



**Antoine Lacassagne**  
CENTRE DE LUTTE CONTRE LE CANCER

unicancer

NICE

# PROJET STRATÉGIQUE D'ÉTABLISSEMENT 2020-2024





# SOMMAIRE

## **P4 • LE DIAGNOSTIC DES FORCES ET FAIBLESSES DU CENTRE ANTOINE LACASSAGNE**

## **P6 • LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES**

### **P6 • Orientation stratégique n°1 :**

Placer le patient au centre de nos actions et accélérer la digitalisation du parcours médico-administratif

### **P8 • Orientation stratégique n°2 :**

Dynamiser la recherche et l'innovation en cancérologie du Centre afin de maintenir notre niveau d'excellence et promouvoir l'enseignement

### **P10 • Orientation stratégique n°3 :**

Inscrire le centre dans son territoire de santé et accroître sa visibilité nationale et internationale

### **P12 • Orientation stratégique n°4 :**

Prendre soin du personnel et humaniser le milieu de travail

### **P14 • Orientation stratégique n°5 :**

Garantir la trajectoire financière du Centre grâce à une gestion saine et une organisation efficiente

## **P16 • LES PROJETS TRANSVERSAUX**

# é di tor ial



**Pr Emmanuel BARRANGER**  
Directeur Général



**Loïc MONDOLONI**  
Directeur Général Adjoint



**Dr Eric FRANCOIS**  
Président de la Commission  
Médicale d'Établissement

**L**e projet d'établissement 2020-2024 du Centre Antoine Lacassagne présente une transformation historique de notre hôpital. Il affiche une stratégie ambitieuse et réaliste en réaffirmant nos valeurs et nos missions de service public tout en continuant à nous inscrire dans la poursuite de l'excellence de nos actions de soins, d'enseignement, de recherche et d'innovation. Sa construction est l'aboutissement d'un processus exigeant, d'échanges réguliers, de réflexions et de propositions ayant mobilisé un très grand nombre de salariés tous métiers confondus et issus de tous les départements et des directions fonctionnelles.

Nous avons fait de l'élaboration du projet d'établissement un axe de réflexion institutionnelle nous ayant permis de nous poser la question principale qui doit nous préoccuper aujourd'hui en tant qu'acteurs d'un établissement spécialisé dans la lutte contre le cancer : « A quoi doit ressembler un Centre de Lutte contre le Cancer dans les 5 ans à venir et au-delà ? ». Des documents externes ont été exploités pour cela (EVOLPEC 2.0 et projet stratégique d'Unicancer, Projet Régional de Santé), et chacun de nos Départements a pu construire son propre projet au cours d'ateliers thématiques riches et productifs pour ainsi aider à alimenter le cadre stratégique institutionnel.

Notre trajectoire 2020-2024 inscrit notre établissement dans son territoire, et ambitionne d'impulser et d'épauler cette stratégie territoriale de l'offre de soins publique en cancérologie en améliorant la lisibilité des filières de soins, et en participant au renforcement des offres de proximité.

Ce projet d'établissement intègre par ailleurs une dimension prospective, à savoir une approche visant à préparer l'avenir dans un environnement en mouvement permanent, qu'il s'agisse d'une réponse aux besoins des patients, usagers et des professionnels de santé, la mise en œuvre d'innovations thérapeutiques, la poursuite de transformations organisationnelles, une adaptation continue aux évolutions législatives et réglementaires, et une prise en considération indispensable des conjonctures économique et politique. Le projet d'établissement doit permettre à notre Centre, tout en capitalisant sur les acquis et les orientations stratégiques précédentes, de s'adapter aux enjeux de la cancérologie de demain et aux évolutions sociétales et thérapeutiques.

Outre les moyens mis en œuvre pour relever les défis à venir, notre établissement vise à conforter ses valeurs et nos engagements communs à l'ensemble des Centre de Lutte Contre le Cancer qui restent un modèle aussi bien en recherche que dans le champ de l'innovation thérapeutique et organisationnel.

