



Mandat de projet

SwissDRG

Début: 1er mai 2004
Fin: 30 avril 2007

version définitive, avalisée par le
Cstr le 25 juin 2004

En cas de différences d'interprétation, ce sont les statuts de l'Association qui font foi.

Afin d'améliorer la syntaxe et de faciliter la lecture, l'on utilise ci-après la forme masculine pour désigner les différentes fonctions.

N:\8_85\85_14\ORGANISATORISCHES_VERTRÄGE\PROJEKTAUFTRAG\PROJEKTAUFTRAG_2004_06_02-F.DOC

TABLE DES MATIERES

1	MANDAT	4
1.1	Exigences concernant le nouveau système de rémunération..	4
2	ORGANISATION DU PROJET	5
2.1	Exigences concernant l'organisation du projet	5
2.2	Organigramme du projet	5
2.2.1	Comité stratégique (Cstr).....	6
2.2.2	Organe directeur du projet (ODP).....	7
2.2.3	Directeur de projet.....	8
2.2.4	Groupes de sous projets	9
2.2.5	Conseil scientifique	10
2.2.6	Experts.....	11
3	SOUS-PROJETS	12
3.1	Structuration en sous-projets	12
3.2	Cahiers des charges	13
4	PHASES DU PROJET ET ETAPES	14
4.1	Phases du projet	14
4.2	Etapes	15
5	COOPERATION / COORDINATION	16
5.1	Réseau hospitalier	16
5.2	Coopération avec l'Office fédéral de la statistique (OFS)	16
5.3	Coordination avec les travaux de l'APDRG Suisse	16
5.4	Coordination avec la Société suisse pour le management de qualité dans la santé	16
5.5	Autres collaborations	16
6	COMMUNICATION ET DOCUMENTATION DU PROJET	18
6.1	Remarques préliminaires	18
6.2	Tâches et buts de la communication du projet	18
6.3	Langues	18
6.4	Communication externe	19

6.5	Documentation interne.....	20
6.5.1	Procès-verbaux.....	20
6.5.2	Rapports standard (dans le cadre du controlling interne du projet)	20
6.5.3	Autres documents.....	20
6.6	Communication externe du projet.....	21
6.6.1	Sous la responsabilité externe du projet.....	21
6.6.2	Sous la propre responsabilité des membres de l'Association/des partenaires du projet	21
7	CONTROLLING DU PROJET.....	22
7.1	Controlling externe du projet.....	22
8	FINANCEMENT DU PROJET ET BUDGET	23
8.1	Prémises.....	23
8.2	Estimation globale des coûts et plafond financier	23
8.3	Plan financier 2004 à 2007	23
8.4	Budget annuel	24
8.5	Budgétisation de prestations individuelles.....	24
8.5.1	Paiements compensatoires	24
8.6	Contrats / factures.....	25
8.7	Versements	25
8.8	Comptabilité.....	25
8.9	Vérification des comptes.....	25

1 Mandat

L'Association SwissDRG lance le projet SwissDRG.

La composition de l'Assemblée générale de SwissDRG est identique à celle du comité stratégique du projet SwissDRG.

Le but de l'Association consiste à réaliser le projet SwissDRG avec l'objectif suivant:

- D'ici fin avril 2007, la direction du projet prépare un modèle d'un système complet de rémunération des prestations pour les séjours hospitaliers en soins somatiques aigus, unique pour l'ensemble de la Suisse et basé sur un système de classification des patients lié aux diagnostics du type « refined ».

1.1 Exigences concernant le nouveau système de rémunération

Ce modèle doit satisfaire aux conditions suivantes:

- Il doit répondre aux exigences légales actuelles et en cours de révision en matière d'assurance-maladie et accidents (CTM/AM/AI).
- Il doit se fonder sur les classifications médicales fixées par la Confédération suisse (diagnostics et procédures).
- Les systèmes de classification des patients existants sont comparés pour opérer un choix. Concernant la base des données, les travaux y étant liés sont harmonisés avec ceux de l'Office fédéral de la statistique.
- Il s'agit d'examiner en détail et de définir les conditions-cadre d'une rémunération des prestations par groupes diagnostiques, de même que les limites d'un tel financement. En particulier, l'organe directeur du projet doit émettre des recommandations concernant les définitions des tarifs, l'assurance qualité (qualité des données), la protection des données, etc.
- Le monitoring de la qualité du traitement est nécessaire au niveau de la réalisation, mais il ne fait pas partie du projet SwissDRG.
- Le modèle choisi doit pouvoir être appliqué dans les hôpitaux, indépendamment de leur forme juridique.
- Le modèle choisi doit réduire autant que possible les fausses incitations.
- Il s'agit de définir les éléments nécessaires à la rémunération des prestations, à la formation et aux adaptations du tarif ainsi qu'au décompte.
- Pour le calcul des cost-weights, il est tenu compte des particularités de l'avancée médicale (technologie et traitements) et de l'évolution des coûts.
- Il s'agit d'élaborer un concept de soins et de développement du système se prolongeant au-delà de la fin du projet.

