

Projet d'établissement du Centre François Baclesse 2024-2028

Partager notre engagement, dans la lutte contre le cancer

Table des matières

Introduction	2
Propos liminaire	2
Contexte et enjeux de la cancérologie	3
La stratégie décennale de lutte contre le cancer portée par l'INCa (2021-2030).....	4
Le projet régional de santé de Normandie 2023-2028	4
La démarche prospective d'Unicancer	5
Préserver nos valeurs	6
I - Les virages stratégiques du Centre	7
1. Un virage "hors les murs" pour relever le défi territorial	7
2. Un virage numérique pour améliorer la qualité et la sécurité des parcours	7
3. Un virage écoresponsable pour accélérer la transition écologique du Centre	8
II - Le projet médico-scientifique et soignant 2024-2028	9
Bilan du PMSS 2018-2022 et de l'année 2023	9
Les 5 axes du projet médico-scientifique 2024-2028	12
Axe 1 - Anticiper la prise en charge de la maladie	12
Axe 2 - Optimiser les parcours de soins intégrés et intégratifs.....	14
Axe 3 - Préserver la qualité de vie	16
Axe 4 - Favoriser et accompagner la prise en charge "hors les murs"	18
Axe 5 - Porter l'innovation dès le début de la prise en charge	19
Une recherche scientifique de pointe	21
Accélérer le déploiement de l'innovation en cancérologie	24
Intégrer l'intelligence artificielle en routine et développer la recherche	24
La convergence des data comme vecteur d'amélioration de la performance.....	25
Ethique et IA : respecter le cadre juridique et nos valeurs fondamentales	25
Un projet d'établissement fondé sur « l'expérience patient »	26
Le projet enseignement : une école de la cancérologie en Basse Normandie	27
Le projet de soins et médicotéchnique : fédérer le collectif soignant pour porter l'innovation	28
III - Les projets supports	34
Le projet qualité et gestion des risques.....	34
Le projet social : établir un environnement professionnel favorable et attractif.....	35
Le projet financier : une trajectoire de consolidation financière	37
Le projet immobilier : vers un nouveau bâtiment	39
Protection des données personnelles	40
Une communication pour développer la collecte et l'attractivité du Centre	41
Le projet de schéma directeur des systèmes d'informations hospitaliers	42
Renforcer la cybersécurité : une priorité institutionnelle	43
IV - Mise en œuvre et suivi du projet d'établissement	44

Introduction

Propos liminaire

Le Centre François Baclesse est l'un des 18 Centres de lutte contre le cancer français (CLCC), chargé d'une triple mission de service public exclusif en cancérologie : les soins, la recherche et l'enseignement. Il prend en charge plus de 27 000 patients par an, afin de leur proposer les meilleurs traitements possibles, à la pointe de l'innovation en cancérologie. Le Centre, qui compte 1 200 professionnels engagés et hautement spécialisés, pratique une approche pluridisciplinaire. Des valeurs profondes d'humanisme et de solidarité guident son action, réalisée sans dépassement d'honoraires, ni activité libérale. Acteur de référence en cancérologie, il agit pour renforcer l'accessibilité, la qualité et la sécurité des soins en coopération avec les acteurs de santé du territoire.

En tant que Comprehensive Cancer Center, il apporte une réponse pertinente aux nouveaux enjeux de la cancérologie. Il entretient un continuum fort et constant entre les soins et la recherche, qui forme le cœur de ses organisations et de ses parcours des soins.

Le Centre François Baclesse propose un modèle humaniste, évolutif et souple. Acteur du changement, il s'inscrit au cœur des recompositions de l'offre de soins et des expérimentations nationales. Dans un contexte marqué par la chronicisation du cancer et le virage ambulatoire, il anticipe les évolutions thérapeutiques et technologiques pour sécuriser des parcours de plus en plus complexes, coordonnés entre la ville, le domicile et l'hôpital. *In situ*, Baclesse assure une prise en charge globale des patients à travers des soins d'excellence (médecine, chirurgie, radiothérapie, etc.) et un panel de supports particulièrement complets (soutien social, psychologique, activité physique adaptée, nutritionnel, socio-esthétique, etc.). Au sein d'un paysage en cancérologie en constante évolution, et sur un territoire fortement touché par le cancer (avec une surmortalité de +6% par rapport à la moyenne nationale), le Centre François Baclesse doit relever de nombreux défis et poursuivre son développement, en préservant ses valeurs.

Dans la continuité de sa mission historique, son projet d'établissement, établi pour la période 2024-2028, s'articule autour de l'innovation, de l'excellence thérapeutique et d'une approche solidaire, centrée sur le patient. Ce plan stratégique vise à apporter une réponse ambitieuse aux défis actuels de la cancérologie en Basse Normandie et même au-delà, en misant sur une recherche de haut niveau. En plaçant le patient au cœur de sa démarche, en figurant à la pointe des avancées technologiques et en portant des innovations de rupture, qu'elles soient technologiques, thérapeutiques ou organisationnelles, le Centre François Baclesse entend conforter sa position dans la prise en charge des cancers, tout en contribuant activement à l'amélioration de la qualité de vie des patients et de leurs proches aidants.

Cette stratégie, élaborée dans une démarche participative, associant la communauté médicale et soignante, ainsi que les personnels des services supports, est le reflet de notre engagement envers les patients et nos professionnels, avec la volonté de toujours mieux lutter contre le cancer.

Contexte et enjeux de la cancérologie

Les enjeux de la cancérologie sont vastes et complexes, reflétant à la fois les défis médicaux, sociaux, économiques et de recherche, associés à cette maladie. En France, 400 000 personnes sont diagnostiquées d'un cancer et 4 000 000 de personnes sont traitées. Le cancer est la première cause de mortalité en France, avec environ 160 000 décès par an.

Les perspectives sont en hausse dans les années à venir, du fait de l'évolution démographique (vieillesse de la population), mais également en lien avec les expositions aux facteurs de risques. Selon un rapport de l'INCa datant de 2018, 40% des cancers diagnostiqués en France pourraient être évités, en agissant sur nos modes de vie, sur nos comportements sociaux et l'environnement.

1. Prévention et dépistage

- Des mesures préventives, telles que la promotion d'un mode de vie sain (alimentation équilibrée, activité physique, limitation de la consommation d'alcool et de tabac) et la vaccination (contre le HPV, par exemple), pour réduire l'incidence de certains cancers.
- Le dépistage précoce, à travers des examens réguliers ou des programmes de dépistage organisés pour détecter le cancer à un stade où il est plus facilement traitable et où les chances de survie sont plus élevées.

2. Traitements

- Des parcours de soins de plus en plus complexes (multitude d'acteurs, ville-hôpital, traitements de pointes, domicile, télésurveillance, etc.).
- Améliorer les techniques de diagnostic, y compris l'imagerie médicale et les tests génétiques
- Développer des traitements plus efficaces et moins toxiques.
- Transformations profondes : médecine personnalisée, chimiothérapie orale, ambulatoire.

3. Recherche et innovation

- Evolutions scientifiques et technologiques, data, génomique, intelligence artificielle, outils numériques, des données de vie réelles et le suivi sécurisé à distance.
- Mieux comprendre les mécanismes biologiques sous-jacents aux cancers en vue de proposer des traitements plus efficaces et adaptés au profil de chaque patient et de sa tumeur.
- Rechercher de nouveaux médicaments, optimiser les traitements existants et développer des thérapies personnalisées basées sur les caractéristiques génétiques des tumeurs.

4. Prise en charge globale et qualité de vie

- Démocratie sanitaire : évolution de la place des patients.
- Prise en charge globale des patients, incluant le soutien psychologique, social et palliatif.
- Améliorer la qualité de vie des patients pendant et après le traitement.

5. Accès aux soins et inégalités

- Assurer un accès équitable aux diagnostics, traitements et soins de support.

La stratégie décennale de lutte contre le cancer portée par l'INCa (2021-2030)

Le projet stratégique du Centre François Baclesse s'inscrit parfaitement dans la Stratégie Décennale de Lutte contre les Cancers (2021-2030) qui vise à répondre aux défis majeurs de la cancérologie France. Elle s'articule autour de plusieurs axes principaux :

- **Impulser un virage préventif** → des efforts particuliers sont dédiés à la réduction du tabagisme et de la consommation d'alcool, à la promotion d'une alimentation équilibrée et de l'activité physique, ainsi qu'à la prévention des risques infectieux et environnementaux.
- **Améliorer l'accès aux programmes de dépistage du cancer** → en particulier pour les cancers du sein, du col de l'utérus et du côlon-rectum, afin de détecter la maladie à un stade précoce et d'améliorer les chances de guérison.
- **Limiter les séquelles et améliorer la qualité de vie.**
- **Lutter contre les cancers de mauvais pronostic** → développer des parcours de soins rapides et efficaces, et soutenir la recherche fondamentale et clinique dans ces domaines.
- **S'assurer que les progrès bénéficient à tous en améliorant l'accès aux soins** → notamment grâce à l'utilisation des données de santé et de l'intelligence artificielle et en renforçant la coordination entre les professionnels de santé et en promouvant une prise en charge personnalisée et multidisciplinaire.
- **Miser sur la recherche et promouvoir le continuum recherche-soins** et favoriser l'émergence et le transfert rapide de l'innovation.

Le projet régional de santé de Normandie 2023-2028

En Normandie, la surmortalité par cancer s'établit à 6% par rapport au niveau national. Ce chiffre démontre l'importance de déployer une politique ambitieuse pour réduire l'exposition aux risques et mieux prévenir les cancers. La Normandie est également touchée par une surmortalité liée aux maladies cardio-neurovasculaires (+ 8 % ; dont insuffisances cardiaques + 10 % et cardiopathies ischémiques +20 %), aux troubles mentaux (+ 8 %) et aux suicides (+ 30 %). Quelques données à retenir :

- Plus de 19 000 nouveaux cas de cancers en moyenne chaque année en Normandie.
- Davantage de cancers de mauvais pronostics
- Un environnement socio-économique plus dégradé ;
- Des retards de prise en charge.
- Sur-incidence marquée par les cancers liés à la consommation d'alcool ou de tabac chez les hommes (œsophage, lèvre-bouche-pharynx, poumon, foie).

Le Projet régional de santé (PRS) Normandie 2023-2028 décrit de manière exhaustive la stratégie et les actions prévues pour répondre aux enjeux spécifiques de santé du territoire. En matière de lutte contre le cancer, plusieurs éléments clés émergent de ce projet, intégrés dans une approche globale visant à améliorer l'état de santé de la population, réduire les inégalités sociales et territoriales de santé, et rendre le système de santé plus résilient.

Prévention, dépistage organisé, coordination entre acteurs de santé et médico-social, offre de soins graduée conciliant proximité, choix du patient, pertinence et sécurité des soins, mais également formation et adaptations aux spécificités territoriales sont les principaux leviers de cette stratégie. Enfin, conformément à la feuille de route normande 2022 -2025 de lutte contre les cancers, construite par l'ARS Normandie et le réseau régional de cancérologie OncoNormandie avec l'ensemble des acteurs concernés, le développement des soins oncologiques de supports devra être une priorité des cinq prochaines années.

La démarche prospective d'Unicancer

Le réseau Unicancer est engagé depuis une dizaine d'années dans une démarche ambitieuse et collective pour construire le futur de la lutte contre le cancer. Une démarche fondée sur son savoir-faire unique ainsi que sur sa capacité à fédérer les acteurs et les meilleurs experts de la cancérologie. Face aux multiples mutations et enjeux qui impactent la prise en charge du cancer, la Fédération s'est déjà engagée dans un exercice prospectif à trois reprises par le passé (études EVOLPEC). Elle s'inscrit aujourd'hui dans une nouvelle démarche qui a fait émerger 4 grands axes :

- L'évolution des parcours de soins et de la prise en charge
- Le numérique & l'analyse des données comme aides à la prise de décision institutionnelle
- Les évolutions en matière de ressources humaines et leur impact managérial
- Le positionnement stratégique des CLCC, dans leur environnement en pleine mutation

Ces travaux, tous en faveur d'une médecine « 5P » (pilotee, préventive, personnalisée, de proximité et participative) permettent de fixer les axes stratégiques et des piliers communs à l'ensemble des Centres de lutte contre le cancer (CLCC) :

- Des structures, des équipements et des compétences de haut niveau ;
- La nécessité de favoriser l'attractivité des carrières en CLCC ;
- Des traitements innovants pour une médecine de précision ;
- Un virage ambulatoire et un pilotage du parcours des patients hors les murs ;
- Des soins centrés sur la personne pour une prise en charge globale, avec une forte intégration des soins de support
- Un soutien aux aidants sur le plan social, psychologique et économique est un enjeu majeur.
- Une organisation intégrant les patients ; avec des parcours de soins lisibles et la définition d'un modèle de patient partenaire ;
- Des outils numériques, pour améliorer la qualité de prise en charge, assurer un meilleur suivi des patients et garantir la fluidité et la sécurité des parcours de soins.
- Une stratégie de recherche intégrée ;
- Un enseignement et une formation de référence en cancérologie ;
- Les partenariats : de l'ancrage territorial aux coopérations internationales.

Notre plan stratégique doit répondre aux tendances majeures de l'évolution de la cancérologie. Selon Unicancer, les enjeux sont les suivants en terme de prise en charge :

Evolution des soins	Evolution des Parcours	Evolution des Patients
<ul style="list-style-type: none">• Tendance 1 : Personnalisation de la prévention, des traitements et de la surveillance : adaptation au risque et aux spécificités des patients• Tendance 2 : Plus de prévention, du primaire au tertiaire• Tendance 3 : Caractérisation « multiomique » globale des tumeurs et de l'hôte• Tendance 4 : Systèmes experts /IA : pathologie, radiologie, radiothérapie, secrétariats...• Tendance 5 : Nouvelles thérapies médicales/associations avec de nouvelles efficacités/toxicités, mise en œuvre initiale dans la stratégie de traitement• Tendance 6 : Chirurgie, radiothérapie : repositionnement dans les étapes de traitement, meilleure préservation de l'organe et de sa fonction• Tendance 7 : Imagerie et médecine nucléaire, développement du théranostique et du radiomique• Tendance 8 : Soins de support précoces, accompagnement renforcé de la fin de vie en médecine palliative	<ul style="list-style-type: none">• Tendance 1 : Domicile / proximité, coordination, autonomisation, rôle de la médecine de ville• Tendance 2 : Structuration, pilotage, digitalisation, évaluation : primo prescripteur tour de contrôle• Tendance 3 : Réorganisation/délégation des tâches : paramédicaux (label), officinaux (formation)	<ul style="list-style-type: none">• Tendance 1 : Implication dans la prise en charge (PROM/PREM, décision partagée, ETP, exigence de qualité, formation / information, aidants)• Tendance 2 : Associations dans la gouvernance de l'organisation des soins• Tendance 3 : Participation, information objective, partage et transparence à toutes les étapes : dossier médical numérique partagé/espace santé

Préserver nos valeurs

Au sein d'un paysage en cancérologie en constante évolution, le Centre François Baclesse se positionne comme un acteur de premier plan, grâce à son modèle intégré de soins, de recherche et d'enseignement. Dans la continuité de notre mission historique, notre projet pour la période 2024-2028 s'articule autour de l'innovation, l'excellence thérapeutique et une approche centrée sur le patient, en réponse aux enjeux contemporains et futurs de la cancérologie.

