

# ANNEXE 1

## DIAGNOSTIC PRÉALABLE AU PROJET D'ÉTABLISSEMENT



# ANNEXE 1

## DIAGNOSTIC PRÉALABLE AU PROJET D'ÉTABLISSEMENT

Le diagnostic préalable au projet d'établissement de la Clinique repose sur une analyse croisée de son identité, de son fonctionnement, de son positionnement territorial et des enjeux du système de santé. Ancrée dans une volonté affirmée de perpétuer des valeurs humanistes et spirituelles, la Clinique bénéficie d'une image positive et d'un fort attachement de la part des patients, des professionnels et des partenaires du territoire.

**Sur le plan organisationnel et médical**, l'établissement dispose de compétences reconnues dans des spécialités comme la gériatrie, les Soins Médicaux et de Réadaptation, les Soins Palliatifs et les plaies et cicatrisation. Toutefois, la Clinique doit faire face à plusieurs défis : un vieillissement des effectifs médicaux, des tensions en ressources humaines sur les soignants et rééducateurs et la nécessité d'adapter continuellement son offre de soins à l'augmentation des pathologies chroniques et du vieillissement de la population.

**Au niveau architectural**, la Clinique présente un bâti de qualité, rénové au fil des années, marqué par un cadre propice à une qualité de vie de travail, même si celui-ci nécessite des adaptations constantes.

**Le contexte territorial** met en évidence une demande croissante en soins de proximité et en accompagnement de la perte d'autonomie, dans un environnement concurrentiel avec les autres établissements de santé et plus particulièrement le groupement hospitalier de territoire Brocéliande Atlantique. Le positionnement atypique de la Clinique appelle à renforcer les coopérations avec les acteurs de santé, à consolider les parcours de soins et à affirmer une offre différenciante.

Ce diagnostic met en lumière les atouts de la Clinique, mais également les leviers à mobiliser pour construire un projet d'établissement cohérent, réaliste et porteur de sens, en phase avec les mutations du secteur et les valeurs fondatrices de l'Association.

## PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT

La Clinique des Augustines, établissement de santé privé solidaire porté par la Communauté des Augustines, est un acteur de santé de proximité reconnu dans le département du Morbihan. Labellisée Hôpital de Proximité, elle propose une offre de soins diversifiée articulée autour de 5 filières de soins. Engagée dans une dynamique territoriale, elle collabore activement avec les professionnels de ville et les structures sanitaires et médico-sociales.

En 2024, elle dispose de 134 lits d'hospitalisation complète et 19 places d'HDJ, ayant comptabilisé :

1588

hospitalisations  
en MCO

874

hospitalisations  
en SMR

2038

journées en  
HDJ MCO

3439

journées en  
HDJ SMR

La Clinique emploie plus de 400 professionnels, ce qui correspond à environ 290 ETP\* sur l'année 2024. Elle fonctionne avec un budget de 28 millions d'euros.

L'établissement a obtenu la certification avec la mention « haute qualité des soins », témoignant de la qualité des pratiques professionnelles et du travail pluridisciplinaire.



## BILAN DU PROJET D'ÉTABLISSEMENT 2020-2024



### FILIÈRE SOINS PALLIATIFS

**Sur la filière soins palliatifs**, la Clinique des Augustines dispose de la seule USP\* du territoire de Santé 4. Spécifiquement formée aux soins palliatifs, l'équipe médicale et soignante prend soins les patients au sein d'une unité de 10 lits. Un studio des familles et des salons permettent d'accueillir les proches des patients, qui bénéficient d'une offre de soins complète et riche, avec, entre autres, sophrologie et médiation animale.