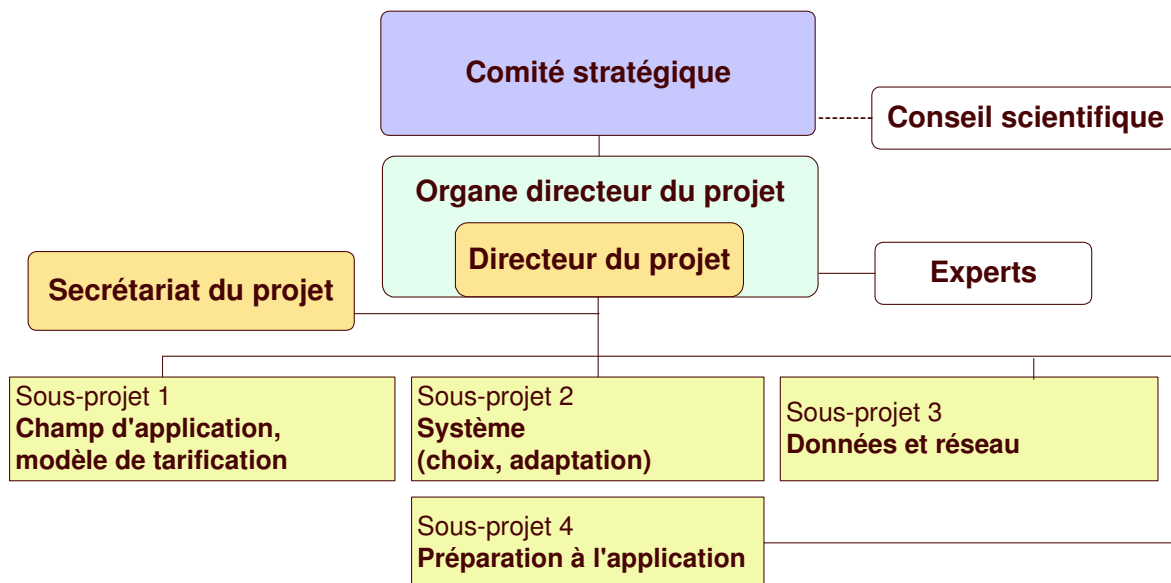
2 Organisation du projet

2.1 Exigences concernant l'organisation du projet

L'aboutissement du projet SwissDRG dépend de manière déterminante de l'ampleur avec laquelle les exigences d'un partenariat sont remplies. Une attribution adéquate des ressources en personnel et en moyens matériels font partie des exigences au même titre que la disponibilité d'un niveau stratégique (comité stratégique) et opérationnel (organe directeur du projet).

2.2 Organigramme du projet

L'organigramme ci-après démontre l'organisation du projet de SwissDRG.



Les organes du projet sont expliqués à l'appui de cet organigramme.

- comité stratégique
- organe directeur du projet
- directeur du projet / secrétariat
- groupes de sous-projets
- conseil scientifique
- experts

2.2.1 Comité stratégique (Cstr)

Dotation

Chaque membre contributeur de l'Association SwissDRG désigne une personne physique pour le représenter au sein du comité stratégique et une seconde personne physique en tant que remplaçant. Jusqu'à révocation par écrit, les personnes annoncées pour faire partie du comité stratégique sont autorisées à officier en qualité de représentant, indépendamment du fait qu'un membre contributeur soit présent par son représentant ou par le remplaçant de ce dernier.

La composition du comité stratégique est identique à celle de l'Assemblée générale.

13 membres, dont

- 10 en qualité de membre (2 par membre contributeur de l'Association, mais ne bénéficiant que d'une seule voix par partie), dont 1 président et 1 vice-président
- 2 représentants sans droit de vote (OFS, ASI)
- 1 représentant ayant un statut d'observateur sans droit de vote (OFSP)

Tâches

- prendre des décisions au niveau suprême, p. ex.:
 - modifications du mandat de projet (nouveaux contenus, nouveaux objectifs, etc.)
 - adoption de projets tels que le rapport annuel
- allocation des moyens (budget, personnel, etc.)
- prise de décision concernant les contrats conclus avec des tiers
- décisions de dernière instance sur les propositions de projet ayant une importance stratégique
- contrôle et pilotage de l'ensemble du projet
- communication avec l'extérieur (le président)
- choix de la fiduciaire (éventuellement aussi du Controlling externe)

Compétences

- décisions en matière de personnel
- droit d'intervention (prendre des mesures en cas d'évolutions inadéquates), p. ex.:
 - mesures en cas de décalages par rapport au contenu
 - mesures en cas de décalages financiers
 - mise en place d'une task force en cas de problèmes particuliers
- pouvoir de signer les mandats spécifiques DRG à des tiers (le président)
- définition de (nouveaux) accords sur les objectifs à atteindre
- définition de l'engagement des moyens et degré de prise en charge externe
- délégation de tâches à l'organe directeur et au directeur du projet

Responsabilité

- aboutissement du projet/réalisation des objectifs
- représentation de la société vers l'extérieur

Remarques

Le directeur de projet n'est pas membre du comité stratégique mais il prend part aux séances de ce dernier (sans droit de vote).

Les tâches/compétences/responsabilité mentionnées ci-dessus concernent toujours l'organe en tant qu'institution. Elles ne s'appliquent pas individuellement aux membres.

2.2.2 Organe directeur du projet (ODP)

Dotation

12 membres (directeur du projet inclus)

dont: 1 directeur de projet

10 représentants des membres contributeurs (2 chacun) avec une dotation d'environ 20%

1 représentant de l'ASI (à la différence du Cstr, son représentant dans l'ODP a droit de vote). Quant à l'OFS et à l'OFSP, ils peuvent participer sur une base volontaire aux séances de l'ODP

Tâches

- planification, coordination et définition de procédures communes
- direction/gestion, coordination, pilotage et contrôle des sous-projets
- gestion des risques au niveau des sous-projets
- participation d'experts
- approbation de documents
- propositions au comité stratégique
- planification du budget de la gestion du projet

Compétences

- activer les dépenses selon le budget approuvé
- émettre des propositions au comité stratégique
- prendre des décisions opérationnelles

Responsabilité

- avancée du projet comme prévu
- défense d'intérêts
- rapports sur le projet (délivrance de projets ou sous-projets au directeur de projet)

Remarques

Les membres et suppléants de l'organe directeur du projet sont désignés par les membres de l'Association et confirmés par le comité stratégique.

Les tâches/compétences/responsabilité susmentionnées concernent toujours l'organe en tant qu'institution. Principe de la majorité.

Lors de votations, on vise autant que possible à un consensus. Autrement : principe de la majorité.

L'ODP peut constituer un groupe de travail (fort d'un représentant de chaque membre contributeur). La nomination des membres du groupe de travail est fixe, une suppléance n'est à prévoir qu'à titre exceptionnel.

