CURIE GENERALE DE L´ORDRE HOSPITALIER DE SAINT JEAN DE DIEU
FRERES DE SAINT JEAN DE DIEU

LA GESTION CHARISMATIQUE DANS L´ORDRE HOSPITALIER DE SAINT JEAN DE DIEU

Guide pour l´évaluation et l´amélioration de notre mission apostolique

Version pour hôpitaux et centres similaires

Index

Préface 3

Introduction 5
1. Traits fondamentaux de la gestion charismatique **9**
1.1. L´identité de la Famille de Saint Jean de Dieu et responsabilité 9
1.2. Réalisation dans la pratique 13
1.3. Direction et gestion des centres et des services 21
1.4. Rapports avec la société et avec l´environnement 28

2. Comment faire une évaluation **31**
2.1. Adaptation au niveau régional 32
2.2. Six étapes pour commencer 33
2.3. L´évaluation en deux temps 34

3. Glossaire **37**

PREFACE

Chère Famille de Saint Jean de Dieu,

Quand on lit dans les Actes des Apôtres que les gens apportaient les malades aux Apôtres et que « tous étaient guéris »[1], on reste un peu perplexe et on se demande s´il ne s´agit pas là d´une idéalisation excessive de la réalité. Et bien, comme toujours dans la Bible, il ne faut pas s´attacher au sens littéral des mots mais plutôt chercher le message que ces mots cherchent à nous transmettre. Et ces paroles veulent nous dire que là où le message chrétien se diffuse et s´enracine, la maladie et la désolation disparaissent. En ce sens, le témoignage que nous chrétiens nous pouvons donner de notre foi, c´est de prendre soin des tous ceux qui ont besoin d´aide. Une foi qui rapproche les hommes et qui guérit les malades et les opprimés est une foi qui aura toujours un avenir. C´est dans cette optique que nous, Frères de Saint Jean de Dieu nous suivons notre modèle Saint Jean de Dieu. C´est dans cette optique que nous vivons notre mission dans l´Eglise.

Les temps changent et les personnes aussi. Les systèmes sanitaires et sociaux changent eux aussi. Quant à nous, nous ne pouvons pas ignorer ces changements. Aujourd´hui, il est important de définir des objectifs d´entreprise bien précis, il faut que la qualité de nos services puisse être vérifiée et certifiée. Même si nos centres ne peuvent pas être considérés comme des « entreprises », les lois du marché valent tout autant pour nous. La Charte de l´Ordre et la définition des valeurs de l´Ordre ont représenté deux étapes importantes dans ce processus. Pour différencier notre action de celle d´autres organisations qui opèrent dans le secteur sanitaire et social, nous avons inventé le terme de « gestion charismatique", dont les fondements sont expliqués dans la Charte de l´Ordre.

Le Chapitre Général 2006 a demandé à la Curie Générale de créer un instrument dont le but serait d´évaluer la gestion charismatique. Cette requête est née du constat que définir nos idéaux n´était pas suffisant. Il faudrait en plus évaluer jusqu´à quel point nos idéaux trouvent une application concrète dans les centres et les services de l´Ordre. Cette évaluation doit être à la fois une vérification et un encouragement à améliorer les services existants. En effet, notre évaluation ne doit pas être une fin en soi, elle doit viser le point central de notre mission : comment peut-on améliorer la situation des personnes assistées dans nos centres et nos services. Il ne s´agit pas d´obtenir un « label de qualité » qu´on afficherait à l´entrée du centre, mais de satisfaire au mieux les usagers et leurs familles.

Dans le domaine socio-sanitaire, on se retrouve aujourd´hui à opérer côte à côte avec un nombre croissant de compétiteurs. Outre les structures des Ordres religieux, il existe des structures d´Etat et d´autres organisations de l´Eglise. De plus, on voit se développer de plus en plus des centres gérés à titre privé qui s´associent bien souvent en de véritables groupes industriels. On ne peut ignorer cet état de fait de la compétition. Dans ce contexte, il faut toutefois être conscients que nos centres ne sont pas un service en plus mais, comme le souligne le Pape benoît XVI dans l´encyclique « Deus caritas est », des centres qui doivent se distinguer en tant que

[1] Cfr. Actes des Apôtres, 5, 12 -16

structures de l´Eglise.[2] Cependant, dans cette compétition nous pouvons apprendre aussi quelque chose des autres, comme nous l´enseigne Jésus dans la parabole du gérant malhonnête[3] : « Car les fils de ce monde-ci sont plus avisés envers leurs propres congénères que les fils de la lumière ». N´oublions pas que pour nous, sur le plan éthique, la fin ne peut jamais justifier les moyens.

Cet instrument d´évaluation de la gestion charismatique a été élaboré par un groupe de confrères et de collaborateurs des Provinces européennes. Toutefois, nous nous sommes efforcés de le penser pour l´Ordre dans son universalité afin qu´il puisse être appliqué dans toutes les régions du monde. De plus, il est construit de telle manière qu´on peut facilement l´adapter aux situations des différentes Provinces à travers des intégrations. Cet instrument a demandé un gros travail d´analyse et de synthèse. Le Gouvernement Général espère qu´il sera bien accueilli et appliqué avec pertinence dans les Provinces. Je profite de cette occasion pour remercier tout particulièrement de leur travail la Commission Europe et la sous-commission pour l´évaluation de la gestion charismatique.

Rome, 29 septembre 2012
Fête des Archanges

Frère Donatus Forkan OH
Prieur Général

[2] BENOÎT XVI, LETTRE ENCYCLIQUE *"DEUS CARITAS EST", n. 31*: «De ce fait, il est très important que l'activité caritative de l'Église maintienne toute sa splendeur et ne se dissolve pas dans une organisation commune d'assistance, en en devenant une simple variante. m»
[3] Luc 16, 1 – 13

INTRODUCTION

Qu´est-ce que la gestion charismatique

La gestion des Œuvres Apostoliques de l´Ordre Hospitalier repose sur le charisme transmis par Saint Jean de Dieu, connu comme charisme de l´hospitalité. Cette gestion est caractérisée par la mise en application des principes fondamentaux et des valeurs qui se dégagent de ce charisme que nous considérons la « valeur suprême » qui complète notre identité dans l´Eglise et dans la société. Ce système de principes et de valeurs se base sur les Constitutions, les Statuts Généraux, et, du point de vue opérationnel, sur la Charte de l´Ordre. Les responsables de la direction et de la gestion des centres de l´Ordre, quelle que soit la forme des ces dernières, doivent respecter et promouvoir ce système de principes et de valeurs.

Pourquoi la gestion charismatique

En cette époque difficile où nous vivons, l´exaspération du capitalisme et de la compétitivité et la vitesse à laquelle les approches et les modèles de vie changent, obligent toute organisation à repenser sa raison d´être et à reformuler en permanence ses méthodes de travail pour pouvoir être compétitive aujourd´hui et surtout dans le futur et améliorer ainsi ses résultats, au bénéfice de tous les groupes d´intérêts qui entrent en relation avec elle. Aujourd´hui, dans le monde des organisations, l´idée de vision de l´avenir est incluse dans l´idée de stratégie de gestion.

Notre Ordre, en tant qu´organisation, ne peut être étranger à cette évolution. Ainsi est née l´idée de gestion charismatique qui nous permet de prendre en charge la gestion d´entreprise, dans le sens moderne du terme, tout en sauvegardant les principes et les caractéristiques qui nous distinguent. Parce qu´en fin de compte les principes et les valeurs qui nous identifient le mieux constituent l´essence de ce que nous appelons le charisme.

En changeant le langage de l´organisation des entreprises, on peut considérer la gestion charismatique comme un instrument sur lequel pointer pour réaliser une stratégie de gestion mais qui, dans une institution comme la nôtre, doit devenir la « mère de toutes les stratégies » afin de pouvoir accueillir le défi de perpétuer le charisme de l´hospitalité. En effet :

- *l´Ordre dispose d´un grand système d´organisation apostolique et charismatique* qui pourrait devenir un fardeau excessif et compromettre ainsi son équilibre charismatique et institutionnel ;
- *le temps est venu de la diminution du nombre des religieux, contrasté*, grâce à Dieu, par les « nouveaux » sujets de la mission, que l´on nomme maintenant « mission partagée », c´est-à-dire les Collaborateurs ;
- *la « régénération charismatique » est incontournable* face aux nombreux défis que nous lance la société globalisée et post-moderne ;
- *il est nécessaire de continuer à « transmettre notre charisme »* en sauvegardant l´identité de l´Ordre si, en effet, nous sommes toujours convaincus que l´Ordre continue à être nécessaire dans l´Eglise et dans la société.

Concept de gestion charismatique

En partant du principe que *tout charisme, pour pouvoir se réaliser pleinement, cherche toujours ce qu´il y a de mieux en tout, on peut en conclure qu´il le cherche également dans la gestion et pas seulement dans la bonne gestion, mais dans une Gestion Excellente.* Par conséquent le concept de gestion devient lui aussi partie du charisme à tel point qu´intégrer dans notre style de gestion, en tant qu´institution religieuse, les objectifs poursuivis par toutes les organisations d´un certain niveau et qui se résument à l´ « excellence dans la gestion » à travers « la stratégie de l´amélioration permanente », devient une « exigence charismatique ».

Dans le contexte de la vie religieuse, cela veut dire que le concept de gestion charismatique ne se réfère pas simplement et exclusivement à la gestion des questions de nature religieuse ou spirituelle qui peuvent caractériser une institution religieuse comme la nôtre, mais aussi à ses modalités de développement et d´adaptation aux circonstances et aux situations concomitantes à la vie des charismes.

Pour mieux comprendre ce que comporte l´adjectif « charismatique » associé au terme de « gestion », il faut rappeler que le charisme, dans notre cas l´hospitalité, se manifeste à travers la mission ; il faut donc apporter le charisme sur la terre, le démystifier, lui enlever cette aura mystique et spirituelle qui souvent l´accompagne ; il faut essayer de le mettre en pratique et y travailler afin qu´il ne demeure pas une bonne idée ou une pieuse intention. En effet : *un charisme qui ne concrétise pas dans une mission ayant un écho dans la société demeure parmi les bonnes idées et les bonnes résolutions*. C´est pourquoi il faut le doter d´un corps institutionnel et institutionnalisé : le charisme est un charisme institutionnel.

La mission comme mise en pratique et l´écho du charisme institutionnel dans la société font en sorte que celui-ci devienne visible, objectivable et par conséquent susceptible d´être évalué et même – permettez-moi l´expression – « géré ", puisqu'en suivant la philosophie qui sous-tend la gestion excellente (c'est-à-dire établir une « stratégie d´amélioration permanente » dans la gestion), la manifestation du charisme elle aussi est susceptible d´être améliorée dans la mesure où les circonstances et surtout les besoins qui sont la **raison d´être du charisme,** changent.

L´Ordre Hospitalier en tant qu´organisation-entreprise avec une mission à accomplir, a besoin de connaître et d´appliquer la méthode la meilleure pour réaliser sa mission tout en conservant les caractéristiques de son identité. En d´autres termes, elle a besoin de trouver son style de gestion, un style que nous appelons « gestion charismatique » qui sera caractérisée par le niveau que nous aurons atteint en imprégnant le processus de gestion ordinaire de nos œuvres des qualités de notre identité.

La gestion charismatique n´est autre qu´une *tentative pour greffer les fondements institutionnels sur les fondements d´excellence dans la gestion*. En fin de compte, la gestion charismatique signifie tout simplement ***bien faire les choses en suivant les principes qui constituent la raison d´être de notre institution.***

Contenu de la gestion charismatique : les aspects que l´Ordre de Saint Jean de Dieu ne doit pas oublier

A la lumière de ce qui précède, il existe deux variables dont l´interaction forme le contenu de la gestion charismatique :

1. les signes de l´identité de l´Ordre Hospitalier,
2. le développement de la mission selon les principes d´excellence dans la gestion pour une amélioration permanente.

Parmi les différents aspects qui délimitent, définissent et consolident notre identité, on peut citer :

1. Le fait d´être une institution de l´Eglise, n´ayant aucun but lucratif, qui applique les idées et les principes catholiques dans ses œuvres apostoliques.
2. Les aspects spécifiques qui dérivent du charisme de l´hospitalité :

- accomplir notre mission dans le monde de la douleur, de la maladie et du handicap, de préférence en faveur des catégories qui ont le plus besoin d´assistance ;
- garantir à nos assistés des soins intégraux, guidés par un sentiment d´évangélisation et réalisés à travers le don d´un humanisme chrétien, d´un accompagnement religieux et pastoral et de comportements basés sur l´éthique catholique ;
- promouvoir la Famille de Saint Jean de Dieu, une mesure incontournable pour le développement du charisme de l´hospitalité ;
- adopter un système de valeurs basé sur :

    - HOSPITALITE comme valeur suprême qui touche ensuite d´autres valeurs comme la
    - QUALITE (base essentielle du service et de la gestion de nos centres), le
    - RESPECT (pour tous ceux qui s´adressent à nos centres), la
    - RESPONSABILITE (critère fondamental pour le développement du service et de la gestion) et la
    - SPIRITUALITE pour orienter la personne de notre temps dans ca quête de sens, de religion, de transcendance.

