Projet d'établissement
2024-2028

PARTAGER NOTRE ENGAGEMENT, DANS LA LUTTE CONTRE LE CANCER

Vers une médecine personnalisée
et de nouvelles approches thérapeutiques.

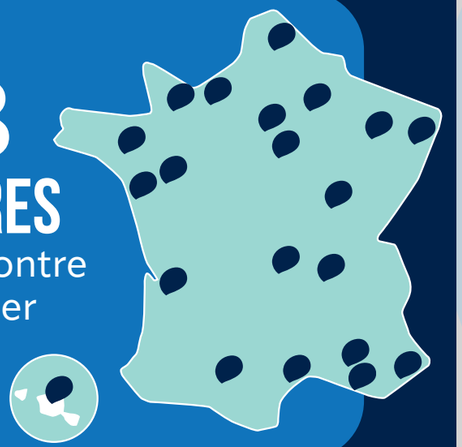
Centre Baclesse
unicancer NORMANDIE - CAEN

LES CHIFFRES DU CANCER...

EN **FRANCE**

400 000
PERSONNES
diagnostiquées chaque année

4 000 000
de malades traités



18
CENTRES
de lutte contre le cancer

160 000
décès par an

EN **NORMANDIE**

6 % De surmortalité par rapport au niveau national

19 000 NOUVEAUX
cas par an

AU **CENTRE BACLESSE**

27 000 PATIENTS
par an

1 200
PROFESSIONNELS
hautement spécialisés

LES 3 MISSIONS DE SERVICE PUBLIC DU CENTRE BACLESSE :

SOINS, RECHERCHE, ENSEIGNEMENT

À la pointe de l'innovation en cancérologie, le Centre Baclesse répond aux nouveaux enjeux de la maladie en proposant les traitements les plus novateurs en cancérologie. Des valeurs d'humanisme guident son action, réalisée sans dépassements d'honoraires, ni activité libérale.

Il assure une prise en charge globale des patients à travers des soins d'excellence : médecine, chirurgie, radiothérapie... et un panel complet de soins de supports : prise en charge de la douleur, soutien social, psychologique, activité physique adaptée, nutrition, socio-esthétique...

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. Il poursuit son développement tout en préservant ses valeurs et met le patient au cœur de la démarche.

C'est dans cette optique que le projet d'établissement 2024-2028, basé sur l'innovation technologique, thérapeutique et organisationnelle, répond aux défis actuels de la cancérologie en Basse-Normandie.

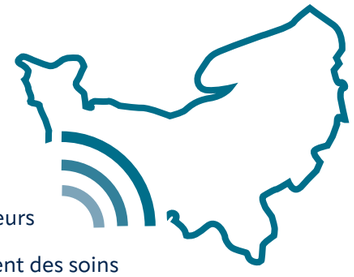
LE CENTRE BACLESSE S'INSCRIT DANS PLUSIEURS DÉMARCHES QUI ONT NOURRI SON **PROJET D'ÉTABLISSEMENT** 2024-2028.

La stratégie décennale de lutte contre le cancer de l'Institut National du Cancer (INCa)

Institut National du Cancer

- Impulser un virage préventif avec la réduction du tabagisme et de la consommation d'alcool, la promotion d'une alimentation équilibrée et de l'activité physique
- Optimiser l'accès au programme de dépistage du cancer
- Améliorer la qualité de vie des patients en limitant les séquelles avec l'ouverture hôpitaux de jour de soins de support, tels que le Centre de Médecine Ambulatoire (CEMAB) et en renforçant l'équipe mobile de soins palliatifs
- Lutter contre les cancers de mauvais pronostic en développant des parcours de soins rapides et en soutenant la recherche fondamentale et clinique
- S'assurer que les progrès bénéficient à tous en améliorant l'accès aux soins grâce à l'utilisation des données de santé, à l'intelligence artificielle et au renforcement de la coordination entre les professionnels de santé.
- Promouvoir le continuum recherche-soins en favorisant l'innovation

Le projet régional de santé de Normandie (PRS) 2023-2028



Ce projet décrit les actions prévues pour répondre aux enjeux spécifiques de santé du territoire : prévention, dépistage organisé, coordination entre acteurs de santé et du médico-social, offre de soins graduée conciliant proximité, choix du patient, sécurité des soins sans oublier la formation. Le développement des soins oncologiques de support sera une priorité des cinq prochaines années, 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.