2.2.3 Directeur de projet

Dotation

1 membre avec dotation de 70%

Tâches

- gestion de projet classique, p. ex.:
 - planification du projet
 - controlling du projet, rapport/documentation
 - gestion des ressources
 - gestion des risques
 - pilotage opérationnel des flux financiers
- participation aux séances du comité stratégique ; participation à la conception
- direction des travaux de l'organe directeur du projet
- faire des propositions au comité stratégique
- pilotage et contrôle des sous-projets et leurs interfaces
- coordination entre les différents sous-projets
- gestion d'un secrétariat
- rédaction en chef des newsletters
- gérer le site internet et la plate-forme électronique du projet
- exploiter le budget administratif de la gestion du projet

Compétences

- exercice de l'autorité vis-à-vis du directeur et des membres de sous-projets (octroi de mandats, fixer des délais, etc.)
- activer les dépenses selon décisions et budget
- attribuer des mandats individuels selon budget administratif de la gestion du projet
- faire des propositions au comité stratégique
- collaborer avec les fournisseurs de prestations impliqués et les autorités
- droit de proposition de nomination des participants aux sous-projets et de composition des groupes d'experts
- effectuer le paiement selon directives
- recours à un coach du projet, si indiqué
- délégation de tâches au directeur d'un sous-projet

Responsabilité

- avancée du projet comme prévu
- planification du personnel, du calendrier et des ressources matérielles
- controlling du projet
- rapports sur le projet
- observation des directives concernant la communication, la plate-forme et les newsletters
- comptabilité du projet
- assistance/secrétariat du projet

Remarques

De plus, le directeur de projet est membre et responsable de l'organe directeur du projet. Il dispose d'un secrétariat avec un taux d'occupation de 50%. Il assume la responsabilité du personnel et des affaires expédiées par le secrétariat. Le secrétariat est en charge des questions administratives de gestion du projet. De plus, tous les accords passés avec des tiers qui ne sont pas spécifiques aux DRG sont négociés et traités par le secrétariat ou le directeur du projet.

Le directeur du projet informe par avance les membres de l'ODP de ses propositions faites directement au Cstr.

2.2.4 Groupes de sous-projets

Dotation

L'Association désigne en cas de besoin ses membres pour traiter les sous-projets. Des directeurs de sous-projets sont expressément désignés. En règle générale, ils sont recrutés au sein de l'ODP.

Tâches

- travailler aux sous-projets, traiter les mandats
- planification continue
- coordination entre les sous-projets et en coopération avec eux
- répartition des travaux / convocation de groupes de travail

Compétences

- liberté méthodologique dans la technique de travail, faute de prescriptions
- faire des propositions à l'organe directeur du projet

Responsabilité

- avancée des sous-projets comme prévu
- planification détaillée

2.2.5 Conseil scientifique

Le Conseil scientifique est un groupe de spécialistes qui, en cas de besoin, épaulé le comité stratégique à titre consultatif.

Le Cstr institue le Conseil scientifique en fonction de la situation, c'est-à-dire pour répondre à des questions particulières de nature stratégique. Le mandat individuel peut comporter des tâches spécifiques aux DRG, juridiques, organisationnelles, etc.

Le Cstr décide de la composition du Conseil scientifique. A titre exceptionnel, le Cstr peut faire appel à d'autres personnes pour traiter certaines thématiques déterminées. Le Conseil scientifique n'a pas de président à sa tête.

Le Cstr peut fixer des honoraires pour les membres du Conseil scientifique, un montant forfaitaire ou un montant par mandat attribué. Un contrat est passé par écrit avec chaque membre du Conseil scientifique fixant les conditions de son engagement.

Tâches

- analyses sur mandat du Cstr
- conseils stratégiques destinés au Cstr
- établissement de rapports, exposés, organisation de colloques, etc.

Compétences

- liberté méthodologique dans la technique de travail, en l'absence de prescriptions
- habilité à recueillir les informations nécessaires au sein de l'équipe du projet, auprès des partenaires du projet et, d'entente avec le président, auprès de tiers
- concertation entre membres du Conseil scientifique
- compétence des membres à communiquer à des tiers leur appartenance au Conseil scientifique SwissDRG

Responsabilité

- responsabilité de la qualité et du bien-fondé des analyses
- observation des délais, du budget (pour autant qu'un budget de mandat spécifique ait été voté)
- observation d'éventuelles restrictions imparties au niveau de la communication avec des tiers (compétence en matière d'information)
- pas de compétence pour mettre en œuvre à son propre usage les connaissances acquises dans le cadre d'un mandat en faveur de SwissDRG

2.2.6 Experts

En règle générale, sont réputés experts, des spécialistes DRG ou autres spécialistes du domaine de la santé prodiguant des conseils, dans des cas particuliers, à l'organe directeur du projet. L'ODP fait appel à des experts en fonction de la situation, par exemple en présence de problèmes particuliers de type opérationnel. Le mandat individuel peut comporter des tâches spécifiques aux DRG, juridiques, organisationnelles, etc..

En règle générale, il s'agit de mandats individuels clairement définis et limités dans le temps, plus rarement de mandats attribués à un groupe d'experts. L'ODP décide de l'attribution d'un mandat spécifique. L'ODP ou une délégation négocie les honoraires avec l'expert mandaté (contrat). L'ODP propose au Cstr d'attribuer le mandat (les données budgétaires doivent être respectées).

Toute intervention d'un expert exige un arrangement par écrit (contrat). Du côté de SwissDRG, les contrats sont signés par le président.

Tâches

- analyses sur mandat de l'ODP
- en cas de besoin, participation limitée dans le temps à un sous-projet
- conseils prodigués à l'ODP sur le plan opérationnel
- établissement de rapports, exposés, etc.

Compétences

- liberté méthodologique dans la technique de travail, en l'absence de prescriptions
- habilité à recueillir les informations nécessaires au sein de l'équipe du projet, auprès des partenaires au projet et auprès de tiers, d'entente avec le président
- concertation avec d'autres experts mandatés
- compétence pour communiquer à des tiers l'activité d'expert.