Le PMS du Centre se fonde sur plusieurs piliers fondamentaux :

- Conforme aux valeurs d'Unicancer : humanisme, solidarité, excellence et innovation
- Une approche pluridisciplinaire ;
- Une prise en charge globale mettant le patient au cœur du projet ;
- L'accès pour tous à l'innovation thérapeutique sous l'expertise de la recherche clinique ;
- Une prise en charge équitable de tous les patients sans dépassements d'honoraires ;
- Le maintien d'une structure d'activité (case-mix) large couvrant la plupart des localisations tumorales ;
- Les processus de gouvernance pilotés par l'excellence médicale.
- Un suivi régulier et une évaluation du PMS par les instances de gouvernance et la CME

I - Les virages stratégiques du Centre

1. Un virage "hors les murs" pour relever le défi territorial

Du fait de l'évolution démographique de la population et de l'augmentation du nombre de cancers, le Centre connaît une très forte dynamique d'activité depuis quelques années. La bascule ambulatoire en médecine et en soins de support a permis de faire face à cette évolution mais cette trajectoire nécessite désormais d'organiser et d'optimiser au mieux les parcours de soins et le capacitaire. Dans une logique de pertinence des parcours (un patient au bon endroit, au bon moment, avec le bon professionnel), le Centre François Baclesse a ainsi amorcé un véritable virage « hors les murs » en structurant des parcours et des filières territoriales, coordonnés entre ville, domicile et hôpital, sous l'égide de l'ARS. Ce programme vise à réduire la charge hospitalière et améliorer le confort des patients en limitant les hospitalisations et leur durée. Ce virage implique plusieurs objectifs majeurs pour le Centre :

- **Développer une activité ambulatoire, organisée, continue et sécurisée par les outils numériques connectés ;**
- **S'assurer que chaque patient bénéficie de soins d'excellence**, personnalisés et de haute fiabilité, incluant la prévention, du diagnostic à l'après-cancer, tout en agissant pour optimiser et sécuriser les parcours de soins ;
- **S'inscrire dans une politique ambitieuse de prévention et « d'aller vers »** les populations éloignées du soin ;
- **Optimiser la durée des séjours**, pour accroître le nombre de patients pris en charge. Grâce à des procédures ambulatoires efficaces, tout en assurant la qualité de soins ;
- **Développer des parcours coordonnés**, en renforçant les liens ville-hôpital, pour une prise en charge fluide et continue, incluant le déploiement de programmes spécifiques pour les soins de support et la réhabilitation ;
- **Le développement des protocoles de délégation/coopération** avec les établissements du territoire, quel que soit leur statut (CH, clinique, etc.), devient incontournable pour favoriser le maintien d'une offre de soins de proximité, adaptée aux besoins territoriaux de santé.

2. Un virage numérique pour améliorer la qualité et la sécurité des parcours

Réussir le virage numérique est la clé de la réussite du virage ambulatoire. Ces deux virages sont indissociables pour maintenir la qualité, la sécurité et la continuité des soins. Le numérique est un axe prioritaire de notre plan d'investissement, à travers les technologies informatiques de pointe telles que le reporting intelligent, les infrastructures, le portail patient, le dossier médical informatisé, l'intelligence artificielle, les datas ou encore la cybersécurité. Pendant les 5 prochaines années, le Centre poursuivra l'acquisition ou la création d'outils informatiques modernes, interopérables et sécurisés, pour renforcer la qualité et l'efficacité des soins, et améliorer son pilotage.

- **Investir dans des infrastructures IT avancées**, c'est-à-dire des solutions technologiques dédiées au traitement et à l'analyse des données de santé, afin de développer une médecine prédictive et personnalisée.
- **Miser sur l'Intelligence Artificielle (IA)**. Aujourd'hui, la transformation numérique ouvre de nouvelles perspectives en termes de prise en charge des patients. L'IA permet de développer des stratégies thérapeutiques ciblées adaptées aux patients et à leurs spécificités, de faciliter la coordination entre les professionnels et, in fine, d'avoir un impact majeur sur les parcours de vie des individus et des chances de guérison. C'est dans cette optique que le Centre a créé son pôle IA et compte le développer au cours des prochaines années.

- **Améliorer l'accès aux soins** en utilisant les technologies numériques pour élargir l'accès aux soins préventifs, diagnostiques et thérapeutiques, en particulier pour les populations éloignées ou isolées.
- **Renforcer la cybersécurité et la protection des données**, par le développement d'un système de cybersécurité robuste, apte à protéger les données sensibles des patients et des professionnels, en garantissant leur confidentialité et leur intégrité.
- **E-Santé et services numériques pour les patients : développer des outils numériques interactifs pour améliorer l'expérience patient**, notamment en développant le portail patient du Centre, mais également en développant le suivi et la gestion à distance des parcours de soins (télésurveillance, partages d'informations sécurisées, etc.).
- **Développer une culture de « pilotage par la qualité »** grâce à des indicateurs numériques fiables, automatisés et en temps réels.

Les éléments constitutifs du schéma directeur des systèmes d'informations sont détaillés dans une partie dédiée plus loin dans le document.

3. Un virage écoresponsable pour accélérer la transition écologique du Centre

Chaque année, les établissements sanitaires et médico-sociaux génèrent plus de 700 000 tonnes de déchets et consomment 12 % de l'énergie du secteur tertiaire. Le secteur de la santé, à lui seul, prépare 1,5 milliard de repas et contribue à 8 % des émissions de gaz à effet de serre (GES) en France. Le défi de la transition écologique du système de santé est aujourd'hui décisif. Face à l'urgence écologique, il est impératif d'agir pour garantir la durabilité du système de santé et assurer sa pérennité. Chaque établissement doit travailler à son plan de transition écologique.

Afin de « décarboner » son exploitation, le Centre François Baclesse mise sur tous les leviers : mobilité, énergie, déchets, travaux, achats responsables, etc. En amplifiant la dynamique amorcée il y a quelques années, il s'agit désormais d'accélérer le virage écoresponsable de l'établissement par un programme ambitieux. Ce dernier vise à minimiser l'impact environnemental des activités hospitalières et s'inscrit dans une démarche de responsabilité sociétale. Il se fonde sur les objectifs suivants :

- **Améliorer la pertinence des soins** afin de limiter la consommation de ressources, les déplacements, les déchets, etc.
- **Encourager les mobilités douces** en investissant dans un nouvel local vélo moderne, sécurisé et d'envergure. Il s'agit également de **favoriser le télétravail afin de réduire les déplacements**, lorsque cela est possible.
- **Impulser une dynamique participative à travers un comité développement durable élargi** impliquant les différents acteurs de l'établissement ;
- **Améliorer encore la gestion des déchets**, avec la création de nouvelles filières (déjà 29 existantes) ;
- **Une meilleure coordination des transports sanitaires** est également indispensable dans une optique d'optimisation carbone.
- **Réaliser nos travaux dans une logique écoresponsable**, notamment en vue de la construction d'un nouveau bâtiment, de la rénovation des locaux existants et dans la gestion de l'énergie ;
- **Favoriser les achats responsables**, dans le cadre de nos marchés et de nos mises en concurrence, y compris en matière de produits de santé. Il s'agit également d'**encourager les circuits courts et le recours à des produits locaux** en matière de restauration notamment.
- Favoriser le nettoyage et le bionettoyage sans produits chimiques ;
- **Mener à bien le projet « Greenbloc »** pour améliorer les pratiques et réduire l'impact carbone de nos activités au bloc opératoire (gestion des déchets, dispositifs médicaux, formation, etc.).

II - Le projet médico-scientifique et soignant 2024-2028

Bilan du PMSS 2018-2022 et de l'année 2023

Au cours du précédent Projet Médico-Scientifique (PMS), le Centre François Baclesse (CFB) s'est affirmé plus encore comme un centre de référence en oncologie, offrant une prise en charge personnalisée, des traitements innovants et une recherche de pointe. Malgré les défis posés par la pandémie de COVID-19, le bilan du PMS 2019-2022 est largement positif avec de nombreux objectifs atteints.

Une activité en forte croissance, adaptée aux évolutions de la cancérologie

Le CFB a montré une dynamique d'activité remarquable, notamment en chirurgie et médecine ambulatoires, et en radiothérapie grâce à une politique d'investissement volontariste. La modernisation du service de radiothérapie s'est conjuguée à la construction d'un bunker de déstaging permettant le renouvellement de deux accélérateurs en 2022 et 2023, sans réduction de l'offre de soins. Le Centre a également adapté ses services aux évolutions des traitements, notamment en déployant l'hypofractionnement, et a développé la protonthérapie, une modalité de traitement disponible uniquement dans trois centres en France (Caen, Nice, Paris-Orsay). Avec l'arrivée de la protonthérapie, un parcours spécifique pour les enfants a été pensé, en collaboration avec les CHU de Caen et de Rouen. De plus, le CFB a lancé de nouveaux projets en radiothérapie interne vectorisée (RIV). La dynamique d'activité implique en revanche d'interroger le capacitaire, notamment compte-tenu des contraintes architecturales et des tensions sur certains métiers de santé. Cela pousse également à mieux coopérer avec l'ensemble des acteurs et à piloter au mieux les parcours de soins.

La mise en place de parcours de soins personnalisés a été initiée, avec la création d'un parcours pour les patients atteints de cancers du sein, des voies aérodigestives supérieures (ORL), neuro-oncologiques (tumeurs cérébrales), thoraciques, uro-digestifs-gynécologiques, et sarcomes. Ce développement inclut la formation et le recrutement des infirmiers de parcours dédiés, démontrant l'engagement du Centre à placer le patient au cœur de son organisation et à renforcer le lien ville-hôpital. Le Centre a également créé des postes d'infirmiers en pratique avancée (IPA), un nouveau métier visant à améliorer la qualité des parcours tout en réduisant la charge de travail des médecins. Dans le cadre d'une prise en charge globale, le Centre a développé des « plans personnalisés après cancer », estimant que la prise en charge ne s'arrête pas avec la phase active des traitements et au vu de la chronicisation de la maladie cancéreuse. Par son expertise nationale en oncogénétique, une nouvelle RCP de biologie moléculaire a été mise en place.

Afin de mettre encore plus le patient au cœur de son organisation, le Centre a également évolué vers plus de démocratie sanitaire, multipliant les groupes de travail avec des patients et en recrutant un patient-expert diplômé au sein de son effectif.

Le service de soins palliatifs a évolué vers une équipe mobile, offrant une possibilité de prise en charge très en amont d'une situation d'hospitalisation. Le CFB a également été le premier Centre en France à introduire la télésurveillance via une application pour le suivi des patients. L'ouverture du Centre de Médecine Ambulatoire (CEMAB) et l'élargissement de l'offre de soins de support témoignent de l'attention portée aux besoins des patients.

Coopérations territoriales, soins de support, « expérience patient », médecine de précision, des soins centrés sur la personne et coordination des parcours patients « hors les murs » sont autant de réalisations du Centre au cours du précédent plan quinquennal.

Une recherche dynamique, reconnue sur le plan national et international

Le Centre Baclesse a réalisé des avancées majeures en recherche fondamentale, clinique et translationnelle. L'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) pour améliorer les performances de l'imagerie médicale a été un point fort, avec la création d'un pôle IA dédié, l'acquisition d'une station de calcul puissante, et le lancement de projets de recherche innovants.

Le Centre s'est également distingué par une meilleure compréhension des mécanismes de résistance tumorale et des interactions entre les cellules tumorales et leur environnement. L'identification de nouvelles cibles thérapeutiques potentielles et le développement de modèles adaptés pour étudier les nouvelles thérapies ont été des réalisations notables. Baclesse a également développé un programme de recherche en soins (recherche paramédicale) et a ainsi promu la culture scientifique chez les paramédicaux et fait monter en compétence des infirmiers, des aides-soignants et des manipulateurs en électroradiologie.

En 2023, la recherche clinique a permis d'inclure plus de 600 patients dans des essais cliniques de phase 1 ou 2, évaluant de nouveaux traitements, des soins de support et la qualité de vie des patients. La labellisation CLIP² de l'INCa a confirmé l'excellence du Centre dans la conduite d'essais cliniques précoces, permettant aux patients normands d'accéder à l'innovation thérapeutique. Le CFB a également identifié de nouvelles molécules d'intérêt thérapeutique et publié 200 articles scientifiques, dont près de la moitié dans des revues à fort impact.

Une politique volontariste en matière d'investissement

Le Centre Baclesse a poursuivi sa politique active de modernisation, tant au niveau de ses locaux que de ses équipements médicaux et informatiques. Des espaces totalement restructurés ont permis l'installation de deux scanners neufs, dont un scanner interventionnel. La modernisation du service de médecine nucléaire, avec le remplacement de la gamma caméra par un modèle plus performant, a renforcé la qualité du diagnostic et le suivi des traitements. Le service d'hospitalisation de médecine (5^e) a été entièrement rénové et rééquipé, améliorant ainsi les conditions de travail des personnels et les conditions hôtelières d'hospitalisation des patients. Le service de radiologie a également été intégralement rénové. Les projets de restructuration du service de radiothérapie, d'installation d'une deuxième IRM ont été menés à terme.

