



Comment présenter des données scientifiques pour accroître les ressources et le financement du programme de bon usage (analyse de rentabilisation)

Adrien Brink

Professeur et chef de la Division de microbiologie médicale,
Département de pathologie, Services nationaux de
laboratoire de santé et Faculté des sciences de la santé ,
Université de Cape Town, Cape Town, Afrique du Sud

La nécessité d'une analyse de rentabilisation

- Les auteurs ont analysé les résultats de l'enquête annuelle réalisée en 2014 dans les hôpitaux du National Healthcare Safety Network pour décrire les ASP dans les hôpitaux de soins aigus aux États-Unis, tels que définis par les ASP de CDC en matière des éléments essentiels pour les hôpitaux.
- Des analyses univariées ont été utilisées pour évaluer l'infrastructure et les pratiques de gouvernance selon les caractéristiques de l'établissement et un modèle multivarié a permis de déterminer les facteurs associés à la satisfaction de tous les éléments essentiels de l'ASP.
- Le % d'hôpitaux (n = 4184 hôpitaux) dans chaque État qui ont déclaré les sept éléments variait de 7 à 58 %.
- Dans le modèle multivarié, seulement :
 - Le soutien écrit de la direction de l'hôpital (RR ajusté 7,2 [IC à 84-6,2 ,% 95] ; P < 0,0001) ou
 - Le soutien salarial (RR ajusté 1,5 (IC à 1,61-1,4 ,% 95 ; P < 0,0001) était significativement associé au fait d'avoir un ASP complet
- Les équipes AMS doivent donc présenter les données pour le financement d'une manière crédible, ceci est impératif

Concepts de la présentation des données

La compréhension des coûts hospitaliers et des modèles de recettes est essentielle afin de créer un plan d'affaires viable et réaliste pour appuyer les ASP

1. Évitez de présenter un 'argumentaire' direct typique, exposé par un consultant idéaliste, mais naïf sur le plan administratif

- En règle générale, les plans d'affaires ont pour l'objectif de plaider en faveur du financement pour les raisons suivantes :
 - Le plan est essentiel pour optimiser des soins aux patients
 - Le plan permettra de réduire les coûts pour l'hôpital en raccourcissant la durée de séjour à l'hôpital (ou en réduisant le nombre de réadmissions, etc.) et il sera donc 'autofinancé'
 - La rentabilité de ce plan a été établie sur la base de la littérature médicale publiée ou des analyses
- Malheureusement, les cadres supérieurs trouvent souvent ces arguments pas très convaincants

L'argumentaire standard visant l'augmentation des ressources

- Voici à quoi ressemble l'argumentaire classique devant la direction d'un hôpital :
 - La nécessité de préserver l'efficacité des antibiothérapies est reconnue au niveau mondial
 - Notre hôpital (ou centre médical) doit faire face à cette crise avec un ASP robuste qui aurait de l'impact. Un ASP efficace nécessitera du personnel et de l'argent.
 - Par exemple, nous proposons un médecin spécialiste en MI ETP et un 0,5 ETP pharmacien clinicien pour 500 lits d'hôpitaux de soins aigus
 - Si le financement est accordé, l'ASP aura les bénéfices suivants
 - La réduction du nombre de jours de traitement par antibiotique, la réduction de la durée du traitement et des dépenses associées aux antibiotiques
 - La diminution et/ou l'inversion du taux d'émergence de bactéries résistantes
 - L'augmentation des correspondances entre des diagnostics moléculaires et des biomarqueurs de pointe afin de s'assurer que les patients reçoivent une thérapie spécifique individualisée plutôt que de deviner l'étiologie microbienne de l'infection et, par conséquent, d'abuser de l'utilisation de la thérapie empirique
 - Le résultat en sera une meilleure prise en charge des patients et un nombre réduit de réadmissions
 - La conformité aux normes légales et de gouvernance que l'ASP se doit respecter.
 - En bref, votre soutien au financement d'un ASP se traduira par un solide retour sur investissement qui se manifestera par de meilleurs soins aux patients associés à une exposition moindre aux antibiotiques.
 - Il en résultera la baisse de réactions indésirables aux médicaments, de résistance aux antibiotiques et de dépenses pour le centre médical

Concepts de la présentation des données

La compréhension des coûts hospitaliers et des modèles de recettes est essentielle afin de créer un plan d'affaires viable et réaliste pour appuyer les ASP