### SWOT

#### Forces :

- Seule USP du territoire de santé n°4
- Expertise reconnue sur le territoire
- Coopération étroite avec l'EMSP\*
- Développement de thérapies non médicamenteuses
- Equipe soignante stable
- Commission d'admission permettant une plus grande fluidité

#### Faiblesses :

- Manque de solutions d'aval (LISP\*, HAD\*)
- DMS\* et délais d'admissions importants

#### Opportunités :

- Création d'un HDJ\* pour fluidifier les parcours, réduire les DMS et compléter l'offre de soins
- Renforcement de l'EMSP\* sur le territoire Nord
- Création de LISP

#### Menaces :

- Projet de loi sur l'aide à mourir



# ANNEXE 1 DIAGNOSTIC PRÉALABLE AU PROJET D'ÉTABLISSEMENT



## FILIÈRE SOINS MÉDICAUX ET DE RÉADAPTATION

La Clinique dispose d'une grande variété de spécialités SMR :

- SMR polyvalent (18 lits)
- SMR EVC (4 lits)
- SMR gériatrique (19 lits)
- SMR spécialisée neuro-locomoteur (17 lits)
- Unité Cognitivo-Comportementale (UCC) de 11 lits



L'objectif de ces services est la réhabilitation et la rééducation des patients avant un retour à domicile ou une orientation en établissement médico-social. La prise en charge des patients est globale et pluridisciplinaire (kinésithérapeute, diététicienne, ergothérapeute, assistante sociale, orthophoniste). Les patients bénéficient du plateau technique de rééducation de façon individuelle ou collective.

En plus de l'hospitalisation complète, la Clinique dispose d'une activité d'HDJ SMR\* gériatrique de 5 places, construite sur une prise en charge de groupe en demi-journées et de 9 places d'HDJ rééducation.

Enfin, la Clinique gère une UCC de 11 lits, qui se situe dans des locaux de l'EHPAD de Malestroit (GHBA), à 500 m de la Clinique.

Avec 11% de l'activité de la filière, la Clinique est 3<sup>ème</sup> en volume d'activité sur le territoire où elle est fortement présente et reconnue. La hausse d'activité SMR s'explique par une baisse des DMS. Cette diminution est fortement influencée par l'UCC qui a connu une hausse d'activité sur 2024 grâce à l'ouverture d'un 11<sup>ème</sup> lit et un développement d'activité de SMR polyvalent.

L'activité de rééducation et de réadaptation recouvre essentiellement un périmètre local, néanmoins, il y a quelques patients dont les provenances sont un peu plus lointaines.

### Communes :

Malestroit : 14,4 %  
Ploërmel : 11,8 %  
Questembert : 8,6 %  
Malansac : 7,8 %  
Josselin : 6,2 %  
Sérent : 5,8 %

Elven : 5 %  
Guer : 4,9 %  
La Gacilly : 4,5 %  
Allaire : 4 %  
Nivillac : 3,4 %  
Mauron : 2,4 %

Plumelec : 2,3 %  
Muzillac : 1,7 %  
Vannes : 1,6 %  
Auray : 1,6 %  
Ménéac : 1,3 %  
Locminé : 1,1 %

Carentoir : 1,1 %  
Redon : 0,4 %  
Saint-Jean-Brevelay : 0,4 %  
Saint-Avé : 0,4 %  
Quiberon : 0,4 %

## SWOT

### Forces :

- DMS maîtrisée
- TO\* satisfaisant
- Parcours de soins MCO/SMR de la Clinique privilégié
- Stabilité de l'équipe médicale et soignante
- Taux de satisfaction de la prise en soins des patients important
- Activité locomotrice et systèmes nerveux non concurrentielle
- PTS\* de balnéothérapie