La démarche prospective d'Unicancer

Le réseau Unicancer est engagé dans une démarche collective pour construire le futur de la lutte contre le cancer, fondée sur son savoir-faire et sur sa capacité à fédérer les meilleurs experts de la cancérologie. Quatre axes d'actions ont émergé :

- Impulser un virage préventif avec la réduction du tabagisme et de la consommation d'alcool, la promotion d'une alimentation équilibrée et de l'activité physique.
- Optimiser l'accès au programme de dépistage du cancer.
- Améliorer la qualité de vie des patients en limitant les séquelles avec l'ouverture hôpitaux de jour de soins de support, tels que le Centre de Médecine Ambulatoire (CEMAB) et en renforçant l'équipe mobile de soins palliatifs.
- Lutter contre les cancers de mauvais pronostic en développant des parcours de soins rapides et en soutenant la recherche fondamentale et clinique.
- S'assurer que les progrès bénéficient à tous en améliorant l'accès aux soins grâce à l'utilisation des données de santé, à l'intelligence artificielle et au renforcement de la coordination entre les professionnels de santé.
- Promouvoir le continuum recherche-soins en favorisant l'innovation.

Concrètement, il s'agira de favoriser l'attractivité des carrières en CLCC, de mettre en place des traitements innovants pour une médecine de précision, de préparer le virage ambulatoire pour les soins, d'assurer des soins centrés sur la personne et un soutien aux aidants, de mettre en place les outils numériques pour améliorer la prise en charge et de développer une formation de référence en cancérologie.

Préserver les valeurs du Centre

Le Centre Baclesse se positionne comme un acteur de premier plan, grâce à son modèle intégré de soins, de recherche et d'enseignement. Le projet 2024-2028 se fonde sur des piliers conformes aux valeurs d'Unicancer. Il 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 :

HUMANISME EXCELLENCE SOLIDARITÉ INNOVATION

- Prise en charge globale mettant le patient au cœur du projet.
- Accès pour tous à l'innovation thérapeutique sous l'expertise de la recherche clinique.
- Prise en charge équitable de tous les patients sans dépassements d'honoraires.
- Maintien d'une structure d'activité large couvrant la plupart des localisations tumorales.
- Processus de gouvernance pilotés par l'excellence médicale.
- Évaluation du projet médico-scientifique par les instances de gouvernance et la CME.

1 | LES VIRAGES STRATÉGIQUE DU CENTRE

Le virage « hors les murs »

Du fait de l'évolution démographique de la population et de l'augmentation du nombre de cancers, le Centre connaît une forte dynamique d'activité. La bascule ambulatoire en médecine et en soins de support permet de faire face à cette évolution. Pour intensifier ce virage, il faut optimiser et structurer des parcours de soins coordonnés entre ville, domicile et hôpital, sous l'égide de l'ARS. Cela implique plusieurs objectifs :

- **Organiser une activité ambulatoire sécurisée** par des outils numériques connectés.
- **S'assurer que chaque patient bénéficie de soins d'excellence**, du diagnostic à l'après cancer.
- **Mener une politique de prévention** en allant vers les populations éloignées du soin.
- **Optimiser la durée des séjours** tout en assurant la qualité de soins.
- **Développer des parcours coordonnés**, en renforçant les liens ville-hôpital.
- **Maintenir une offre de soins de proximité** en développant des protocoles de délégation/coopération avec les établissements du territoire.
- **Soutenir les Centres Hospitaliers régionaux** pour garder des activités de traitements oncologiques au plus près des patients.



Le virage numérique

Réussir le virage numérique est la clé de la réussite du virage ambulatoire pour maintenir qualité, sécurité et continuité des soins. C'est un axe prioritaire du plan d'investissement à travers les technologies informatiques de pointe telles que le reporting intelligent, les infrastructures, le portail patient, le dossier médical informatisé, « Mon espace Santé », l'intelligence artificielle, les datas ou encore la cybersécurité.

