

Questions d'éthique pour les comités directeurs d'universités

Comme les autres universités et institutions supérieures, les universités adventistes sont dirigées par un comité également responsable de remplir la mission de l'institution.

Dans le système adventiste, ces institutions sont dirigées selon certains principes fondamentaux basés sur la philosophie de l'éducation propre à l'Église. Les membres de ce groupe de gestion sont liés par ces principes éthiques, soit implicites soit spécifiés dans les constitutions ou statuts. Le but de cet article est d'identifier des questions éthiques courantes telles qu'elles sont décrites par les présidents de comité directeur et les directeurs d'école ; après quoi nous tâcherons de suggérer un certain nombre d'options pour traiter ces questions. Nous nous efforcerons également de donner quelques suggestions concernant la mise au point et l'évaluation des impératifs éthiques pour ces comités.

De façon à identifier les questions d'ordre éthique qui concernent les comités

directeurs des institutions d'enseignement supérieur, les auteurs de cet article ont conduit des interviews avec huit présidents de comités directeurs ou directeurs d'institutions d'enseignement supérieur adventistes, dans les Divisions nord-américaine et Asie-Pacifique sud.

Nous avons promis de ne pas révéler les noms de ces administrateurs. De plus, les participants pouvaient refuser de répondre à une question donnée et avaient le droit de terminer l'interview à n'importe quel moment. Les administrateurs étaient également encouragés à s'étendre sur les questions s'ils considéraient le sujet important. Les interviews ont duré une heure en moyenne et comprenaient des questions telles que :

- « Quel devrait être le premier et le plus grand souci du comité directeur ? »
- « Si l'on vous demandait d'établir une hiérarchie des directives éthiques fondamentales pour le comité directeur, quelles seraient pour vous les deux ou trois premiers principes ? »
- « Dans quelle mesure est-il important pour les membres du comité directeur

De façon à identifier les questions d'ordre éthique qui concernent les comités directeurs des institutions d'enseignement supérieur, les auteurs de cet article ont conduit des interviews avec huit présidents de comités directeurs ou directeurs d'institutions d'enseignement supérieur adventistes, dans les Divisions nord-américaine et Asie-Pacifique sud.

Julián Melgosa et Eugene Hsu



de se familiariser avec la façon dont l'institution fonctionne ? »

- « Les membres du comité directeur sont-ils actifs entre leurs réunions ? »
- « Comment un membre du comité directeur devrait-il réagir lorsqu'il ou elle entend des rumeurs concernant une mauvaise gestion de l'institution ? »
- « Avez-vous déjà eu des difficultés avec des membres du comité directeur venant d'une culture différente ? »
- « Comment traitez-vous la question

de diversité culturelle en comité ? »

- « Que devrait faire un membre du comité directeur pour s'assurer que la gestion financière est conduite d'une manière éthique ? »
- « Pouvez-vous décrire un conflit ou dilemme éthique survenu au cours de vos travaux en comité ? »

En analysant ces interviews nous avons pu dégager quatre thèmes principaux : *conflit fonction/rôle, présence/participation, finances, confidentialité.*

Conflit fonction/rôle

Le comité directeur d'une institution adventiste d'enseignement supérieur est traditionnellement composé de représentants de l'institution, de la communauté et de l'Église ; la plupart de ces derniers servent dans ce comité à cause de la position ecclésiastique à laquelle ils ont été élus (membres de droit) et ils sont généralement plus nombreux que les représentants de l'institution et de la communauté. Les membres de droit sont souvent des administrateurs de fédération, mission ou union. Parfois ils sont directeurs d'autres

institutions scolaires ou d'institutions médicales. Cette situation peut créer des conflits d'intérêt dont nous avons identifié par nos interviews les caractères suivants :

1. *Les membres de droit portent au moins une double responsabilité.* Les présidents de fédération sont généralement membres de droit du comité directeur des institutions de l'union. Les présidents d'union sont généralement membres de droit du comité directeur des institutions de leur division. Ces mêmes administrateurs peuvent aussi présider le comité directeur de l'école qui relève de leur propre territoire. En plus, les présidents d'un certain nombre d'institutions peuvent aussi être membres du comité directeur d'autres institutions du même territoire.