Le projet stratégique est complété de nombreux autres volets complémentaires et transversaux : projet de gestion, projet qualité, projet du système d'information,... car l'ensemble des secteurs fonctionnels doit être au service de sa réussite et de ses ambitions, tout en maintenant des exigences fortes en termes de qualité des soins, de maintien des équilibres budgétaires et financiers, et de sécurité.

C'est parce qu'un projet d'établissement ne se construit qu'avec des femmes et des hommes qui vont le mettre en œuvre et le faire vivre que deux axes spécifiques seront développés aussi avec attention particulière : le projet social et l'ensemble de la démarche de qualité de vie au travail. C'est grâce à chaque salarié, en donnant du sens, en communiquant et en réalisant effectivement ses projets que notre Centre pourra réellement évoluer et se transformer.

Ce projet prend enfin également la mesure des conséquences de la crise sanitaire liée à la pandémie à Coronavirus qui a secoué notre système de santé au printemps 2020. Nous devons en saisir les opportunités nouvelles qui se présenteront dans les prochaines années et en tirer les leçons nécessaires dès lors qu'elles s'inscriront dans les axes prioritaires de ce projet d'établissement.

# LA MÉTHODE D'ÉLABORATION DU PROJET D'ÉTABLISSEMENT 2020-2024

Le présent Projet d'Établissement est l'aboutissement d'un **travail collectif et de concertation pluridisciplinaire** qui s'est déroulé sur une période de 6 mois au cours de l'année 2019.

La réflexion a débuté par une **phase de diagnostic reposant sur des analyses quantitatives et des entretiens** menés auprès d'une quinzaine de professionnels médicaux et soignants du Centre Antoine Lacassagne ainsi que des membres de l'équipe de direction. Ce travail a permis d'établir une vision globale de la situation de l'établissement, en particulier autour de trois grandes thématiques :

- Le positionnement concurrentiel du Centre Antoine Lacassagne et ses partenariats sur le territoire,
- L'organisation des parcours patients en lien avec les acteurs hospitaliers et de ville,
- La dynamique de recherche, d'enseignement et d'innovation.

La convergence de ce diagnostic avec les axes du projet du Directeur Général lors de sa candidature fin 2018 ont permis de définir **cinq grandes orientations stratégiques** qui structurent désormais le Projet d'Établissement.

Enfin, la crise sanitaire déclenchée par l'épidémie de COVID-19 ainsi que les conclusions du Ségur de la Santé ont été pris en considération dans l'élaboration de ce projet d'établissement.



Ces éléments ont été partagés au cours d'un **séminaire de travail** qui a réuni environ 30 professionnels du Centre au début de l'été 2019. Les participants du séminaire ont travaillé en sous-groupes pour valider les orientations stratégiques et amorcer le travail d'identification des projets à mettre en place dans le cadre du Projet d'Établissement. A l'automne, les orientations stratégiques ont fait l'objet de **groupes de travail** rassemblant chacun une dizaine de professionnels du Centre Antoine Lacassagne (médicaux, paramédicaux, administratifs, techniques, fonctions support, etc.). Ces groupes se sont réunis à plusieurs reprises pour affiner le diagnostic et poursuivre l'identification et la description des projets qui constituent le **Projet Stratégique**, soit le socle du Projet d'Établissement.

Les onze départements du Centre, représentés pour la plupart par un binôme constitué du Chef de département et du Cadre de santé, ont ensuite décliné les orientations stratégiques à leur échelle à travers des projets de départements spécifiques et ainsi élaboré leur **Projet Médical de Département** pour la période 2020-2024.

L'organisation d'un second **séminaire d'appropriation**, qui a rassemblé près de 50 professionnels en novembre 2019 ainsi qu'un groupe de salariés témoins et experts, a permis de partager et de challenger en interne le contenu du Projet Stratégique ainsi que les Projets de Département.