Pour renforcer la protection des données sensibles des patients et des professionnels et garantir leur intégrité, le développement d'un système de cybersécurité robuste est essentiel.

Le virage écoresponsable

Conscient de son impact environnemental, le Centre a déjà entrepris de nombreuses initiatives en matière de développement durable dont la création d'un comité dédié. Le nouveau projet mettra en avant les objectifs suivants :

- **Renforcement du pilotage** de la démarche par un comité développement durable élargi et par un accompagnement de l'ANAP via « l'appui terrain développement durable ».
- **Démarche d'écoconception** des soins en limitant les déplacements, les déchets…
- **Réduction de l'impact carbone** lié aux transports, notamment sanitaires, et aux déplacements.
- **Promotion des circuits courts** et des achats responsables.
- **Accélération de la réduction des déchets et de leur valorisation.**
- **Accompagnement des services** vers le bionettoyage sans produits chimiques.
- **Poursuite de la rénovation** écologique et de la transformation énergétique.

2 | LE PROJET MÉDICO-SCIENTIFIQUE ET SOIGNANT 2024-2028

Les objectifs du Projet Médico-Scientifique (PMS) 2018-2022 du Centre ont été atteints et ont confirmé sa place en tant que centre de référence en oncologie, qu'il s'agisse de la prise en charge personnalisée, des traitements innovants ou de la recherche de pointe. Le Projet 2024-2028 permet de poursuivre cette dynamique.

LES 5 GRANDS AXES
DU PROJET MÉDICO-SCIENTIFIQUE 2024-2028

AXE 1

Anticiper la prise en charge de la maladie

- Prévenir, dépister et diagnostiquer tôt pour prendre en charge des patients au stade le plus précoce possible avec l'acquisition d'équipements de pointe.
- Comprendre pour mieux soigner en étudiant les populations spécifiques, en identifiant les patients à risque, en renforçant le système de collecte des données et en étudiant la caractérisation moléculaire précoce des tumeurs.
- Sensibiliser, former et informer les professionnels de santé et mettre en place des protocoles de coordination entre les différents acteurs.
- Intervenir en post-diagnostic en facilitant l'accès aux traitements innovants.
- Améliorer la coordination entre acteurs avec une cartographie des ressources médicales disponibles sur le territoire.

AXE 2

Optimiser les parcours de soins intégrés et intégratifs

- Structurer des parcours personnalisés pour chaque patient et identifier les besoins en matière de soins de support.
- Faire évoluer les modalités de prise en charge pour intégrer l'innovation et personnaliser les traitements.
- Accompagner les professionnels de santé dans la recherche clinique.
- Repérer les facteurs de vulnérabilité à la douleur chronique avec dépistage et prise en charge de la douleur post-opératoire.
- Renforcer la performance numérique, en accord avec les stratégies de santé régionales et nationales, par le développement de la télémédecine.
- Donner l'accès aux patients à leurs données santé.
- Développer des partenariats avec des entreprises innovantes pour favoriser l'émergence de nouvelles technologies.
- Positionner encore davantage le Centre Baclesse comme centre de recours « cancers féminins » en s'appuyant sur l'Institut Normand du Sein et mettre en place un enseignement universitaire « cancers de la femme ».



AXE 3

Préserver la qualité de vie

- Intégrer systématiquement et précocement les soins oncologiques de support (SOS) dès le diagnostic et tout au long du parcours de soin en incluant le soutien psychologique, la prise en compte de la douleur, la nutrition, l'activité physique et le soutien social.
- Favoriser l'accès aux SOS avant et après les traitements actifs, au plus près du domicile, notamment avec un camion mobile et identifier la prise en charge des séquelles.
- Établir des programmes de réhabilitation post-traitement.
- Promouvoir l'activité physique adaptée au traitement et l'accompagnement nutritionnel.
- Développer des programmes de réadaptation et de réinsertion professionnelle.
- Intégrer les proches aidants dans les parcours de soins.
- Poursuivre le développement d'un programme de recherche sur la cognition des patients pour une meilleure compréhension des effets de la maladie et des traitements.
- Promouvoir la coordination avec les professionnels de ville.
- Anticiper et développer les soins palliatifs.
- Former les soignants à la culture palliative.
- Développer la recherche dans le domaine des soins de support.
- Fonder une maison de l'après-cancer avec d'autres acteurs de la lutte contre le cancer.
- Placer la démocratie sanitaire au cœur de la démarche qualité en faisant vivre la commission des usagers et en distribuant des questionnaires de satisfaction.