2. *Les finances peuvent être interconnectées de manière à susciter des conflits d'intérêt.* Plusieurs des membres du comité directeur représentent des organisations qui distribuent et reçoivent des fonds de la même source, c'est-à-dire l'union ou la division dont ils font partie. Lorsqu'ils prennent des décisions sur une question financière, il se pourrait qu'ils soient en

En analysant ces interviews nous avons pu dégager quatre thèmes principaux : conflit fonction/rôle, présence/participation, finances, confidentialité.

même temps soucieux de sauvegarder leur propre allocation au lieu de se préoccuper du bien-être de l'institution qu'ils servent dans ce comité, à ce moment-là.

3. *Risque de rivalité.* Lorsqu'un président d'institution d'enseignement supérieur siège au comité directeur d'une autre institution, il se pourrait qu'il vote en faveur de décisions qui sauvegardent les intérêts de sa propre institution au lieu de servir le bien-être de l'institution au comité de laquelle il siège.

4. *Risque de copier des idées et des plans.* Un employé de l'institution A qui sert dans un comité directeur de l'institution B peut être informé d'un nouveau programme, par exemple une stratégie de marketing pour l'institution B. Quelques mois plus tard, le même plan est réalisé dans l'institution A, à la surprise de ceux qui ont eu cette idée dans l'institution B.

Dans nos interviews, tous les participants ont reconnu que ces questions posaient d'importants problèmes et impliquaient un risque de conflits éthiques. Mais lorsque nous avons demandé comment traiter ces problèmes, tous ceux qui avaient été interviewés (sauf une personne qui désirait un changement) préféreraient ne pas modifier le système actuel de représentation. L'un des participants suggéra qu'on étudie un peu plus à fond la question dans le but de diminuer le nombre de membres de droit dans les comités directeurs. Mais la majorité pensait que le système actuel permettait une représentation suffisante et semblait nécessaire tant que les institutions sont liées aux divisions et aux unions de l'Église sur le plan philosophique et financier. Il est cependant essentiel d'éduquer les membres du comité directeur quant au but et à la mission de l'institution qu'ils sont appelés à servir.

Présence et participation

Les absences au comité étaient considérées comme un problème dans toutes les institutions que nous avons étudiées, notamment l'absence de certains membres de droit. Ce manque de participation était considéré comme un problème dans le contexte asiatique, non pas en Amérique. Des déclarations telles que « les présidents de fédération manquent d'intérêt », « beaucoup sont passifs », « moins de 40 pour cent des membres de comité sont actifs », « certains ne viennent pas et ceux qui viennent ne prennent pas la parole même s'ils votent », étaient fréquentes. Lorsque nous avons demandé ce qu'il fallait faire à propos de ces membres inactifs, on nous a répondu qu'il faudrait élire des

personnes mieux disposées à aider. Mais selon les constitutions de ces comités directeurs, les membres de droit ne peuvent pas être remplacés tant qu'ils occupent la position à laquelle ils ont été élus. C'est ainsi qu'il ne s'agissait pas simplement de chercher de nouveaux membres, mais d'encourager les membres présents à participer d'une manière plus active. Notre enquête a révélé que la recommandation la plus fréquente était d'avoir recours à une orientation officielle en combinaison avec des retraites occasionnelles de façon à éduquer les membres de comité directeur sur leur rôle et leur fonction et de les encourager à devenir des défenseurs actifs de leur institution. On suggéra également les conseils suivants :

- Envoyer des rappels aux membres du comité directeur concernant leur rôle et leur devoir de présence, et les encourager à participer d'une manière active.

- Établir un système de présences en citant dans les rapports les noms des présents, les noms des absents et les noms de ceux qui s'étaient excusés de leur absence.

- Ne permettre qu'un nombre limité d'absences au comité et inclure ce règlement dans la constitution.