2. 'Rentabilité' n'est pas synonyme de 'réduction des coûts'

- Un plan d'affaires ASP ne sera pas financé simplement parce qu'il est important
- Un ASP sera financé si ce financement ne nuit pas aux opérations existantes qui sont tout aussi ou plus importantes pour la stabilité financière et opérationnelle du système de santé

Mesurer la rentabilité

- Les plans d'affaires cherchent souvent à obtenir l'adhésion des PDG en présentant des analyses de rentabilité positives. Cependant, les analyses coût-efficacité ne sont généralement pas importantes ou d'une grande valeur aux yeux des PDG. Plus important encore, la « rentabilité » n'est pas la même chose que « réduction des coûts »
- Les programmes existants sont financés pour une raison : par exemple, parce que nous en avons besoin. Tant que des fonds supplémentaires sont nécessaires, il ne sera pas possible d'annuler un programme existant et utile pour financer une nouvelle initiative, quelle que soit la rentabilité de ce nouveau programme.
- Les acteurs de programme de bon usage ont souvent un manque de compréhension approfondie des structures de coûts des hôpitaux.
 - Dans la majorité des établissements, la plupart des coûts dans un hôpital sont fixes et ne peuvent pas être réduits par une réduction de la durée de séjour, du nombre de réadmissions, etc.
 - Les coûts fixes proviennent des salaires et des avantages sociaux versés aux employés et d'autres frais généraux (par exemple, les services publics, le terrain, l'entretien).
 - Si la durée de séjour moyenne du patient est raccourcie, il y a plus de lits d'hôpital disponibles.
 - La seule façon d'augmenter le nombre de lits disponibles afin de permettre de réduire les coûts fixes serait possible si les employés pouvaient être licenciés ou si d'autres frais généraux fixes pouvaient être réduits (par exemple, réduction de dépenses en électricité).
 - Dans de nombreuses organisations, un plan d'affaires ASP sera jugé peu crédible si les économies de coûts sont calculées en réduisant la durée de séjour, etc., et en prétendant que cela pourra réduire ainsi les coûts hospitaliers.

Mesurer la rentabilité

- Au lieu de réduire les coûts, et dans l'hypothèse que les lits sont libérés plus rapidement et peuvent accueillir davantage de patients payants, une durée de séjour plus courte peut être considérée comme un facteur de génération de revenus.
- Pour faire valoir l'argument qu'un ASP augmentera les revenus en diminuant le LOS, vous devez connaître la composition des payeurs qui prennent en charge les patients soignés à l'hôpital.
 - Différents payeurs paient pour les prestations que nous offrons de manière très différente, et ces différences doivent être prises en compte dans votre plan d'affaires.
- Compte tenu de la complexité du remboursement des hôpitaux et de la structure des coûts, il est fortement recommandé que votre plan d'affaires à l'appui d'un ASP soit élaboré en partenariat avec des experts financiers de votre établissement.
- Les avantages d'une collaboration avec du personnel financier sont nombreux, grâce à eux vous pourrez :
 - Apprendre sur les principales priorités financières du plan stratégique de l'établissement afin de cibler ces priorités dans votre plan ASP
 - Avoir des taux de payeur précis et des estimations de la composition des cas de patients pour votre plan
 - Développer une relation et établir une crédibilité auprès de la direction de l'hôpital, y compris la direction financière, afin qu'ils puissent vous aider à défendre vos intérêts au niveau du PDG

Concepts de la présentation des données

La compréhension des coûts hospitaliers et des modèles de revenus est essentielle pour aboutir à la création d'un plan d'affaires viable visant la mise en place des ASP

3. Adoptez une approche systématique

- Comment optimiser le plan d'affaires d'un programme de bon usage des antimicrobiens pour augmenter les chances de financement ?
- La crédibilité auprès des décideurs est essentielle.