AXE 4

Favoriser et accompagner la prise en charge « hors les murs »

- Développer les programmes de soins à domicile avec les professionnels de santé locaux.
- Promouvoir la télémédecine et encourager l'utilisation des plateformes numériques.
- Instaurer des programmes de prévention et de dépistage dans les communautés locales.
- Travailler en proximité des acteurs du territoire régional en garantissant une continuité des soins et en renforçant les liens « ville-hôpital » et « hôpital-hôpital ».
- Renforcer l'espace « patients et proches ».
- Lancer le projet de véhicule itinérant pour aller vers les populations éloignées des soins.
- Renforcer l'accès des patients à la protonthérapie.
- Développer la recherche pour fonder la médecine basée sur les preuves.

AXE 5

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

L'objectif est de renforcer le continuum soins-recherche pour développer la médecine de précision et de stimuler la recherche translationnelle afin d'accélérer le transfert des découvertes scientifiques en solutions concrètes pour les patients. Parmi ces points importants :

- Évaluations médicales approfondies pour chaque patient dès la prise en charge initiale avec l'utilisation des technologies innovantes et des protocoles médicaux établis
- Consultations de suivi régulières
- Maintien d'une veille scientifique active : publications, conférences et avancées médicales
- Mise en place de collaborations régionales, nationales et internationales pour l'échange des connaissances et des idées novatrices
- Intégration de nouvelles technologies et d'innovations médicales pertinentes dans la prise en charge des patients dès qu'elles sont disponibles et validées
- Accélération de la recherche translationnelle pour faciliter le transfert de l'innovation scientifique aux applications cliniques
- Recours systématique à l'innovation dans les soins courants avec l'accès précoce aux nouvelles molécules, l'acquisition de nouveaux équipements ou le développement de nouvelles stratégies « théranostiques » (sein, thyroïde…)
- Soutien aux programmes de recherche originaux et aux innovations de rupture, aux nouvelles thérapies en médecine nucléaire comme la radiothérapie interne vectorisée, l'alphathérapie ou l'hadronthérapie.



UNE RECHERCHE SCIENTIFIQUE DE POINTE

Le Centre Baclesse est engagé dans des projets de recherche pour améliorer la prise en charge des patients, en développant de nouveaux traitements, de nouveaux tests diagnostiques ou prédictifs, de nouvelles modalités d'analyse d'imagerie médicale ou en proposant des actions de prévention ou de suivi des patients en cours de traitement ou après leur prise en charge.

Cela inclut la recherche fondamentale, translationnelle et clinique. L'Unité de Services Platon, qui regroupe 10 plateformes technologiques et méthodologiques, dédiées à la recherche translationnelle en oncologie et hébergées par le Centre Baclesse, représente un atout majeur.

Dans son PMS, le Centre entend associer recherche de pointe, innovations thérapeutiques et technologiques et une approche centrée sur le patient, pour améliorer significativement leur prise en charge et leur qualité de vie. Les divers projets soulignent l'engagement vers une oncologie moderne, intégrant des avancées en génomique, en intelligence artificielle et en nouvelles approches thérapeutiques.

4 GRANDS AXES SCIENTIFIQUE ONT ÉTÉ DÉCIDÉS

AXE 1

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

Chaque tumeur est unique et les mécanismes de croissance ou de dissémination de la maladie peuvent être différents d'un patient 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. Dans cette optique, de nouveaux tests diagnostiques sur l'identification de marqueurs de réponse aux traitements vont être mise en place.

AXE 2

Développer de nouvelles approches thérapeutiques

De nouveaux traitements vont être développés comme l'alphathérapie en collaboration avec Science Park EPOPEA, via la radiothérapie interne vectorisée (RIV) ou la protonthérapie et la future carbonethérapie. La recherche sur l'hadronthérapie sera accélérée.