En termes d'infrastructures, un parking aérien de 200 places a été construit, offrant des places de stationnement gratuites aux salariés. Les ascenseurs et le hall d'entrée du Centre ont également été rénovés, pour une part grâce à la générosité du public. L'engagement dans le changement de logiciels importants et l'adoption d'outils novateurs de e-santé témoignent de la volonté du centre de rester à la pointe de la technologie.

Enfin, le Centre Baclesse a eu le plaisir de fêter les 50 ans de son bâtiment et s'apprête à célébrer ses 100 ans d'existence, sous l'égide du collectif et de l'innovation.

Qualité et certifications

Le Centre Baclesse a obtenu plusieurs certifications majeures, attestant de la qualité de ses services. La Haute Autorité de Santé (HAS) a délivré une certification A sans aucun écart constaté, en 2019. L'Institut Normand du Sein est devenu le premier centre français à obtenir la certification européenne Eusoma en avril 2020. L'accréditation européenne Comprehensive Cancer Center, obtenue en juin 2020, a placé le centre parmi les meilleurs centres européens de lutte contre le cancer. Plusieurs services ont été certifiés ISO (la recherche clinique, le Centre de traitement des données) et les audits COFRAC ont démontré l'excellence des pratiques au laboratoire.

Enseignement

En matière de formation continue et d'enseignement universitaire, l'activité du Centre a été croissante et s'est professionnalisée sur la période.

Le centre a investi dans des outils pédagogiques innovants (tels que la plateforme d'enseignement en ligne DOKEOS) pour favoriser l'apprentissage des étudiants et a renouvelé avec succès sa certification Qualiopi. Il a structuré les conditions d'accueil administratives des internes et des externes, à travers des livrets d'accueil plus complets et modernisés, ainsi que par un règlement intérieur de la chambre d'internat.

L'accompagnement des internes en oncologie a été renforcé pour améliorer des conditions d'accueil. La satisfaction globale des étudiants en médecine et en pharmacie, ainsi que des internes, est à souligner.

Le Centre a renouvelé ses équipements dans les 3 salles de formation dédiées. L'ensemble des évaluations témoignent d'une très bonne satisfaction globale des apprenants et des parties prenantes.

Enfin, le département « Enseignement » mise sur l'évènementiel avec notamment l'organisation des *Jeudis de l'oncologie* (en présentiel et distanciel, 8 à 10 fois par an), avec des conférences toujours très appréciées par les participants. L'acquisition d'un outil de webinaire professionnel permet également de professionnaliser les pratiques.

Les 5 axes du projet médico-scientifique 2024-2028

Le projet du Centre s'articule autour des axes suivants :

- ❖ Axe 1 - Anticiper la prise en charge de la maladie
- ❖ Axe 2 - Optimiser les parcours de soins intégrés et intégratifs
- ❖ Axe 3 - Préserver la qualité de vie
- ❖ Axe 4 - Favoriser et accompagner la prise en charge « hors les murs »
- ❖ Axe 5 - Porter l'innovation, dès le début de la prise en charge

Axe 1 - Anticiper la prise en charge de la maladie

Le Centre souhaite développer une politique proactive en matière de prévention, de dépistage précoce et d'accès aux traitements innovants. Pour cela, il souhaite renforcer ses partenariats avec les acteurs locaux et nationaux, pour conduire une veille épidémiologique, pour partager les connaissances et coordonner les parcours de soins, voire les parcours de vie (prévention, suivi après cancer, etc.).

Il souhaite également contribuer à développer des campagnes de sensibilisation sur les facteurs de risque du cancer, notamment en milieu scolaire et au sein des entreprises, pour promouvoir un mode de vie sain. Des partenariats avec des associations locales et des acteurs de la santé publique devront être mis en place pour étendre la portée de ces campagnes.

Le Centre compte également renforcer les programmes de dépistage précoce, avec l'acquisition d'équipements de pointe pour des diagnostics plus précis et moins invasifs. A titre d'exemple, l'introduction de la mammographie 3D pour le dépistage du cancer du sein permettra une détection plus fine des lésions, améliorant ainsi les chances de guérison.

- **Prévenir, dépister et diagnostiquer tôt pour prendre en charge des patients au stade le plus précoce possible, afin de faciliter les guérisons et de réduire les coûts de traitement.**
 - En s'appuyant sur l'existant : l'expertise du Centre sur les cancers féminins, son laboratoire de biologie moléculaire et d'oncogénétique, et par une structuration solide des plateformes de recherche fondamentale (US Platon, Structure fédérative normande en oncologie, etc.), un espace « patients et proches » (ex-ERI) proactif et présent sur le territoire, un service enseignement certifié Qualiopi.
- **Comprendre pour mieux soigner :**
 - Etudier des populations spécifiques : femmes, individus de la population issus de familles à risque (oncogénétique), agriculteurs et individus exposés au risque environnemental, cancer et cognition.
 - Évaluation épidémiologique locale : analyse approfondie de la situation épidémiologique du cancer dans la région, identifier les types de cancers les plus fréquents, les groupes de population les plus touchés, et les facteurs de risque
 - Prévention et éducation : mettre en œuvre des programmes de prévention ciblés, en sensibilisant la population aux comportements à risque

- Collecte et analyse des données : renforcer le système de collecte de données exhaustif pour suivre l'évolution des cas de cancer, les résultats des traitements et les tendances épidémiologiques
 - Identifier les patients devant bénéficier d'une coloscopie rapide après test diagnostique positif- projet COLOMIR
 - Comprendre et étudier la caractérisation moléculaire précoce des tumeurs pour anticiper la prise en charge thérapeutique et oncogénétique des patients.
 - Surveiller et détecter précocement : mettre en place un réseau pour la prise en charge des cancers à un stade précoce, en accompagnant le dépistage et le post-dépistage et en sensibilisant la population aux signes précoces de la maladie.
- **Sensibiliser et informer :**
- Former et sensibiliser les professionnels de santé : mettant l'accent sur les dernières avancées dans le diagnostic et le traitement du cancer.
 - Etablir des protocoles de coordination entre les différents acteurs du domaine de la santé.
 - Promouvoir les actions « grand public » ;
 - Mettre en place une prévention, étendue à l'échelle territoriale grâce à l'acquisition d'un véhicule mobile pour lutter contre l'inégalité d'accès à l'information.
 - Promouvoir les actions auprès des professionnels de santé (offre de formation).
- **Intervenir en post-diagnostic :**
- Faciliter l'adressage des patients récemment diagnostiqués.
 - Structurer l'accueil des nouveaux patients pour diagnostic précoce et rapide
 - Développer des outils performants.
 - S'appuyer et collaborer avec les professionnels de santé du territoire
 - Accès aux traitements innovants : faciliter l'accès aux traitements innovants en établissant des partenariats avec les industries pharmaceutiques et en soutenant la recherche clinique locale.
- **Améliorer la coordination entre acteurs :**
- Coordonner les soins : établir des protocoles de coordination entre les différents acteurs du domaine de la santé.
 - Cartographie des ressources médicales : avec l'ARS et le CHU de Caen, réaliser une cartographie des ressources médicales disponibles sur le territoire.
 - Participation communautaire : impliquer activement la communauté locale dans la lutte contre le cancer en encourageant la participation aux campagnes de dépistage.

Axe 2 - Optimiser les parcours de soins intégrés et intégratifs

Le Centre François Baclesse doit garantir des prises en charge adaptées aux évolutions thérapeutiques, organisationnelles et technologiques, afin de promouvoir une médecine personnalisée et intégrative. Il s'agit de déployer des parcours de soins personnalisés et intégrés, qui prennent en compte toutes les caractéristiques du patient, en renforçant notamment la coordination entre les différents professionnels de santé (médecins, infirmiers, psychologues, travailleurs sociaux), en développant l'utilisation de la télémédecine et en identifiant très tôt les besoins en soins de supports. Des réunions multidisciplinaires régulières permettent de suivre l'évolution du patient et d'ajuster le traitement en fonction de ses besoins spécifiques (effets secondaires, impact des traitements, etc.).

Le pilier majeur de cet axe est le développement de l'offre de télémédecine, notamment pour les consultations de suivi, pour permettre aux patients éloignés géographiquement de bénéficier d'un accès facilité aux soins. Nos outils numériques doivent être renforcés et développés, et des formations dispensées aux patients et aux professionnels pour garantir l'efficacité de ces nouveaux modes de consultation.

L'expertise de Baclesse dans le domaine de la médecine ambulatoire doit être le pilier de l'optimisation des parcours. Son excellence reconnue au niveau national en Biologie Moléculaire et en génétique des cancers, l'existence d'une RCP moléculaire adossée au Plan France Médecine Génomique, et sa structuration innovante du service de recherche clinique (HDJ-IRIS) (intégrant le label phases précoces Clip²) sont des atouts majeurs pour personnaliser les traitements et déployer l'innovation.

- **Structurer des parcours personnalisés, intégrés et intégratifs pour assurer une prise en charge globale et personnalisée de chaque patient**
 - Développer une prise en charge globale du patient, en prenant en compte tous les aspects de sa maladie : physique, psychologique, social et environnemental.
 - Identifier le plus précocement les besoins en matière de soins de supports ;
 - Mettre en place d'une coordination renforcée entre les différents acteurs de la prise en charge : médecins, infirmiers, psychologues, travailleurs sociaux, etc.
 - Adapter les traitements aux particularités biologiques et moléculaires des tumeurs : screening moléculaire, RCP moléculaire, essais cliniques, etc.
 - Définir des segments de parcours de soins
 - Adapter et renforcer les parcours des populations spécifiques à risque : patients âgés, AJA, ou par pathologie (exemple du parcours PSMA, cancers de mauvais pronostic) ;
 - Optimiser les temps du parcours-patient, poursuivre la participation des infirmiers de parcours, améliorer le délai de mise à disposition des préparations de chimiothérapie injectable (robotisation et standardisation des doses) ;
 - Déployer l'offre de primo prescription (consultations tripartites : médicales/ infirmières/pharmaceutiques) et de suivi des thérapies orales, à toutes les pathologies tumorales (hors sein et neuro-oncologie déjà en place) : notamment les cancers digestifs, broncho-pulmonaires, cutanés, sarcomes, urologiques et gynécologiques, etc.
 - Mettre en place les programmes de pré-habilitation.
 - Elargir l'offre en soins de support « labellisés » : soins palliatifs, oncogériatrie, etc.
 - Améliorer la prise en charge des soins non programmés (consultations d'accueil, évaluation pour favoriser le maintien à domicile et/ou au plus près du domicile, etc.).

- **Faire évoluer les modalités de prise en charge pour intégrer l'innovation et personnaliser les traitements**
 - Renforcer la collaboration avec les acteurs de la recherche en oncologie, afin de favoriser le transfert des avancées de la recherche vers la pratique clinique et de contribuer à l'émergence de nouvelles approches thérapeutiques.
 - Augmenter l'accueil des patients traités dans le cadre d'essais thérapeutiques, notamment essais de phases précoces.
 - Formation et accompagnement des professionnels de santé à la recherche clinique, afin de favoriser l'implication des équipes médicales dans des projets de recherche.
 - Donner accès à la recherche et l'innovation aux patients
 - Organiser le parcours des échantillons biologiques.
 - Organiser le parcours des femmes âgées ayant un cancer du sein.
 - Organiser le parcours rapide des patients ayant un glioblastome.
 - Renforcer le recours au screening moléculaire.
 - Favoriser l'accès aux molécules innovantes (accès précoces, recherche clinique)

- **Renforcer la performance numérique, en accord avec les stratégies de santé régionales et nationales.**
 - Développement de la télémédecine (téléconsultations et la télé-expertise) pour améliorer l'accès aux soins et permettre une prise en charge à distance pour les patients éloignés ou à mobilité réduite.
 - Améliorer l'accès des patients à leurs données de santé (portail, suivi ambulatoire, objets connectés, etc.)
 - Améliorer l'accès des professionnels de santé aux données-patients nécessaires à la continuité des soins ville-hôpital et à la coordination des soins.
 - Poursuivre la mise en place et l'utilisation des outils nationaux (implémentation Mon espace Santé, identité nationale de Santé, etc.) et régionaux. Mettre en place le portail-patient.
 - Mettre en place une plateforme de partage de données de santé anonymisées, pour les chercheurs et les professionnels de santé, afin de leur permettre d'accéder à des données de qualité pour mener des recherches sur les parcours de soins et l'efficacité des traitements dans le respect du consentement éclairé du patient.
 - Développer des partenariats avec des entreprises innovantes et des start-ups pour favoriser l'émergence de nouvelles technologies et solutions pour la prise en charge des patients atteints de cancer.

- **Positionner encore davantage Baclesse comme centre de recours « cancers féminins »**
 - En s'appuyant sur l'existant : Institut Normand du Sein, l'offre de diagnostic et de soins la plus complète sur le territoire pour les patientes ayant un cancer du sein, portage par le centre de la RCP régionale de recours en onco-gynécologie.
 - Renforcer les parcours de soins, notamment pour l'après-cancer sein et gynécologie ;
 - Consolider le leadership international sur les études de qualité de vie dans les cancers gynécologiques avec promotion d'études par le Centre, participation à des projets européens ;
 - Développer la recherche sur les cancers féminins.
 - Mettre en place un enseignement universitaire « Cancers de la femme » en partenariat avec le Centre Henri Becquerel de Rouen.

Axe 3 - Préserver la qualité de vie

Cet axe du projet médico-scientifique vise à améliorer la qualité de vie des patients, en prenant en compte les dimensions psychologiques, sociales et environnementales de leur maladie. Préserver la qualité de vie des patients au cœur de la démarche du Centre, en misant sur des programmes de soins de support étendus, en intégrant les aidants dans les parcours de soins, et en promouvant la recherche sur les effets des traitements et la réinsertion sociale des patients. Limiter les séquelles et améliorer la qualité de vie des patients, pendant et après les traitements, doivent être des priorités du centre.

En s'appuyant sur l'existant : un département de soins de support reconnu au niveau national, et offrant un large panel de soins de support et de bien-être, dont certains sont uniques sur le territoire régional « bas-normand » et très rare au niveau national (ex. biographie hospitalière) ; notre centre d'évaluation et de traitement de la douleur en oncologie ; une expertise reconnue au niveau international (qualité de vie, cancer et cognition, suivi des adultes traités pour un cancer dans l'enfance) ; des formations spécifiques dont certaines portées par nos partenaires du C3 (oncosexualité avec Centre Henri Becquerel et le Centre Oscar Lambret).