Pour ce qui est des aspects relatifs à la réalisation pratique de notre mission, l´Ordre favorise l´adhésion aux principes d´excellence dans la gestion de l'amélioration permanente, aussi bien sur le plan de l´assistance fournie aux patients que sur celui de la gestion d´entreprise proprement dite. Il faut attribuer une mention spéciale au concept, de plus en plus présent dans le monde de l´entreprise, de responsabilité sociale et corporative, auquel l´Ordre Hospitalier, de par sa nature, doit attacher une grande attention.

Evaluation de la gestion charismatique

Le caractère changeant de notre monde actuel oblige les institutions religieuses comme la nôtre à établir des mécanismes qui nous permettent de nous interroger en permanence sur l´idonéité, l´opportunité et la convenance au niveau de l´application des principes institutionnels dans chaque œuvre.

Il est universellement reconnu que le moteur d´une bonne gestion réside dans l´évaluation. Celle-ci constitue en effet un instrument dont on ne peut pas se passer pour avoir une connaissance au fait de l´évolution des stratégies alternatives adoptées pour atteindre les objectifs des organisations.

Comme on a pu le voir, au charisme de notre institution nous donnons le nom de « charisme de l´hospitalité », lequel a un écho évident dans la société étant donné que son développement est visible, objectivable et susceptible d´être évalué.

La Curie Générale, suivant les indications du LXVIème Chapitre Général (2006), a institué une commission chargée de mettre au point un instrument d´évaluation de la gestion charismatique dans les centres de l´Ordre. Après avoir examiné différentes épreuves, cette commission a approuvé cet « instrument d´évaluation de la gestion charismatique » sur lequel nous ferons quelques observations.

- L´instrument d´évaluation se base essentiellement sur les documents de l´Ordre (Constitutions, Statuts Généraux, Charte de l´Ordre, etc..).
- L´évaluation s´inspire des systèmes de qualité largement reconnus (voir point 4.1 de ce document) tels que, par exemple, Joint Commission, EFQM, KTQ, DIN ISO 9000, etc.., ainsi que des critères d´accréditation en vigueur dans les différents pays.
- L´évaluation confère une attention particulière aux aspects caractéristiques de notre institution et ne remplace aucunement les instruments habituels de gestion de la qualité mentionnés ci-dessus.
- Ce document doit être considéré comme un instrument de travail interne de l´Ordre dont l´objectif est de mesurer la *qualité spécifique* de nos activités, en ayant comme point de référence les principes et les idées que nous avons héritées de Saint Jean de Dieu.
- Cet instrument d´évaluation ne remplace pas les instruments habituels de gestion de la qualité (*quality management*), il faut le considérer comme un instrument en plus dans lequel on tient compte des valeurs et des principes de l´Ordre.
- L´élaboration de ce système d´évaluation ne met pas en doute le caractère charismatique de nos œuvres, nous pensons au contraire que chacune dans son contexte s´efforce de mettre en pratique les principes institutionnels de l´Ordre. Il faut toutefois se demander en permanence si nous sommes en train d´administrer correctement les biens dont nous disposons et si nous conservons la bonne direction. Par conséquent, toutes les Provinces devraient essayer d´adapter leurs mécanismes actuels de connaissance et/ou d´évaluation de la gestion de leurs œuvres apostoliques à ce document sur l´évaluation de la gestion charismatique.

Guide pour la lecture du document

Pour réaliser cette évaluation, la mission de l´Ordre a été divisée en quatre grandes aires :

1.1. L´identité de la Famille de Saint Jean de Dieu et sa responsabilité
1.2. Application
1.2. Direction et gestion des centres et des services
1.4. Rapports avec la société et l´environnement

L´instrument d´évaluation est divisé en :

- chapitres (numérotation à deux chiffres : exemple, 1.1)
- arguments (numérotation à trois chiffres : exemple, 1.1.1)
- sous-arguments (numérotation à quatre chiffres : exemple, 1.1.1.1)
- Les sous-arguments sont accompagnés d´une série d´exemples portant le symbole *. Ceux-ci servent uniquement d´exemple pour mieux illustrer le sens des questions. Dans les centres il peut y avoir d´autres activités ou bien d'autres mesures pourraient avoir été prises, que l´on peut ajouter. Les exemples ne prétendent pas à l'exhaustivité.

1. TRAITS FONDAMENTAUX DE LA GESTION CHARISMATIQUE

1.1. L´identité de la Famille de Saint Jean de Dieu et responsabilité de cette dernière

«De cette manière, et, à mesure que le charisme de Jean de Dieu s'enrichit des valeurs inhérentes à chaque culture, l'Ordre continuera à être conscience critique partout où les services de santé et sociaux présentent des carences. Il encouragera de la sorte un sain développement des structures adéquates de santé et d'assistance auxquelles tous pourront avoir accès et en particulier les plus démunis. **»**[4]

1.1.1. L´héritage de Saint Jean de Dieu

« L´hospitalité de Saint Jean de Dieu comporte un impératif : ne jamais se détourner d´une détresse ou d´une souffrance. **»**[5]

A) Existe-t-il des plans ou des procédures ou des manifestations dans le centre ayant pour but de diffuser et d´approfondir les connaissances sur :

- la biographie de Saint Jean de Dieu
- l´histoire de l´Ordre
- les documents de l´Ordre en tant que lecture actuelle de la vie de Saint Jean de Dieu et de l´histoire de l´Ordre ?

  - Insertion de contenus sur la question dans la formation permanente
  - Mise à disposition de livres sur la question
  - Statues et représentations qui rappellent Saint Jean de Dieu
  - Présence de la grenade comme emblème de l´Ordre

1.1.2. La mission de l´Ordre – valeurs et principes de l´Ordre

«Notre mission consiste à évangéliser en pratiquant l´hospitalité comme le fit Saint Jean de Dieu. L´hospitalité exercée de cette manière devient automatiquement évangélisation**. »**[6]

« Par exemple, les œuvres de l´Ordre Hospitalier de Saint Jean de Dieu accordent une attention particulière aux pauvres, aux malades, aux handicapés, mais elles le font à la manière de Saint Jean de Dieu ; c´est une caractéristique, synonyme pour nous de valeur, qui étaye toute sa mission. **»**[7]

A) A travers quels éléments perçoit-on de façon tangible l´hospitalité dans le centre ?

- Célébration de journées particulières avec les Collaborateurs

[4] Curie Générale des Frères de Saint-Jean de Dieu, *Le chemin d´hospitalité selon le style de Saint Jean de Dieu, chap. I.3.35,* Rome 2003
[5] Frère Donatus Forkan, LE VISAGE CHANGEANT DE L'ORDRE, *2.4.2.*, Rome 2009
[6] Frère Donatus Forkan, LE VISAGE CHANGEANT DE L'ORDRE, *1.3.*, Rome 2009
[7] Frère Donatus Forkan, LE VISAGE CHANGEANT DE L'ORDRE, *2.3.1.*, Rome 2009

- Remise de prix pour la 25ème année de travail
- Accompagnement des nouveaux Collaborateurs
- Modèle d´accueil des patients
- Présence de groupes de bénévoles
- Attention aux besoins spécifiques des Collaborateurs et des assistés

B) Existe-t-il des plans ou des procédures pour garantir la diffusion et l´approfondissement des valeurs et des principes de l´Ordre dans le centre ?

- Conférences, rencontres, débats sur des arguments spécifiques (valeurs et principes)
- Diffusion des documents de l´Ordre
- Diffusion et partage dans les différents groupes des circulaires du Père Général

1.1.3. La spiritualité comme partie intégrante de notre identité

« Notre spiritualité est un cheminement, une démarche que nous devons vivre en communauté avec tout ce que cela comporte d'exigences. **»**[8]

1.1.3.1. L´humanisation objectif primordial de Jean de Dieu

« Notre charisme met l'accent sur la personne, quel que soit son besoin ou sa maladie. Il faut tenir compte d'autre part, de la personne du frère et du collaborateur qui doivent être capables d'assurer que le bien de la personne reste la finalité du centre et de chaque service. Il faut que tous ceux qui constituent l'Ordre s'engagent fermement à trouver un style de vie équilibré pour eux-mêmes. Si nous sommes fidèles à un tel plan, nous réaliserons une hospitalité conforme à nos compétences et à notre mission mais également à la réalité spécifique de chacun de nous »[9]

A) Existe-t-il des plans ou des procédures destinées à créer un climat humain et humanisant au sein du centre ?

- Enquêtes à travers le questionnaire et analyse de celles-ci
- Manifestations sportives, culturelles dans le Centre
- Groupe d´étude sur la « qualité de la vie »
- Présence d´un bureau « Relations avec le public »
- Rencontres sur le thème de l´humanisation

B) Existe-t-il des plans ou des procédures dans le centre pour favoriser l´intégration des collaborateurs appartenant à des cultures différentes de la culture la plus représentée dans nos structures ?

- Rencontres de témoignages et d´échanges multiculturels
- Célébration et rencontres de prières multi ethniques, interreligieuses

[8] Curie Générale des Frères de Saint-Jean de Dieu, *Le chemin d´hospitalité selon le style de Saint Jean de Dieu, Présentation,* Rome 2003
[9] Frère Donatus Forkan, LE VISAGE CHANGEANT DE L'ORDRE, *3.4.2.*, Rome 2009

- Célébrations de fêtes non catholiques
- Analyse du « turn-over »
- Cours gratuits de langue, d´histoire et de culture..

1.1.3.2. La vision chrétienne de l´homme comme fondement de notre éthique

« La vie humaine est sacrée parce que, dès son origine, elle comporte "l'action créatrice de Dieu" et demeure pour toujours dans une relation spéciale avec le Créateur, son unique fin. Dieu seul est le Maître de la vie de son commencement à son terme. »[10]

A) Existe-t-il des plans ou des procédures sur le respect de la sacralité de la vie depuis la conception jusqu´à la mort et dans les moments de grande fragilité physique et psychique selon le Magistère de l´Eglise ?

- Présence de la Commission éthique
- Rencontres avec des experts du domaine de la bioéthique
- Groupes d´étude
- Echanges sur des cas concrets

1.1.3.3. La pastorale dans le respect des besoins religieux et spirituels et du besoin de l´homme de trouver un sens

« Il est évident que la maladie, la pauvreté ou la marginalisation sont des circonstances où l'on se pose beaucoup de questions sur le sens de la vie et la présence salvifique de Dieu. C'est pour cela que nous devons accompagner et répondre aux différentes situations de manière ponctuelle. C'est ce qui explique notre souci de mettre en place une pastorale de la santé et de la marginalisation **»**[11]

A) Existe-t-il des plans ou des procédures qui garantissent le bon déroulement des activités de formation pastorale dans le centre et qui promeuvent la spiritualité ?

- Existence du Groupe Pastoral, nomination du Responsable, nombre de personnes y participant…
- Budget pour les activités de pastorale
- Programme annuel des activités de pastorale

B) Existe-t-il des plans ou des procédures qui garantissent le respect du droit à la liberté religieuse des patients et des collaborateurs ?

- Charte des droits des patients
- Charte des services
- Programme de pastorale
- Plans ou procédures pour garantir le respect des personnes non croyantes parmi les collaborateurs et les assistés

[10] Jean Paul II, *Evangelium vitae*, 53, Rome 1995
[11] Curie Générale des Frères de Saint-Jean de Dieu, *Charte de l´Ordre, chap. 5.1.3.2.*, Rome 2000

1.1.4. La Famille de Saint Jean de Dieu

« Ensemble, avec nos collaborateurs, nous nous engageons à cultiver et promouvoir les valeurs de la personne et de l'hospitalité **»**[12]

A) Existe-t-il des parcours concrets pour les collaborateurs destinés à promouvoir les valeurs de l´Ordre en tant que valeurs ajoutées d´un centre des Frères de Saint Jean de Dieu ?

- Programmes de formation comme par exemple l´ « Ecole d´Hospitalité »
- Séjours de formation à Grenade (« Sur les pas de Saint Jean de Dieu »)

B) Offre-t-on aux collaborateurs d´autres voies possibles pour soutenir personnellement et activement la mission d´hospitalité ?