AXE 3

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

Des études sur les risques professionnels vont voir le jour et la cohorte AGRICAN qui évalue les risques pour les agriculteurs sera poursuivie. La prise en charge des effets secondaires des traitements sera également améliorée, en particulier avec des études sur la fatigue chronique, les troubles cognitifs et autres symptômes.

AXE 4

Structurer la recherche, renforcer l'ancrage universitaire et la notoriété du Centre

La recherche translationnelle sera développée pour mieux structurer le continuum entre la recherche fondamentale et la recherche clinique. Pour rester leader régional en matière d'essais thérapeutiques, le nombre d'inclusions dans les essais sera augmenté et les offres d'essais précoces renforcés. L'ancrage universitaire sera conforté et des événements scientifiques organisés.

INTÉGRER L'IA EN ROUTINE ET DÉVELOPPER LA RECHERCHE

Un pôle IA a été constitué, regroupant les acteurs du domaine pour coordonner les actions sur des champs d'application comme l'imagerie médicale, la radiothérapie, la curiethérapie, l'anatomopathologie et le parcours de soins. Le Centre se dote également d'outils performants comme des stations de calculs dédiées et établit des collaborations dans ce domaine.

LA CONVERGENCE DES DATA
COMME VECTEUR D'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE

L'IA 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 cela, les algorithmes doivent accéder à de vastes ensembles de données afin d'améliorer leur précision et de réduire les biais. Le Centre s'est engagé dans une démarche forte de convergence des datas, pour améliorer sa gestion et développer ses travaux de recherche.



PROJET ENSEIGNEMENT

UNE ÉCOLE DE CANCÉROLOGIE EN BASSE-NORMANDIE

L'enseignement au Centre regroupe toutes les activités cliniques, médico-techniques, oncologiques et supportives dans la formation initiale universitaire des professions de santé et des professions scientifiques comme dans la formation continue. Le plan stratégique entend maintenir et renforcer un haut niveau d'exigence dans la qualité de ces formations pour garantir l'excellence des soins.

UN PROJET D'ÉTABLISSEMENT FONDÉ SUR " L'EXPÉRIENCE PATIENT " ET LE " PARTENARIAT PATIENT "

Déjà engagé depuis plusieurs années dans une démarche « expérience patient » qui regroupe l'ensemble des interactions que le patient entretient avec le système de santé, le Centre met plusieurs objectifs au cœur de son PMS : poursuivre cette démarche, favoriser l'entraide entre patients et le partage d'expérience auprès des professionnels et du grand public, améliorer le suivi des effets secondaires et indésirables via des outils connectés...

ETHIQUE ET IA :
RESPECTER LE CADRE JURIDIQUE ET NOS VALEURS FONDAMENTALES

L'IA apporte de nombreux avantages aux patients. Pour cela, elle doit avoir accès à des ensembles de données susceptibles d'être utilisées pour permettre un fonctionnement optimal des algorithmes mais aussi pour les entraîner, améliorer leur précision et éliminer les biais.

Cette utilisation impose de respecter un cadre juridique strict et des valeurs fondamentales. Les solutions d'IA sont déployées dans un cadre respectueux de la garantie humaine. Les nouveaux modèles d'IA font l'objet d'une validation scientifique, technique, règlementaire et éthique par un collège d'experts.

PROJET DE SOINS ET MÉDICO-TECHNIQUE :
FÉDÉRER LE COLLECTIF SOIGNANT POUR PORTER L'INNOVATION

L'objectif est de fédérer les soignants autour d'un projet de soins commun. Il intègre les valeurs du Centre, humanisme, innovation, excellence et solidarité et s'inscrit dans les 3 virages institutionnels déjà amorcés : ambulatoire, numérique et écologique.

6 AXES

AXE 1

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

Renforcer les savoirs des soignants doit être au cœur de la stratégie. Il permettra de fédérer les équipes autour de valeurs communes et d'objectifs partagés.

ACTIONS CLÉS :

- Définir des parcours professionnels et un plan de développement des compétences.
- Professionnaliser les métiers du soin.
- Développer la réflexivité et le leadership soignant.