- **Intégrer systématiquement et précocement les soins oncologiques de support (SOS) dès le diagnostic et tout au long du parcours de soins**, incluant le soutien psychologique, la gestion de la douleur, la nutrition, l'activité physique adaptée, et le soutien social.
 - Favoriser l'accès aux SOS pendant et après les traitements actifs, et dès le diagnostic de cancer :
 - Evaluer systématiquement les besoins en SOS, aux différents moments du parcours de soins ;
 - Proposer des soins de recours : photobiomodulation, cancer et cognition, douleurs en oncologie.
 - Structurer la place des interventions non médicamenteuses, en cours et à venir.

- **Favoriser l'accès aux SOS avant/ après les traitements actifs, au plus près du domicile**
 - Délocaliser l'évaluation des besoins et l'accès aux soins de support en proposant des formations aux professionnels de santé et de l'information grand public sur le territoire régional, notamment via un camion mobile de l'espace patients et proches (ex-ERI).
 - Poursuivre les partenariats avec les associations et structures présentes sur le territoire, pour faire connaître les soins oncologiques de support.
 - Identifier et coordonner la prise en charge des séquelles y compris à distance des traitements.

- **Etablir des programmes de réhabilitation post-traitement** visant à faciliter le retour à la vie normale des patients. Ces programmes peuvent comprendre des séances de physiothérapie, des ateliers de gestion du stress, et des conseils pour la réinsertion professionnelle, reconnaissant l'importance de la santé globale et du bien-être psychosocial.
- **Promouvoir l'activité physique adaptée et développer l'accompagnement nutritionnel**, pour améliorer la condition physique des patients et leur qualité de vie.
- **Développer des programmes de réadaptation et de réinsertion professionnelle** pour les patients afin de les aider à reprendre une vie normale après leur traitement.
- **Intégrer les proches-aidants dans les parcours de soins**, pour leur offrir un soutien et une formation adaptés.
- **Développer un programme de recherche sur la cognition des patients atteints de cancer** pour mieux comprendre les effets de la maladie et des traitements sur les fonctions cognitives et proposer des solutions pour améliorer la qualité de vie des patients.

- **Promouvoir l'interaction et la coordination avec les professionnels de ville** (médecins généralistes et spécialistes, kinésithérapeutes, infirmiers...) pour offrir aux patients une prise en charge globale et adaptée à leurs besoins en matière de qualité de vie. Cela inclura des formations pour les professionnels de ville afin d'améliorer leur connaissance de la prise en charge de la qualité de vie des patients atteints de cancer, ainsi que le développement des réseaux de coordination pour faciliter l'échange d'informations et la continuité des soins entre les différents professionnels de santé.
- **Développer les soins palliatifs et les anticiper au mieux**, pour accompagner les patients atteints de cancer en phase avancée de la maladie et leur offrir une prise en charge adaptée.
- **Former les professionnels de santé à la culture palliative.**
- **Développer la recherche dans le domaine des soins de support :**
 - S'appuyer sur nos programmes de recherche pour améliorer la prise en charge des patients dans l'après-cancer : démonstration d'un modèle via le programme de recherche AfterGyn pour le décliner ensuite dans les autres pathologies.
 - Soutenir la recherche médicale et paramédicale dans ce domaine : acculturation et formation des soignants, accompagnement des porteurs de projets.
- **Fonder une Maison de l'Après-Cancer en partenariat avec d'autres acteurs clés de la lutte contre le cancer.**
- **Placer la démocratie sanitaire au cœur de notre démarche qualité et renforcer « l'expérience patient » (voir partie dédiée infra).**
 - Développer les collaborations avec les patients et les usagers.
 - S'appuyer sur un/une patient(e) partenaire, salariée du Centre.
 - Faire vivre la commission des usagers.
 - Développer l'espace patients et proches (ex-Espace de Rencontre et Information).
 - Mieux définir la place des patients et proches comme partenaires dans nos organisations.
 - Poursuivre le recueil des besoins et des questionnaires de satisfaction des patients.

Axe 4 - Favoriser et accompagner la prise en charge "hors les murs"

Cet axe du projet médico-scientifique vise à favoriser et accompagner les prises en charge, afin d'améliorer l'efficacité, la sécurité et la qualité des soins, ainsi que la qualité de vie des patients.

En s'appuyant sur l'existant : une expertise et une qualité de soins reconnus au niveau national (HAS certification A) et européen (OECI Comprehensive Center) ; une implication à l'échelle régionale (réseau OncoNormandie, réseau Unicancer et partenariat privilégié C3 avec le Centre Henri Becquerel, à Rouen, et Centre Oscar Lambret, à Lille).

Développer l'offre de soins à domicile et les programmes de télémédecine pour garantir une prise en charge continue, sécurisée et de qualité sont des piliers de notre stratégie et de l'optimisation des parcours de soins, indépendamment de la localisation des patients.

L'enjeu est également de tisser un réseau de soins coordonné associant le Centre, les médecins de ville, les infirmiers à domicile et les structures de soins palliatifs, pour assurer une continuité des soins et un accompagnement de qualité au domicile des patients. Des accords de collaboration seront établis pour formaliser les rôles de chacun et optimiser les transitions entre les niveaux de soins.

Les initiatives de santé communautaires, visant à promouvoir la prévention et le dépistage en ciblant les zones les plus éloignées des soins, sont également des leviers intéressants. Le CFB souhaite mobiliser des équipes mobiles de santé, chargées « d'aller vers », pour organiser des journées de dépistage et d'information, offrant ainsi un accès direct aux services de prévention et de soins à des populations souvent éloignées du système de santé.

- **Développer des programmes de soins à domicile**, en collaboration avec les professionnels de santé locaux, pour faciliter l'accès aux soins et améliorer la qualité de vie des patients.
- **Promouvoir la télémédecine et les consultations à distance et encourager l'utilisation des plateformes numériques** pour faciliter l'accès à l'information, aux services en ligne et au soutien communautaire.
- **Développer des programmes de prévention et de dépistage du cancer dans les communautés locales**
- **Travailler en proximité des acteurs du territoire régional et établir des réseaux de coordination** pour faciliter la prise en charge des patients atteints de cancer par les professionnels de santé locaux, en garantissant une continuité des soins et une coordination efficace entre les différents acteurs de la prise en charge.
 - Collaborer pour renforcer le lien « ville-hôpital » (avec les CPTS, HAD, SSR, etc.) mais également le lien « hôpital-hôpital » (avec le CHU de Caen, les CH régionaux) :
 - Aider au maintien de l'offre de cancérologie sur le territoire (soutien aux CH) : avis d'experts/ second avis, filières de soins par organes, hospitalisations conventionnelles au plus près du domicile (hors hospitalisation de « recours » au CFB).
 - Améliorer les parcours-patients CHU-Baclesse.
- **Animer nos collaborations à l'échelle nationale** :
 - Renforcer l'accès des patients à la protonthérapie en s'appuyant sur les 3 sites français Unicancer (Curie-Orsay, Nice, CFB).
 - Valoriser notre implication au sein d'Unicancer et les partenariats au sein du C3.
 - Valoriser notre appartenance et notre expertise dans les Sociétés savantes et groupes coopérateurs.

Axe 5 - Porter l'innovation dès le début de la prise en charge

Le Centre souhaite renforcer le continuum soins-recherche pour développer une médecine de précision. L'enjeu est notamment d'intégrer l'innovation tout au long de la prise en charge et dans les différentes activités du Centre, en évaluant systématiquement l'application des dernières avancées technologiques et thérapeutiques.

Il s'agit également de stimuler la recherche translationnelle pour accélérer le transfert des découvertes scientifiques en solutions concrètes pour les patients. Pour cela, il est nécessaire de favoriser une culture d'innovation ouverte, fondée sur la collaboration interdisciplinaire et les partenariats stratégiques.

Pleinement intégré dans le tissu économique territorial, le Centre entend par ailleurs développer ses collaborations avec des pôles de recherche et les startups technologiques, afin de faciliter le déploiement des innovations en oncologie (telles que les applications d'intelligence artificielle pour améliorer le diagnostic et la personnalisation des traitements).

Sur la période 2024-2028, le CFB entend renforcer ses infrastructures de recherche clinique pour faciliter la participation des patients à ces essais, offrir de nouvelles options de traitement et contribuer au progrès scientifique dans la lutte contre le cancer.

En s'appuyant sur ses atouts existants (notre expérience IA, US PLATON, etc.), le Centre François Baclesse s'engage résolument à promouvoir et évaluer l'innovation dans toutes ses activités :

- Effectuer des **évaluations médicales approfondies** pour chaque patient dès la prise en charge initiale, avec utilisation des technologies innovantes et des protocoles médicaux établis
- Suivi et évaluation continue : effectuer des **consultations de suivi régulières** éventuellement dématérialisée pour surveiller les effets du traitement et l'évolution de la maladie.
- **Maintenir une veille scientifique active en surveillant les publications, les conférences et les avancées médicales.** Identifier les nouvelles technologies et les innovations médicales pertinentes pour le domaine de la cancérologie.
- **Établir des collaborations régionales, nationales et internationales** pour échanger des connaissances et des idées novatrices et participer à des **réseaux et des consortiums** de recherche interdisciplinaires.
- Intégrer **les nouvelles technologies et les innovations médicales** pertinentes dans la prise en charge des patients dès qu'elles sont disponibles et validées – sinon : processus de validation
- **Encourager la recherche translationnelle** pour faciliter le transfert de l'innovation scientifique aux applications cliniques et soutenir activement les projets novateurs et les initiatives de recherche (en particulier les parcours des plus jeunes) au sein du CFB
- **Systématiser le recours à l'innovation dans les soins courants :**
 - Promouvoir la médecine personnalisée pour tous les patients en développant la RCP moléculaire
 - Anticiper la caractérisation moléculaire exhaustive des tumeurs ;
 - Augmenter le recours aux molécules (accès précoces), et aux techniques (intelligence artificielle en imagerie radiologique et nucléaire, protonthérapie, ...) innovantes, notamment par l'acquisition de nouveaux équipements ou développement de nouvelles stratégies « théranostiques » (sein, thyroïde, etc.)
 - Développer l'acculturation des professionnels soignants non médicaux à la recherche et les projets de recherche paramédicaux.
- **Soutenir des programmes de recherche originaux et porter des innovations de rupture**

- Soutenir et développer les techniques de diagnostic innovantes : Immunohistochimie multiplexe associée à l'analyse d'image à haut débit, larges panels de gènes, tests fonctionnels, etc.
- Participer à la constitution de bases clinico-biologiques +/- la constitution par le centre de ces bases ;
- Soutenir et développer la place des organoïdes à visée prédictive dans les traitements des patients.
- Soutenir et développer l'accès aux nouvelles techniques de radiothérapie : radiothérapie interne vectorisée, hadronthérapie, alphathérapie.

Des axes déclinés opérationnellement par les UCP et les départements

L'organigramme général est structuré selon une approche hiérarchique, contrairement à l'organigramme fonctionnel par UCP ou *tumor board* fondé l'expertise des équipes.

UNITÉS DE CONCERTATION PLURIDISCIPLINAIRE (UCP)

Les Unités de Concertation Pluridisciplinaire regroupent tous les médecins impliqués dans la prise en charge des patients d'une pathologie précise. Les médecins de ces unités se réunissent chaque semaine en Réunion de Concertation Pluridisciplinaire (RCP) pour valider les décisions thérapeutiques pour tout nouveau patient ou pour chaque modification significative du choix de traitement.

LES RCP INTERNES ORGANISÉES AU CENTRE BACLESSE

(planning hebdomadaire)

Jours	Début	Fin	RCP	Coordinateurs
LUNDI	16h	17h	Gynécologie	Pr JOLY
	16h30	18h30	Sein post-chirurgie	Dr EMILE
	17h	18h30	Ovaire	Pr JOLY
	17h30	18h30	Sarcomes	Dr VARATHARAJAH
	17h30	19h30	Oncogénétique 1 lundi sur 2	Dr BERTHET
MARDI	14h30	17h	Digestif	Dr GALAIS
	17h	19h30	Biologie moléculaire mensuelle	Dr COQUAN
	17h30	20h	Urologie	Pr JOLY
MERCREDI	17h	19h30	Pathologie osseuse	Dr GUNZER
	17h30	20h	Urologie	Pr JOLY
JEUDI	14h30	18h	Thorax	Dr GERVAIS
	16h30	20h	Dermatologie	Dr A. STEFAN
VENDREDI	14h30	16h30	Sénologie	Dr LACROIX
	14h30	18h	Oncologie Sein + Pré-chirurgie	Dr EMILE
	14h	15h30	Thyroïde	Dr BARDET
	15h30	17h	VADS	Dr RAMBEAU

Une recherche scientifique de pointe

En complément de ses activités de soins, le Centre François Baclesse est engagé dans de nombreux projets de recherche visant à améliorer la prise en charge des patients atteints de cancer, en particulier en développant de nouveaux traitements, de nouveaux tests diagnostiques ou prédictifs, de nouvelles modalités d'analyse d'imagerie médicale ou encore en proposant des actions de prévention ou de suivi des patients en cours de traitement ou après leur prise en charge. La recherche du Centre inclut la recherche clinique, translationnelle et fondamentale avec le développement de thématiques permettant un continuum entre les différentes recherches.

Sous l'égide de sa DRCI (Direction de la Recherche Clinique et de l'Innovation), le Centre François Baclesse a structuré et développé une recherche clinique de haut niveau. L'unité de phase précoce labellisée CLIP² par l'INCa positionne le Centre François Baclesse comme un acteur majeur dans le développement et l'accès à l'innovation thérapeutique.

Le Centre François Baclesse s'appuie à la fois sur ses forces internes et sur les Unités de Recherche qu'il héberge pour déployer divers projets de recherche translationnelle. L'Unité de Services Platon, qui regroupe 10 plateformes technologiques et méthodologiques dédiées à la recherche préclinique et translationnelle en oncologie et hébergées par le Centre François Baclesse, représente également un atout majeur pour la réalisation de ces travaux.

Dans son PMS, à l'ère de la médecine personnalisée, le Centre entend associer recherche de pointe, innovations thérapeutiques et technologiques et une approche centrée sur le patient, pour améliorer significativement la prise en charge et la qualité de vie des patients atteints de cancer. Les divers projets et collaborations soulignent l'engagement du Centre à être à la pointe de l'oncologie moderne, intégrant des avancées en génomique, en intelligence artificielle et en nouvelles approches thérapeutiques.