- Formes de Fundraising
- Sensibilisation à la mission de l´Ordre/cercles d'étude
- Activités pastorales
- Formes d´engagement volontaire en dehors des horaires de service

1.1.4.1. Style de gestion avec une attention particulière pour la promotion des collaborateurs[13]

A) Existe-t-il des procédures/structures qui favorisent la promotion, la valorisation des collaborateurs de la Famille de Saint Jean de Dieu ?

- Célébration des festivités de l´Ordre
- Visites, pèlerinages à Grenade et dans d´autres lieux liés à nos Confrères Saints et Bienheureux
- Ecole d´Hospitalité
- Etude des documents de l´Ordre
- Projets de participation et organisation de loisirs avec des activités sportives, culturelles et d´animation pour les enfants des Collaborateurs

B) Existe-t-il un système pour recueillir d´éventuels commentaires/propositions faites par les collaborateurs à propos de projets auxquels ils participent ?

- Rédaction des procès-verbaux du travail en équipe
- Evaluation et suivi des projets en équipes pluridisciplinaires
- « Feed back » sur le questionnaire de satisfaction

[12] Frère Donatus Forkan, LE VISAGE CHANGEANT DE L'ORDRE, *3.1.1.*, Rome 2009
[13] Curie Générale des Frères de Saint-Jean de Dieu, *Charte de l´Ordre, chap. 4.4.4, 5.3.3.7, 7.1.1.*, Rome 2000

1.2. Mise en pratique

1.2.1. Style d´assistance

1.2.1.1. Engagement pour une assistance intégrale et défense des droits du patient[14]

A) Est-ce qu´on tient compte dans la pratique quotidienne de l´engagement de l´Ordre à offrir une assistance intégrale ?

- Programme de formation permanente destiné à promouvoir une assistance professionnelle intégrale basée sur les connaissances les plus avancées
- Activités de motivation destinées à encourager la participation à ces cours de formation permanente

B) Quels sont les éléments qui attestent que le centre respecte la volonté du patient et/ou de ses tuteurs ?

- Débat ouvert entre les différents groupes professionnels
- Offre de conférences sur ce thème pour les patients et leurs familles
- Niveau de développement des soins palliatifs

C) Quelles orientations existe-t-il dans le centre pour garantir un accueil et une assistance personnalisée et le respect des droits fondamentaux du patient ?[15]

- Orientations générales sur le respect des données privées, même en cas de responsabilités partagées
- Défense de la sphère intime
- Vérité
- Formation en stratégies d´approche et d´échange

D) Y-a-t-il une politique en vigueur sur la défense et le bien-être des enfants et des adultes vulnérables ?

- Politique de défense des enfants
- Politique de défense des adultes vulnérables

1.2.1.2. Collaborations interdisciplinaires – Travail d´équipe

A) Existe-t-il une stratégie pour encourager le travail en équipe ?[16]

- Rappel des principes de subsidiarité
- Atténuation des structures hiérarchiques

B) Existe-t-il une stratégie pour promouvoir la collaboration interdisciplinaire ?[17]

[14] Curie Générale des Frères de Saint-Jean de Dieu, *Charte de l´Ordre, chap. 5.1.2., 5.2.3.2., 6.1., 7.2.*, Rome 2000
[15] Curie Générale des Frères de Saint-Jean de Dieu, *Charte de l´Ordre, chap. 5.1.2.*, Rome 2000
[16] Curie Générale des Frères de Saint-Jean de Dieu, *Charte de l´Ordre, chap. 5.3.2.4.*, Rome 2000
[17] Curie Générale des Frères de Saint-Jean de Dieu, *Charte de l´Ordre, chap 5.3.2.4.*, Rome 2000

- Cours de formation permanente communs pour les différents groupes professionnels

C) Comment s´exerce la fonction de modèle du groupe dirigeant en matière de travail d´équipe ? [18]

- Illustrer des exemples concrets
- Evaluations présentes dans les questionnaires destinés aux collaborateurs

1.2.1.3. Qualité de l´assistance[19]

A) Existe-t-il des indicateurs qui permettent de relever la qualité de l´assistance offerte aux patients ?

- Détails à ce propos extraits du questionnaire destiné aux patients
- Nombre de réclamations (plaintes)

1.2.1.3.1. Qualité de la formation du personnel[20]

A) Dans quelle mesure prend-on en considération dans le plan de formation du centre, en plus des aspects professionnels et techniques, les aspects humains et éthiques dans la formation de base et dans la formation permanente ?

- Curricula des cours de formation de base et de formation permanente
- Conférences sur des thèmes liés à cette question
- Directives en ce sens de la direction du centre
- Motivation du personnel afin qu´il participe à des parcours de formation qui vont au-delà des aspects purement techniques et professionnels

B) Quel soutien reçoit le personnel dans la difficile tâche de transmission aux patients des cas critiques de maladie à travers des entretiens à cet effet ?

- Sensibilisation
- Formation
- Training
- Soutien et préparation du personnel à une approche et à une gestion consciente de la maladie et de la souffrance (journées de retraite, période sabbatique, empathie au sein des équipes, promotion de la capacité de perception)[21]

[18] Curie Générale des Frères de Saint-Jean de Dieu, *Charte de l´Ordre, chap 5.3.2.6.*, Rome 2000
[19] Curie Générale des Frères de Saint-Jean de Dieu, *Charte de l´Ordre, chap 5.3.1.2.*, Rome 2000
[20] Curie Générale des Frères de Saint-Jean de Dieu, *Charte de l´Ordre, chap 6.1.1..*, Rome 2000
[21] Curie Générale des Frères de Saint-Jean de Dieu, *Charte de l´Ordre, chap 2.1., 2.1.2.*, Rome 2000

1.2.1.3.2. Aspects privilégiés dans la recherche[22]

A) Sous quelle forme le centre exerce-t-il son influence sur les projets de recherche et sur leur formulation pour faire valoir, dans ce domaine aussi, le charisme de l´Ordre ?

- Les projets doivent être autorisés
- Des rapports intermédiaires sont nécessaires
- Il existe un droit de codétermination des conditions financières
- Il existe une institution de prix pour les thèses et les mini-thèses
- Prise de position de l´Ordre/de la direction du centre
- Communication avec l´opinion publique

1.2.1.4. Centralité de l´information et de la participation du patient[23]

A) Comment le centre garantit-il la participation/l'implication du patient ?

- Participation et information en matière de thérapie et d´assistance
- Garantie et sauvegarde de ses droits (information, consensus, documentation)
- Vérité
- Orientations sur la relation médecin/patient
- Pratique du consensus informé

B) Y-a- t-il des horaires établis et des espaces adéquats où les patients et leurs familles peuvent parler avec le personnel chargé du traitement et de l´assistance ?

- Si oui, préciser les détails

1.2.1.5. Garantir une attention et une proximité particulière pour les patients et leurs familles d´après notre conception de l´humanisation

A) Que fait-on dans le centre pour transmettre au personnel la vision de l´Ordre en matière de prise en charge du patient et de son assistance ?[24]

- Modèles
- Cours de formation permanente
- Lecture
- Phrase du mois

B) Comment les patients associés à des projets de recherche sont-ils protégés?[25]

- Participation d´un tuteur du patient
- Participation de la famille
- Transparence par rapport à la direction du centre

[22] Curie Générale des Frères de Saint-Jean de Dieu, *Charte de l´Ordre, chap 6.3.,* Rome 2000
[23] Curie Générale des Frères de Saint-Jean de Dieu, *Charte de l´Ordre, chap 5.1.2.2., 5.1.2.4.* Rome 2000
[24] Curie Générale des Frères de Saint-Jean de Dieu, *Charte de l´Ordre, chap 5.1.1.,* Rome 2000
[25] Curie Générale des Frères de Saint-Jean de Dieu, *Charte de l´Ordre, chap 5.2.4.2.,* Rome 2000

1.2.1.6. Prise en considération de la dimension spirituelle et religieuse dans la maladie et dans la gestion de la maladie

A) Intègre-t-on des éléments de la tradition chrétienne dans le processus thérapeutique, comme par exemple, la prière, les onctions, les bénédictions ?

- Exemples concrets
- Annonces publiques
- Invitations

B) Intègre-t-on la pastorale dans les entretiens avec les patients et leurs familles sur, par exemple, les diagnostics critiques, l´extraction d´organes, le changement de l´objectif thérapeutique ?

- Informations du chapelain
- Illustration d´un exemple concret

1.2.1.7 Traitement et assistance à des groupes de personnes ayant des besoins particuliers

A) Quelles conditions le centre offre-t-il en matière d´accompagnement aux mourants et sur la manière de s´occuper des défunts ?[26]

- Illustration d´un cas d´accompagnement à un mourant
- Soins palliatifs
- Formation spécifique du personnel

B) Quels sont les services offerts aux personnes en situation particulière, comme par exemple, les handicapés physiques, les handicapés mentaux, les personnes âgées, en deuil, ou consultant lors de grossesses non désirées, de grossesses à risque, ou les personnes atteintes du Sida.. ?

- Exemples concrets
- Groupe de travail
- Responsables

C) Existe-t-il une attention particulière vis-à-vis des patients ayant des besoins de traitement spéciaux après leur hospitalisation, comme par exemple, les patients sans famille, les sans-abri, les patients en soins palliatifs, les malades et les blessés provenant de zones à risque ?

- Directives de la direction du centre
- Parcours d´organisation
- Exemples concrets

[26] Curie Générale des Frères de Saint-Jean de Dieu, *Charte de l´Ordre, chap 5.2.3.1. – 5.2.3.4.,* Rome 2000

1.2.2. Pastorale[27]

1.2.2.1. Intégration de la pastorale dans le travail quotidien – participation du personnel à la pastorale

A) La Pastorale fait-elle partie intégrante du centre ?

- Promotion et attention au sens de la communauté
- Intégration et transparence de la pastorale dans le fonctionnement courant
- Présence du service de pastorale dans l´organigramme
- Influence de la pastorale sur la culture d´entreprise du centre
- Présence de la pastorale dans la formation de base et la formation permanente

1.2.2.1.1. Soutien que la pastorale reçoit de la part de la direction du centre

A) Sous quelle forme la pastorale reçoit-elle un soutien de la direction du centre ?

- Approche de la direction
- Responsabilités définies
- Mises à disposition de locaux
- Participation des collaborateurs
- Annonces et participation active
- Budget
- Dotation en personnel dans l´organigramme
- Attributions

1.2.2.2. Qualité de la pastorale

A) Y-a-t-il dans le centre des indicateurs qui permettent de mesurer la qualité de la pastorale ?

- Résultats des sondages réalisés chez les patients et les collaborateurs
- Disponibilité permanente (conditions pou être joints, remplacements)
- Documentation
- Conception de la pastorale
- Supervision
- Plan de pastorale
- Sondages effectués par les patients sur l´activité de pastorale
- Présence d´une équipe de pastorale
- Présence d´une offre de formation en pastorale

[27] Curie Générale des Frères de Saint-Jean de Dieu, *Statuts Généraux,* n. 51 et 53, Rome 2009
Curie Générale des Frères de Saint-Jean de Dieu, *Constitutions,* n. 50, Rome 2009
Curie Générale des Frères de Saint-Jean de Dieu, *Charte de l´Ordre, chap 5.3.2.4.,* Rome 2000

1.2.3. Bioéthique[28]

1.2.3.1. Développement d´une compétence éthique spécifique – Activités de formation[29]

A) Comment sont promues conscience éthique et compétence éthique ?

- Sensibilisation sur des questions d´éthique
- Formation
- Exemples concrets
- Orientations éthiques

1.2.3.2.Questions éthiques dans l´action quotidienne[30]

A) Existe-t-il des principes et des orientations éthiques pour le traitement/assistance des patients ?

- Directives éthiques de l´Ordre et de la direction du Centre
- Orientations éthiques de la direction du centre
- Règlement pour l´utilisation de nouvelles techniques de soins et de traitement
- Soins appropriés, prévention de l´acharnement thérapeutique
- Attention particulière aux personnes âgées et aux handicapés

B) Le centre valorise-t-il et présente-t-il au public ses propres orientations éthiques et chrétiennes ?

- Textes de conférences
- Communiqué de presse
- Revue du centre

1.2.3.3 Comité de Bioéthique[31]

A) S´il existe, quelle est la mission et le fonctionnement du comité de bioéthique ?

- Description
- Quels sont les thèmes traités

B) Quel accès le personnel a-t-il au comité ?