AXE 2

La recherche en soins et l'enseignement paramédical pour innover et mieux soigner

Les questionnements du quotidien doivent devenir les axes de la recherche de demain.

ACTIONS CLÉS :

- Intégrer les données probantes dans la pratique quotidienne.
- Développer la recherche en soins et en faire « l'affaire de tous ».
- Participer à la transmission des savoirs à travers la formation.





AXE 3

Des parcours soignants professionnalisés pour des prises en charge optimales

Identifier des parcours professionnels et construire des programmes de formation ciblés sont des priorités pour structurer les métiers du soin, garantir un haut niveau de compétence et d'adaptabilité face aux évolutions en cancérologie.

ACTIONS CLÉS :

- Définir des parcours professionnels dans une logique d'amélioration des performances.
- Définir les axes stratégiques et institutionnels de formation.
- Professionnaliser le métier de cadre de santé.
- Professionnaliser les métiers de soins et d'assistant(e) médical(e).
- Intégrer des nouveaux métiers.







STRUCTURENT CE PROJET

AXE 4

L'excellence et l'innovation dans le parcours patient

L'amélioration continue du parcours patient 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.

ACTIONS CLÉS :

- Définir les facteurs d'excellence dans les parcours patients.
- Favoriser le « juste soin ».
- Développer les coopérations ville-hôpital.
- Renforcer le numérique en santé dans le parcours patient.

AXE 5

Des soignants engagés dans une démarche écoresponsable

L'approche environnementale dans les pratiques quotidiennes constitue un axe fondamental. Le Centre s'engage à minimiser son impact environnemental tout en maintenant la qualité des soins. Parmi les actions-clés, il faut noter la formation des soignants aux bonnes pratiques, le développement du recyclage et la réduction de l'usage des technologies polluantes.



AXE 6

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. Les actions visent à améliorer la satisfaction au travail et à donner du sens aux missions des soignants.

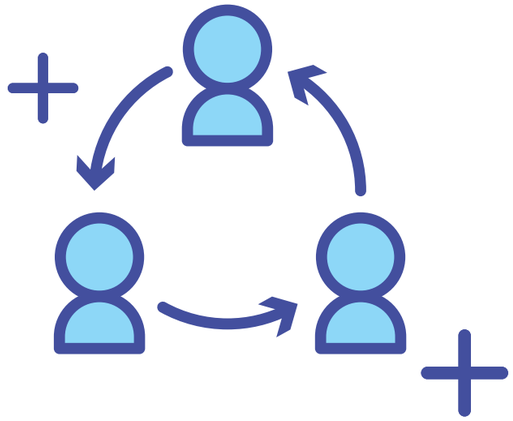
ACTIONS CLÉS :

- Mettre en lumière l'impact des professionnels sur la qualité des soins.
- Intégrer les soignants dans les projets de services et de réorganisation.
- Offrir un environnement de travail positif et motivant.
- Favoriser les actions d'accompagnement et développement personnel.
- Reconnaître et valoriser les contributions des soignants.
- Instaurer un baromètre sur la qualité de vie au travail (QVT).

3 | LE PROJET DES FONCTIONS SUPPORTS

Projet qualité et gestion des risques

Depuis plus de 20 ans, la démarche qualité et gestion des risques mise en œuvre assure aux usagers une prise en charge de haute qualité, offre aux professionnels un cadre de travail performant et procure à l'institution un positionnement territorial privilégié. Les démarches de certification se sont multipliées au cours des dernières années et investissent maintenant les parcours de soins, la recherche fondamentale et l'enseignement.



Pour cela, 5 axes ont été définis :

- **Renforcer** l'engagement des équipes dans la démarche qualité.
- **Optimiser** la démarche qualité et gestion des risques.
- **Passer de la gestion des risques à la culture de la sécurité**.
- **Viser l'excellence** dans les processus de certification et d'accréditation.
- **S'appuyer sur le partenariat patient** et l'expérience patient pour améliorer la prise en charge.