Responsabilité

- responsabilité de la qualité et du bien-fondé des analyses
- observation des délais, du budget (pour autant qu'un budget de mandat spécifique ait été voté)
- observation d'éventuelles restrictions imparties au niveau de la communication avec des tiers (compétence en matière d'information)
- pas de compétence pour mettre en œuvre à son propre usage les connaissances acquises dans le cadre d'un mandat en faveur de SwissDRG

3 Sous-projets

L'idée d'une structuration en sous-projets est essentiellement sous-tendue par une subdivision en cellules « quasi autonomes » qui, par elles-mêmes, constituent matériellement et temporellement une entité plus ou moins homogène pouvant être traitée de manière autonome. Autrement dit, on vise une subdivision fonctionnelle comportant un nombre minimal d'interfaces et d'intersections.

La gestion du projet en tant que telle n'est pas considérée comme un sous-projet et n'est donc pas énumérée ici.

3.1 Structuration en sous-projets

En cas de besoin, on peut modifier la structuration (décision du comité stratégique). Au début du projet, on recense les sous-projets suivants :

Les sous-projets et leurs segments

SP1 Champ d'application, modèle de tarification

- 1A Délimitation du champ d'application
- 1B Compatibilité avec les lois, les contrats et les conventions
- 1C Concrétisation du modèle de tarification et des modalités de décompte
- 1D Répercussions

SP2 Système (choix et adaptation)

- 2A Choix du DRG de base „refined“ (de la famille des DRG)
- 2B Choix et adaptation du grouper
- 2C Développement d'un système propre à la Suisse/adaptations

SP3 Données et réseau

- 3A Elaborer un réseau hospitalier / établir une banque de données nationale
- 3B Calcul des cost-weights
- 3C Responsabilité des données et mandats
- 3D Développement de logiciels analytiques
- 3E Qualité des données

SP4 Préparation de la mise en oeuvre et de l'utilisation

- 4A Organisation subséquente/bureau Casemix
- 4B Procédure d'adhésion
- 4C Planification financière
- 4D Déclaration des conditions d'utilisation
- 4E Plan de soutien des hôpitaux

3.2 Cahiers des charges

Par cahiers des charges, on entend ici une liste des buts et des produits finis au niveau des sous-projets devant être atteints ou réalisés à la conclusion du projet. Les cahiers des charges ne sont PAS couplés avec les phases du projet. L'ODP est responsable des adaptations des cahiers des charges.

Buts ou produits finis

Cahier des charges du SP1: champ d'application, modèle de tarification

- Le modèle de tarification est établi définitivement et permet une initiation opérationnelle
- La compatibilité des solutions élaborées avec les lois, les contrats et conventions nationaux est garantie
- En particulier, les questions afférentes à la LAMa/LAA/AI/AM, l'OCP, la protection, la sécurité et la qualité des données ont été clarifiées
- Les modalités d'application ne sont pas incompatibles avec le droit en vigueur
- Le champ d'application du système de rémunération SwissDRG est clarifié et a été communiqué

Cahier des charges du SP2: système (choix et adaptation)

- Il a été choisi un système DRG „refined“ bien adapté à ses objectifs
- Il a été développé un système propre à la Suisse et procédé aux adaptations nécessaires, de façon à répondre de manière optimale aux objectifs
- Le choix du groupeur de base a été opéré. Les adaptations requises ont pu être effectuées
- Le projet a été documenté scientifiquement. Un rapport positif a été élaboré.

Cahier des charges du SP3: données et réseau

- Un réseau hospitalier a pu être mis en place conformément aux prescriptions
- La base de données nationale existe et satisfait aux exigences statistiques et qualitatives (paramètres médicaux, éventuellement infirmiers et économiques)
- Les cost-weights au niveau opérationnel sont calculés et validés
- Les normes de qualité relatives aux SwissDRG (qualité des données) sont établies
- Des logiciels analytiques spécifiques ont été élaborés et sont à la disposition des membres de l'Association
- L'échange de données avec l'Association APDRG Suisse et SwissDRG s'est déroulé en vertu de l'accord entre les deux associations.

Cahier des charges du SP4: soutien à l'application

- Les travaux préparatoires concernant l'organisation subséquente/bureau Casemix (entretien du système, développement, nouveau calcul des cost-weights, etc.) sont terminés
- Le soutien apporté aux hôpitaux du réseau était suffisant
- Un concept de soutien aux hôpitaux durant la phase transitoire a été établi.

4 Phases du projet et étapes

4.1 Phases du projet

A côté des phases principales, on pourrait concevoir une subdivision, par exemple par sous-projet, des différentes phases. Cette question sera clarifiée dans le cadre de la planification annuelle.

<i>Année</i>	<i>Phase avec explications</i>
2004 (mai-déc.)	Bases <ul style="list-style-type: none">• Nominations: président, choix du DP, des responsables des sous-projets, des collaborateurs, du Conseil scientifique « formation de l'équipe »• Etablissement de la gestion du projet: emploi des instruments. Rodage du secrétariat, technique de l'information, infrastructure• Examen et adaptation de la planification des étapes• Octroi du mandat: tenue et exploitation des données• Choix du système DRG, y c. décision du groupeur et décisions subséquentes• Accord avec l'AP/DRG Suisse• Première clarification des conditions-cadre (juridiques/contractuelles/politiques)• Les exigences concernant le service de comptabilité de l'hôpital sont formulées (selon REKOLE)• Les exigences concernant la qualité du codage, la saisie des prestations et les délimitations sont formulées• réseau: regroupe une vingtaine d'hôpitaux
2005	Développement et définition du modèle et du système propre à la Suisse <ul style="list-style-type: none">• Développement représentatif du réseau et de la base de données: réseau des hôpitaux, y c. relevé des données, évaluation du test et des conditions de participation, méthodologie du contrôle de la qualité des données• Analyses de données, calcul de cost-weights provisoires, couplage avec les bases de l'AP-DRG Suisse• Système propre à la Suisse: év. prise en compte du système de Nursing Data (après évaluation), pilotage/économie, Benchmarking, etc.
2006	Consolidation, Fine-Tuning <ul style="list-style-type: none">• Fine-Tuning du modèle (sur la base des hôpitaux du réseau)• Règles de facturation unifiées sur le plan suisse: règles concernant les valeurs extrêmes• Adoption des directives de qualité spécifiques aux SwissDRG• Adoption des cost-weights (version d'introduction)• Contrats / conditions d'utilisation / procédures de consultation, auditions et autres procédures, modèles de refinancement
2007 (janv.-avril)	Préparation de la mise en oeuvre <ul style="list-style-type: none">• préparations de l'introduction• préparation du relais du projet /bureau Casemix• fin du projet