En parallèle, des **entretiens externes** ont été conduits à la demande de la Direction Générale auprès de l'Agence Régionale de Santé, le Centre Hospitalier Universitaire de Nice, la Faculté de médecine et le Centre Hospitalier d'Antibes afin de confronter le diagnostic et les projets du Centre Antoine Lacassagne aux enjeux et besoins perçus par la Tutelle et les principaux partenaires à l'égard du Centre.

Les directions et fonctions support ont également travaillé à la construction de 10 **projets thématiques** déclinant la mise en œuvre du projet stratégique tout en tenant compte des enjeux spécifiques à leurs domaines de compétences et responsabilités respectifs.

Enfin, ce projet d'établissement dont la présentation a été retardée par la crise sanitaire liée à l'épidémie à coronavirus survenue au printemps 2020, a été adapté aux orientations du Ségur de la Santé.



# PROJET STRATÉGIQUE D'ÉTABLISSEMENT 2020-2024

# 1. LE DIAGNOSTIC DES FORCES ET FAIBLESSES DU CENTRE ANTOINE LACASSAGNE

**UN TRAVAIL INDISPENSABLE AU PROCESSUS D'ÉLABORATION DU PROJET D'ÉTABLISSEMENT A ÉTÉ RÉALISÉ EN AMONT. L'ANALYSE STRATÉGIQUE A PERMIS D'IDENTIFIER 5 PRINCIPAUX ENJEUX**

## 1.1. Renforcer le positionnement territorial du Centre Antoine Lacassagne afin d'étendre le rayonnement de l'offre oncologique publique en PACA-Est

Avec une bonne notoriété en qualité de centre de recours et d'expertise en cancérologie, et doté de compétences professionnelles reconnues, le Centre Antoine Lacassagne (CAL) a connu une forte progression de son activité globale, à hauteur de 4% par an en moyenne sur la période 2013 et 2018. L'évolution de l'activité s'est plutôt stabilisée depuis 2018, mais il reste le « leader incontestable » en cancérologie sur le territoire PACA-Est.

Si la demande de soins est soutenue sur le territoire PACA-Est, zone de recrutement du Centre Antoine Lacassagne, son positionnement concurrentiel est disputé avec le secteur privé commercial notamment sur l'activité de chirurgie et de radiothérapie.

L'enjeu est de structurer les collaborations afin de renforcer la cancérologie publique en PACA-Est.

La stratégie de consolidation des coopérations avec des établissements publics est en parfaite cohérence avec les préconisations du Ségur de la Santé.

L'opportunité de s'inscrire dans l'approfondissement des logiques de coopération des établissements publics induites par la deuxième phase de la réforme des Groupements Hospitaliers de Territoire (GHT) est à saisir dans le cadre du présent projet d'établissement.

## 1.2. Redynamiser la recherche et l'innovation : un enjeu majeur pour le CAL et pour les patients du territoire de santé

Le CAL a récemment restructuré le fonctionnement et la gouvernance de la recherche clinique. Cependant, le taux d'inclusion dans les essais malgré un accroissement de la file active et le nombre de publication se sont dégradés ces dernières années.

En termes de recherche translationnelle, le CAL dispose de nombreuses opportunités, grâce au partenariat avec l'Université Côte d'Azur dont il est désormais et juridiquement établissement associé. La labellisation d'une équipe d'accueil au sein du Centre, le copilotage de la Fédération Claude Lalanne de recherche en physique et radiothérapie, et la participation soutenue de l'établissement au projet de 3IA (Institut Interdisciplinaire d'Intelligence Artificielle) avec la responsabilité de la chaire de médecine confiée à un praticien du Centre.

## 1.3. Promouvoir la digitalisation du parcours médico-administratif au service du patient

Le virage numérique a été amorcé par le Centre Antoine Lacassagne avec une informatisation complète du dossier patient, le recours à l'application CAL&You pour le suivi post-opératoire des patients de chirurgie ambulatoire et l'ouverture sur la ville récente de la gestion des rendez-vous patient.