Une approche structurée

- **Comment optimiser le plan d'affaires d'un programme de bon usage des antimicrobiens pour augmenter les chances de financement ?**
- **Plusieurs éléments doivent être pris en compte et inclure, sans pour autant s'y limiter :**
 - Les normes réglementaires ou juridiques nationales ou les exigences du groupe hospitalier qui nécessitent la mise en œuvre de votre programme doivent être énoncées avec clarté, le cas échéant
 - **Rédigez un plan crédible qui montre à la fois des coûts et des recettes**
 - Concentrez-vous sur les avantages alternatifs de la diminution de la durée de séjour et de la réduction des réadmissions, notamment :
 - Flux de patients supplémentaire
 - Réduction des événements indésirables nosocomiaux
 - Augmentation des revenus en permettant d'accueillir plus de patients payants à l'hôpital
 - De tels avantages peuvent et doivent être inclus dans le plan d'affaires ASP, avec le soutien de l'équipe financière de votre établissement.

Une approche structurée

- **Mettez l'accent sur les coûts variables supportés par l'hôpital qui pourraient être réduits par le programme que vous proposez**
 - Les coûts variables modifiables pour les hôpitaux sont composés de :
 - Médicaments (ex. jours d'antibiothérapie)
 - Fournitures (par exemple, cathéters, perfusion intraveineuse [IV], implant)
 - Analyses de laboratoire (analyse de sang, flacons d'hémoculture, réactifs de laboratoire, etc.) et banque de sang
- **Si l'ASP met l'accent sur le passage de la voie IV à l'administration par la voie orale, les économies de coûts variables devraient également inclure les coûts de perfusions et de tuyaux ainsi que les coûts d'administration IV à domicile**
 - Effectuez une prévision de ces économies
- **Gardez à l'esprit que si votre ASP fait appel à des tests de diagnostic (plateformes de PCR multiplex) ou à des dosages de biomarqueurs (par exemple, la procalcitonine), les coûts variables supplémentaires de ces tests doivent être inclus.**
- **Si vous manquez d'inclure les informations sur les coûts et des bénéfices des diagnostics, cela impactera votre crédibilité lorsqu'un PDG ou un décideur demande d'avoir plus de détails sur votre proposition ASP**

Une approche structurée

- **Ajoutez la description de fonctions spécifiques et structurées** pour chaque type de personnel de votre plan (par exemple, médecins en MI, pharmaciens, collègues, etc.), afin que le PDG comprenne les fonctions réelles impliquées au quotidien pour lesquelles il va devoir payer
 - Justifiez la présence de chaque membre de l'équipe et les effectifs nécessaires
- **Proposez plusieurs niveaux d'intensité de l'intervention** afin que la direction puisse faire correspondre le degré de performance souhaité aux ressources qui peuvent être libérées
 - Chaque niveau d'intervention doit avoir une description du personnel, des coûts et des recettes, ainsi qu'une description de ce qui pourrait être atteint
 - Plus le programme est intensif, plus vous devriez pouvoir économiser sur les coûts variables, et éventuellement, s'attendre à davantage de revenus potentiels
- **Soulignez l'importance clinique de la nécessité de s'assurer que les antibiotiques sont utilisés judicieusement**
 - Cette importance est pertinente pour le patient individuel, pour la société et au niveau de l'hôpital
 - Une utilisation des antibiotiques plus judicieuse conduira à :
 - Une amélioration au niveau de la publication des données publiques, par exemple, des taux plus faibles de colite à Clostridioides difficile
 - Une réduction des risques de reporting sur des agents pathogènes à résistance extrême aux médicaments dans l'établissement
 - Cependant, cela est souvent utilisé comme motivation principale pour un financement accru

Une approche structurée

- **La crédibilité auprès des décideurs est essentielle.**

- Une telle crédibilité est basée sur une longue histoire d'interaction, vous devez donc tâcher de connaître les décideurs suffisamment tôt et interagir régulièrement avec eux.
- Vous devez également développer des « points de discussion » et une « conversation d'ascenseur » d'une minute afin que, lorsque vous les voyez, vous puissiez les préparer à la proposition avant même qu'ils ne la reçoivent et renforcer son importance lors d'un rendez-vous dédié.

Présenter des données pour augmenter les ressources

Spellberg B. et al. Comment présenter un programme de bon usage des antimicrobiens à la direction de l'hôpital. Open Forum Infect Dis. (4) 3 ; 2016 : de w210.

Forum ouvert sur les maladies infectieuses

ARTICLE DE SYNTHÈSE



Comment présenter un programme de bon usage des antibiotiques
à la direction de l'hôpital

Brad Spellberg,^{1,2} John G. Martin,³ and David N. Gilbert⁴