4.2 Etapes

Une planification des étapes peut se référer aux phases et/ou aux sous-projets qui ont été définis. Avant le démarrage du projet, il est préférable d'entreprendre une planification globale des étapes au niveau de la phase du projet. Une planification plus détaillée suivra dans le cadre de la planification annuelle, tenant compte de l'expérience faite par les responsables des sous-projets et leurs collaborateurs.

La planification des étapes est examinée et adaptée au cours de la première année. Au niveau de la phase « projet », sont définis comme étapes générales au sens d'objectifs à atteindre :

Phase	Etapes (ET)		
	Numéro	Délai	Contenu
2004	• ET_04/1	• 01.05.2004	• Démarrage du projet et première séance ODP (12.05.04)
	• ET_04/2	• 31.12.2004	• Choix du système DRG, y c. décision concernant le groupeur : les décisions subséquentes sont prises
	• ET_04/3	• 31.10.2004	• Les collaborations et les mandats-clés sont convenus
	• ET_04/4	• 31.12.2004	• Le réseau fort d'une vingtaine d'hôpitaux est établi
2005	• ET_05/1	• 31.03.2005	• Les exigences concernant le service de comptabilité dans les hôpitaux sont posées
	• ET_05/2	• 30.06.2005	• Extension représentative du réseau hospitalier
	• ET_05/3	• 30.06.2005	• Les éléments suisses du système définis et le développement du groupeur initié
2006	• ET_06/1	• 31.03.2006	• Fin des travaux de développement du groupeur
	• ET_06/2	• 31.03.2006	• 1ère version du test cost-weights
	• ET_06/3	• 30.06.2006	• 2ème version du test cost-weights
	• ET_06/4	• 30.09.2006	• Fin des travaux du Fine-Tuning et du système
	• ET_06/5	• 31.12.2006	• Version d'introduction des cost-weights calculée
	• ET_06/6	• 31.12.2006	• Consultation interne du projet terminée
2007	• ET_07/1	• 30.04.2007	• Adoption de la version d'introduction par le Cst
	• ET_07/2	• 30.04.2007	• Fin du projet, la suite est réglée

5 Coopération / coordination

5.1 Réseau hospitalier

Afin de garantir la qualité des données médicales et financières, il est établi un réseau hospitalier comprenant des hôpitaux qui mettent leurs données à disposition et participent activement au projet. H+ Les hôpitaux de Suisse soumet pour décision à l'organe directeur du projet la sélection des hôpitaux, la préparation des contrats ainsi que l'organisation et le suivi du réseau hospitalier.

5.2 Coopération avec l'Office fédéral de la statistique (OFS)

Dans le cadre des travaux du projet, il s'agit d'examiner dans quelle mesure une coopération avec l'OFS est possible. On évaluera en particulier les points suivants :

- synergies entre SwissDRG et la „statistique des coûts par cas liés aux diagnostics“
- utilisation de logiciels pour le recensement et l'analyse des données de base par cas (HUGO)

5.3 Coordination avec les travaux de l'APDRG Suisse

Le développement de l'APDRG Suisse est assuré par la convention entre APDRG Suisse et SwissDRG jusqu'à la mise en place du nouveau système « refined ».

5.4 Coordination avec la Société suisse pour le management de qualité dans la santé

La direction du projet détermine dans quelle mesure une coordination avec la Société suisse pour le management de qualité dans la santé peut être instaurée.

5.5 Autres collaborations

L'organe directeur du projet entretient des contacts avec d'autres institutions, réseaux, projets et experts. En voici une liste non exhaustive :

- **Coopération avec l'Institut de santé et d'économie (ISE)**
La direction du projet examine les possibilités d'une coopération avec cet institut ou la participation des spécialistes DRG dans le projet.
- **Coopération avec l'Institut d'économie et management de la santé (IEMS)**
La direction du projet examine les possibilités d'un accompagnement scientifique du projet par l'Institut d'économie et management de la santé (IEMS) de l'Université de Lausanne.
- **Coopération avec le secrétariat >>mipp> (modèle argovien du cheminement intégré des patients)**
Il y a lieu d'examiner les possibilités d'une coopération avec le secrétariat >>mipp> (modèle argovien du cheminement intégré des patients). Les aspects suivants seront en particulier soumis à examen:
 - validation des cost-weights
 - emploi d'indicateurs de qualité et de méthodes du controlling de la valeur de référence

- **Zentrum für Informatik und wirtschaftliche Medizin ZIM**
- **« Réseau santé publique/économie de la santé »**
- **Réseau de santé des universités suisses**
- **Projet REKOLE (Revision Kostenrechnung und Leistungserfassung) de H+**
- **Projet NURSING Data**
- **Représentants de projets d'introduction DRG dans les pays voisins**
- **Experts nationaux et internationaux**

6 Communication et documentation du projet

6.1 Remarques préliminaires

Par communication du projet, on entend toutes les formes de communication liées au projet entre et avec tous les participants au projet, le comité stratégique, la direction et l'équipe du projet ainsi qu'avec des tiers.

Au sens plus large du terme, le domaine de la documentation du projet tombe lui aussi sous la notion de communication du projet. En effet, les documents du projet servent à sa compréhension entre les différentes parties impliquées et à l'échange d'information en général.