Si l'accélération de la transformation numérique au service de l'amélioration de l'expérience patient offre l'opportunité de simplifier et fluidifier le parcours patient, au sein du Centre comme au domicile et en ville, elle impacte également les relations avec les professionnels de santé du territoire.

En ce sens, la définition d'une stratégie numérique visant à identifier et sélectionner les outils pertinents à la mise en œuvre des orientations stratégiques du projet médical, comme l'accompagnement des patients et des professionnels en vue de leur appropriation, sont les clés de voûte de ce projet d'établissement, et une des actions du Ségur de la Santé (« simplifier le quotidien des soignants »).

## 1.4. Investir dans « l'humain » et mettre en valeur l'identité et le savoir-faire reconnu du Centre Antoine Lacassagne

En tant que référent en cancérologie sur le territoire PACA-Est, le Centre Antoine Lacassagne est **conscient et très investi dans sa mission d'enseignement**. A ce titre, le maintien des postes de PU-PH est une nécessité, tout comme la qualité de l'accueil et de l'apprentissage proposés aux professionnels médicaux et non médicaux, qu'ils soient en formation initiale ou continue.

**Le capital humain est une force du Centre Antoine Lacassagne** qu'il convient de préserver afin que la compétence des professionnels du Centre reste reconnue sur le territoire. **L'attractivité de la politique des ressources humaines est à consolider pour assurer le maintien du niveau d'expertise** du Centre et le renouvellement générationnel.

La charge psychologique de l'accompagnement des patients en fin de vie et de leurs familles induit la mise en œuvre d'une politique de soutien aux équipes visant à favoriser le bien-être au travail. Des opportunités d'innovation sont également à saisir pour **améliorer la qualité de vie au travail et se différencier**. Ainsi, les nouveaux métiers non-médicaux et les délégations de tâches offrent la possibilité de renforcer l'attractivité chez ces professionnels, et dans le même temps d'optimiser les temps médicaux.

## 1.5. Garantir la capacité d'investissement du Centre en amplifiant sa performance

Le Centre s'appuie sur des fondamentaux médicaux solides en termes d'activité, de niveau de qualité et sécurité des soins, de modernisation des plateaux techniques, avec un parc de radiothérapie offrant une technologie de pointe comme la protonthérapie, la curiethérapie, la radiothérapie stéréotaxique robotisée, etc.

Après un travail approfondi de refonte des principes de gestion comptable et financière de l'établissement, et face à une concurrence territoriale en cancérologie qui s'est accrue au cours des dernières années, la situation financière du Centre Antoine Lacassagne apparaît fortement dégradée depuis 2018.

L'occupation des lits des unités d'hospitalisation est globalement élevée, surtout en médecine, mais une marge de progression existe en chirurgie. Le recours à la chirurgie ambulatoire peut également être intensifié.

Enfin, le Centre a également pour défi d'assurer le **retour sur investissement des équipements de pointe** dont il dispose, comme l'illustre le plateau technique de la radiothérapie dont la performance élevée a été impactée par la mise en service du Proteus® One, équipement en exploitation dans seulement trois Centres en France.

### LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DU PROJET D'ÉTABLISSEMENT DU CENTRE ANTOINE LACASSAGNE

#### ORIENTATION STRATÉGIQUE N°1

**Placer le patient au centre de nos actions et accélérer la digitalisation du parcours médico-administratif**

#### ORIENTATION STRATÉGIQUE N°2

**Dynamiser la recherche et l'innovation en cancérologie du Centre  
afin de maintenir notre niveau d'excellence et promouvoir l'enseignement**