- Confier des travaux spécifiques aux membres du comité directeur pour les encourager à soutenir l'école — non seulement lors des comités en session, mais aussi pendant la durée de leur service. Par exemple, on pourrait leur demander de développer et de présenter des séminaires ou des sermons sur l'éducation chrétienne dans leur communauté et dans les églises du territoire.

- Dans le contexte asiatique, il est tout à fait concevable que le président du comité s'adresse à un membre particulier en cours de session et lui dise : « Frère un tel, que pensez-vous de cette question ? » ou « Pasteur un tel, vous n'avez pas donné votre opinion. Il nous serait avantageux de connaître ce que vous pensez... ».

- Également dans un contexte asiatique où la médiation est souvent utilisée, on recommandait que les membres du comité qui n'osent pas parler (peut-être parce qu'ils sont intimidés par la présence, dans ce comité, de nombreuses personnes qui ont un doctorat) devraient demander à un tiers de présenter leurs vues.

Dans certaines cultures, s'adresser directement au président du comité (ou même au directeur de l'école) est considéré comme un manque de respect. Il s'ensuit que certains membres du comité qui ont des préoccupations importantes n'osent pas s'exprimer. Notre enquête a

Lorsqu'un président d'institution d'enseignement supérieur siège au comité directeur d'une autre institution, il se pourrait qu'il vote en faveur de décisions qui sauvegardent les intérêts de sa propre institution au lieu de servir le bien-être de l'institution au comité de laquelle il siège

montré que les participants pensaient que le problème était souvent dû à l'attitude du président du comité ou du directeur de l'école, plutôt qu'aux opinions des membres ou à leur culture. Si les dirigeants du comité directeur étaient d'abord plus facile, ouverts aux suggestions et pas toujours sur leur défensive, les membres seraient moins intimidés et cela permettrait de meilleures relations entre eux.

Finances

Une mauvaise gestion financière, surtout lorsqu'elle implique le profit personnel, est une des violations les plus graves du comité directeur. Si l'on ne traite pas des questions financières d'une manière appropriée, cela risque d'affecter la confiance du public¹ et de ternir l'image de l'Église qui, selon la plupart des gens, devrait être plus scrupuleuse que n'importe quelle autre institution en ce qui concerne ces questions.

Le comité a le devoir éthique de prévenir des pratiques financières qui ne sont pas éthiques, aussi bien dans l'institution qu'au sein du comité directeur. Les membres qui ont répondu à notre enquête ont suggéré les moyens suivants pour prévenir les irrégularités financières :

- *Contrôle interne.* Les institutions nanties d'un système de contrôle financier sont moins susceptibles de connaître des problèmes éthiques. Patti Mills² souligne l'importance du contrôle interne dans le contexte des institutions à but non lucratif et décrit en quoi des faiblesses dans ce domaine peuvent entraîner une mauvaise

gestion et des pratiques non éthiques. Le contrôle interne devrait comprendre les conditions suivantes : des plafonds spécifiques pour certaines dépenses, une autorisation pour des achats dépassant une certaine somme, plusieurs signataires pour les paiements, le refus de laisser des membres de la même famille travailler dans le même bureau financier, et le devoir de présenter régulièrement au comité des rapports financiers. Avant tout, il est nécessaire de cultiver un esprit de collégialité et de transparence concernant les transactions financières.

- **Contrôle externe.** Les institutions supérieures sont soumises normalement à des vérifications périodiques par le personnel de l'Église qui inspecte tous les comptes et toutes les procédures. Ces vérificateurs permettent d'identifier les contradictions entre les règles prescrites et leur application, et de corriger les erreurs éventuelles. Les vérificateurs peuvent également recommander l'adoption de règles et principes adéquats selon les besoins. En plus de cette supervision à l'intérieur de l'Église, il existe une tendance croissante aujourd'hui de recourir à des vérificateurs indépendants, c'est-à-dire des spécialistes qui ne sont pas employés par l'université ou par l'Église ; ils peuvent jeter un regard candide sur le système financier et ainsi donner un rapport et une recommandation plus objectifs.