Un concept de communication complexe est souvent plus néfaste qu'utile. Mais l'on ne peut s'empêcher d'émettre certains principes. Un concept de communication du projet n'est rien d'autre qu'une ensemble de règles – approuvées – décrivant les modalités de la communication.

Il y a lieu de faire une distinction entre communication interne (équipe de projet, information au niveau des membres de l'association, des partenaires au projet, des experts ou externes mandatés) et communication externe (autres interactions avec des tiers, relations publiques).

6.2 Tâches et buts de la communication du projet

- **Information:** les parties impliquées sont tenues informées de l'état actuel du projet, des résultats obtenus, des tâches, des décisions et des nouveaux développements. De plus, il est requis de véhiculer des informations adéquates vers l'extérieur.
- **Coordination:** la communication du projet oriente les travaux des milieux impliqués vers un but commun et encourage une saine gestion des conflits et une culture consensuelle.
- **documentation:** l'avancée du projet, les résultats, etc. seront clairement démontrés et les modalités d'accès et d'utilisation doivent être réglées.
- **responsabilité:** la responsabilité des contenus de la communication et des canaux d'information doit être fixée.

6.3 Langues

Le projet national suppose le plurilinguisme. Sont considérés comme langues du projet, l'allemand, le français et l'italien (d,f,i). Tous les documents ayant un caractère de « produit » seront rédigés en allemand, français et italien.

Pour les participants aux séances ou réunions de langue maternelle différente, s'applique la règle suivante :

- les langues parlées aux séances sont l'allemand et le français
- on attend des participants qu'ils aient une bonne compréhension de l'autre langue.

Il n'est pas prévu d'établir tous les documents en trois langues (allemand/français/italien). L'organe directeur du projet décide au cas par cas de la ou des langues dans lesquelles les documents devront être établis.

Les langues utilisées dans le système de navigation internet sont l'allemand et le français. Les textes sont rédigés et publiés dans les langues qui auront été désignées au cas par cas par l'organe directeur du projet.

Les newsletters électroniques à faire paraître périodiquement (pdf-file sur le site internet et éventuellement aussi comme courriels) seront rédigées en allemand-français-italien.

Les traductions par écrit (non seulement destinées à la communication externe) devront être de bonne qualité. Des moyens adéquats sont prévus.

6.4 Communication interne

- Du point de vue technique, le secrétariat du projet est responsable de la communication interne du projet, lorsqu'une documentation est requise. C'est le directeur du projet qui endosse lui-même la responsabilité. Il veille à une documentation rapide, spécifique (les concernant) et complète (tout ce qui les concerne) des participants aux (sous-)projets, du Cstr, des experts ou externes mandatés.
- Hormis le secrétariat du projet, la communication interne du projet [c'est-à-dire les interactions directes et indirectes, bilatérales et multilatérales entre représentants des partenaires du projet (membres de l'organe directeur du projet, du comité stratégique et des (sous-)projets)] est placée sous la régie et la responsabilité des représentants impliqués. D'importants résultats seront communiqués en temps opportun au directeur du projet dans le cadre des rapports ordinaires et/ou par d'autres canaux.
- Afin de garantir la communication, le secrétariat du projet tient entre autres un fichier d'adresses et de disponibilités des participants au projet permanents ou temporaires à l'usage de toutes les parties du projet (nom, adresse/no de téléphone, organisation, fonction dans le projet, etc., ou autres absences prolongées et prévues [uniquement: absent de telle date à telle date, sans indication du motif]). L'accès au fichier est gratuit pour les personnes y figurant. De plus, le secrétariat du projet tient un agenda dont les annotations reproduiront une vue d'ensemble des activités passées ou prévues (séances, manifestations, délais convenus avec des tiers, réunions de tiers relatives au projet, etc.).
- La direction de la communication interne du projet doit être bidirectionnelle. Ce faisant, on ne pourra se limiter à garantir la gestion des documents (remise unilatérale de la documentation). Une structure sera mise en place (TeamRoom) permettant un échange ouvert entre les différents collaborateurs du projet.
- La communication interne est assurée par des contacts personnels (séances, réunions, etc.), par des informations écrites (rapports, procès-verbaux, etc.), par une plate-forme de projet (plate-forme web, TeamRoom CUG, etc.) ainsi que par des supports d'information conventionnels (téléphone, courriel, courrier postal/FAX, etc.).
- La transmission d'informations, d'instructions, de résultats, etc. par les représentants officiels du projet à leur organisation respective intervient en fonction des exigences qui sont posées au cas par cas par l'organe directeur du projet. En l'absence d'un accord concret limitant la diffusion, les informations sont jugées aptes à être distribuées. Les représentants des membres de l'Association portent respectivement la responsabilité de leur usage correct.

6.5 Documentation interne

Les documentations seront classées selon des critères d'accès clairement définis (qui est autorisé à établir, consulter, éditer, gérer tel ou tel document, etc.).

Les documents disponibles électroniquement seront gérés via la plate-forme du projet (www.swissdrg.org, en particulier CUG-TeamRoom). Les originaux (p. ex. contrats passés avec des tiers) seront archivés au secrétariat du projet.

Les documents suivants seront gérés de façon standard:

6.5.1 Procès-verbaux

- séances du comité stratégique (ordinaires et extraordinaires)
- séances de l'organe directeur du projet (ordinaires et extraordinaires)
- séances/ateliers, etc. des sous-projets
- séances plénières (ODP et participants aux sous-projets)
- séances à participation variable
- réunions avec des tiers

Pour les procès-verbaux, il convient d'établir des schémas (templates).

Le président de la séance respective veille à l'établissement d'un PV. En règle générale, celui-ci est remis par courrier électronique dans les 5 jours aux participants (courriel).

6.5.2 Rapports standard (dans le cadre du controlling interne du projet)

- rapports mensuels des responsables des sous-projets sur l'état des travaux au directeur de projet et à l'ODP
- rapport semestriel du directeur de projet au comité stratégique et à l'ODP
- rapport annuel du directeur de projet au comité stratégique et à l'ODP
- révisions du projet (réactions critiques au comité stratégique)

Le controlling interne du projet est essentiellement documenté par les rapports standard.