#### ORIENTATION STRATÉGIQUE N°3

**Inscrire le centre dans son territoire de santé et accroître sa visibilité nationale et internationale**

#### ORIENTATION STRATÉGIQUE N°4

**Prendre soin du personnel et humaniser le milieu de travail**

#### ORIENTATION STRATÉGIQUE N°5

**Garantir la trajectoire financière du Centre grâce à une gestion saine et une organisation efficiente**

## 2. LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

### 2.1. ORIENTATION STRATÉGIQUE N°1 :

#### Placer le patient au centre de nos actions et accélérer la digitalisation du parcours médico-administratif

Si la loi du 4 mars 2002 mettait en exergue et reconnaissait précisément les droits du patient, le plan national de transformation du système de santé et plus récemment le Ségur de la Santé ont confirmé la nécessité d'organiser les soins autour du patient dans l'établissement mais aussi au domicile.

Les professionnels du Centre Antoine Lacassagne souhaitent ainsi définir des modalités de prise en charge simplifiées et adaptées aux besoins médicaux et sociaux du patient, tout en veillant à son confort et à son bien-être.

Afin de faciliter le parcours du patient, le Centre a d'ores et déjà déployé des services numériques (application CAL&You, prise de rendez-vous en ligne) ; il convient donc de poursuivre cette transformation numérique au service des usagers pour faciliter les échanges et maintenir le lien entre patient, ville et le Centre.

#### Les enjeux sont de :

- faciliter et accélérer l'accès aux soins et services en proposant aux patients des solutions simples et adaptées à leurs besoins ;
- améliorer le confort et l'accessibilité au Centre pour les patients et leurs proches ;
- fluidifier les échanges entre les patients et le personnel de l'établissement ;
- développer la démocratie sanitaire mais aussi la communication et l'information à destination des patients.

66  
**LE PATIENT ET LES AIDANTS AU CŒUR DE NOS PRIORITÉS : AU CENTRE COMME AU DOMICILE.**

#### CETTE AMBITION SE DÉCLINE AUTOUR DE 4 PROGRAMMES :

##### 1. ADAPTER NOTRE OFFRE DE SOINS POUR RÉPONDRE AUX ATTENTES DES PATIENTS

Le Centre Antoine Lacassagne souhaite améliorer ses prestations de soins et de services aux patients en :

- Assurant une prise en charge sanitaire et sociale adaptée, impliquant une coordination avec la médecine de ville ;
- Structurant mieux la prise en charge des urgences oncologiques ;
- Améliorant la prise en charge des patients en fin de vie.

Dans cet objectif, une **unité transversale de coordination des parcours ambulatoires** sera créée comme offre de soins complémentaire à l'hospitalisation. Elle permettra de renforcer le programme existant en médecine pour les patients traités par chimiothérapie ambulatoire ou traitement per os et de l'étendre à d'autres départements, notamment la radiothérapie. Cette unité pourra en outre s'appuyer sur des Infirmières de Pratiques Avancées, dont certaines sont déjà en cours de formation.

L'accueil et l'hospitalisation des patients oncologiques non programmés seront facilités par la création d'un poste de « bed manager » et de lits d'urgence qui pourront être utilisés dans les services.

Enfin, le fonctionnement de l'Equipe Mobile Douleur Soins Palliatifs sera partagé notamment grâce au **renforcement de l'équipe par le biais d'un recrutement médical partagé pour développer la présence sur les unités d'hospitalisation** et par le renforcement de l'identification de ces patients dans les unités d'hospitalisation et au cours des Réunions de Concertation Pluridisciplinaires.

#### EN PRATIQUE...

Les patients traités par anticancéreux oraux pourront être suivis à domicile par une infirmière de l'unité spécifiquement formée à cette activité et qui pourra disposer d'une délégation médicale pour la prescription.



## 2. FAVORISER L'ACCOMPAGNEMENT ET LE CONFORT DES PATIENTS ET DE LEURS PROCHES

Pour faciliter le parcours des patients au sein du Centre seront ainsi redéfinis :

- les rôles et missions des acteurs en charge de l'accueil et de l'accompagnement des patients avec notamment **un renforcement du positionnement des assistantes médicales dans leur relation de proximité avec les patients** ;
- le circuit du patient dans une **logique de marche en avant à l'appui d'une signalétique globale** adaptée à tous les usagers.