- **Contrôle par les membres du comité directeur.** Il est pratiquement impossible pour le comité directeur en session d'exercer un contrôle financier véritable. Cependant, plusieurs institutions adventistes ont établi des sous-comités financiers³. Ces comités sont normalement constitués par des membres qui ont des qualifications et une expérience dans le domaine financier, tels que le président du comité, le directeur de l'institution et le trésorier, ainsi qu'un ou deux spécialistes supplémentaires, membres ou non du comité mais familia-



risés avec la mission de l'institution. Ce sous-comité étudie les questions qui lui sont soumises et présente des recommandations à l'ensemble du comité.

Confidentialité

Le comité directeur est souvent mis au courant d'informations confidentielles, par exemple l'embauche ou le renvoi de personnel, la vérification des salaires, des questions de santé concernant les employés, etc. La confidentialité fut souvent mentionnée dans les réactions des interviewés alors qu'elle n'avait fait le sujet d'aucune question pendant l'interview. Les participants exprimèrent leur vif souci à ce sujet.

Nos employés d'église et membres de comités directeurs appartiennent à un petit cercle et se connaissent tous. Ils discutent de sujets qui leur sont familiers ainsi que de personnes qu'ils connaissent bien. Ces sujets deviennent souvent des points de conversation en dehors des comités du fait précisément qu'ils concernent des personnes connues. Les membres interviewés ont suggéré un certain nombre de solutions pour traiter les questions de confidentialité :

- Organiser des séminaires d'orientation pour les nouveaux membres. Ne pas prendre pour acquis que les membres sont conscients de leur devoir de confidenti-

té ; au contraire, leur en parler clairement.

- De façon à éviter qu'une information soit communiquée en dehors des comités, rappeler à tous les membres, peut-être au début de chaque comité, qu'ils ont le devoir de confidentialité et que ce sont les rapports de comité qui deviendront le document officiel de cette session.

- De façon à prévenir la discussion de sujets personnels, présenter les problèmes et les circonstances sans se référer à des noms réels. (Cette procédure peut ne pas être possible dans le cas où une action concerne un individu spécifique.)

Réviser (ou préparer) le code d'éthique du comité directeur

Ceux qui ont répondu à notre enquête sont tous convaincus d'un grand besoin de directions éthiques mises clairement par écrit et auxquelles tout membre de comité directeur doit se soumettre. Nous n'essayerons pas dans cet article de composer un code d'éthique qui serait valable pour tous les comités directeurs. Nous tâcherons plutôt de soulever plusieurs questions pour inviter les écoles à réviser leur code d'éthique et éventuellement à un préparer un nouveau :

1. *Les absences des membres du comité directeur constituent-elles un problème ?* Si c'est le cas, le code d'éthique du comité directeur devrait contenir une déclaration

Il est essentiel d'éduquer les membres du comité directeur quant au but et à la mission de l'institution qu'ils sont appelés à servir.

spécifique concernant le devoir d'être présent lors des réunions du comité et d'y participer activement.

2. *Les membres du comité directeur sont-ils actifs en dehors des réunions du comité ?* Les membres du comité directeur sont généralement des professionnels employés à plein temps par une organisation autre que l'université au comité de laquelle ils participent. Une déclaration générale à propos du besoin de constamment soutenir l'école (temps, finances, etc.) pourrait être utile.

3. *Les membres du comité directeur sont-ils familiarisés avec la philosophie de l'éducation et les règlements de l'Église adventiste ?* Cette question peut sembler absurde, mais dans certaines parties du monde, la plupart des membres de comité directeur n'ont jamais fréquenté des écoles adventistes et ne voient par conséquent aucun problème à ce que l'école emploie un grand nombre de professeurs non adventistes. C'est la raison pour laquelle une déclaration indiquant les obligations du comité directeur à soutenir et à promouvoir la philosophie de l'Église adventiste pourrait être appropriée.