Pour ces derniers, il convient d'établir des schémas (templates).

6.5.3 Autres documents

- documents de travail
- études et analyses
- documents de tiers et à leur intention
- documentation relative à la formation
- lettre/supports audio/CD, etc.
- contrats

Tous les documents ou types de documents énumérés sont assemblés, rangés et archivés selon un schéma spécifique au secrétariat du projet.

6.6 Communication externe du projet

6.6.1 Sous la responsabilité de l'Association ou du projet

Dans le cadre de la communication de l'Association ou du projet SwissDRG avec l'extérieur, il convient d'observer certaines règles. En particulier, pour être efficace lors d'une présence médiatique, il importe d'entretenir la « Corporate Identity » et le « Corporate Design ». Cette exigence implique les règles suivantes en matière de compétence :

- D'une manière générale, le président du comité stratégique est responsable de la communication externe, notamment sur le plan **stratégique**. Il décide des cas où il se charge lui-même de la communication externe ou la délègue (p. ex. à son suppléant, au directeur de projet), à savoir :
 - prises de position officielles de l'Association SwissDRG, p. ex. communiqués de presse
 - interviews, etc.
 - représentation des cas de justice
- Le directeur de projet se voit confier la communication externe sur le plan **opérationnel**
 - fonction de rédacteur en chef des newsletters SwissDRG et autres lettres d'information
 - responsabilité de la forme et du contenu du site internet de SwissDRG (www.swissdrg.org; domaine public)
 - responsabilité des contacts opérationnels avec les autorités, associations et tiers
- Logo et présentation
les documents, en particulier les newsletters, ainsi que les publications sur internet seront munis du logo et seront clairement identifiables.

6.6.2 Sous la propre responsabilité des membres de l'Association/des partenaires du projet

Les membres de l'Association et les partenaires du projet sont libres de conduire leur propre stratégie de communication relative au projet SwissDRG. Toutefois, ils ne sont pas autorisés à agir vers l'extérieur au nom de l'Association ou du projet SwissDRG mais uniquement au nom de l'institution qu'ils représentent. La communication est placée sous leur propre responsabilité. En cas de conflit (p. ex. lors de présentations de contenus du projet contradictoires), un entretien s'impose entre le membre concerné de l'Association ou du projet et le comité stratégique. Celui-ci peut émettre des recommandations aux différentes parties en matière de communication externe.

Une procédure plus contraignante est en règle générale inopportune, car les parties doivent avoir la possibilité de se prononcer publiquement sur la question.

7 Controlling du projet

Le controlling du projet comprend les domaines suivants:

- controlling du financement du projet (monitorage du budget, flux financiers, dépenses pour matériel et pour experts/externes, mandats, etc.). Voir à ce propos les commentaires du module „financement“.
- controlling du personnel du projet (monitorage de la planification des postes de travail, y compris saisie de la redevance-temps)
- controlling des délais (monitorage et agenda)
- controlling de l'avancée du projet (monitorage des étapes et des différents volets)
- controlling de la qualité (appréciation des solutions élaborées)
- controlling des problèmes et des risques (documentation relative aux problématiques et analyse permanente des risques)

Les instruments de controlling du projet seront conçus de façon à pouvoir faire l'objet d'un mandat (possibilité d'une évaluation par groupes). Un logiciel approprié sera créé à cet effet. Le controlling du projet est en étroite relation avec les rapports y afférents. Les résultats du controlling seront consignés dans les rapports (autres explications à ce sujet : voir module « Communication du projet et documentation »).

7.1 Controlling externe du projet

Pour une appréciation intégrale des travaux de projet (cheminement, qualité, orientation des objectifs, engagement des moyens, etc., tenant compte de l'efficacité, de l'efficacité et de l'économicité), on peut mandater un service externe de procéder à une analyse, en plus des activités de controlling interne prévues. Car seul un regard venant de l'extérieur est garant d'une conception globale pouvant être objectivée. Ces analyses externes peuvent être effectuées à un rythme annuel ou uniquement à la fin du projet.

Le comité stratégique mandate le service externe de faire rapport. Le directeur du projet veillera à lui procurer les informations requises. Le rapport est établi à l'intention des membres du comité stratégique.

8 Financement du projet et budget

8.1 Prémisses

Les membres de l'Association se sont prononcés en faveur d'un financement paritaire du projet SwissDRG (chaque membre y participe à parts égales). Ainsi la situation paraît claire, dans la mesure où chaque membre prend en charge un cinquième des coûts du projet. Les prestations individuelles des membres de l'Association sont certes recensées, mais elles ne font pas l'objet d'une facture interne tant qu'ils s'investissent à parts égales dans le projet, que ce soit sous forme d'un engagement personnel ou d'un apport de biens matériels.

8.2 Estimation globale des coûts et plafond financier

L'estimation des coûts totaux du projet est aussi appelée „estimation financière globale“ (à ne pas confondre avec budget global) en raison du peu de données de référence dont on dispose.

Les estimations effectuées à ce jour (reposant en partie sur des éléments analytiques) ont débouché sur un coût total d'environ 3,1 millions de francs.

Le caractère approximatif de cette estimation globale des coûts est dû essentiellement aux données imprécises dont on disposait sur les valeurs de référence du projet à un stade précoce de la planification. Les 3,1 millions de francs n'en sont pas moins déclarés comme constituant un plafond financier, lequel s'entend à l'exclusion des éléments suivants :

- prestations individuelles des membres du comité stratégique
- prestations individuelles des membres de l'organe directeur du projet pour l'accomplissement de tâches générales*)
- taxe sur la valeur ajoutée**)

*) La dotation de 20% de chaque membre se décompose en 10% de tâches générales (participation aux séances ordinaires de l'organe directeur du projet [charges non comprises dans le plafond financier] et en 10% de participation aux sous-projets (charges comprises dans le plafond financier).