- Le personnel a la possibilité de présenter des questions au comité
- Comment sont communiquées les conclusions du comité au personnel

C) Existe-t-il des directives/ critères pour inclure ou exclure des prestations considérées comme problématiques ou controversées ?[32]

[28] Curie Générale des Frères de Saint-Jean de Dieu, *Charte de l´Ordre, chap 5.2.2.4., 6.1.2., 7.2.*, Rome 2000
[29] Curie Générale des Frères de Saint-Jean de Dieu, *Charte de l´Ordre, chap 6.1., 6.1.2.*, Rome 2000
[30] Curie Générale des Frères de Saint-Jean de Dieu, *Charte de l´Ordre, chap 5.2.5.,5.3.5.*, Rome 2000
[31] Curie Générale des Frères de Saint-Jean de Dieu, *Charte de l´Ordre, chap 5.2.4.4., 7.2.*, Rome 2000
[32] Curie Générale des Frères de Saint-Jean de Dieu, *Charte de l´Ordre, chap 5.2.6.*, Rome 2000

- Description d´un modèle d´organisation pour la gestion des crises
- Grossesses non désirées, accouchements sous X
- Changement de l´objectif thérapeutique, interruption du traitement

1.2.3.4 Ethique de la recherche[33]

A) Existe-t-il un comité de bioéthique pour la recherche ? Comment est-il composé ?

- Marges de décision
- Orientations
- Accompagnement légal et/ou moral/théologique

B) Comment est garantie la transparence dans l´acquisition et dans le contrôle de l´emploi de fonds provenant de tierces personnes (destinés à la recherche) ?

- Directives de la direction du centre
- Documentation sur la manière d´employer les fonds provenant de tierces personnes

[33] Curie Générale des Frères de Saint-Jean de Dieu, *Charte de l´Ordre, chap 5.2.4.1.*, Rome 2000

1.3. Direction et gestion des centres et des services[34]

1.3.1. Exercice par l'Ordre de sa responsabilité dans la vigilance et la direction[35]

A) Existe-t-il déjà, dans des documents clairement établis, des dispositions[36] venant en soutien de l'Ordre afin qu'il exerce sa responsabilité de vigilance et de direction ?
(*Cette question doit être adaptée à chaque fois à la réalité juridique et à l'organisation de chaque Province)*

- Membres du Conseil
- Organigramme
- Structure de Gouvernement, comme par ex. les procès-verbaux et les membres du Conseil Provincial/Conseil d'Administration/Comité de direction
- Plan stratégique
- Plans annuels
- Comptes rendus annuels
- Comptes soumis aux commissaires aux comptes
- Rapports sur les accréditations

B) Les membres du Conseil (en fonction de la structure juridique : les membres du Conseil Provincial, du Conseil d'Administration ou du Conseil de la Fondation) ont-ils accès aux compétences techniques nécessaires ?
(Cette question doit être adaptée à chaque fois à la réalité juridique et à l'organisation de chaque Province)

- Documentation attestant la composition du comité/équipe consultative
- Règlements clairement définis et règlements pour le fonctionnement du Conseil de gouvernement et du Comité Consultatif

1.3.2. Responsabilité administrative au niveau local

A) Existe-t-il des dispositions/procédures[37] clairement établies concernant la responsabilité au niveau du centre ?

- Membres composant l'organe de vigilance compétent
- Organigramme
- Structure de Gouvernement, comme par ex. les procès-verbaux et les membres du Conseil Provincial/du Conseil d'Administration ou du Conseil de Direction Local
- Plan stratégique
- Plans Annuels
- Comptes rendus annuels
- Comptes certifiés
- Rapports sur les accréditations

[34] Curie Générale des Frères de Saint-Jean de Dieu, *Constitutions n.100,* Rome 2009
[35] Curie Générale des Frères de Saint-Jean de Dieu, *Statuts Généraux n.163,* Rome 2009
[36] Curie Générale des Frères de Saint-Jean de Dieu, *Charte de l´Ordre, chap. 5.3.1.1., 5.3.2.1., 5.3.2.4., 5.3.2.6., 8,* Rome 2000
[37] Curie Générale des Frères de Saint-Jean de Dieu, *Charte de l´Ordre, chap. 5.3.1.1., 5.3.2.1., 5.3.2.4., 5.3.2.6., 8,* Rome 2000

1.3.3. Gestion Stratégique

1.3.3.1. Ethique gestionnaire

A) Le centre observe-t-il des principes et des lignes de conduite en matière d´éthique dans la gestion ?

- Définition des responsabilités
- Gestion des conflits d'intérêts
- Acceptation de legs, de sponsors, etc.…
- Pratiques de marketing
- Allocation et rationnement des ressources

1.3.3.2. Aires stratégiques

A) Existe-t-il un plan définissant les buts et les objectifs stratégiques du centre ?

- Copie du plan stratégique pour l'organisation
- Références aux principes et aux valeurs de l'Ordre

B) Existe-t-il des dispositions opérationnelles en soutien du plan stratégique ?

- Plans d'action – locaux et d'entreprise
- Outils d'évaluation des objectifs visés, par exemple : indicateurs de performance, facteurs critiques de succès, etc.…

C) Existe-t-il des structures de communication et de consultation efficaces à l'intention du personnel au sujet des buts, des objectifs et des actions en rapport avec le plan stratégique ?

- Evidence d'une stratégie de communication bidirectionnelle en ce qui concerne le Plan stratégique
- Sondages au sein du personnel

1.3.4. Développer et promouvoir une culture chrétienne de l'entreprise selon l'esprit de Saint Jean de Dieu

1.3.4.1. Orientation de la philosophie de l'entreprise d'après nos valeurs[38]

A) Le service possède-t-il une stratégie en soutien de sa dimension caritative et sociale ?

- Encourager les associations d'entraide
- Exemples de soutien apporté par les services aux plus démunis ou aux exclus au sein de la communauté

[38] Curie Générale des Frères de Saint-Jean de Dieu, *Charte de l´Ordre, chap. 5.3.3.8.,* Rome 2000

B) Y a-t-il une stratégie visant à la création et à la pérennisation des coopérations et des synergies en soutien de la mission et des valeurs du centre ?

- Stratégie de coopérations/synergies
- Copies d'exemples d'accords de coopération

1.3.5. Gestion des ressources humaines[39]

1.3.5.1. Sélection et embauche de personnel qui soutient et respecte les valeurs de Saint Jean de Dieu[40]

A) Le centre a-t-il des politiques et des procédures en matière de ressources humaines qui favorisent la réalisation de sa mission d'hospitalité ?

- Procédures d'embauche et de sélection du personnel
- Critères pour les entretiens d'embauche
- Indications d'ordre individuel (niveau technique, qualités humaines, qualités éthiques et dimension religieuse)
- Descriptif des attributions
- Politiques et procédures pour les ressources humaines
- Manuel du personnel
- Exemple de critères personnels
- Exemple de description des attributions
- Exemple de contrat de travail
- Politiques et procédures au sujet des conflits du travail et des procédures disciplinaires

1.3.5.2. Initiatives pour l'insertion et l'accompagnement des personnes nouvellement embauchées[41]

A) Existe-t-il dans le centre des initiatives pour soutenir l'intégration des personnes nouvellement embauchées ?

- Exemple de description des attributions
- Manuel du personnel
- Processus d'insertion du personnel
- DVD pour l'insertion du personnel
- Liste des sujets à traiter pour l'insertion de nouveau personnel
- Stratégie de communication
- Formation pour le personnel
- Système en soutien des performances du personnel
- Programmes de formation – Ecole de l'hospitalité
- Politiques pour la pastorale des collaborateurs
- Programmes pour le soutien du personnel

[39] Curie Générale des Frères de Saint-Jean de Dieu, *Charte de l'Ordre, chap. 5.3.3. ss., 7.*, Rome 2000
[40] Curie Générale des Frères de Saint-Jean de Dieu, *Charte de l'Ordre, chap. 5.3.3.4.*, Rome 2000
[41] Curie Générale des Frères de Saint-Jean de Dieu, *Le chemin d´hospitalité selon le style de Saint Jean de Dieu, chap. 4,* Rome 2003

1.3.5.3. Motivation du personnel[42]

A) Des opportunités pour son évolution professionnelle et la formation dans son domaine de compétences sont-elles offertes au personnel?

- Politiques de formation
- Evaluation des besoins de formation
- Système en soutien des performances du personnel
- Programmes de formation

B) L'organisation a-t-elle une stratégie qui vise à promouvoir l'attraction, la motivation et l'intégration du personnel en référence à la vision et à la mission du centre ?

- Plan stratégique pour les ressources humaines
- Politiques et procédures au sujet des ressources humaines
- Manuel du personnel
- Sorties-excursions d'entreprise
- Fêtes d'anniversaire pour les années de service

C) De quelle façon le centre s'engage-t-il à promouvoir le long processus de maturation humaine, psychique et spirituelle de son personnel?[43]

- Mesures de prévention du burn-out
- Accompagnement spirituel dans des situations difficiles avec des patients ou leurs familiers
- Périodes de congés (congé sabbatique)

1.3.5.4. Sondages effectués parmi le personnel[44]

A) Est-ce que des sondages sont réalisés régulièrement parmi le personnel?

- Questions visant à connaître le degré de connaissance au sujet du charisme, des valeurs et des principes de l'Ordre
- Questions visant à interroger la satisfaction au travail du personnel
- Equilibre vie privée/travail

B) Est-ce que la Direction a entrepris des actions à la suite de ces sondages ?

- Plan d'action entrepris à la suite de ces sondages
- Entretiens ciblés avec les membres du personnel
- Réunion de concertation quand des problèmes d'importance sont ressortis des sondages

[42] Curie Générale des Frères de Saint-Jean de Dieu, *Charte de l'Ordre, chap. 4.4.4., 5.3.3.7.*, Rome 2000
[43] Curie Générale des Frères de Saint-Jean de Dieu, *Charte de l'Ordre, chap. 7.1.1.*, Rome 2000
[44] Curie Générale des Frères de Saint-Jean de Dieu, *Charte de l'Ordre, chap. 4.4.5., 5.3.2.3.*, Rome 2000

- Information permanente du personnel sur de nouvelles évolutions du centre

1.3.5.5. Justice contractuelle et salariale[45]

A) Le centre a-t-il une politique qui prévoit des durées et des conditions de travail égales pour tout le personnel?

- Politique pour les conditions de travail
- Manuel du personnel
- Politique de rémunération
- Durée et conditions du contrat de travail
- Stratégie de communication et documentation de soutien, en rapport avec les questions contractuelles et de rémunération (contrat d'embauche, attributions, manuel du personnel, liste des sujets à aborder avec les nouveaux embauchés, système pour les évaluations du personnel, bulletins internes, stratégie de communication)

B) Le centre se soucie-t-il de garantir des conditions de travail équitables aux travailleurs provenant d'autres entreprises?

- Accords par rapport à la rémunération et au temps de travail lors de la signature des contrats
- Rapports entre le centre et les travailleurs provenant d'autres entreprises et entre ceux-ci et le personnel de la structure

C) Est-ce-que le centre s'engage à entretenir de bons rapports avec les organisations syndicales ?

- Contacts et rencontres régulières avec les organisations syndicales
- Ententes/accords dans la prise de nouvelles mesures
- Maintien des contacts en cas de situations critiques parmi le personnel
- Efforts engagés en commun pour la prévention de la toxicomanie/addiction aux médicaments

1.3.5.6. Mesures contre les discriminations dans nos centres[46]

A) Est-ce que des politiques anti-discriminatoires sur les lieux de travail sont en vigueur ?

- Politique anti-discriminatoire
- Politique pour l'égalité
- Politiques en faveur de la dignité et du respect au travail
- Programmes de soutien au personnel
- Mesures contre le harcèlement moral et sexuel au travail

[45] Curie Générale des Frères de Saint-Jean de Dieu, *Charte de l'Ordre, chap. 5.3.3.4.ss*, Rome 2000
[46] Curie Générale des Frères de Saint-Jean de Dieu, *Charte de l'Ordre, chap. 5.3.2.2.*, Rome 2000

C) Existe-t-il une stratégie de communication/de pédagogie pour s'opposer à la discrimination ?

- Formation/Pédagogie s'opposant à la discrimination

1.3.6. Gestion économique et financière[47]

1.3.6.1. Economicité

A) Existe-t-il un objectif stratégique quant à la gestion financière du centre ?

- Budget opérationnel
- Approbation formelle par le Conseil Général/Conseil d'Administration
- Pièces attestant le contrôle – par ex. procès-verbaux du comité financier et de vérification des comptes, procès-verbaux du Conseil Provincial/Conseil d'Administration

B) Existe-t-il un budget opérationnel qui a été discuté et approuvé, et qui fait l'objet d'un suivi régulier de la part du Conseil (selon la structure juridique : Conseil Provincial, Conseil d'Administration/Conseil de la Fondation) ?

- Budget opérationnel
- Approbation formelle par le Conseil Provincial/Conseil d'Administration
- Pièces attestant le contrôle – par ex. procès-verbaux de la commission finance et vérification des comptes, procès-verbaux du Conseil Provincial/Conseil d'Administration
- Comptabilité mensuelle – comparaison *Out-term* entre Budget prévisionnel et Bilan

C) Existe-t-il des systèmes d'information comptables qui fournissent les informations nécessaires au personnel et au Conseil (selon la structure juridique : au Conseil Provincial, au Conseil d'Administration/Conseil de la Fondation) pour des prises de décisions financières efficaces ?