Le projet scientifique du Centre s'articule autour de 4 axes :

- Mener une recherche en faveur d'une médecine personnalisée, accessible à tous
- Développer de nouvelles approches thérapeutiques
- Identifier les facteurs de risques des cancers et proposer une prise en charge des effets secondaires des traitements
- Structurer la recherche du Centre, renforcer son ancrage universitaire et sa notoriété

Axe 1 – Mener une recherche en faveur d'une médecine personnalisée, accessible à tous

Les connaissances accumulées grâce à la recherche montrent que chaque tumeur est unique que les mécanismes de croissance ou de dissémination de la maladie peuvent être complètement différents d'un individu à l'autre, tout comme la réponse aux traitements. L'accès à une médecine personnalisée repose sur des méthodes diagnostiques de pointe et sur des traitements adaptés au profil moléculaire du patient.

C'est dans ce contexte que nos équipes de recherche travaillent sur la mise en place de nouveaux tests diagnostiques, sur l'identification de marqueurs de réponse aux différents traitements ou sur la mise en place des tests fonctionnels prédictifs de cette réponse aux traitements. Dans la continuité, le Centre souhaite pour son prochain PMS :

- **Élaborer de nouveaux tests diagnostiques ou prédictifs.**
- **Utiliser la génomique pour mieux caractériser les risques et traiter les cancers, et développer des outils de prédiction**
 - Création tests fonctionnels innovants pour prédire la réponse aux traitements.
 - Séquençage du génome pour une prise en charge plus précise et efficace.
 - Poursuivre le développement du test GIScar pour évaluer la sensibilité au platine des tumeurs ovariennes. Diagnostic des prédispositions génétiques aux cancers du sein et de l’ovaire.
- **Développer de tests fonctionnels basés sur l’utilisation d’organoïdes dérivés de tumeurs**
 - Utiliser les organoïdes pour la recherche et la pratique clinique, pour tester de nouvelles molécules anticancéreuses.
 - Développer des modèles précliniques avec des organoïdes tumoraux dérivés de patients.
 - Développer la plateforme ORGAPRED pour produire les tumoroïdes.
- **Identifier les facteurs prédictifs de la réponse aux traitements dans les cancers gynécologiques**
 - Études sur les microARNs pour prédire la réponse aux traitements.
 - Suivi des cohortes de patients pour identifier les effets secondaires rares.
- **Intégrer l’intelligence artificielle dans les projets de recherche**
 - Utiliser l’IA pour la recherche en médecine nucléaire, radiologie et radiothérapie.

Axe 2 - Développer de nouvelles approches thérapeutiques

- **Améliorer la prise en charge des patients atteints de cancer en développement de nouveaux traitements.**
 - **Développer l’alphathérapie en collaboration avec Science Park EPOPEA, notamment via la RIV**
 - Etudier les propriétés des particules alpha et leur interaction avec les tissus cancéreux
 - Concevoir et tester des vecteurs pour transporter les agents thérapeutiques directement vers les cellules cancéreuses
 - Optimiser les paramètres de la RIV en utilisant l’alphathérapie pour minimiser les effets secondaires sur les tissus sains environnants,
 - Evaluer l’efficacité et la sécurité de la RIV à l’aide de l’alphathérapie sur des modèles précliniques.
- **Poursuivre et accélérer la recherche sur l’hadronthérapie et la radiothérapie innovante**
 - Développer la recherche sur la protonthérapie et la future carbonothérapie.
 - Miser sur les dynamiques coopératives pour accélérer la recherche sur ces domaines.

Axe 3 - Identifier les facteurs de risques de cancer et proposer une prise en charge es effets secondaires des traitements

- **Approfondir l'épidémiologie et la prévention des risques : comprendre les facteurs de risque**
 - Étudier les facteurs de risque professionnels de cancers.
 - Poursuivre la cohorte AGRICAN pour évaluer les risques de cancer chez les agriculteurs.
 - Mener un projet de recherche interventionnelle permettant de tester 4 programmes de formation continue des agriculteurs pour les aider à diminuer leur exposition professionnelle aux pesticides.

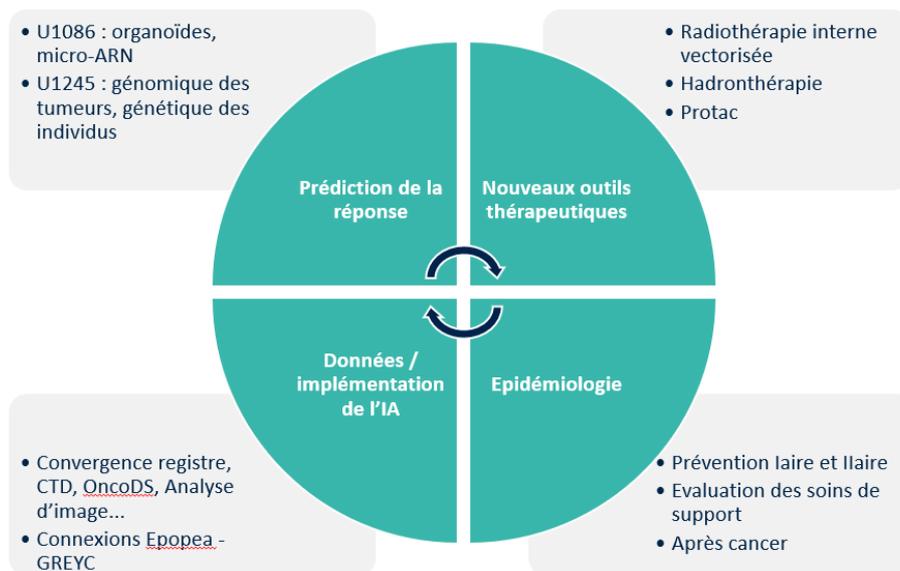
- **Améliorer la prise en charge des effets secondaires des traitements et la qualité de vie des patients, y compris après le cancer**
 - **Poursuivre les études sur la fatigue chronique, les troubles cognitifs et les autres symptômes des patients**
 - Développer et évaluer des solutions innovantes comme la réalité virtuelle
 - Positionner cette thématique à l'échelle internationale avec des projets à ambition européenne
 - **Développer et évaluer des soins de support innovants**
 - Développer des études interventionnelles en soins de support,
 - Poursuivre le développement de la recherche en soins paramédicaux et maintenir notre leadership national dans ce domaine
 - **Innover dans les parcours des patients dans la période de l'après cancer, en incluant de nouvelles technologie comme l'IA, le suivi connecté.**

- **Promouvoir des études en sciences humaines et sociales**
 - Travailler sur les inégalités sociales, et leur impact en matière en cancérologie
 - Participer au programme Weshare
 - Pour l'intégration de l'évaluation de la qualité de vie dans le dossier médical
 - Digitalisation des tests cognitifs et implémentation des outils connectés dans les études en soins de support.

Axe 4 – Structurer la recherche du Centre, renforcer son ancrage universitaire et sa notoriété

- **Développer la recherche clinique et translationnelle, ainsi que l'enseignement, notamment grâce à un renforcement de l'ancrage universitaire.**
- **Mieux structurer le continuum entre la recherche fondamentale et clinique en développant la recherche translationnelle**
- **Renforcer notre offre d'essais précoces et consolider la labellisation CLIP²**
- **Rester leader régional en matière essais thérapeutiques et augmenter le nombre d'inclusions dans les essais**
- **Renforcer les capacités de recherche clinique et translationnelle**
 - Créer des collaborations interdisciplinaires, au-delà du centre ;
 - Intensifier la participation aux projets nationaux et internationaux.
- **Organiser des événements scientifiques** pour favoriser les échanges et les collaborations.

Accélérer le déploiement de l'innovation en cancérologie



Intégrer l'intelligence artificielle en routine et développer la recherche

Le Centre François Baclesse, conscient de l'importance des développements en cours de l'IA et de l'intérêt potentiel de ses apports pour les pratiques de soin comme pour les recherches de toutes natures qui sont menées par ses équipes, a constitué un pôle IA regroupant les acteurs du domaine, en charge de coordonner les actions de nature à permettre l'implémentation rapide et pertinente de l'IA dans ses activités. Les champs d'application sont nombreux, incluant l'imagerie médicale, la radiothérapie, la curiethérapie, l'anatomopathologie, et le parcours de soins des patients. Outre l'organisation de ce pôle et son animation scientifique, le Centre se dote progressivement d'outils performants (stations de calculs dédiées) et établit diverses collaborations régionales et nationales dans ce domaine. Divers projets de recherche sont en cours, par exemple pour **optimiser les parcours de soin des patients** en mettant en lumière des critères de qualité pertinents pour la prise en charge des patients ; **améliorer l'assurance qualité en radiothérapie lors des essais cliniques** ; ou encore pour **prédire l'efficacité des traitements contre les glioblastomes à partir des données pré-traitement**, afin de s'orienter vers une médecine plus personnalisée.

D'autres projets utilisant l'IA sont également menés, par exemple en médecine nucléaire pour **l'homogénéisation et le débruitage en imagerie TEP** ; en radiologie pour la validation d'un **algorithme de rééchantillonnage en imagerie IRM pour une accélération des acquisitions** ou en radiothérapie pour **prédire le résultat des contrôles qualité patients et ainsi de gagner du temps de disponibilité des machines de traitement**.

Enfin, des **protocoles d'imagerie histologique multimodale** totalement innovants sont développés par la jeune société HyprView, hébergée par le Centre François Baclesse, dans le cadre d'un projet d'innovation collaborative soutenu par la Région Normandie. Ces travaux sont en particulier appliqués à la recherche de **signatures histologiques diagnostiques ou prédictives de la réponse aux traitements** dans divers types de pathologies cancéreuses.

La convergence des data comme vecteur d'amélioration de la performance

L'intelligence artificielle connaît aujourd'hui une expansion dans divers domaines tels que les mathématiques, les statistiques, les probabilités, et l'informatique. Son but est de permettre à une machine de reproduire l'intelligence humaine par le biais de la création et de l'application d'algorithmes. Cette initiative s'apparente à la création d'un vaste « arbre » d'instructions appliqué à la recherche médicale. Elle offre de formidables perspectives en augmentant la précision des diagnostics, en personnalisant les traitements, en optimisant la gestion des soins et en permettant un suivi de santé plus efficace. Pour atteindre ces objectifs, les algorithmes doivent cependant accéder à de vastes ensembles de données diversifiés afin d'améliorer leur précision et de réduire les biais. **C'est dans cette optique que le Centre s'est engagé dans une démarche forte de convergence des datas, pour améliorer sa gestion et développer ses travaux de recherche.**

La convergence des données permet l'intégration et la centralisation de divers types de données provenant de multiples sources en un système unifié. Sa finalité, permettre d'améliorer la qualité des soins et la performance hospitalière. Elle vise à créer un environnement où les informations médicales peuvent être partagées et utilisées de manière efficace et sécurisée, améliorant ainsi les soins aux patients et optimisant les opérations hospitalières.

Sur le plan national, le Centre François Baclesse s'inscrit pleinement dans les projets portés par Unicancer et sa Direction des Data et des Partenariats, en matière de données de santé (OncoDS, ODH, participation au copil Data Unicancer, etc.).

Ethique et IA : respecter le cadre juridique et nos valeurs fondamentales

L'Intelligence Artificielle offre des perspectives extraordinaires en matière de lutte contre le cancer. Elle se développe aujourd'hui dans de nombreux domaines d'application : mathématiques, statistiques, probabilités, informatique, etc. Son but est de parvenir à faire imiter par une machine l'intelligence humaine au travers de la création et l'application d'algorithmes.

Elle apporte de nombreux avantages aux patients en améliorant la précision des diagnostics, en personnalisant les traitements, en améliorant la gestion des soins et en permettant un suivi plus efficace de la santé. Pour cela, les algorithmes doivent avoir accès à des ensembles de données importants et variés. Les données des personnes prise en charge dans notre Centre sont donc susceptibles d'être utilisées pour permettre un fonctionnement optimal de ces algorithmes mais aussi pour les entraîner, améliorer leur précision et éliminer les biais. Le Centre François Baclesse a dans ses valeurs fondamentales l'excellence et a pour ambition d'être à la pointe de l'innovation en oncologie. Pour construire dès à présent la médecine de demain, nous nous inscrivons pleinement dans cette dynamique, appliquée au domaine médical.

Son utilisation impose cependant de déterminer et de respecter un cadre juridique strict et des valeurs fondamentales. L'humanisme fait partie de l'ADN du Centre et les solutions d'IA sont déployées dans un cadre respectueux de la garantie humaine et de l'explicabilité des prédictions des modèles d'IA. Ainsi, au CFB, ces nouveaux modèles d'IA sont tempérés et font l'objet d'une validation/évaluation scientifique, technique, réglementaire et éthique éclairée. Cela prend la forme d'un collège spécifique, composé de personnalités qualifiées et d'experts, capables de statuer sur la conformité des modèles à l'éthique, et en parfaite conformité avec les droits des patients, au niveau national et communautaire (*IA Act*, notamment).

Un projet d'établissement fondé sur « l'expérience patient »

Le Centre François Baclesse est engagé depuis plusieurs années dans une démarche de promotion de l'Expérience-Patient :

- 2021 : création du groupe « expérience-patient » constitué de professionnels du centre (accompagnatrices en santé, 1 médecin, 1 cadre infirmier, la directrice des soins, le directeur général adjoint, 1 patiente-partenaire)
- 2022 : embauche d'une patiente partenaire, salariée en CDD pour mettre en place la pair-aidance et participer aux projets institutionnels.
- Juillet 2024 : validation en « COPIL Expérience Patient » de la création d'un comité de patients.