***) D'éventuelles charges liées à la TVA ne sont pas comprises. Le degré d'assujettissement à la TVA n'est actuellement pas entièrement clarifié. Une réponse exhaustive ne pourra être donnée qu'après déclaration à l'AFC.

8.3 Plan financier 2004 à 2007

Le plan financier provisoire ne fait aucune référence directe à la structuration des phases du projet et part plus ou moins d'une ventilation linéaire des coûts sur toute la durée du projet.

Les membres de l'Association mettent à disposition des apports minimaux sous forme de cotisations de membre. Le montant des cotisations de membre est déterminé par la budgétisation et convenu annuellement. Sont déterminants les coûts externes budgétisés, c'est-à-dire à l'exclusion des prestations individuelles des partenaires du projet.

8.4 Budget annuel

Pour une évaluation financière précise ou pour la budgétisation du projet, il convient de procéder à une analyse des coûts.

Le budget annuel est établi moyennant une structure prédéterminée des différents postes du budget. Les directives seront établies lors du budget 2004.

Le budget atteste également des coûts de prestations individuelles (à l'exclusion des prestations individuelles au sein du comité stratégique et dans l'ODP).

Les cotisations de membre sont déterminées par le budget annuel qui aura été adopté. Elles devront couvrir la totalité des coûts externes, de même que ceux occasionnés par la fourniture de prestations non individuelles.

8.5 Budgétisation de prestations individuelles

Pour les prestations individuelles, on choisit un modèle de prix normatifs simple. Les prix normatifs pratiqués sont assimilés à des coûts budgétés. Comme convenu, les prestations individuelles des membres du comité stratégique n'émargent pas aux données budgétaires et ne sont dès lors ni saisies ni décelées. L'engagement personnel des membres de l'ODP est budgété à titre normatif, selon les tarifs journaliers ci-dessous. Ainsi, on admet que les membres de l'ODP accomplissent 10% des activités budgétées (participation aux sous-projets) et 10 autres pour cent qui n'émargent pas au budget (travaux généraux tels que participations aux séances). En ce qui concerne la participation aux sous-projets, on prévoit en sus des postes à 50% qui sont budgétés selon le tarif journalier ci-dessous. S'agissant des membres de l'ODP et d'éventuels collaborateurs supplémentaires des sous-projets, il ne leur est pas demandé de compter le temps de travail.

L'engagement supplémentaire des partenaires du projet, les biens matériels et les prestations de services ne sont rémunérés que s'ils émargent au budget et qu'ils ont préalablement été négociés par écrit avec l'ODP (contrat avec mention du produit et du prix fixe). Des prestations de service de ce type sont dès lors assimilées à des prestations de tiers.

Prise en compte dans le budget des prestations individuelles (prestations de représentants des partenaires du projet):

Type de prestations	Coûts effectifs	Prix normatifs [Fr.]	
Engagement personnel (frais éventuels inclus)			1 jour
		Membre de l'ODP	1'000
		Coll. dans projets ou sous-projets	800
Biens matériels et prestations de service p. ex. documentations, frais d'imprimerie, etc.	selon contrat/justification		

L'organe directeur du projet décide des prestations individuelles qui n'émargent à aucun de ces types de prestations.

Si un directeur de projet travaillant sur mandat met à disposition l'infrastructure nécessaire, les coûts correspondent alors aux prix convenus.

8.5.1 Paiements compensatoires

Si la compensation annuelle et la comparaison de l'ensemble des prestations individuelles par membre attestent manifestement un déséquilibre, il existe la possibilité de procéder à des paiements compensatoires.

Des paiements compensatoires peuvent être effectués lorsqu'un membre contributeur, selon le recueil des prestations individuelles, a investi sensiblement plus ou sensiblement moins que les autres membres.

Le comité stratégique fixe le montant d'éventuels paiements compensatoires.

Simultanément à la fin du projet (même date), il convient de rédiger un rapport final sur les paiements compensatoires ou d'en reporter la tâche sur une éventuelle organisation subséquente.

8.6 Contrats / factures

Le directeur du projet ou l'organe directeur du projet n'étant ni l'un ni l'autre un organe de l'Association, ils ne sont pas habilités à signer en son nom. Les contrats doivent par conséquent être signés par le président/la présidente ou le vice-président/la vice-présidente du comité stratégique.

Font exception les contrats que le directeur de projet conclut avec des tiers et qui sont de nature purement organisationnel (voir à ce propos 2.2.3 Directeur du projet/budget de la gestion du projet). Une convention y relative a été passée entre l'Association SwissDRG et TeamFocus AG en date du 7.5.2004 (convention relative au secrétariat du projet).

Les factures doivent être adressées à l'Association SwissDRG et sont assujetties à la taxe sur la valeur ajoutée. Le directeur du projet contrôle, vise et comptabilise toutes les factures et les transmet au trésorier pour règlement.

8.7 Versements

Pour effectuer les paiements, le trésorier de SwissDRG remet au directeur du projet deux ordres de paiement permanents mensuels (payables jusqu'au 5 de chaque mois) :

- en règlement des honoraires du directeur de projet selon le contrat de mandat du 8.3.2004
- au secrétariat du projet selon convention spéciale du 7.5.2004.

Le trésorier effectue les autres paiements en couverture des factures visées et comptabilisées par le directeur du projet.

8.8 Comptabilité

Le trésorier tient une comptabilité en bonne et due forme au nom de l'Association SwissDRG. Les comptes de résultats correspondent aux positions budgétaires. Le trésorier informe chaque mois le directeur du projet et deux fois par année le comité stratégique de la situation comptable. Le directeur du projet et le comité stratégique peuvent en tout temps consulter les originaux des comptes.

Le trésorier procède chaque année au bouclage des comptes et, à la fin du projet, à une clôture générale des comptes portant sur toute la durée du projet.

8.9 Vérification des comptes

Une fiduciaire reconnue, désignée et mandatée par le comité stratégique, procède chaque année à la vérification des comptes de l'Association SwissDRG.

■ fin du document