- Politiques et procédures financières
- Politiques ICT (Technologies de l'Information et de la Communication)
- Comités ICT- Membres, Conditions de référence
- Vérifications ICT

D) Est-ce que des systèmes sont utilisés pour le suivi permanent du budget au niveau du centre/du service/de l'unité ?

- Budget d'un Service/d'une Unité
- Documents attestant des révisions/actions, comme par ex. procès-verbaux des groupes de gestion locaux/des commissions financières

[47] Curie Générale des Frères de Saint-Jean de Dieu, *Constitutions n.100,* Rome 2009
Curie Générale des Frères de Saint-Jean de Dieu, *Charte de l'Ordre, chap. 5.3.4.,* Rome 2000

- Bilans/Comptes rendus
- Suite d´outils de reporting

E) Est-ce que le service possède une stratégie budgétaire qui en assure l'équilibre ?

- Stratégie pour le budget prévisionnel
- Procès-verbaux des réunions du Conseil Provincial/du Conseil d'Administration
- Procès-verbaux des réunions financières et de vérification des comptes
- Plans pour des économies sur les coûts

1.3.6.2. Nous sommes une organisation à but non-lucratif[48]

A) Y a-t-il une stratégie financière globale qui puisse garantir que tous les fonds extraordinaires et/ou supplémentaires sont investis dans les services que nous fournissons ?

- Stratégie financière
- Procès-verbaux de la réunion "finance et vérification des comptes"
- Procès-verbaux du Conseil Provincial/Conseil d'Administration
- Comptes prévisionnels
- "Business plan"/autorisations pour le développement de services nouveaux

B) Les politiques et les procédures financières et comptables en vigueur ont-elles été approuvées par le Conseil Provincial/Conseil d'Administration et font-elles l'objet d'une vérification régulière ?

- Politiques et procédures financières et comptables
- Procès-verbaux du Conseil Provincial/Conseil d'Administration approuvant les politiques et les procédures
- Politiques de contrôle de la documentation

1.3.6.3. Gestion des ressources matérielles et des équipements

A) Par quelles mesures le centre garantit-t-il que les ressources matérielles et les équipements sont gérés et entretenus afin de permettre une utilisation optimale et prolonger leur durée de vie ?

- Politiques et procédures pour l'entretien
- Plans pour un entretien préventif
- Plan de développement pour des investissements dans des œuvres majeures/mineures
- Politiques et procédures en rapport avec des investissements dans des œuvres majeures/mineures

C) Peut-on identifier de façon claire une orientation responsable au sujet de la gestion des ressources matérielles et des équipements ?

[48] Curie Générale des Frères de Saint-Jean de Dieu, *Charte de l'Ordre, chap. 5.3.4.1.*, Rome 2000

- Organigramme
- Procès-verbaux du Conseil d'Administration/de surveillance

1.3.6.4. Transparence[49]

A) Existe-t-il des dispositions garantissant que des informations statistiques appropriées soient accessibles en toute transparence aux parties internes et externes intéressées ?

- Comptes rendus annuels
- Information adressée au personnel
- Système de partage des informations
- Accords sur les niveaux de service

B) De quelle façon le centre garantit-t-il que les informations recueillies correspondent aux exigences de sérieux, de rapidité et de pertinence et qu'elles sont en outre convenablement protégées ?

- Politiques et procédures par rapport aux Technologies de l'Information et de la Communication (ICT)
- Politiques de formation dans le domaine des ICT
- Soutien des ICT
- Maintenance ICT et plans de développement/investissements

1.3.7. Protection des données personnelles (Privacy)[50]

A) Est-ce que une politique de protection des données personnelles conforme à la Directive Communautaire 95/46/CE, à la Directive sur la Protection des Données, ou à d'autres directives internationales similaires est appliquée ?

- Politiques de protection des données personnelles

1.3.8. Gestion de la qualité ou certification[51]

A) Est-ce que des mécanismes de contrôle interne qui garantissent la qualité la plus élevée possible pour les services fournis, en conformité avec les pratiques les meilleures et avec notre mission hospitalière, sont en vigueur ?

- Comités pour la qualité
- Comités pour la recherche
- Comités d'éthique
- Institut de l'Hospitalité
- Comités de gouvernement clinique

[49] Curie Générale des Frères de Saint-Jean de Dieu, *Statuts Généraux n.164,* Rome 2009
Curie Générale des Frères de Saint-Jean de Dieu, *Charte de l'Ordre, chap. 5.3.4.4.*,Rome 2000
[50] Curie Générale des Frères de Saint-Jean de Dieu, *Charte de l'Ordre, chap. 5.2.5.2.,* Rome 2000
[51] Curie Générale des Frères de Saint-Jean de Dieu, *Charte de l'Ordre, chap. 5.3.1.3., 5.3.7. ss.,* Rome 2000

- Comités de contrôle clinique

B) Le centre possède-t-il un système (ou des systèmes) de certification/accréditation externe ?

- EFQM Modèle de l'excellence
- Certification proCum Cert GmbH
- Joint Commission Accredittion Programm
- Council for Quality and Leadership
- CHKS

1.3.8.1. Gestion des risques (risk management)

A) Le centre possède-t-il un système de gestion des risques ?

- Risk Management System

1.3.8.2. Travail en réseau (avec l'extérieur)

A) De quelle manière le travail en réseau avec d'autres institutions du système sanitaire (au niveau inter- disciplinaire) est-il encouragé afin de développer l'excellence des pratiques ?

- Exemples de réseaux
- Procès-verbaux des réunions des équipes
- Réunions des comités, Membres
- Schéma du cadre de gouvernement clinique

1.3.8.3. Gestion des risques et des réclamations

A) Existe-t-il un système de gestion des réclamations des patients en soutien d'une pratique où le patient occupe la place centrale et qui est conforme à la mission et l'éthique de l'hôpital ?

- Politique de gestion des réclamations des patients

B) Comment réagit-on dans le centre aux réclamations des patients ?

- Prospectus d'information pour les patients
- Questions aux patients
- Groupe pour la protection des patients
- Constitution de comités de patients

D) Quels changements a-t-on adopté à la suite de réclamations ?

- Exemples de changements retenus

1.3.9. Innovation selon l'esprit de Saint Jean de Dieu

A) De quelle façon l'innovation et une capacité positive à assumer des risques selon la philosophie de Saint Jean de Dieu est-elle promue dans le centre ?

- Prix/reconnaissances pour l'innovation
- Plans de développement stratégique

B) La recherche réalisée dans le centre vise-t-elle à définir des modèles exemplaires en matière clinique et dans d'autres domaines ?

- Politiques de la recherche
- Modèles d´excellence obtenus grâce à la recherche
- Exemples de ces types de modèles

1.4. Rapports avec la société et avec l'environnement[52]

1.4.1. Notre service est un service rendu à la société

A) Quels aspects de notre activité sont particulièrement appréciés ?

- Qualité élevée des services
- Ambiance amicale et familiale au cours des séjours à l'hôpital
- Souci d'accorder une aide psychologique et spirituelle aux patients et à leur famille
- Conditions les meilleures pour une mort dans la dignité
- Activités supplémentaires pour la communauté locale

B) Le centre s'implique-t-il dans la vie publique de la ville, de la région… ? (aux plans professionnels, éthiques et religieux)

- De manière passive ou même active (en tant qu'invité pour des manifestations mais en ne proposant pas de lui-même des activités)
- Pour des sujets qui touchent à des personnes avec des pathologies socialement sensibles comme par ex. la toxicomanie, l'alcoolisme, le SIDA etc.…

C) Sous quelle forme le centre collabore-t-il [53] avec le diocèse et les paroisses avoisinantes ?

- Coopération
- Service de visites aux malades existant dans la paroisse
- Préparation et accompagnement de bénévoles en provenance des paroisses

1.4.2. Formation de base et formation permanente

A) Existe-t-il un système de formation, qui encourage le développement des compétences professionnelles du personnel, orienté vers une approche holistique du patient ?

- Programme de formation permanente orienté vers une assistance intégrale professionnelle fondée sur les connaissances les plus avancées
- Indication des contenus s´y rapportant dans le plan de formation
- Développement de la compétence humaine et sociale dans le plan de formation
- Voir aussi 2.2.1.1. et 2.2.3.1.

B) Existe-t-il des écoles d'infirmiers/ères, d'éducateurs, et/ou d'autres instituts de formation (écoles de spécialisation pour médecins, cours de niveau universitaire, etc...) grâce auxquels du personnel est formé non seulement

[52] Curie Générale des Frères de Saint-Jean de Dieu, *Charte de l'Ordre, chap. 5.3.5.*, Rome 2000
[53] Curie Générale des Frères de Saint-Jean de Dieu, *Charte de l'Ordre, chap. 5.3.6.5.*, Rome 2000

pour les besoins internes mais aussi pour l'ensemble du système de santé ?

- Description de la situation dans le centre
- Nombre des places de formation offertes
- Nombre de personnes en dernier cycle de formation

1.4.3. Rapports avec des tiers

A) Est-ce que le centre entretient des rapports avec les associations des différentes catégories professionnelles et avec d'autres institutions engagées dans le domaine sanitaire et social ?

- Associations professionnelles locales et nationales
- Autres organisations actives dans le domaine de la santé (Croix-Rouge, autres instituts religieux, etc.…)
- Associations de bénévoles
- Groupes d'entraide

B) Le centre entretient-il des rapports avec les institutions de financement (pouvoirs publics, assurances, etc.…) ?

- Entretien des rapports
- Se limite-t-on à des rapports financiers ou fait-on aussi des propositions pour améliorer le système de santé
- ONG (Organisations Non-Gouvernementales)

C) Le centre a-t-il un bureau/service chargé des relations avec les médias, du marketing et des relations publiques en général ?

- Equipement de ce service en locaux, personnel, matériel
- Contacts avec la presse
- Emissions audio et vidéo à l'intérieur du centre
- Contacts avec radio et télévision
- Emissions vidéo produites pour son propre compte

1.4.4. Responsabilité sociale

1.4.4.1. Au niveau économique : création de richesse grâce à des pratiques correctes

A) L'organisation s'astreint-elle à des pratiques comptables conformes aux normes légales et réglementaires généralement acceptées ?

- Politiques et procédures financières et comptables
- Comptes rendus de contrôles internes
- Comptes vérifiés par des organismes extérieurs
- Comité financier/de vérification des comptes – Membres les composant, procès-verbaux, termes de référence

B) Ethique gestionnaire : est-ce que des principes éthiques dans les rapports commerciaux et dans la gestion de l'entreprise sont respectés et encouragés ?

- Document portant sur le code de conduite éthique du centre
- Mise à la portée du public des principes et des valeurs de l'Ordre
- Critères de sélection de partenaires en adéquation

C) Le centre s´aquitte-t-il ponctuellement de ses obligations fiscales et/ou du paiement des impôts prévus par la loi ?

- Vérification des obligations fiscales
- Vérification du paiement des impôts
- Vérification du paiement des charges sociales
- Respect des lois en matière de prestations sociales dues au personnel

1.4.4.2. Au niveau social : promotion des valeurs sociales, conditions de travail correctes assurées, respect des droits du personnel et des droits des patients

A) Le centre respecte-t-il des pratiques de "bon gouvernement" et encourage-t-il les valeurs sociales dans l'accomplissement de sa mission ?

- Document portant sur le code de conduite éthique du centre
- Politique des valeurs
- Audit de la responsabilité sociale de l´entreprise
- Charte des droits et des devoirs des usagers (patients)

B) Le centre pratique-t-il une politique sociale et dans le travail conforme à la législation en vigueur et conforme à la doctrine sociale de l'Eglise ?

- Politique générale des ressources humaines
- Législation en matière de santé, de sécurité et de prévention des risques
- Politique salariale
- Politique pour les prestations et les avantages sociaux du personnel
- Procédures pour garantir la sécurité des patients et du personnel et pour éviter des dommages à des tiers

C) Le centre intervient-il en faveur de *"groupes vulnérables"* ou en situation de nécessité urgente ?

- Politique d'embauche de groupes confrontés à un risque de discrimination : personnes handicapées, immigrés…
- Aide économique ou aides gratuites pour des besoins sociaux
- Rapports/accords avec des associations à but non-lucratif
- Politique s'opposant à la discrimination[2]

1.4.4.3. Au niveau de l'environnement : sauvegarde de l'environnement/conscience écologique

A) Est-ce que le centre s'engage afin d'améliorer la qualité de l'environnement ?