Projet social

ÉTABLIR UN ENVIRONNEMENT PROFESSIONNEL FAVORABLE ET ATTRACTIF

La principale richesse du Centre repose sur son personnel : son travail, son savoir-faire, son expertise, son engagement constant pour assurer une prise en charge de qualité des patients. La période de crise sanitaire a modifié les comportements individuels et collectifs de travail.

Le nouveau projet se décline en **2 axes** qui visent à cultiver la solidarité et la qualité de vie au travail.

- **Garantir** le meilleur environnement de travail possible pour les professionnels en préservant le sens et la soutenabilité du travail, en développant l'équilibre « vie pro-vie perso », en évaluant le niveau de satisfaction des professionnels et en préservant le dialogue social.
- **Accompagner les professionnels** aux changements en partageant l'information, en sécurisant la conduite du changement, en valorisant les efforts et l'engagement consentis et en faisant évoluer des outils de rémunération comme l'intéressement.



Projet financier

UNE TRAJECTOIRE DE CONSOLIDATION FINANCIÈRE

Depuis 2018, le Centre 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 parmi les axes prioritaires du plan. Il s'agit d'améliorer le modèle économique d'ensemble de l'établissement et de trouver des solutions aux différents foyers de pertes afin de rétablir des marges de manœuvre financières, pour se développer, innover, soutenir les professionnels et améliorer les prises en charge.

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

- Tout en étant prudent sur les potentielles réformes du financement qui bouleverseraient certains équilibres, **le Centre peut miser sur le dynamisme de son activité ambulatoire et de son plateau technique** pour améliorer ses marges économique.s.
- Face aux tensions sur le marché de l'emploi, il est attentif à fidéliser ses professionnels et à **rester attractif dans un environnement concurrentiel.** La maîtrise de la masse salariale et des cadres de fonctionnement est un levier de retour à l'équilibre.
- **Le Centre poursuivra l'identification et le traitement de ses principaux foyers de pertes** par une gestion rigoureuse et sans impact négatif sur la qualité de prise en charge des patients.
- **L'hôpital fait du numérique un axe prioritaire de son plan d'investissement en misant** sur l'acquisition d'outils numériques et informatiques modernes, interopérables et sécurisés.
- **Sécuriser le modèle financier de la protonthérapie** reste une priorité. Si le Centre a pu bénéficier d'un soutien triennal à travers des subventions de l'État et de la Région pour soutenir l'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.
- Enfin, il faut **moderniser le processus de facturation hospitalière**, généraliser la facturation électronique, développer la culture médico-économique grâce notamment à l'acquisition d'un logiciel de gestion des postes, maintenir une **politique d'achats rigoureuse**.

Projet immobilier

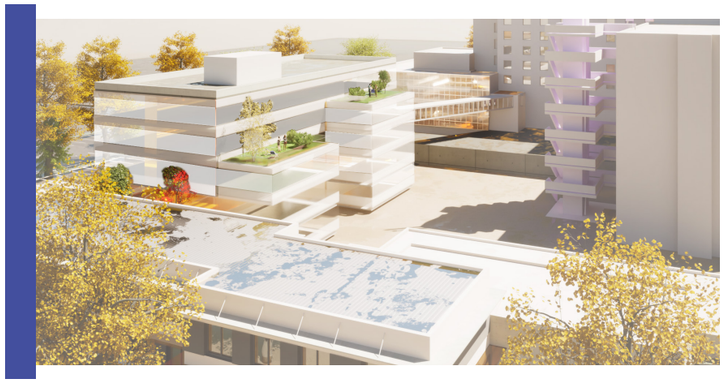
VERS UN NOUVEAU BÂTIMENT

Installé depuis 1973 au cœur du cluster Santé de Caen, à proximité du CHU, le bâtiment reçoit du public de type U désormais classé en 1ère catégorie avec une capacité d'accueil quotidienne maximum de 1745 personnes. Une importante extension du Centre a été réalisée au début des années 2000.

La stratégie immobilière 2024-2028 vise à améliorer la qualité des soins, la qualité de vie au travail des salariés, à assurer la sécurité de l'établissement, renforcer l'efficience des organisations et permettre le développement des activités. 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 et les représentants du personnel pour améliorer les conditions de travail.