### Faiblesses :

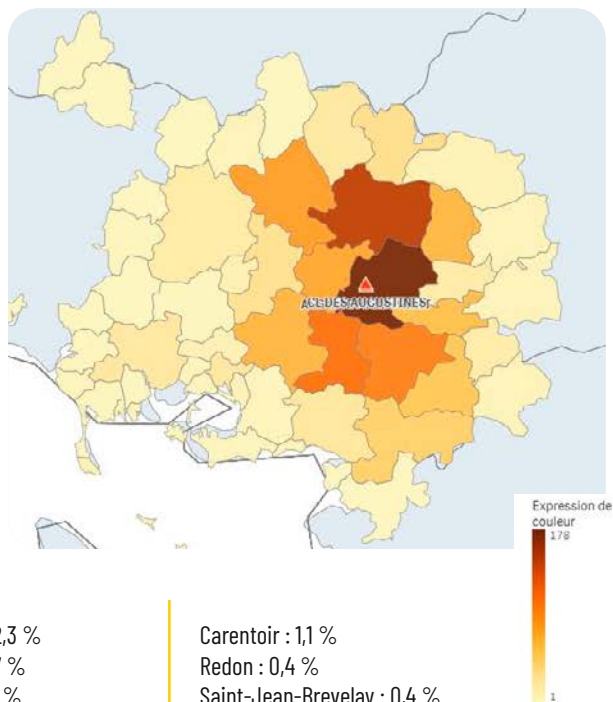
- Capacitaire SMR insuffisant de la Clinique
- Difficulté de recrutement des rééducateurs (kinésithérapeutes)

### Opportunités :

- Nouveau modèle de financement SMR
- Développement de l'HAD rééducation
- Intégration des innovations (télérééducation, exosquelette,...)

### Menaces :

- Augmentation de la charge en soins des patients
- Difficultés de recrutement d'aides-soignants
- Fuite de la patientèle au regard des délais d'admission



# ANNEXE 1 DIAGNOSTIC PRÉALABLE AU PROJET D'ÉTABLISSEMENT



## FILIÈRE MÉDECINE POLYVALENTE ET GÉRIATRIQUE

La filière est composée d'un service de médecine polyvalente avec 20 lits pour les patients de tout âge et un service de court séjour gériatrique (18 lits) pour l'accompagnement des patients de plus de 75 ans. L'objectif est la prise en soins des patients en admission directe sans passage par les urgences, en lien avec les médecins traitants du territoire (70% des admissions en moyenne sur le MCO).



Les patients bénéficient d'une prise en soins globale pluridisciplinaire (kinésithérapeute, diététicienne, ergothérapeute, assistante sociale, orthophoniste). Les médecins bénéficient d'avis de spécialistes en interne (cardiologue, diabétologue, gastroentérologue, pneumologue) et d'un service d'imagerie (échographie, radiologie, doppler et scanner). Les patients de médecine qui nécessitent une hospitalisation en SMR sont orientés vers le SMR polyvalent ou gériatrique de la Clinique.

**La Clinique gère également un Hôpital De Jour MCO (hors activité plaies) composé d'activités en fort développement :**

- l'HDJ gériatrique
- l'HDJ oncogériatrique,
- l'HDJ pneumologie.

Les patients sont pris en charge à la journée et une évaluation pluridisciplinaire est réalisée. Les patients peuvent être réévalués à 6 mois ou un an.

La Clinique des Augustines a affirmé sa place sur les séjours à orientation troubles neurocognitifs, pour lesquelles elle est en 2<sup>ème</sup> place sur le territoire.



## SWOT

### Forces :

- Activité d'expertise reconnue sur le territoire
- Astreinte gériatrique (Hotline) identifiée et connue sur le territoire
- Stabilité de l'équipe soignante et médicale
- DMS\* et activité maîtrisées
- Taux de satisfaction des patients important

### Faiblesses :

- Difficulté de recrutement médical
- DMS allongées lors des remplacements médicaux
- Recours aux équipes chirurgicales externes

### Opportunités :

- Activité scanner permettant de diminuer les DMS
- Évolution du capacitaire en médecine

### Menaces :

- Capacitaire SMR insuffisant



# ANNEXE 1 DIAGNOSTIC PRÉALABLE AU PROJET D'ÉTABLISSEMENT



## FILIÈRE PLAIES & CICATRISATION

Le service de plaies et cicatrisation prend en soins les patients complexes porteurs de plaies chroniques avec retard de cicatrisation. Un service de 17 lits est positionné au 1<sup>er</sup> étage, avec l'expertise de 2 médecins dédiés et une équipe soignante composée de professionnels formés aux techniques de pansement. Les hospitalisations sont programmées à la suite d'une venue en consultations et HDJ\* plaies, à la suite d'une téléexpertise ou en lien avec les gestionnaires de parcours de soins.