- Politique de l'environnement
- Procédures de gestion des principaux impacts négatifs sur l'environnement : (résidus, matériaux et substances dangereux, recyclage de matériel sanitaire, pollution de l'environnement…)
- Respect de la législation sur l'environnement

B) Le centre pratique-t-il une politique active en faveur de la préservation et de l'amélioration de l'environnement ?

- Maîtrise de la consommation en eau et en énergie
- Utilisation d'énergies renouvelables
- Réalisation de campagnes internes de sensibilisation et d'éducation pour la préservation et l'amélioration de l'environnement
- Mise à la connaissance du public de ses orientations pour la protection de l'environnement

C) Existe-t-il des dispositions garantissant qu'une vérification annuelle des engagements environnementaux est réalisée ?

- Politique de l'environnement
- Bilan sur l'environnement
- Rapport annuel sur l'environnement

2. Comment évaluer ?

Maintenant se pose la question de savoir comment faire passer ce document dans la réalité. Pour pouvoir y répondre, nous allons présenter dans ce qui suit quelques suggestions de base qui prendront en compte, en particulier, la réalité très diverse des centres qui existent dans les quatre grandes régions du monde où l'Ordre est présent.

Certains jugeront nos considérations comme des évidences, tandis que d'autres les percevront comme des impulsions utiles. Il y en a qui y verront, par endroits, de la science-fiction, alors que d'autres y trouveront une stimulation en vue d'une évolution future de leur travail. Quelque soit votre cas, mettez à profit ce document en l'appliquant à la situation dans laquelle vous estimez que votre Province se trouve actuellement, en considérant cet outil de travail comme un aiguillon vous poussant à une amélioration. Peut-être que l'un ou l'autre d'entre vous se sentira plus porté à se consacrer à tel champ de notre évaluation qu'à tel autre, mais il est hors de doute que tous les domaines sont d'une importance fondamentale et qu'aucun d'entre eux ne peut être négligé : c'est en effet dans sa globalité seule que réside le sens profond de ce que nous nommons gestion charismatique. L'évaluation que nous voulons vous proposer n'est pas à prendre comme un système de certification au sens propre du terme ; elle présuppose plutôt déjà l'existence d'un système de gestion de la qualité c'est-à-dire de certification (audit). Cela veut dire que les aspects déjà inclus dans ces systèmes, là où ils existent, ne doivent pas être traités ex-novo, sauf quand il s'agit de sujets qui revêtent pour nous un sens particulier et qui représentent alors une sorte de "valeur ajoutée" de nos centres, ou bien quand il s'agit, comme nous le verrons en détail plus loin, de domaines dans lesquels, en vertu de l'hospitalité, nous avons une responsabilité particulière.

Afin d'éviter tout risque de malentendu, il faut dire d'abord que toute gestion charismatique exige au départ une gestion courante efficiente. La gestion charismatique doit ensuite respecter, bien entendu, la loi civile et la législation ecclésiale. Nous devons tenir compte du contexte local mais, en outre, nous avons une responsabilité propre qui nous vient du charisme de l'hospitalité. Et nous devons nous rappeler que parfois nous avons déjà du mal à répondre à la responsabilité qui nous vient de la législation de l'état. Le Concile Vatican II nous exhorte dans son Décret sur l'Apostolat des Laïcs : « Il faut satisfaire d'abord aux exigences de la justice de peur que l'on n'offre comme don de la charité ce qui est déjà dû en justice ».[54]

Un grand risque pouvant nous conduire à l'immobilisme consisterait à dire, par auto complaisance, qu'ailleurs les choses vont plus mal encore. En sommes-nous certains ? Et même si c'était vrai, il n'y aurait aucune raison de ne pas pousser plus loin le défi et de ne pas tenter de nous améliorer encore. Notre hospitalité exige plus de nous que de nous "comparer" aux autres institutions sanitaires et sociales.[55] Ce que Jean-Paul II dit dans l'encyclique "Redemptor hominis" au sujet des droits

[54] Concile Vatican II, Apostolicam actuositatem, n. 8

[55] Cfr. Benoît XVI, Encyclique, Deus caritas est, n. 31 „De ce fait il est très important que l'activité caritative de l'Eglise maintienne toute sa splendeur et ne se dissolve pas dans une organisation commune d'assistance, en en devenant une simple variante"

humains vaut aussi, par analogie, pour l'hospitalité. Il faut se demander, écrit le Pape, "si la Déclaration des Droits de l'Homme et l'acceptation de leur « lettre » signifient partout également la réalisation de leur « esprit »"[56] Appliqué à notre hospitalité cela veut dire qu'il n'est pas rare de constater qu'entre acceptation de la « lettre » de l'hospitalité et réalisation de son « esprit » il existe une grande différence ; c'est pourquoi nous devons constamment nous mesurer à la réalité en effectuant des évaluations et des contrôles afin d'en tirer les conséquences nécessaires.

Le second risque que nous courons est celui d'adopter une attitude passive en nous disant qu'après tout les choses ne peuvent pas être changées. C'est justement une évaluation qui pourra nous aider à identifier les choses qu'il faut changer. A cet effet les valeurs de l'hospitalité peuvent nous servir de guide utile.[57]Une connaissance fondée sur de tels documents peut valoir d'aiguillon pour le changement.

Les questions en rapport avec chaque sujet sont formulées de manière telle à faire ressortir de façon claire l'objectif clé du domaine pris en considération. Afin de faciliter la compréhension, toute une série de références à la Charte de l'Ordre sont en outre reportées en notes. Ces références aideront pour une pleine compréhension des questions. Comme expliqué plus loin au point 3.1., les questions peuvent être élargies et/ou complétées là où cela s'avère nécessaire.

Dans le but d'améliorer la gestion charismatique, nous adopterons le ***modèle PDCA*** qui consiste en un cycle d'amélioration continue.[58] Le cycle PDCA est aujourd'hui synonyme de processus d'amélioration, ses initiales signifient :

Plan (planifier)
Do (faire)
Check (vérifier)
Act (agir : contrôler, améliorer, standardiser)

Nous pensons qu'un processus bâti de manière analogue au cycle PDCA nous aidera à promouvoir le développement de la gestion charismatique. En guise de premier pas nous recommandons un examen de la situation actuelle, c'est-à-dire procéder à un inventaire de ce qui se fait déjà. Ce n'est qu'après, sur la base de cet inventaire, que l'on mettra au point un plan d'amélioration. Une fois ce plan mis en forme, il est mis en pratique et ensuite vérifié, afin de savoir s'il a conduit à l'amélioration souhaitée. Si la réponse est positive, les mesures deviennent alors le standard. Celui-ci peut être remis en question par un nouveau plan et se voir amélioré ensuite. Les pas nécessaires à effectuer à l'intérieur de ce processus seront décrits aux points 3.2. et 3.3. Afin de garantir que ce processus d'évaluation conduit à une amélioration et/ou à un changement soutenu et durable, il est nécessaire de réaliser une évaluation à intervalles réguliers (en règle générale tous les deux ans au moins).

[56] Cfr. Jean-Paul II, Encyclique „Redemptor hominis", n. 17
[57] Hospitalité – qualité, respect, responsabilité, spiritualité. Voir aussi là-dessus la lettre circulaire du Prieur Général Donatus Forkan de février 2010.
[58] Cfr. : http://it.wikipedia.org/wiki/Ciclo di Demming

Une dernière remarque à caractère général : la version présente des questions sur l'évaluation est centrée sur les hôpitaux et les centres similaires. Etant donnée l'extrême diversité des œuvres que nous gérons, on pourrait se figurer qu'il y a erreur, c'est pourquoi d'autres versions, portant sur les "centres pour personnes handicapées" et les "centres pour personnes âgées" sont disponibles sur demande auprès de la Curie Générale.

2.1. Adaptation au niveau régional

Il sera certainement utile de discuter du document présent au sein des Commissions Interprovinciales pour l'adapter, c'est-à-dire l'interpréter en fonction des différents contextes des quatre grandes régions mondiales où l'Ordre est présent. Indépendamment de cela, il sera en outre nécessaire de préparer, par des cours de mise à jour appropriés, des religieux et des laïcs choisis pour conduire l'évaluation de la gestion charismatique.

Les questions qu'il faudrait mettre en discussion dans ce cadre seraient :

- Existe-t-il dans notre région des particularités qui ne figurent pas dans l'ensemble des questions posées?
- Existe-t-il dans notre région des dispositifs de loi qui ne figurent pas dans l'ensemble des questions posées ?
- Y a-t-il dans l'ensemble des questions posées des questions qui s'adaptent mal à notre région ?
- Les formulations retenues (la terminologie choisie) correspondent-elles à la réalité de notre région ou est-il nécessaire d'y apporter des correctifs ?
- Comment peut-on formuler les compléments nécessaires afin qu'ils concordent avec le style général du document ?
- Y a-t-il des points que vous considérez comme importants mais qui ne figurent pas dans ce document ? Si oui, nous vous prions de les communiquer à la Curie Générale, afin qu'ils puissent être retenus lors d'une éventuelle révision successive.

2.2. Six étapes pour commencer

Ce chapitre est pensé surtout pour les centres qui n'ont pas encore une grande expérience en matière de gestion de la qualité et de certification. A ce propos il est très important de ne pas rejeter a priori tout processus d'évaluation en croyant qu'il s'agit seulement de théorie qui ne mène à rien. Nous ne pouvons pas développer des stratégies sur la base de critères émotifs, nous avons au contraire besoin de critères et de paramètres d'évaluation transparents, logiques et objectifs. Ce n'est qu'en recourant à une auto réflexion critique que nous pourrons progresser. Sans une solide gestion de la qualité et sans certifications il sera difficile, voire impossible, à moyen et à long terme, d'œuvrer avec succès dans chacune des quatre régions. L'évaluation de la gestion charismatique, de ce point de vue, peut représenter un début valable. Le document présent se veut une aide dans ce sens. Les six pas successifs sont destinés à faciliter la première approche.

→ Etape 1 : vérifier l'état actuel

Quel est l'état actuel du centre au sujet de la gestion charismatique ? Dans ce cas vous devriez tenir compte du fait que votre centre ne part certainement pas de zéro,

car sans une qualité certaine il ne pourrait pas exister, c'est-à-dire qu'il ne bénéficierait pas de l'approbation nécessaire venant des patients et de leurs familles pour continuer à vivre.

→ **Etape 2 : analyser les points faibles**

Quels sont les points faibles du centre ? Qu'est-ce qui doit être amélioré absolument ? A l'aide du document pour l'évaluation de la gestion charismatique, il est possible d'effectuer une analyse efficace des points faibles.

→ **Etape 3 : définir les objectifs**

Quels objectifs visons-nous dans notre centre grâce à l'introduction de la gestion charismatique ? De l'analyse des points forts et des points faibles on peut tirer des objectifs concrets ; et ces objectifs doivent être classés par ordre d'importance.

→ **Etape 4 : contrôler les ressources**

Notre centre est-il en mesure de conduire tout seul la gestion charismatique ou bien a-t-il besoin d'une aide extérieure ?

→ **Etape 5 : évaluer le potentiel humain**

Comment pouvons-nous motiver nos confrères et nos collaborateurs afin qu'ils conduisent la gestion charismatique ? Une gestion charismatique "imposée d'en haut" ne pourra pas marcher ; la motivation et l'implication du plus grand nombre possible de confrères et de collaborateurs s'avère nécessaire.

→ **Etape 6 : planifier le début**

En quoi consistent nos premiers pas ? A l'issue d'une préparation méticuleuse il faut à présent concrétiser la tâche entreprise et/ou l'évolution ultérieure de la gestion charismatique. Il faut planifier les différentes étapes et rédiger un chronogramme.

2.3. L'évaluation en deux étapes

On s'accorde en général à penser que pour toute stratégie il faille partir de la réalité présente. Dans notre livre consacré à notre spiritualité nous partons aussi du "présent". „De merveilleuses possibilités s'ouvrent à nous, mais en même temps de terribles dangers nous guettent. Nous entrons dans une époque que nous ne maîtrisons pas et où il nous faut tracer de nouvelles pistes. Quoi qu'il en soit, les incidences de ces changements se répercutent dans tous les domaines : mental et physique, social et individuel, profane et transcendant."[59]

Identifier les étapes nécessaires pour faire face aux défis de notre temps, voilà à quoi sert exactement l'évaluation de la gestion charismatique. Comme nous l'avons déjà dit, seule une évaluation périodique peut garantir une réelle amélioration. Afin de parvenir à des résultats tangibles il est nécessaire, en outre, de faire suivre le premier pas, qui est l'auto évaluation, par le second pas qui est l'évaluation externe.