« L'expérience patient regroupe l'ensemble des interactions et des services que le patient entretient avec le système de santé. Ces interactions sont à la fois façonnées par l'organisation de ce parcours, mais aussi par l'histoire de vie de la personne » - The Beryl Institute

L'expérience du patient se construit tout au long du parcours. Elle permet d'améliorer les parcours de soins des patients, par la prise en compte du patient dans sa globalité (vécu, état d'esprit, situation personnelle, etc.) et non seulement du point de vue pathologique. D'améliorer la qualité de vie au travail des professionnels, en mettant le « prendre soin » au centre de leurs missions, et donnant un sens encore plus humain à leur métier

Les objectifs du Centre sur le sujet sont les suivants :

- Développer le comité « Expérience patient » pour favoriser l'intégration des patients dans nos organisations, prendre en compte leur parole et ainsi améliorer la qualité des parcours de soins ;
- Développer la pair-aidance et favoriser l'entraide entre personnes ayant vécu ou vivant la même pathologie (entre pairs) dans l'objectif de favoriser leur vécu.
- Mettre en place des partages d'expériences auprès des professionnels de santé mais également du grand public afin d'aider à la réflexion sur le parcours de soin et l'information patients ;
- Coconstruire les projets institutionnels avec les patients et leurs représentants (projets organisationnels, soins, architecturaux, enseignement, recherche, signalétique, design de la structure, etc.) ;
- Améliorer le recueil et l'exploitation de l'expérience via les PREMS, les PROMS¹, et l'analyse de verbatims. Ces questionnaires (10 à 20 questions) s'intéressent à la manière dont le patient vit l'expérience des soins.
- Développer le suivi des effets secondaires et indésirables à distance des patients, notamment via les outils connectés de télésurveillance, domaine dans lequel le Centre est précurseur, notamment pour son hôpital de jour.
- **Développer et renforcer « l'espace patients et proches » (ex-ERI) en faveur d'une prise en charge globale des patients et de leurs proches aidants.**
- **Mettre en œuvre le projet « d'ERI mobile » afin « d'aller vers » les populations éloignées des soins et des politiques de prévention.**

¹ Patient-reported experience measures, Patient-reported outcomes measures

Le projet enseignement : une école de la cancérologie en Basse Normandie

L'enseignement au CFB regroupe de nombreuses modalités concernant toutes les activités cliniques et médico-techniques :

La formation initiale universitaire des étudiants des professions de santé et des professions scientifiques :

- Accueil et formation en situation de travail d'étudiants (externes) et d'internes en médecine et en pharmacie ;
- Formation et accompagnement des internes en oncologie pendant tout leur cursus ;
- Accueil de stagiaires de la formation initiale issus des écoles paramédicales ou des universités,
- Contributions des professionnels experts aux enseignements universitaires ;
- Encadrement de thèses et de mémoires de Master II scientifiques

La formation continue tout au long de la vie

- Sensibilisation et formation interne auprès de nos équipes soignantes ;
- Tutorat et accompagnement des nouveaux embauchés ;
- Catalogue de formations continues et programmes DPC ouverts aux professionnels de santé extérieurs ;
- Animation de nombreuses réunions scientifiques d'échanges et d'actualisation des connaissances, participation à l'organisation et à l'animation de congrès nationaux et internationaux.

Le Centre François Baclesse est un acteur incontournable de la formation universitaire des futurs oncologues de la région, qui doivent y effectuer la moitié de leur cursus. Au-delà des aptitudes cliniques, ils y acquièrent les compétences liées aux activités spécifiques développées au sein du CFB en tant que centre de référence des essais thérapeutiques, notamment de phase précoce.

L'organisme de formation du Centre François Baclesse est certifié Qualiopi, certification qualité accordée sur les actions de formation, permettant la prise en charge financière sur fonds publics pour les apprenants. Le plan stratégique du Centre entend maintenir et renforcer un haut niveau d'exigence dans la qualité de nos formations pour garantir l'excellence des soins et des organisations.

La politique enseignement du Centre François Baclesse se fonde sur les objectifs suivants :

- Renforcer l'ancrage universitaire ;
- Être reconnu comme acteur principal régional formateur en oncologie (ComUE) ;
- Communiquer et valoriser son expertise au national, international ;
- Poursuivre le développement des compétences de nos personnels ;
- Renforcer la formation paramédicale ;
- Maintenir une formation continue de qualité « validante », en adéquation avec les besoins des professionnels de santé de la région ;
- Maintenir le lien ville-hôpital et sécuriser les parcours patients ;
- Moderniser les techniques d'enseignement et déployer les solutions innovantes

Le projet de soins et médico-technique : fédérer le collectif soignant pour porter l'innovation

Dans un contexte sanitaire en constante évolution, notre projet vise à fédérer les soignants autour d'un projet de soins communs. Il vise à offrir les soins de meilleure qualité, centrés sur le patient et intégrant les 3 missions des centres de lutte contre le cancer : les soins, la recherche et l'enseignement. En s'appuyant sur ses valeurs fondamentales « Humanisme, Innovation, Excellence et Solidarité », il développe une approche innovante et intégrée qui répond aux besoins actuels et territoriaux des patients pris en charge dans l'établissement tout en s'adaptant aux défis futurs. Ce projet s'inscrit pleinement dans les 3 virages institutionnels amorcés depuis 2023 : le virage ambulatoire, numérique et écologique.

6 axes majeurs structurent ce projet :

- Le « savoir soignant » : un levier de qualité et de sécurité au service des patients ;
- Favoriser la recherche en soins et l'enseignement paramédical pour innover et mieux soigner ;
- Professionnaliser les parcours soignants pour des prises en charge optimales ;
- L'excellence et l'innovation dans le parcours patient ;
- Des soignants engagés dans une démarche écoresponsable
- Un environnement favorable à l'épanouissement professionnel.

Axe 1 : Le « savoir soignant » : un levier de qualité et de sécurité au service des patients

Renforcer les savoirs de nos soignants doit être au cœur la stratégie d'établissement. Il permettra de fédérer les équipes autour de valeurs communes et d'objectifs partagés. Le développement de la réflexivité des soins et le leadership soignant seront également des leviers essentiels pour renforcer l'implication de chaque professionnel en faveur de la qualité des soins.

Actions clés :

- **Définir des parcours professionnels et un plan de développement des compétences robustes :**
 - Analyser les risques prévalents et déterminer un plan de développement des compétences adapté.
 - Développer des programmes de formation par métier adaptés aux besoins.
- **Professionaliser les métiers du soin :**
 - Donner aux cadres les outils nécessaires pour accompagner et faire grandir leurs équipes au plus près des besoins des patients.
- **Développer la réflexivité et le leadership soignant :**
 - Encourager l'évaluation continue des pratiques professionnelles (EPP) en équipe.
 - Apporter des axes d'amélioration en impliquant tous les acteurs du soin.
 - Développer le leadership soignant afin d'inspirer et promouvoir les métiers du soin.

Indicateurs :

- Taux de professionnels ayant participé à des formations.
- Nombre de nouveaux parcours professionnels définis et adoptés.

Axe 2 : Favoriser la recherche en soins et l'enseignement paramédical pour innover et mieux soigner

Le projet de soins doit permettre de faire en sorte que les « questionnements du quotidien » deviennent les axes de recherche de demain, au bénéfice des patients et soignants. Cet axe ne peut se réaliser que par l'appropriation des données probantes et la démocratisation de la recherche en soins.

Actions clés :

- **Intégrer les données probantes dans la pratique quotidienne :**
 - Former les équipes aux méthodes de recherche documentaires.
 - Former les équipes à la lecture et compréhension des articles scientifiques.
 - Permettre à tous les soignants de disposer des clés de compréhension et d'avoir accès aux recommandations des sociétés savantes.

- **Développer la recherche en soins et en faire « l'affaire de tous » :**
 - Favoriser le questionnement des soignants au plus près des soins et des patients.
 - Développer un terrain favorable au développement de la recherche.
 - Permettre aux soignants d'initier des projets de recherche en soins.
 - Impliquer chaque professionnel dans le processus de recherche et d'innovation.
 - Communiquer et valoriser les actions de recherche et leurs résultats.

- **Participer à la transmission des savoirs à travers la formation :**
 - Concevoir des programmes de formation internes et externes y compris universitaires.
 - Animer des formations internes et externes.
 - Diriger et favoriser les mémoires de fin d'études.
 - Participer à des jurys de mémoires ou des jurys divers auprès des instituts et universités.

Indicateurs :

- Taux de nouvelles procédures et modes opératoires soignants faisant référence à des recommandations.
- Nombre de soignants impliqués et ou porteurs dans des projets de recherche en soins
- Nombre de publications et de communications scientifiques par an.
- Nombre de formations conçues et ou animées en interne et externe.
- Nombre d'engagements auprès des instituts et universités (mémoires dirigés /jury)

Axe 3 : Professionnaliser les parcours soignants pour des prises en charge optimales

La professionnalisation des métiers de soins est cruciale pour garantir un haut niveau de compétences et d'adaptabilité face aux évolutions de la santé en oncologie. Identifier des parcours professionnels et construire des programmes de formation ciblés sont des priorités pour structurer les métiers du soin et gagner en efficacité. Cela passe d'abord par la construction de parcours professionnels managériaux, puis soignants.

Actions clés :

- **Définir des parcours professionnels dans une logique d'amélioration des performances :**
 - Définir des parcours professionnels permettant aux soignants de diversifier leurs champs d'action et de développer des expertises.
 - Donner du sens au travail en structurant les parcours aux compétences et appétences des soignants

- **Définir les axes stratégiques et institutionnels de formation**
 - Prioriser les formations des soignants permettant de répondre aux axes stratégiques de l'établissement

- **Professionnaliser le métier de cadre de santé :**
 - Développer les compétences de l'encadrement impliquant pertinence, autonomie et leadership
 - Centrer l'encadrement sur les enjeux des équipes soignantes
 - Accompagner les cadres pour les former au management par la qualité
 - Donner aux cadres les outils nécessaires pour accompagner et faire progresser leurs équipes.

- **Professionnaliser des métiers de soins :**
 - S'intégrer dans les processus d'accueil d'étudiants soignants
 - Faire évoluer et développer le parcours d'intégration des nouveaux arrivants dans les services
 - Formaliser les validations de compétences et/ou habilitation des soignants
 - Formaliser les attendus à toutes les étapes professionnelles pour l'ensemble des métiers
 - Améliorer les standards professionnels à travers des formations continues.

- **Intégrer des nouveaux métiers :**
 - Développer les différents rôles soignants (soignants spécialisés, IDE ou MERM² de parcours, coordination, télésurveillance).
 - Structurer la pratique avancée et saisir les opportunités à venir chez les MERM.
 - Développer les protocoles de coopération pour répondre aux défis du secteur.

Indicateurs :

- Nombre d'organisations ou de procédures améliorées à la suite de dysfonctionnements.
- Nombre d'EPP et audit mis en place et suivis
- Pourcentage d'évolution professionnelle au sein d'un service.
- Pourcentage de projets innovants dans un service.

² Manipulateur d'électroradiologie médicale

Axe 4 : L'excellence et l'innovation dans le parcours patient

L'amélioration continue du parcours patient est une priorité institutionnelle. Elle vise à garantir des soins efficaces et personnalisés. L'intégration des infirmières et MERM de parcours ainsi que l'introduction de la e-santé permettent d'assurer un suivi cohérent et adapté aux besoins de chaque patient. En exploitant les outils numériques, le Centre peut offrir une prise en charge plus accessible, connectée et proactive. Les parcours s'étendent au-delà de l'hôpital pour couvrir les lieux de vie des patients. Ainsi le développement de partenariats ville-hôpital représente un enjeu point majeur pour les années à venir.

Actions clés :

- **Définir les facteurs d'excellence dans les parcours patients :**
 - Élaborer des stratégies ciblées pour améliorer chaque étape du parcours de soins.
 - Permettre à l'ensemble de soignants de savoir où se positionne le patient dans son parcours.
 - Renforcer le rôle des infirmières et MERM de parcours en assurant un accompagnement optimal et personnalisé du patient tout au long de son parcours.

- **Favoriser le « juste soin »**
 - Anticiper l'identification des besoins des patients afin de garantir un recours minimal à l'hospitalisation
 - Diminuer des durées moyennes de séjour par une optimisation des lits d'aval
 - Eviter les chronicisations hospitalières par le développement de la cellule de sortie

- **Développer les coopérations ville-hôpital :**
 - Affirmer notre rôle de centre de recours dans la prise en charge continue dans les domaines de soins, soins palliatifs et soins de support :
 - Créer une unité permettant la coordination des prises charge sur les lieux de vie des patients.
 - Mettre à disposition des expertises nécessaires permettant les prises en charge à domicile (IPA, soins palliatifs)
 - Permettre la continuité de la qualité et sécurité des soins des patients
 - Associer les professionnels de premier recours dans les parcours patients et les impliquer comme partenaire dans la PEC des patients
 - Accompagner les professionnels de ville par le biais de la formation

- **Renforcer le numérique en santé dans le parcours patient :**
 - Développer les téléconsultations, le télésuivi, la téléexpertise, et l'IA.
 - Intégrer le numérique dans les usages : prévention, diagnostic, évaluation, prédiction et organisation...
 - Utiliser la technologie pour faciliter l'accès aux soins et améliorer l'interaction entre les professionnels de santé et les patients.
 - Exploiter les technologies pour optimiser et sécuriser les soins
 - Favoriser l'intégration des patients dans les parcours en luttant contre les inégalités et l'illectronisme.

Indicateurs :

- Evaluer la satisfaction des patients concernant leur parcours de soins.
- Nombre de partenariats ville-hôpital établis.
- Taux d'utilisation des solutions de e-santé par les patients.

Axe 5 : Des soignants engagés dans une démarche écoresponsable

Dans la continuité du projet d'établissement, l'écologie dans les soins constitue un axe fondamental. En promouvant des initiatives écologiques sur l'ensemble des secteurs, nous nous engageons à minimiser notre impact environnemental tout en maintenant la qualité des soins.

Actions clés :

- **Former et acculturer les soignants à l'approche environnementale dans les pratiques quotidiennes**
 - Communiquer sur les actions déployées dans le centre.
 - Encourager les initiatives individuelles et collectives.
 - Mettre en place des actions ponctuelles (ateliers, formation...).