La consultation plaies dispose d'un médecin expert plaies et d'une équipe infirmier / aide-soignant dédiée. Elle a pour objectif de prendre en soins des patients porteurs de plaies chroniques et de les orienter sur un parcours de soins interne ou externe en lien avec la labellisation Centre Expert Plaies de la Clinique.

Un médecin vasculaire est présent pour développer les parcours « pied diabétique » et « patient claudicant » en HDJ.

Parallèlement, l'HDJ laser endo-veineux s'est construit avec les médecins angiologues de la filière plaies de la Clinique.

La filière en interne est complète et innovante, disposant de toutes les solutions de parcours possibles (Téléexpertise, téléconsultation, HDJ, hospitalisation complète MCO\*/SMR\*) et de spécialistes (vasculaire, DU plaies, angiologues).

La Clinique est désormais le 3<sup>ème</sup> établissement du territoire en termes de greffes de peau et de parages de plaies, et le 2<sup>ème</sup> sur les séjours relevant d'affections et de traumatismes de la peau.

### SWOT

#### Forces :

- Reconnaissance Centre Expert Plaies
- Accès aux techniques de soins innovantes
- Offre de soins complète (consultations, HDJ, hospitalisation complète, téléexpertise)
- Expertise reconnue sur le territoire

#### Faiblesses :

- Instabilité de l'équipe médicale d'hospitalisation complète
- Difficultés de recrutement médical formé plaies
- Fluidité insuffisante dans les parcours de soins

#### Opportunités :

- Activité scanner permettant de développer l'HDJ vasculaire et de diminuer la DMS\* en hospitalisation complète
- Faire du Centre Expert l'entrée unique du territoire pour l'adressage des patients de la filière et la coordination des parcours

#### Menaces :

- Fort développement des consultations plaies sur le territoire
- Développement des prises en charge HAD\*
- Adressage des patients en hospitalisation complète reposant sur un seul médecin



## MISSION HÔPITAL DE PROXIMITÉ

La Clinique offre une mission d'Hôpital de proximité, avec des consultations de pneumologie, de cardiologie, une activité développée récemment d'angiologie, ainsi qu'un plateau technique d'imagerie, récemment étoffée d'un scanner, permettant de répondre aux besoins de la population.



# ANNEXE 1 DIAGNOSTIC PRÉALABLE AU PROJET D'ÉTABLISSEMENT

## ENVIRONNEMENT INTERNE & EXTERNE

### PARTENAIRES

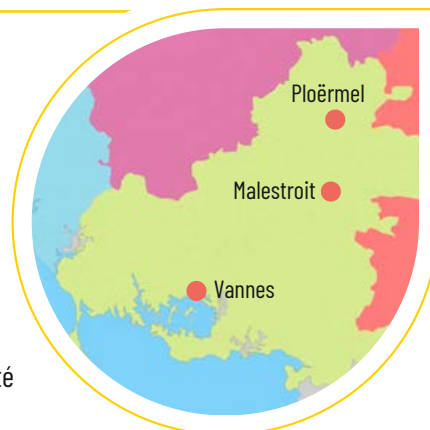
Le principal partenaire de la Clinique est le Groupement Hospitalier Brocéliande Atlantique (GHBA), qui comprend sept établissements : le Centre Hospitalier Bretagne Atlantique (CHBA) comme établissement support, l'Établissement Public de Santé Mentale (EPSM) Morbihan de Saint-Avé, les Centres Hospitaliers (CH) de Ploërmel, Josselin, Belle-Île-en-Mer et Nivillac ainsi que l'EHPAD de Malestroit.

À noter : le CH de Belle-Île-en-Mer au Palais et le site d'Auray du CH Bretagne Atlantique ont été labellisés hôpitaux de proximité début 2022.