[59] Progresser dans l'hospitalité comme Saint-Jean de Dieu, Rome 2004, n. 3

Le document présent s'adresse en premier lieu au personnel dirigeant en sa qualité de premier responsable de l'évaluation. Il ne s'agit pas toutefois d'un „document secret" et il peut être rendu accessible à tous les confrères et collaborateurs, en tant qu'information et source de motivation.

2.3.1. Première étape

Une fois la décision prise d'effectuer l'évaluation de la gestion charismatique, un plan coordonné des opérations avec tous les intéressés, garantissant un processus homogène au niveau provincial, s'avère nécessaire. Par voie préliminaire, il faudra des parcours de formation qui y préparent et un calendrier adéquat. Il serait en outre souhaitable que dans chaque Province soit nommé un confrère et/ou un collaborateur ayant en charge l'organisation et la réalisation de l'évaluation. Pour cette tâche il pourrait s'avérer utile de lui adjoindre une petite équipe.

Dans chaque centre il faudra aborder les questions suivantes :

- Comment se présente la réalité de notre centre dans les domaines examinés et cela en fonction de chaque question ? Quels domaines dans notre centre jouissent de peu de considération ou même ne jouissent d'aucune considération du tout ? Et pourquoi ?

- Quelles sont les questions/items (ou aspects spécifiques objets de l'enquête) que nous n'abordons pas encore ou que nous ne prenons pas en considération dans notre centre ? Et pourquoi ?

Pour répondre aux différentes questions on procédera, comme dit précédemment, de manière analogue au cycle PDCA :

Plan Qu'y a-t-il dans le centre au niveau de la planification et se rapportant à la question ?
Do Qu'y-a-t-il dans le centre au niveau des mesures concrètes en rapport avec la question ?
Check Les résultats de ces mesures ont-ils été soumis à l'évaluation ?
Act Si oui, quelles actions durables a-t-on entreprises comme conséquences de cette évaluation afin d'améliorer le processus ?

Analyser et traiter un sujet d'après le cycle PDCA demande un certain exercice. A ce propos il serait bon de préparer quelques questions pour chaque phase (voir les exemples qui suivent) et faire avant tout l´inventaire des activités déjà présentes dans le centre, c'est-à-dire considérer ce qui se fait déjà dans le centre en rapport avec le sujet, à l'aide des questions posées et des exemples proposés. Ces activités déjà présentes doivent être décrites dans la case relative à la phase « Do », de cette manière on pourra dans un deuxième temps opérer une première auto-évaluation de ces activités en cliquant sur les secteurs dans le masque de saisie correspondant. Ensuite on pourra passer à l´application classique du cycle PDCA en tant que processus d´amélioration continue

Nous donnons à la suite une liste de questions qu'il est utile de se poser avant de rédiger la fiche :

P Plan (Planifier)

- Le centre dispose-t-il de plans documentés en rapport avec le sujet ?
- Quelles planifications, quelles descriptions de processus (process descriptions) et quelles directives obligatoires couchées sur le papier a-t-on définies (tous les documents se rapportant à la description des processus) ?
- Pourquoi a-t-on décidé le plan ?
- Quels objectifs poursuit le plan ?
- Qui a confié la tâche d'établir le plan ?
- A qui est confiée la responsabilité de la planification ?
- Combien a-t-on investi dans la planification ?
    - ○ Combien de temps a-t-on investi dans la planification ?
    - ○ A-t-il été nécessaire de diviser le plan en objectifs partiels ?
- Comment a-t-on procédé pour la planification ?
    - ○ Quels facteurs liés au contexte a-t-on étudié pour la planification ?
    - ○ Comment a-t-on considéré les intérêts des groupes impliqués et intéressés par la planification ?
    - ○ Comment a-t-on considéré les directives normatives et stratégiques ?
    - ○ Comment a-t-on établi le calendrier de travail pour mener le plan à son terme?
- A-t-on pris soin de prévoir aussi un "Check and Act" (revoir et améliorer le processus) ?

D Do (Faire)

- Qu'a-t-on déjà fait, quels éléments du sujet étudié ont-ils déjà été réalisés dans notre centre ?
- Les procédures s'y rapportant sont-elles conduites de manière structurée ?
- Les planifications, les descriptions des processus, les méthodes de travail et les procédures-type se font-elles de manière structurée ? (Pendant la phase du "Do" il s'agit de décrire "l'exécution", c'est-à-dire les mesures effectives réalisées et non pas les "processus théoriques" qui font partie du "Plan" (Planifier). C'est pourquoi la phase du "Do" dans l'évaluation mérite la note la plus élevée).
- Qui est responsable de l'exécution ?
- Qui participe à l'exécution ?
- Comment a-t-on amené et/ou impliqué toutes les parties intéressées dans l'exécution ?
- Comment s'orientent les parties impliquées dans l'exécution ?
- Comment a-t-on effectué l'exécution ?
- Dans quelle mesure l'exécution a-t-elle pénétré dans le centre ?
- De quelle façon l'exécution a-elle fait l'objet de documents ?
- Quels objectifs (globaux et/ou partiels) a-t-on atteints ?

C Check (Vérifier)

- Contrôles, vérifications, rencontres, coordinations, protocoles, règles concordées : périodiques, documentés et effectifs. La phase du "Check" sert à évaluer un processus (a-t-on atteint les objectifs et les résultats souhaités ?). A l'aide du "Check" on évalue dans l'actualité la qualité des résultats (quality of results= QoR).
- Comment vérifie-t-on si et comment les objectifs préfixés ont été atteints ?
- Qui a la responsabilité de la vérification ?
- Qui effectue la vérification ?

- Quels domaines ont été pris en compte par la vérification ?
- Quand vérifie-t-on si les objectifs préfixés ont été atteints ?
- La qualité d'actualité des données utilisées est-elle garantie ?
- Quelles difficultés rencontre-t-on pour atteindre les objectifs ?

A Act (Agir : contrôler, améliorer, standardiser)

- Quelles conclusions a-t-on tirées des vérifications, des contrôles etc.… ?
- Qu'avons-nous appris, a-t-on atteint les objectifs, en avons-nous formulés de nouveaux, y-a-t-il eu des effets dont d'autres aussi ont pu tirer profit ? Apprendre pour changer, changer pour apprendre (learning-oriented change process).
- Quelle base de connaissances (quelles données sûres et vérifiées) a formé la base des mesures d'ajustement ?
- Qui est responsable de cet ajustement ?
- Qui participe à la conduite des mesures d'ajustement ?
- Quelle vision préside aux objectifs à atteindre dans le cadre de cet ajustement ?
- Quels objectifs a-t-on fixés au sujet de l'ajustement ?
- Quel calendrier a-t-on fixé pour l'ajustement ?
- Quelles mesures met-on en pratique afin de gérer cet ajustement ?

Ces questions sont seulement données à titre d'exemples et ne prétendent pas être exhaustives.

Il faudra en outre évaluer aussi bien le degré de réalisation (c'est-à-dire dans quelle mesure un aspect a été mené à bien dans le centre) que le degré de pénétration (c'est-à-dire déterminer si une mesure a été menée à bien au niveau du centre tout entier ou bien si on l'a limitée à certains services, secteurs, etc.…) ; tout cela afin d'obtenir des réponses différenciées. Dans ce but on utilise les niveaux suivants.

Pour le *degré de réalisation,* il faudra indiquer si les conditions requises:

ne sont pas atteintes — sont atteintes de façon élémentaire
sont atteintes partiellement — sont atteintes entièrement

Quant au *degré de pénétration,* il faudra indiquer si les conditions requises : :

Ne sont appliquées dans aucun secteur — sont appliquées de façon élémentaire dans quelques secteurs
sont appliquées partiellement dans quelques secteurs — sont appliquées dans tous les secteurs

A l'issue de cette première évaluation, le centre devra lui-même en tirer ses propres conclusions. Il est opportun que cela se fasse en coordination avec le confrère/collaborateur responsable de l'évaluation au niveau provincial. Il serait, en outre, certainement utile de tenir une réunion d'analyse avec le Gouvernement Provincial. Dans certains cas il pourra s'avérer nécessaire de tirer des conséquences au niveau provincial. Une répétition de la première évaluation, à deux ans d'intervalle au moins, permettra d'effectuer une comparaison et de vérifier, en particulier, les changements qui ont eu lieu.

2.3.2. Deuxième étape

Une fois qu'on se sera habitués à l'auto évaluation, on pourra passer à une évaluation au moyen de tiers. Celle-ci est en règle générale plus objective parce qu'un "regard extérieur" est à même de percevoir ce qui échappe au regard de quelqu'un qui, de l'"intérieur », est déjà habitué à voir les choses d'une certaine façon. Cette évaluation par des tiers peut se faire grâce à des confrères et à des collaborateurs d'un autre centre ou bien d'une autre Province. L'exigence première pour le choix de ce "tiers sujet" réside dans sa bonne connaissance de la gestion charismatique et dans son expérience en cette matière. Pour l'évaluation externe le critère de sa répétition à intervalles réguliers s'applique aussi.

3. Glossaire

Allocation Le terme dérive du latin “locare, allocare » (placer, installer en un lieu déterminé) et il signifie de nos jours, avec un sens élargi, “attribuer, répartir ». Dans le champ économique, il s’agit du processus par lequel on distribue des ressources limitées entre plusieurs destinataires potentiels. Il faut observer toutefois que pour chaque cas plusieurs possibilités alternatives d’utilisation des ressources disponibles existent.
Voir aussi les entrées : rationnement, ressources.

Chapitre Général Le Chapitre Général marque un moment de communion particulière entre toutes les Provinces et les composantes de l’Ordre. Il détient l’autorité suprême au sein de l’Ordre et, partant, la responsabilité première afin que la vie des confrères et la mission de l’Ordre soient en phase avec leur époque. Le Chapitre Général a lieu tous les six ans. Y participent des confrères (les Supérieurs Majeurs et les vocaux élus par les Provinces) et des collaborateurs. Au cours du Chapitre Général les confrères élisent le Prieur Général et les Conseillers Généraux.
Voir aussi : Mission de l’Ordre.

Charisme de l’Hospitalité Le terme “charisme”, au sens chrétien, désigne un don et/ou un talent qui germe dans le croyant comme résultat de la grâce divine. Les Constitutions de l’Ordre affirment que la mission de la Famille de Saint Jean de Dieu consiste à vivre et à manifester le charisme de l’hospitalité selon le style de Saint Jean de Dieu. Un charisme ne peut jamais être considéré comme acquis mais doit sans cesse être approfondi et mis au service de l’Eglise. Les religieux des Frères de Saint-Jean de Dieu en vertu de leur vœu d’hospitalité, ont une responsabilité toute spéciale à l’égard de l’hospitalité, bien que les collaborateurs laïcs aussi participent de ce charisme de l’hospitalité.
Voir aussi : hospitalité ; vœu d’hospitalité.

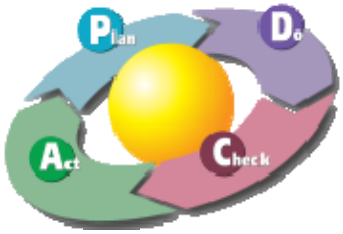
Charte de l’Ordre Il s’agit d’un document publié par la Curie Générale en 2000, qui définit la manière par laquelle l’Ordre accomplit sa mission au travers de ses œuvres apostoliques. C’est en lui que se trouve la définition essentielle de la gestion charismatique.

Collaborateurs Le nom de collaborateur, dans le langage propre à l’Ordre, exprime la conviction essentielle que les personnes collaborant avec l’Ordre ne sont pas que des employés mais de véritables collaborateurs au sens fort du terme. Il s’ensuit que ce terme ne s’applique pas aux seuls employés et/ou au seul personnel de l’Ordre, mais aussi aux bénévoles et aux bienfaiteurs.
Voir aussi : charisme de l’hospitalité, Famille de Saint Jean de Dieu.

Commission Europe Commission instituée auprès de la Curie Générale sous la direction des Conseillers Généraux responsables de la région Europe. La fonction principale de la Commission est l’animation des Provinces européennes. En outre elle a pour tâche de promouvoir la collaboration entre les Provinces européennes.

Constitutions L'Ordre Hospitalier de Saint Jean de Dieu vit sous la règle de Saint Augustin. Afin de codifier ses aspirations, l'Ordre, dès ses débuts, s'est donné des Constitutions qui établissent les critères fondamentaux de la vie des Confrères et de sa mission. Les Constitutions sont approuvées par le Chapitre Général de l'Ordre.
Voir aussi : Statuts Généraux.