- **Favoriser le recyclage**
 - Anticiper les dates limites de consommation des références peu utilisés dans certains secteurs et les réaffecter aux secteurs ayant une rotation plus importante

- **Favoriser la réduction de l'usage des technologies polluantes**
 - Economie d'énergie
 - Favoriser les comportements écoresponsables au sein de l'établissement
 - Favoriser les téléconsultations quand ce type de prise en charge est pertinent pour le patient
 - Regrouper les venues du patient.
 - Favoriser la réduction des déchets par la juste commande et le tri
 - Recycler les emballages qui peuvent l'être en fonctions des filières établies
 - Eviter l'utilisation de dispositifs à usage unique quand d'autres alternatives sont possibles

Indicateurs :

- Evolution du tonnage des déchets
- Taux de recyclage des matériaux médicaux.
- Prélèvements des zones à risque de déchets polluants

Axe 6 : Le Centre François Baclesse : un environnement favorable à l'épanouissement professionnel

Dans un contexte de tension en matière de recrutement de professionnels de santé, renforcer l'attractivité et la fidélisation est essentiel pour assurer une prise charge de qualité auprès des patients. Cet axe vise à améliorer la satisfaction au travail et à donner du sens aux missions des soignants, en valorisant leur contribution à la qualité des soins et garantissant un environnement de travail enrichissant et épanouissant.

Actions clés :

- **Donner du sens aux missions des soignants :**
 - Mettre en lumière l'impact de leur travail sur la qualité des soins.
 - Intégrer les soignants dans les projets de services et réorganisations.

- **Améliorer la satisfaction au travail :**
 - Offrir un environnement de travail positif et motivant.
 - Favoriser les actions d'accompagnement et développement personnel

- **Valoriser les réussites individuelles et collectives :**
 - Reconnaître et valoriser les contributions des soignants.

Indicateurs :

- Taux de satisfaction au travail des soignants.
- Taux de rotation des soignants sur une période donnée.
- Baromètre sur la qualité de vie au travail (QVT)

III - Les projets supports

Le projet qualité et gestion des risques

La politique qualité 2018-2022 du Centre s'articulait autour de plusieurs axes stratégiques visant à améliorer la qualité et la sécurité des soins tout en soutenant ses ambitions médico-scientifiques :

- Réforme du pilotage par l'intégration de l'ensemble des démarches de certification ;
- Déploiement des axes d'amélioration répondant aux constats de la certification HAS et au niveau des IQSS ;
- Soutien aux ambitions du projet médico-scientifique, au cœur de la stratégie du Centre ;
- Optimisation des outils et organisations de la qualité et de la gestion des risques ;
- Poursuite de l'acculturation et de l'autonomisation des acteurs ;
- Collaboration accrue avec les usagers par une intégration renforcée ;
- Mesure des résultats de la qualité délivrée.

Le Centre entend maintenir la dynamique de sa démarche qualité, à travers les certifications déjà obtenues (HAS, OEI, ISO, COFRAC).

La politique qualité 2024-2028 du CFB s'articule autour de 4 axes :

- **Axe 1 : Optimiser la démarche qualité et renforcer le management intégré par la qualité**
 - Déployer la démarche processus sur tous les services et les parcours patients
 - Renforcer les compétences et l'autonomie des équipes (acculturation, implication)
 - Moderniser les outils qualité et déployer des outils de pilotage partagés et mesurer la qualité des prises en charge par le déploiement d'indicateurs qualité
 - Redynamiser et structurer les démarches d'évaluation des pratiques professionnelles pour évaluer la qualité et la performance des soins
- **Axe 2 : Renforcer la culture qualité et de sécurité**
 - **Prioriser et soutenir le déploiement et la maîtrise des risques sur les thématiques prioritaires de la politique qualité : prise en charge médicamenteuse, identitovigilance, risque infectieux et la cybersécurité.**
 - Poursuivre l'acculturation des professionnels à la culture de sécurité et engager tous les collectifs de soins dans l'évaluation de la culture de sécurité
 - Déployer l'analyse systémique des événements indésirables
 - Déployer les démarches d'habilitation des compétences sur l'ensemble des activités à risques en intégrant les médecins et les infirmiers
 - Systématiser les analyses des risques en amont des projets
- **Axe 3 : Viser l'excellence dans les procédures de certification et d'accréditation**
 - Atteindre les exigences fixées par le référentiel de certification de la Haute Autorité de Santé (HAS) et de l'OEI
- **Axe 4 : Promouvoir le partenariat patient et l'expérience patient pour améliorer la prise en charge des patients**
 - Promouvoir la co-construction des projets et organisations avec les patients & proches
 - Développer la pair-aidance dans les parcours patients
 - Développer le recueil de l'expérience patient et améliorer l'exploitation des récits des patients

Le projet social : établir un environnement professionnel favorable et attractif

La principale richesse du Centre repose avant tout sur son personnel : leur travail, leur savoir-faire, leur expertise, leur engagement constant pour assurer une prise en charge de qualité des patients, et leur connaissance souvent longue de l'établissement. Chaque jour, individuellement et collectivement, les employés incarnent les valeurs de l'établissement, contribuant ainsi à renforcer la culture d'entreprise « Baclesse ».

La période de crise sanitaire que nous avons traversée, et qui était difficilement prévisible, a profondément et durablement modifié les comportements individuels et les collectifs de travail. Plus que jamais, nous avons ensemble la responsabilité de cultiver la solidarité et la qualité de vie au travail en accompagnant les trois virages, ambulatoire, numérique et de développement durable, du projet d'établissement. Ce n'est qu'à ce prix que le Centre restera une référence pour des professionnels de santé exigeants qui sont attachés à mettre le patient au centre de leurs préoccupations et de leurs décisions. Le projet social du Centre se fonde sur deux axes déclinés en objectifs.

Axe 1 - Garantir le meilleur environnement de travail possible pour les professionnels

- **Préserver le sens et la soutenabilité du travail, à court, moyen et long terme :**
 - Promouvoir le travail en équipe et conforter la place du management dans l'organisation du travail, par un accompagnement adapté.
 - Maintenir des effectifs soins permettant la concrétisation sur le terrain de nos valeurs humanistes, tout en étant vigilant sur les équilibres économiques généraux ; continuer à déployer des outils numériques et d'IA pour libérer du temps pour la prise en charge des patients ; favoriser des processus administratifs dématérialisés, allégés et fluides.
 - Sécuriser les pratiques des professionnels par la formation continue et le mentorat (binômes...)
 - Soutenir tous les professionnels au quotidien, y compris les équipes de nuit, dans la gestion des contraintes : écoute psychologique 24/24, accompagnement par l'EMSP, formation à la gestion des émotions, prévention des TMS, des RPS, sophrologie.
 - Développer le maintien dans l'emploi et engager une réflexion de terrain sur les parcours professionnels pour permettre la soutenabilité du travail sur le long terme ; étudier la possibilité d'alléger la charge émotionnelle par l'augmentation de missions transversales à temps partagé (formation, recherche, mission particulière confiée par le Centre...) ou encore des mises à disposition croisées entre établissements de santé de spécialité différente.

- **Développer l'équilibre « vie pro - vie perso » :**
 - Favoriser la conciliation des différents temps de vie en poursuivant le développement de nouvelles formes d'organisation du temps de travail (télétravail, horaires variables, évolution des horaires selon l'évolution des contraintes familiales, services facilitateurs pour la gestion du quotidien, etc.).

- **Evaluer et suivre en continu le niveau de satisfaction des professionnels**
 - Surveiller et améliorer l'évolution des indicateurs existants (auto-évaluation par les professionnels de leur qualité de vie au travail, auto-évaluation par les professionnels de la fréquence d'exposition aux risques psycho-sociaux, absentéisme et accidents du travail, etc.).

- **Préserver un dialogue social riche et constructif avec les représentants du personnel, afin d'améliorer les organisations et les conditions de travail.**

Axe 2 – Accompagner les professionnels aux changements

- **Développer le partage de l'information :**
 - Renforcer le dialogue social autour des projets du Centre, en échangeant avec les élus du personnel le plus en amont possible
 - Continuer à développer des lieux et des méthodes de travail favorisant le décloisonnement des activités et des professionnels.

- **Sécuriser et fluidifier la conduite du changement :**
 - Privilégier la méthode essai-erreurs, les collectifs de test ou pilotes selon les thématiques
 - Coconstruire les projets en faisant travailler ensemble les professionnels concernés directement ou indirectement, qu'ils soient médicaux, soignants ou non soignants.
 - Déployer des formations autour des thématiques en lien avec les virages ambulatoire, numérique, RSE, en privilégiant les formations d'équipes entières lorsque c'est pertinent.

- **Reconnaitre l'engagement :**
 - Valoriser les efforts, l'engagement consenti et les résultats obtenus, notamment en mettant en œuvre et en faisant évoluer des outils de rémunération comme l'intéressement.

Le projet financier : une trajectoire de consolidation financière

Le Centre François Baclesse, en tant qu'Établissement Privé d'Intérêt Collectif (ESPIC), est soumis à des règles de gestion strictes établies au niveau national et contrôlées localement par l'Agence Régionale de Santé (ARS) au nom du ministère de la Santé. Un Commissaire aux comptes participe au Conseil d'Administration et réalise chaque année un audit des comptes, présenté ensuite au Conseil et à l'ARS. L'État Prévisionnel des Recettes et des Dépenses (EPRD) et le Plan Global de Financement Pluriannuel (PGFP) de l'établissement sont soumis au vote des instances (CSE, CME et CA) et envoyés pour approbation à l'ARS. De même, le compte financier est voté par ces instances et transmis à l'ARS.

Dans un contexte de maîtrise des dépenses de santé, avec un financement à l'activité (T2A) dont la réforme semble reportée et dans une période de forte incertitude politique, les marges de manœuvre des établissements de santé sont réduites. Les perspectives de financement de la sécurité sociale traduisent une volonté de maîtrise et des mesures d'économies, après la crise marquée par le « quoi qu'il en coûte ». Par déclinaison, les ARS demandent aux établissements de santé de projeter un taux d'évolution des tarifs des GHS proche de zéro dans leurs projections budgétaires. Ce cadre budgétaire contraint est néanmoins amélioré par les annonces du ministre de la Santé et de la Prévention, prévoyant l'extinction progressive du coefficient de minoration tarifaire appliqué aux ESPIC, dont les CLCC.

Depuis 2018, le Centre François Baclesse a connu une trajectoire de dégradation de sa situation financière. Si les bases restent solides (fonds propres, trésorerie sécurisante, endettement maîtrisé), les finances du Centre ont été fragilisées par les pertes cumulées. Principales causes de cette dégradation : une performance économique systématiquement insuffisante pour couvrir le niveau d'investissement ou faire face aux imprévus et le démarrage de l'activité de Protonthérapie structurellement déficitaire. La consolidation financière figure donc parmi les axes prioritaires de notre plan stratégique. Il s'agit d'améliorer le modèle économique d'ensemble de l'établissement, d'identifier les différents foyers de pertes, et de les régler, afin de rétablir des marges de manœuvre financières, pour se développer, innover, soutenir les professionnels et améliorer les prises en charge. Pour cela, l'enjeu est d'impulser une logique d'efficacité partagée par toutes et tous.

1 - Les axes stratégiques de recherche d'efficacité financières

Les orientations suivantes, doivent permettre au Centre de restaurer ses capacités financières, d'améliorer l'efficacité de ses organisations et d'accompagner sereinement les transformations nécessaires à venir.

- Tout en étant prudent sur les potentielles réformes du financement qui bouleverseraient certains équilibres (T2A, financement au forfait, réforme de la Radiothérapie), **le Centre peut miser sur le dynamisme de son activité ambulatoire et de son plateau technique pour améliorer ses marges économiques ;**
- Face aux tensions sur le marché de l'emploi, le Centre est attentif à fidéliser ses professionnels, et à rester attractif dans un environnement hautement concurrentiel. **La maîtrise de la masse salariale et des cadres de fonctionnement reste cependant un levier important du retour à l'équilibre.**
- **Il poursuivra l'identification et le traitement de ses principaux foyers de pertes (téléimagerie par exemple),** par une gestion rigoureuse, quotidienne, et sans impact négatif sur la qualité de prise en charge des patients.
- En matière d'investissement le centre se concentrera sur l'acquisition d'outils numériques et informatiques modernes, interopérables et sécurisés. **L'hôpital fait du numérique un axe prioritaire de son plan d'investissement.**

- **Sécuriser le modèle financier de la protonthérapie** reste une priorité pour le Centre, compte tenu de ses enjeux de santé de dimension nationale et de ses forts impacts budgétaires. Si le centre a pu bénéficier d'un soutien triennal à travers des subventions (Etat et Région) pour soutenir cette activité, cette solution reste transitoire. Il est désormais crucial de stabiliser son exploitation sur le plan financier, en démontrant la valeur ajoutée de cette activité (par rapport à la radiothérapie conventionnelle), en structurant la prise en charge des patients dans des essais cliniques pour les indications non validées par les pouvoirs publics.

2 - Les objectifs du pilotage financiers

- **Moderniser le processus de facturation hospitalière**, afin de simplifier le tiers-payant avec les organismes complémentaires, le centre s'inscrit dans le dispositif ROC qui consiste à dématérialiser et standardiser les échanges administratifs et financiers avec les Assurances Maladie Complémentaires (AMC).
- **Généraliser de la facturation électronique**. La loi de finances pour 2024 a précisé le calendrier d'application de la réforme de dématérialisation des factures. Cette réforme, à visée fiscale pour renforcer la prévention et la lutte contre les fraudes financières, permet également de moderniser le circuit de traitement des bons de commandes et des factures, de sécuriser les échanges avec l'ensemble des fournisseurs et prestataires. Ce changement est très attendu, en particulier car il permet une meilleure visibilité de la chaîne d'approvisionnement du médicament, enjeu très élevé pour les centres de lutte contre le cancer.
- **Développer la culture médico-économique** par une démarche participative avec les professionnels des services de soins, le contrôle de gestion continue de développer, adapter et exploiter les d'indicateurs d'activité. Pour certains en temps réel grâce à des plateformes de gestion de données directement connectées aux logiciels métiers. **En complément, l'acquisition d'un logiciel de gestion des postes permettra de définir les cadres de fonctionnement des services** au regard des capacitaires afin d'accompagner au plus près le développement et/ou transformation des activités
- **Maintenir une politique « achats » rigoureuse, inscrite dans la dynamique d'Unicancer (centrale d'achats, marchés communs, etc.) pour en maîtriser les coûts.**
 - Cette politique « Achats » se professionnalise encore davantage avec la création d'une direction des achats, marchés et investissements (DAMI), visant à garantir la conformité des pratiques du centre avec les impératifs réglementaires de la commande publique.