La Clinique des Augustines de Malestroit, le Centre de Soins Médicaux et de Réadaptation de Colpo et les établissements ayant une activité d'hospitalisation à domicile (HAD Océane et HAD de Ploërmel) sont partenaires du GHT\*.

Le GHT comporte 3 700 lits et places et regroupe 6 000 professionnels dont près de 400 médecins. Il couvre un bassin de 400 000 habitants.

En termes d'activité, le GHT Brocéliande Atlantique totalise 450 000 journées d'hospitalisation, 93 000 passages aux urgences, 2 700 naissances et 20 500 interventions aux blocs opératoires. La moitié des séjours de la population du territoire de santé est réalisée dans un établissement du GHT.



## SWOT

### Forces :

- Identité forte et valeurs fondatrices
- Cadre architectural propice, apprécié des patients comme des professionnels
- Expertises reconnues en gériatrie, SMR, Soins Palliatifs et Plaies et cicatrisation
- Attachement du personnel à l'établissement
- Dialogue social apaisé

### Faiblesses :

- Tensions en ressources humaines accentuées par la démographie professionnelle
- Limitation de l'offre de soins, restreignant les parcours de prise en soins globaux

### Opportunités :

- Vieillesse de la population
- Déploiement de l'activité scanner
- Pilotage des filières (gériatrie, Centre Expert Plaies)
- Création d'un pôle de prévention

### Menaces :

- Concurrence accrue sur le territoire
- Évolutions réglementaires et budgétaires
- Crise de vocation et instabilité du personnel
- Instabilité de l'équipe médicale
- Accroissement des exigences sur la qualité et la sécurité des soins

## LE PROJET RÉGIONAL DE SANTÉ 2023-2028 (PRS)

La Clinique se positionne sur différents axes stratégiques du Projet Régional de Santé 2023-2028 :

### AXE 1 : GARANTIR L'ACCÈS À UNE OFFRE DE SOINS ADAPTÉE SUR LES TERRITOIRES

Le déploiement de l'activité de scanner à la Clinique, qui permet d'éviter les déplacements de patients et de fluidifier leurs parcours, ainsi que sa collaboration étroite avec la médecine de ville en tant qu'« hôpital de proximité », contribuent à assurer un maillage territorial équilibré, à réduire la désertification médicale et à faciliter l'accès aux soins en milieu rural.

### AXE 2 : RENFORCER LA PRISE EN CHARGE COORDONNÉE DANS LES PARCOURS DE SANTÉ ET DE VIE

Le portage de la filière gériatrique structurée sur le territoire nord, le co-pilotage de la filière Soins Palliatifs du territoire et la reconnaissance de la Clinique comme Centre Expert Plaies départemental, lui permettent d'agir concrètement dans la fluidification des parcours des personnes âgées et vulnérables, par le biais de ses filières spécialisées.

### AXE 3 : FAVORISER LES RECRUTEMENTS ET L'ATTRACTIVITÉ DES MÉTIERS DE LA SANTÉ

Pour attirer et retenir les professionnels de santé, la Clinique s'engage dans l'amélioration de leur qualité de vie au travail, dans une politique de formation dynamique, diversifiée et adaptable aux besoins des services, ainsi que dans le déploiement de nouvelles spécialités et compétences. Elle développe aussi les partenariats avec les instituts de formation.

### AXE 4 : AGIR SUR LES DÉTERMINANTS DE LA SANTÉ ET CONFORTER LA PRÉVENTION

La Clinique s'engage résolument dans le renforcement de la prévention primaire / secondaire et dans la réduction des inégalités, que ce soit par le repérage de la fragilité (ICOPE\*), par son activité d'HDJ SMR\* et son habilitation Maison Sport-Santé, ou par sa participation active aux différentes campagnes de sensibilisation.

\*GHT : Groupement hospitalier de territoire / ICOPE : Integrated Care for Older People. Programme de l'OMS visant le repérage précoce des fragilités chez les personnes âgées  
HDJ SMR : Hôpital De Jour en Soins Médicaux et de Réadaptation