Cycle PDCA Le cycle **PDCA** (**P**lan = programmation ; **D**o = exécution du programme ; **C**heck = évaluer les résultats ; **A**ct = adapter, améliorer le programme) a été conçu par W. Edwards Deming au Japon au cours des années '50. Depuis lors le cycle PDCA est devenu synonyme de modèle pour l'amélioration continue.[60]



Ecole de l'Hospitalité Par ce terme on désigne un module de formation ayant pour but la transmission des valeurs de l'Ordre aux collaborateurs. Le module ne comporte pas seulement des contenus cognitifs, mais comporte aussi des expériences d'empathie ainsi que des rencontres et des éléments spirituels. Dans ce cadre viennent s'insérer aussi les expériences de formation dénommées "Sur les traces de Saint Jean de Dieu" (expérience de Grenade). Dans certaines Provinces ces parcours de formation sont dénommés aussi "Laboratoires de l'Hospitalité » ou encore "Laboratoires charismatiques".

Ethique économique et gestionnaire L'objet de l'éthique économique ou gestionnaire consiste en l'application de principes éthiques aux champs de l'activité économique. Ses lignes de conduite en ce domaine sont : humanisme, solidarité et responsabilité. La nécessité de normes éthiques pour l'économie et la gestion est due au puissant impact que l'activité économique exerce sur la société humaine et sur l'environnement. Les critères qui inspirent la réflexion éthique sur l'économie sont la justice et la durabilité. L'éthique économique et gestionnaire ne se reconnaît pas toutefois comme tâche principale la définition de directions pour l'action, mais bien plutôt la proposition de pistes de réflexion afin de guider les débats actuels, par la présentation de méthodes et d'analyses critiques. L'éthique économique et gestionnaire nécessite des débats interdisciplinaires incluant non seulement philosophes et économistes mais aussi sociologues et théologiens. Dans tout ce domaine il est capital de faire la distinction entre responsabilité des personnes (éthique individuelle) et responsabilité des entreprises, des groupes, des associations, de la politique et de la société dans son ensemble (éthique institutionnelle et sociale). L'économie vise d'abord la réalisation de ses intérêts et ne considère l'utilité de l'individu ou de la société qu'en fonction des coûts; cela conduit souvent à des conflits d'intérêts. La question clé est de savoir si les objectifs éthiques doivent prévaloir ou non sur les objectifs économiques.

[60] L'image a été tirée de :http://it.wikipedia.org/wiki/Ciclo di Deming

Famille de Saint Jean de Dieu Entre l'Ordre, entendu comme institut religieux d'après le droit canon, et ses collaborateurs un lien très fort s'est instauré depuis longtemps. Les différents groupes qui se considèrent engagés par le projet d'hospitalité de Saint Jean de Dieu, constituent la Famille de Saint Jean de Dieu.
Voir aussi les entrées : Ordre, Collaborateurs.

Gestion (management) Par le terme de gestion et/ou de management on désigne l'activité de direction et de conduite d'une entreprise, se rapportant plus précisément à la planification stratégique, aux différents modèles de gestion des ressources de l'entreprise, à la prise de décisions, à la définition des objectifs, à l'organisation de l'action et au contrôle suivi de la réalisation de ceux-ci. La théorie de la gestion (management theory) est considérée de nos jours comme une discipline en soi, bien que comportant une forte connotation interdisciplinaire, qui se pose pour but la définition de méthodes optimales pour atteindre ses objectifs, ainsi que la mise au point des processus les plus efficaces pour en assurer le succès sur le marché. La gestion et/ou le management n'est pas seulement de nos jours un regard technocratique sur l'entreprise dans laquelle ont lieu les processus ainsi définis, qui impliquent différentes ressources internes et externes, mais bien plus souvent il s'agit d'une perception que peut engendrer le succès, et qui est la réalisation de la mission clairement définie de l'institution, réalisation dans laquelle le personnel s'est engagé, conscient de ses valeurs propres et de ses responsabilités en vue des objectifs communs.
Voir aussi : gestion charismatique.

Gestion charismatique La gestion charismatique n'est rien d'autre que la tentative de conjuguer les principes et les valeurs essentielles de l'Ordre avec les principes d'excellence dans la gestion. En fin de compte la gestion charismatique revient simplement à bien faire les choses en suivant les principes qui constituent la raison d'être de notre institution.

Gestion de la qualité Terme qui indique en substance toutes les mesures mises en pratique pour améliorer les produits, les processus et les services de toute sorte. La gestion de la qualité est l'une des tâches essentielles au sein du complexe de la gestion. Dans certains pays, la gestion de la qualité est exigée par la législation, s'agissant des centres de santé et des centres sociaux. Les modèles de gestion de la qualité les plus répandus sont les modèles EQFM et ISO 9001.

Gestion du risque La gestion du risque (risk management) est un ensemble d'activités qui comprennent : la définition des objectifs en fonction de la vision de l'avenir, le choix d'une stratégie appropriée, l'évaluation du risque, la prévention, la mise en place de structures adaptées pour la résolution des conflits et une documentation bien fournie. Dans le domaine sanitaire, la gestion du risque (risk management) est étroitement liée à la gestion de la qualité.

Hospitalité Les Frères de Saint Jean de Dieu, outre les trois vœux de chasteté, de pauvreté et d'obéissance, font aussi un quatrième vœu : celui de l'hospitalité. Dans ce sens l'hospitalité doit être entendue comme accueil. Le terme, toutefois, est à interpréter à la lumière de la Bible afin d'en saisir le sens profond, dans l'esprit de la tradition de Saint Jean de Dieu.

Le critère principal pour l'interprétation de l'hospitalité est toujours la vie du Fondateur de l'Ordre, Saint Jean de Dieu. Dans la Charte de l'Ordre nous pouvons lire à ce propos : " Ses attitudes hospitalières étaient étonnantes et déconcertantes, mais ont fonctionné comme des phares dans la nuit pour indiquer de nouvelles pistes d'assistance et d'humanité. En partant de rien, il a créé un nouveau modèle de citoyen, de chrétien et d'hospitalier. Cette hospitalité prophétique a agi comme un levain dans l'Eglise pour le renouvellement de l'assistance. Ce modèle a fonctionné comme conscience critique et guide pour sensibiliser les consciences à de nouvelles attitudes et pratiques dans leur service auprès des pauvres et des marginaux."

Humanisation Avec le document „Humanisation" écrit par le Prieur Général Frère Pierluigi Marchesi, l'aspiration fondamentale de Saint Jean de Dieu a connu dans l'Ordre une nouvelle interprétation de longue haleine. De nos jours au sein de l'Ordre, par ce terme on se réfère à un style de soins et d'assistance mais aussi de gestion, centré sur le malade.

Intégralité Ce terme apparu en pédagogie désigne une méthode d'éducation qui s'appuie sur l'être humain tout entier, c'est-à-dire intégrant la « tête, le cœur et la main ». De cette définition dérive le concept de médecine intégrale ou holistique, dont l'objectif consiste à considérer la personne dans sa totalité, c'est-à-dire aussi bien sa subjectivité composée du corps, de l'âme et de l'esprit que son insertion dans son environnement de vie. La médecine intégrale entend promouvoir une vision de la personne assistée/du malade en tant qu'entité indivisible. Par conséquent lors de son approche de l'assisté/du malade doivent être pris en compte : son style de vie (mobilité, alimentation, stress, détente), son contexte social avec ses relations (partner, famille, travail, amis, société), son environnement naturel (l'eau, la terre, l'air, le climat), son environnement civilisé (logement, poste de travail, technologie) et la transcendance (religion, foi, spiritualité). Notre approche dans la thérapie et dans l'assistance doit tenir compte de tous ces facteurs. Dans les Statuts Généraux nous pouvons lire à ce sujet : "Nous promouvons l'assistance intégrale fondée sur le travail en équipe et sur un équilibre adéquat entre technique et humanisation dans les relations thérapeutiques. » (n.50).

Mission de l'Ordre Les Constitutions de l'Ordre définissent ainsi la **Mission** : "*Encouragés par le don que nous avons reçu, nous nous consacrons à Dieu et nous nous dévouons au service de l'Eglise dans l'assistance aux malades et aux nécessiteux, avec une préférence pour les plus pauvres »* (Const. 5a). Cette approche générale est valable pour l'Ordre dans son entier et doit être appliquée à la réalité concrète de chaque œuvre. Si nous partons du principe que chaque œuvre a sa propre forme et s'engage à répondre aux besoins des personnes d'un lieu et d'un temps bien déterminés, si nous ajoutons à cela que notre mission principale réside dans l'évangélisation du monde de la souffrance par la création de centres sanitaires et sociaux dans lesquels nous offrons à la personne un service intégral, voilà que pour chacune de ces œuvres les questions suivantes se posent :

- Quelle est la raison d'être de notre œuvre ?
- Qui sont les destinataires de notre service ?
- Qui est voué à effectuer ce service ?
- Quelles sont les structures les plus appropriées afin qu'il soit rempli ?

Voir aussi l'entrée Hospitalité.

Ordre des Frères de Saint Jean de Dieu Le nom officiel de l'Ordre est : Ordre Hospitalier de Saint Jean de Dieu. Font partie de l'Ordre les religieux des Frères de Saint Jean de Dieu ainsi que les membres affiliés. Voir aussi l'entrée Famille de Saint Jean de Dieu.

Principes de l'Ordre Les 13 principes de l'Ordre sont définis au n. 50 des Statuts Généraux de 2009. La Charte de l'Ordre en donne une large interprétation à son chapitre IV. Les valeurs de l'Ordre ont été définies à partir de ces principes.

Rationnement (des prestations de santé) Par le terme de "rationnement », dans le domaine sanitaire et social, on entend la renonciation à certaines prestations pour des raisons financières. En d'autres mots, le système de santé n'offre plus ou ne couvre plus des prestations dont le rapport coût-bénéfices est très controversé. Mais face au décalage croissant entre progrès technique, médical, scientifique et manque de moyens financiers, le rationnement des prestations de santé devient un sujet de plus en plus discuté au plan éthique et législatif.

Responsabilité sociale Par **responsabilité sociale d'entreprise** (ou Corporate Social Responsability, CSR) on entend l'intégration de préoccupations de nature éthique au sein de la vision stratégique d'entreprise : c'est une manifestation de la volonté des grandes, des moyennes et des petites entreprises de gérer efficacement les problématiques d'ordre social et éthique en leur sein et dans leurs secteurs d'activité. Voir aussi le Livre Vert sur la responsabilité sociale de l'Union Européenne.[61]

Ressources Le terme de "ressources" indique les ressources matérielles et immatérielles dont dispose une entreprise, et plus récemment les employés sont aussi appelés ressources humaines (dans notre philosophie nous parlons de collaborateurs). Puisque les ressources dont nous disposons ne sont pas illimitées, leur utilisation doit être responsable et se faire à bon escient, afin qu'elles puissent servir le plus longtemps possible aux plus de personnes possibles que l'on nous a confiées. Une répartition attentive et responsable fait partie de la gestion charismatique. La méthode elle-même de répartition/distribution des ressources (appelée "allocation des ressources"), dans laquelle la priorité est donnée à la transparence et à la solidarité, fait partie du style de la gestion charismatique. L'allocation des ressources est un sujet très discuté au plan éthique et législatif.

Statuts Généraux Complément des Constitutions de l'Ordre, elles contiennent les normes pratiques afin de les suivre. Les Statuts Généraux sont approuvés par le Chapitre Général de l'Ordre. Voir aussi l'entrée Constitutions.

Subsidiarité Le principe de subsidiarité représente l'un des fondements de la doctrine sociale de l'Eglise, en référence en particulier aux relations entre l'Etat et la société. La formulation la plus accomplie du principe de subsidiarité se trouve exprimée dans l'encyclique *Quadragesimo Anno* du Pape Pie XI. Le terme de subsidiarité dérive de l'expression latine "subsidium ferre » qui

[61] Cfr. http://europa.eu/legislation_summaris/employment_and_social_policy/employment_rights_and_works_organisation/n26039_de.htm

signifie : prêter son appui, soutenir ou même offrir un toit. Le principe de subsidiarité s'applique toutes les fois qu'un corps mineur de la société est en mesure d'affronter et de résoudre par lui-même tout problème ou toute obligation. De la même manière ce principe prévoit que les "membres mineurs ou inférieurs de la société et/ou de l'Etat" ne doivent pas être surchargés, et doivent donc pouvoir compter sur l'appui des corps supérieurs. En résume, il s'agit d'une maxime sociologique qui place la responsabilité des individus avant l'action de l'Etat. L'Union Européenne aussi a fait du principe de subsidiarité l'un de ses fondements.

Valeurs de l'Ordre Le Chapitre Général de 2006 a demandé au Gouvernement Général de définir de manière officielle les valeurs de l'Ordre. Le Définitoire Général a répondu à cette demande en Janvier 2010 et le Prieur Général a rendu publiques les valeurs par lettre circulaire en Février 2010. Les valeurs de l'Ordre sont : hospitalité – qualité, respect, responsabilité, spiritualité.