Le projet immobilier : vers un nouveau bâtiment

Le projet de Schéma Directeur Immobilier doit permettre de faciliter et d'assurer la mise en œuvre des orientations stratégiques du Centre, de répondre à l'objectif de qualité et sécurité de la prise en soins des patients, de qualité de vie au travail des personnels, de recherche d'efficience dans les organisations, dans le respect des obligations réglementaires.

Installé depuis 1973 sur le plateau hospitalier au nord de Caen, le Centre se situe au cœur du cluster Santé de Caen, à proximité du CHU de Caen et du périphérique Nord. Bien entretenu, Le bâtiment est un établissement recevant du public de type U désormais classé en 1^{ère} catégorie avec une capacité d'accueil quotidienne maximum de 1745 personnes. Une importante extension du Centre a été réalisée au début des années 2000, dans le cadre du plan national hôpital 2007. La modernisation a de nouveau été largement engagée.

La stratégie immobilière du Centre François Baclesse vise à :

- Améliorer la qualité des soins
- Améliorer la qualité de vie au travail des salariés.
- Assurer la sûreté et la sécurité de l'établissement
- Renforcer l'efficience des organisations
- Permettre le développement des activités du centre

Les choix touchant à la modernisation des locaux devront se faire en concertation avec les professionnels concernés dans le cadre d'une démarche participative, avec le médecin du travail, l'ergonome, les représentants du personnel, et avec la volonté d'améliorer les conditions de travail.

Les objectifs du projet immobilier pour la période 2024-2028 sont les suivants :

- **Moderniser les locaux accueillant des patients et les adapter aux exigences de la qualité de la prise en soins et de l'activité.** Il s'agit notamment d'entretenir et de rénover progressivement les locaux d'hospitalisation et de les adapter aux évolutions prises en charge (bascule ambulatoire, nouveaux flux, etc.)
- **Restructuration des locaux existants** afin d'installer une seconde TEP (imagerie), de développer la Radiothérapie Interne Vectorisée (RIV) et d'optimiser les parcours de soins.
- **Construire une nouvelle pharmacie interne**, moderne et adaptée aux nouveaux défis de la cancérologie (MTI en particulier, à produire et à fournir au territoire Bas-Normand) et à la forte dynamique d'activité de l'établissement
- **Améliorer l'accessibilité des bâtiments**, en faciliter les conditions de stationnement, en installant un local vélo sécurisé et de taille importante (120 places). Mettre en œuvre un plan d'action en faveur des personnes en situation de handicap.
- **Maintenir la sécurité et la sûreté de l'établissement**, notamment en matière de sécurité incendie comme priorité majeure, assortie d'un plan d'action précis.
- **Inscrire l'établissement dans une politique de développement durable**, par des travaux responsables et soucieux des enjeux écologiques. Il s'agit notamment de rechercher l'efficience énergétique de l'établissement.
- **Construire un nouveau bâtiment 100% dédié à la prise en charge globale et personnalisée des cancers** (surface de 6000 m²)
 - Développement d'un **plateau de recherche hospitalo-universitaire de pointe** (notamment en matière d'organoïdes) ;
 - Construction d'un étage dédié aux soins de supports ;
 - **Extension et développement du laboratoire de génétique constitutionnelle** d'envergure nationale (1er sur le sein et l'ovaire) afin notamment d'accompagner sa forte croissance ;
 - Localisation dans ce nouveau bâtiment de la **nouvelle pharmacie**.

Protection des données personnelles

Le Centre François Baclesse, comme l'ensemble des Centres de lutte contre le cancer, s'inscrit dans une démarche de mise en conformité vis-à-vis du nouveau règlement européen (UE) 2016/679 sur la protection des données personnelles (RGPD) ayant amené à la révision de la loi relative à l'informatique aux fichiers et aux libertés. Depuis 2018, il a :

- Nommé un DPO (Data Protection Officer ou Délégué à la Protection des Données) ;
- Mis en place une commission de travail autour de ce thème réunissant des acteurs majeurs des traitements de données personnelles.

La direction du Centre s'engage à soutenir cette politique de protection des données personnelles dans la durée, à travers des mesures et des engagements forts :

- Agir pour garantir une conformité réglementaire des pratiques et de la gestion des données, avec le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) et la loi française sur l'informatique et les libertés.
- Mettre en place des processus internes pour garantir et démontrer la conformité en cas de contrôle par les autorités (CNIL) et des mesures techniques et organisationnelles appropriées.
- Collecter uniquement les données nécessaires, sécuriser les accès, contrôler les utilisations et sécuriser les archivages.
- Sensibiliser le personnel sur les obligations réglementaires et les bonnes pratiques en matière de protection des données.
- Informer de manière claire et transparente les personnes concernées sur l'utilisation de leurs données et obtenir leur consentement éclairé et spécifique lorsque cela est nécessaire.
- Faciliter l'exercice des droits d'accès, de rectification et de suppression des données personnelles par les personnes concernées.
- Maintenir un registre détaillé de tous les traitements de données personnelles, accessible à l'autorité de contrôle en cas de vérification.
- Effectuer des contrôles internes réguliers et être prêt à répondre aux contrôles de conformité de la CNIL.
- Accompagner l'ensemble des projets d'établissement, notamment informatiques, pour garantir la conformité au RGPD.

Une communication pour développer la collecte et l'attractivité du Centre

Le Centre François Baclesse doit renforcer et optimiser ses actions de communication et de collecte de fonds pour valoriser l'excellence de ses activités services et pour assurer la pérennité du financement de ses équipes de recherche. En matière de communication, le plan stratégique du Centre propose cinq axes prioritaires pour renforcer sa notoriété, diversifier ses sources de financement, fidéliser ses donateurs et renforcer son attractivité.

- **Renforcer la notoriété et l'image de marque du Centre** auprès du grand public, des partenaires et des donateurs potentiels. La « nouvelle » identité de marque date de 2021 (changement du logo) et doit être portée à la connaissance du grand public. Les valeurs du Centre (humanisme, solidarité, excellence et innovation), ainsi que son modèle spécifique de Centre de Lutte Contre le Cancer, établissement de santé privé d'intérêt collectif, sont à mettre en lumière.
 - Développer une campagne de communication multicanale (presse, réseaux sociaux, événements publics) pour promouvoir les succès et les innovations du Centre.
 - Créer des partenariats médiatiques pour des reportages et des émissions spéciales sur les avancées et les projets du Centre.
 - Mettre en place une stratégie de branding cohérente, incluant le logo modernisé et une charte graphique unifiée.
 - Organiser la célébration du centenaire du Centre avec des événements festifs autour de la thématique « tout un art de vie », une exposition, et des campagnes spéciales, mettant en lumière l'histoire, les réalisations et l'impact du Centre au niveau régional et national, ainsi que ses ambitions pour le futur de la cancérologie en France.

- **Optimiser la collecte de fonds pour accroître les ressources financières via des initiatives de collecte de fonds diversifiées et ciblées.**
 - Développer des partenariats avec des entreprises locales et nationales pour des programmes de mécénat et de sponsoring, notamment en vue de financer en partie un nouveau bâtiment recherche, incluant une pharmacie ultramoderne.
 - Organiser des événements caritatifs annuels ou bisannuel, tels que dîner de gala, des compétitions sportives solidaires, et des ventes aux enchères.
 - Développer une politique de promotion des legs et assurances vie, par une communication rigoureuse et proactive.
 - Lancer des campagnes de crowdfunding pour des projets spécifiques et tangibles, permettant de mobiliser une large base de petits donateurs.

- **Bâtir des relations durables avec les donateurs et les partenaires financiers.**
 - Mettre en place un programme de reconnaissance des donateurs avec des avantages exclusifs et des événements dédiés (visites des laboratoires de recherche, soirée des donateurs).
 - Créer une newsletter trimestrielle pour informer les donateurs des progrès et des réalisations rendus possibles grâce à leur soutien.
 - Utiliser des outils CRM pour gérer et analyser les relations avec les donateurs, en personnalisant les communications et les sollicitations.

- **Utiliser les technologies numériques pour améliorer l'efficacité des campagnes de communication et de collecte de fonds.**
 - Accompagner le virage numérique et notamment développer un nouvel intranet moderne pour les salariés incluant un annuaire interactif.

- Repenser l’affichage interne à destination des patients, y compris la chaîne de TV interne, en équipant les salles d’attente et les chambres de TV connectées et en changeant de logiciel de TV.
 - Refondre le site web grand public pour le rendre encore plus interactif
 - Utiliser les réseaux sociaux pour engager une communauté en ligne active, avec des contenus réguliers et interactifs.
- **Renforcer la communication interne pour favoriser l’attractivité et le sentiment d’appartenance des professionnels de santé.**
 - Développer un programme d’ambassadeurs internes : Désigner des ambassadeurs dans chaque département/UCP pour faciliter la communication et l’engagement, pour agir comme relais d’information en interne et en externe.
 - Organiser une journée annuelle « Portes ouvertes » pour les salariés et leurs proches.
 - Mettre en avant les témoignages d’employés et les réussites professionnelles sur les réseaux sociaux et le site web pour attirer de nouveaux talents.
 - Créer des contenus spécifiques mettant en lumière l’excellence des équipes du centre

Le projet de schéma directeur des systèmes d’informations hospitaliers

Dans le cadre de son engagement continu à fournir des soins de haute qualité et à rester à la pointe de la recherche et de l’innovation, le Centre François Baclesse a entrepris l’élaboration d’un schéma directeur informatique. Il est destiné à guider la transformation numérique de notre institution sur les prochaines années. Ce schéma vise à répondre aux défis croissants de l’ère numérique en intégrant des technologies modernes et en améliorant les processus internes. En prenant en compte les besoins des patients, des collaborateurs et des parties prenantes, il établit une feuille de route claire pour le développement et l’optimisation des systèmes d’information. Les objectifs stratégiques du centre en matière de système d’information sont les suivants :

- Aligner les actions de la DSI avec la triple mission de l’organisation : soins, recherche et enseignement ;
- Favoriser l’innovation et l’amélioration continue de facteurs de productivité et d’activité ;
- Renforcer la cybersécurité dans un contexte de vives menaces envers les établissements de santé ;
- Etablir une vision partagée par une communication transparente auprès des professionnels

La digitalisation, l’automatisation et la simplification des interfaces sont au cœur de cette transformation, visant à optimiser nos processus et renforcer notre position en tant qu’acteur majeur dans la lutte contre le cancer.

- Digitalisation :
 - Disponibilité ;
 - Confidentialité ;
 - Intégrité ;
 - Traçabilité.
- Automatisation :
 - Interconnectivité rapide ;
 - Respect des standards ;
 - Industrialisation des recettes et de la gestion de projet.
- Simplification de l’IHM (Interface Homme-Machine) :
 - Mise à disposition des informations pertinentes avec un intégrateur ;

Les objectifs spécifiques sont les suivants :

- **Sécurité des données :**
 - Segmentation et IAM (Identity Access Management) ;
 - Hyper-convergence ;
 - Réplication hors des murs PRA/PCA (Plan de Reprise d'Activités, Plan de Continuité d'Activités) ;
 - Outils de cybersécurité permettant une vision complète des activités réseaux.
- **EDS et KPI pertinents :** (Entrepôt de Données de Santé et Key Performance Indicator)
 - Suppression des écritures directes en base ;
 - Interfaces standards avec EAI (Entreprise Application Integration) interne et externe ;
 - API (Application Programming Interface) et Web-service.
- **Accessibilité renforcée aux informations pertinentes :**
 - Audits réguliers des applicatifs ;
 - Ouverture sécurisée hors des murs ;
 - Développement sur mesure d'applicatif métier type intégrateur.

La mise en œuvre de cette stratégie nécessitera une collaboration étroite entre toutes les parties prenantes. Chaque membre du personnel, chaque service et chaque partenaire externe a un rôle crucial à jouer dans cette transformation. C'est grâce à une communication transparente et en lien direct avec la direction générale que nous aurons ensemble cette même vision partagée.

Renforcer la cybersécurité : une priorité institutionnelle

La cybersécurité est essentielle pour les hôpitaux afin de protéger les données sensibles, assurer la continuité des soins, prévenir les cyberattaques, et se conformer aux réglementations. Un programme de cybersécurité solide est indispensable pour garantir la sécurité des patients et la confiance du public. En coordination avec le DSI, l'action du responsable de la Sécurité des Systèmes d'Information doit contribuer à définir la politique de sécurité des Systèmes d'Information (SI), veiller à son application et évaluer sa vulnérabilité. Il est impératif de mettre en œuvre les différents projets de sécurité, tout en analysant les risques de l'ensemble des projets institutionnels.

En matière de cybersécurité, le Centre se fixe les objectifs suivants :

- Décliner la Politique de Sécurité des Systèmes d'Information (PGSSI) ;
- Identifier, les risques sur la sécurité des systèmes d'information et vérifier l'intégration de la sécurité des systèmes d'information dans l'ensemble des projets de l'établissement ;
- Mettre en place une organisation permettant d'assurer, dans la durée, la gouvernance de la sécurité du système d'information de l'établissement ;
- Conduire régulièrement des audits de sécurité des systèmes d'information afin de vérifier la bonne application de la PSSI appliquée par les acteurs de l'établissement ;
- Suivre des évolutions réglementaires et techniques afin de garantir l'adéquation de la Politique de sécurité des systèmes d'information avec ces évolutions ;
- Gérer les incidents de sécurité avec la cellule de crise idoine et pluridisciplinaire au moment de la survenance de ceux-ci (service qualité, juridique, communication, etc...) ;
- Sensibiliser et former l'ensemble du personnel aux enjeux de sécurité informatique.

IV - Mise en œuvre et suivi du projet d'établissement

Pour assurer la réussite de ce projet ambitieux, un suivi régulier sera assuré auprès des instances de gouvernance, de la CME et du CSE de l'hôpital :

- Des Indicateurs de performance : Chaque axe stratégique sera accompagné d'indicateurs mesurables pour évaluer l'efficacité des actions mises en place et l'atteinte des objectifs.
- Organiser des réunions de suivi régulières pour évaluer les progrès, identifier les éventuels ajustements nécessaires et assurer une communication transparente avec toutes les parties prenantes.
- Organiser des assemblées générales deux fois par an pour impliquer et motiver l'ensemble du personnel autour des objectifs du projet d'établissement.
- Impliquer les patients (ou leurs représentants) dans le suivi et l'évaluation du plan, afin de garantir que le projet réponde au mieux à leurs besoins et attentes.