Les membres du comité directeur ont également une obligation morale, spirituelle et éthique d'être conscients eux-mêmes des principes de l'Église et de les suivre en ce qui concerne l'accréditation, la création de nouveaux programmes et la collecte des fonds. Toute défaillance à suivre les procédures appropriées peut mettre l'école dans une situation qui la rend suspecte auprès de l'Association adventiste d'accréditation. Cette dernière pourrait suspendre ou même supprimer son accréditation à l'intérieur de l'Église.

4. *Les membres du comité directeur comprennent-ils que leur conduite personnelle importe en dehors des sessions*

du comité ? Ceci peut entraîner la création d'une règle du code d'éthique obligeant les membres du comité directeur de se conformer dans leur conduite personnelle et dans leurs attitudes aux principes de l'Église adventiste et à son style de vie.

5. *La confidentialité est-elle bien comprise et pratiquée ?* Ce principe devrait être énoncé clairement et d'une manière détaillée dans le code d'éthique.

6. *A-t-on bien établi la distinction entre la gestion et la direction ?* La fonction du comité directeur est de diriger l'université, non pas de la gérer. Le comité directeur embauche le président et les administrateurs de l'institution pour qu'ils la gèrent. Les membres du comité directeur suggèrent une direction générale et s'assurent de la poursuite de la mission. Le comité directeur évalue également le travail du président. Il serait bon que le code d'éthique contienne une référence à ce rôle directeur du comité et à l'interdiction d'intervenir dans les affaires de l'école.

7. *Les membres du comité directeur veillent-ils à éviter les conflits d'intérêts ?* Ceci devrait être inclus dans tous les codes d'éthique des comités directeurs. On devrait clarifier tout ce qui constitue un conflit d'intérêt (ou en donne l'apparence) de façon à ce que chacun comprenne le principe et puisse l'appliquer correctement.

8. *Les membres du comité directeur soutiennent-ils les décisions du comité même s'ils ne sont pas tout à fait d'accord avec elles ?* Après que les questions ont été discutées d'une manière approfondie et ont reçu un vote majoritaire, chaque membre du comité directeur devrait soutenir les décisions.

Le code d'éthique devrait être bref (une page dactylographiée) et clair de façon à être compris par tous les membres du

comité. Mais il n'est pas suffisant de créer et de publier un code d'éthique. On devrait discuter le document et tomber d'accord sur son contenu. Tous les membres du comité directeur devraient l'accepter s'ils tiennent à ce que ce code fasse partie intégrante de l'éthique du comité. Ce faisant, on facilitera les relations personnelles entre les membres et on pourra prévenir des pratiques contraire à l'éthique.

Julian Melgosa est président de l'Adventist International Institute of Advanced Studies (AIAS) à Silang, Cavite, aux Philippines. Il faisait auparavant partie du comité directeur d'AIAS en tant que doyen des cours du troisième cycle. Il a également été membre du comité directeur de Newbold College en Angleterre, en tant que représentant des professeurs.



Eugene Hsu a été président de l'université adventiste de Taiwan et de l'université adventiste de Hongkong, puis président des comités directeurs de ces mêmes institutions. Actuellement, le Dr Hsu est l'un des vice-présidents de la Conférence générale. Il est dans ces capacités président du comité directeur de l'AIAS et de Griggs University à Silver Spring, Maryland.



NOTES

1. Richard E. Thompson, « So Greed's No Good After All », *Trustee* 56 (janvier 2003), p. 28, 29.
2. Patti A. Mills, « Milianaw University : An Instructional Case in Internal Control and Ethics », *Issues in Accounting Education* 10:2 (automne 1995), p. 387.
3. Il en est de même pour les questions scolaires. Les membres du comité directeur qui ont une formation dans le domaine de l'éducation supérieure servent dans un sous-comité où ils examinent les nouveaux programmes, les changements de programme, la qualification du personnel, la promotion, etc. Les sous-comités peuvent traiter ce genre de problèmes avec plus de professionnalisme et plus d'efficacité que l'ensemble du comité, mais le comité en session plénière doit examiner avec attention les résultats de leur travail et leurs recommandations avant le vote définitif.

