent pas de pressions de l'extérieur, le conseil n'en fonctionnera qu'avec plus d'efficacité. Considérons, par exemple, deux comités essentiels : le Comité de cooptation des administrateurs, responsable du choix des nouveaux membres du conseil, et le Comité de sélection, chargé de trier les candidats à la présidence de l'institution. Évoquer succinctement les responsabilités de ces deux groupes va permettre d'illustrer ce point.

Le comité de cooptation des administrateurs

Un facteur essentiel de la réussite d'un conseil de direction est sa capacité de mobilisation des vues et opinions individuelles de chacun de ses membres, afin

Le conseil a deux écueils
à éviter : paraître trop
puissant, au risque de
devenir un organe de
surveillance, ou faire
preuve de faiblesse dans la
réalisation de ses objectifs,
perdant ainsi toute
importance.

que cette synergie détermine la norme de fonctionnement du conseil tout comme de l'institution. Non seulement le conseil devra-t-il surmonter les obstacles déjà envisagés ci-dessus, mais il lui faudra aussi doser soigneusement la composition de ce comité, afin que le processus ait les résultats désirés. Le rôle majeur de ce comité est de trouver le bon panachage entre nouveaux administrateurs et de leur garantir une orientation appropriée, qu'il s'agisse de ceux qui auront été nommés à titre individuel ou de ceux ayant reçu à qualité leur place au sein du conseil. Une fois ce dernier correctement constitué, le comité doit en contrôler l'efficacité et l'effectivité en tant que groupe de direction et agir auprès de ceux de ses membres ayant besoin d'améliorer leur performance. Cette tâche peut s'avérer à la fois ambitieuse et très délicate, mais si le conseil, ainsi que les dirigeants d'Église, sont conscients du rôle des administrateurs comme gardiens des valeurs organisationnelles de l'institution, ce processus sera bien accueilli.⁷

Le comité de sélection présidentielle

La quête d'un président d'université est un important jalon dans l'histoire d'une institution. Le conseil et l'encadrement administratif devront collaborer sur cet aspect de la gouvernance.

Avant la nomination d'un comité de sélection, le conseil doit définir très clairement quels en seront les objectifs ainsi que les qualités attendues de ses membres. On réfléchira avec le plus grand soin au processus de choix des membres de ce comité, dont la taille et la composition dépendront de la nature de l'institution. Les membres ne devront pas être retenus sur des critères politiques ou par crainte de représailles de la part de personnes d'influence qui n'auraient pas été prises. Comme l'a noté Birnbaum, la composition des comités de sélection présidentielle relève souvent « d'une négociation tacite, reflet de l'équilibre des influences sur le campus »⁸. C'est l'occasion pour le conseil et pour l'encadrement administratif de connaître ce que ressentent les enseignants et le personnel envers l'institution. Les mandants y trouvent aussi l'opportunité de faire entendre leur voix.

Il y a de plus – autre retombée bénéfique du processus de cooptation – la connaissance que va acquérir le conseil quant aux besoins actuels et prévisionnels de l'institution. Le comité de sélection doit maîtriser les exigences du poste avant de pouvoir évaluer les qualités d'un candidat à la présidence et aboutir au bon choix.



Ella Smith Simmons, vice-présidente de la Conférence générale, anime une formation pour conseil d'administration, au sein de la Division d'Afrique de l'Est et du Centre, en novembre 2007.

S'il s'acquitte correctement de toutes ces tâches, il enverra ainsi un message positif aux mandants, soulignant l'intégrité du conseil dans sa mise en œuvre du processus de gouvernance.

Et si les comités du conseil font un bon travail, c'est le conseil dans son ensemble qui travaillera bien, et l'institution qui en bénéficiera.

Partout dans le monde, un grand nombre d'institutions éducatives adventistes sont confrontées à de formidables défis, qu'il s'agisse de financement, de recrutement du personnel ou de maintien des principes de l'Église. Il est temps que le leadership ecclésial examine sérieusement de quelle manière le « processus de gouvernance » est interprété et mis en œuvre à travers la planète, et qu'il facilite les changements requis pour améliorer la performance des conseils de direction partout où ce sera nécessaire.

Carlos A. Archbold, docteur ès Lettres, est ancien directeur de l'Éducation de la Division interaméricaine des adventistes du septième jour (IAD) et fut membre du CA de huit institutions d'éducation supérieure. Pendant qu'il était à l'IAD, il a animé fréquemment des ateliers sur les devoirs et responsabilités des CA, à l'intention d'institutions adventistes. Il est actuelle-



ment responsable de programme en mathématiques et en sciences au Miami Dade College de Miami, en Floride. On peut le joindre à archboldc@bellsouth.net

RÉFÉRENCES

1. John Carver, *Boards That Make a Difference* (San Francisco, Californie : Jossey-Bass Publishers, 1997), p. 9.
2. *ibid.*, p. 8.
3. *ibid.*, p. 45.
4. Richard T. Ingram, *The Executive Committee* (Washington, D.C. : Association of Governing Boards of Universities and Colleges [AGBUC], 1996), p. 2.
5. Clark Kerr et Marian Gade, *The Guardians : Boards of Trustees of American Colleges and Universities, What They Do and How Well They Do It* (Washington, D.C. : AGB, 1989), cité in Judith Block McLaughlin et David Riesman, *Choosing a College President, Opportunities and Constraints* (Princeton, New Jersey : Princeton University Press, 1990), p. 4.
6. Ellen G. White, *Testimonies for the Church* (Mountain View, Californie : Pacific Press Publishing Association, 1948), vol. 5, p. 559, 560.
7. Robert L. Gale, *The Committee on Trustees* (Washington, D.C. : AGBUC, 1996), p. 5.
8. Judith Block McLaughlin et David Riesman, *Choosing a College President, Opportunities and Constraints* (Princeton, New Jersey : Princeton University Press, 1990), p. 57.