Les **objectifs** sont les suivants :

- **Entretenir et rénover** progressivement les locaux d'hospitalisation et les adapter aux évolutions des prises en charge (bascule ambulatoire, nouveaux flux...).
- **Restructurer 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.
- **Améliorer l'accessibilité des bâtiments**, en facilitant les conditions de stationnement, en installant un local vélo sécurisé de 120 places et en mettant 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.
- **Inscrire l'établissement dans une politique de développement durable**, par des travaux soucieux des enjeux écologiques en recherchant l'efficience énergétique.
- **Construire un nouveau bâtiment de 6 000 m²** dédié à la prise en charge globale et personnalisée des cancers.





Protection des données personnelles

La direction du Centre s'engage à soutenir une politique de protection des données personnelles dans la durée, à travers des mesures comme :

- **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.
- **Collecter uniquement les données nécessaires**, sécuriser les accès, contrôler les utilisations et sécuriser les archivages.
- **Sensibiliser le personnel aux bonnes pratiques** en matière de protection des données.
- **Informer de manière transparente** les personnes concernées sur l'utilisation de leurs données et obtenir leur consentement éclairé lorsque cela est nécessaire.
- **Effectuer des contrôles internes** réguliers et être prêt à répondre aux contrôles de conformité de la CNIL.

Une communication pour développer la collecte et l'attractivité

Le Centre Baclesse doit renforcer ses actions de communication pour valoriser l'excellence de ses services et ainsi assurer la pérennité du financement de ses équipes de recherche. Le plan stratégique propose plusieurs axes prioritaires :

- **Renforcer** la notoriété et l'image de marque avec une campagne de communication, des partenariats médiatiques et des événements comme le centenaire de l'établissement.
- **Optimiser** la collecte des fonds pour accroître les ressources financières en développant des partenariats et une politique de promotion des legs et assurances-vie, en organisant les événements caritatifs, en lançant des campagnes de crowdfunding.
- **Bâtir des relations durables** avec les donateurs et partenaires financiers.



- **Renforcer la communication interne** pour favoriser l'attractivité et le sentiment d'appartenance des professionnels de santé à leur établissement.
- **Développer la communication externe** en matière de prévention avec les réseaux sociaux.

Schéma directeur des systèmes d'information hospitaliers

Ce schéma est destiné à guider la transformation numérique du Centre dans les prochaines années. Il prend en compte les besoins des patients, des collaborateurs et des parties prenantes. Il établit une feuille de route claire avec des objectifs stratégiques alignés sur les missions de soins, de recherche et d'enseignement.

- **Favoriser l'innovation** et l'amélioration continue de facteurs de productivité et d'activité.
- **Renforcer la cybersécurité** dans un contexte de menaces envers les établissements de santé.
- **Établir une vision partagée** par une communication transparente auprès des professionnels

Au cœur de cette transformation se trouvent la digitalisation, l'automatisation, la simplification de l'Interface Homme-Machine (IHM), la sécurisation des données et l'accessibilité renforcée aux données pertinentes.

La mise en œuvre de cette stratégie nécessitera une collaboration étroite entre toutes les parties prenantes en lien avec la direction générale. Chaque membre du personnel, chaque service, chaque partenaire externe a un rôle crucial à jouer dans cette transformation.

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. L'action du responsable de la Sécurité des Systèmes d'Information doit définir la politique à mener, veiller à son application et évaluer sa vulnérabilité.

www.baclesse.fr

MISE EN ŒUVRE ET SUIVI DU PROJET D'ÉTABLISSEMENT

Pour assurer la réussite de ce projet ambitieux, un suivi annuel sera assuré auprès des instances de gouvernance, de la CME et du CSE de l'hôpital avec : des indicateurs de performance, l'organisation de réunions de suivi régulières et d'assemblées générales deux fois par an, l'implication des patients dans le suivi.

2501-1177 Agence ÎSGARD COM-DOCC-0444-01 Baclesse, Direction communication - JUIN 2026

Centre Baclesse
unicancer NORMANDIE - CAEN

Centre François Baclesse
3 avenue général Harris • 14076 CAEN cedex 05

Tél. : +33(0)2 31 45 50 50

LE TRI + FACILE
PAPIER