Plusieurs **espaces** seront transformés (décoration, musique, écran diffusant des programmes natures) pour être **plus accueillants et conviviaux**, notamment les salles d'attente et les salles pré- et post-chirurgie. Un espace extérieur sera également identifié pour les patients et leurs proches.

Enfin, le Centre Antoine Lacassagne **souhaite soutenir les aidants dans leur accompagnement en leur offrant de bénéficier de ses services**, en particulier des soins de support et des ateliers d'éducation thérapeutique.

## 3. UTILISER LES OUTILS DU NUMÉRIQUE, DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION POUR RÉPONDRE AUX BESOINS PRÉSENTS DES PATIENTS ET ANTICIPER LEURS BESOINS FUTURS

Le Centre engage une stratégie de transformation numérique de la santé avec le recours aux outils simplifiant le lien et les échanges entre le patient, sa famille et les professionnels de santé.

**Le déploiement de la téléconsultation**, accéléré pendant la période du confinement au printemps 2020, se poursuivra en équipant toutes les salles de consultation et les bureaux médicaux de logiciels et de webcams.

La solution **CAL&You**, déjà utilisée pour le suivi des patients de chirurgie sénologique ambulatoire, sera **étendue à de nouveaux parcours** et un **programme d'éducation pour l'appropriation de l'outil** par les patients sera mis en place. Les modalités de **gestion des alertes** remontées via l'application seront également renforcées.

D'autres projets numériques sont également au programme de ce Projet d'Etablissement, et notamment la mise en place d'une solution digitale de pré admission ou encore l'élaboration du cahier des charges pour le nouveau Dossier Patient Informatisé et l'informatisation du dossier d'anesthésie.

Enfin, le Centre développera l'utilisation des **outils de réalité virtuelle** dont il dispose pour l'étendre à de nouveaux gestes ou prises en charge qui peuvent générer du stress ou de l'inconfort pour les patients.

## 4. PROMOUVOIR LA DÉMOCRATIE SANITAIRE ET AMÉLIORER LA COMMUNICATION ET L'INFORMATION DU PATIENT

Le Centre souhaite **développer et faire vivre une démocratie sanitaire** participative en renforçant l'implication des usagers dans la gouvernance institutionnelle.

Le Centre souhaite également diversifier ses modes de communication et enrichir son contenu en termes de prévention, parcours patients, protocoles de soins, innovations et soins de support afin de valoriser son expertise et sa position de leader en cancérologie sur le territoire de santé.

Dans cet objectif, **les documents d'information patients seront mis à jour** en coordination avec le 3C (Centre de Coordination en Cancérologie) et des contenus seront élaborés, notamment sur la **prévention et les facteurs de risque du cancer**. Un programme d'ateliers et de réunions-débats sera également mis en place dans le cadre de l'Espace Rencontre et Information.

Enfin, les **moyens de communication seront modernisés** et le Centre développera l'utilisation des **réseaux sociaux**, le **partage de vidéos** et renforcera le recours aux **médias locaux** pour informer le grand public.

“  
LE CENTRE  
ANTOINE  
LACASSAGNE  
2024 SERA  
NUMÉRIQUE.”

### EN PRATIQUE...

Des contenus vidéos sur les actes, gestes et prises en charge seront élaborés et mis à disposition sur le site à destination des patients pour mieux les informer et réduire leur appréhension.



## 2.2. ORIENTATION STRATÉGIQUE N°2 :

### Dynamiser la recherche et l'innovation en cancérologie afin de maintenir notre niveau d'excellence, et promouvoir l'enseignement

L'enjeu de cette orientation stratégique est de maintenir et de renforcer le positionnement du Centre Antoine Lacassagne en qualité de centre leader et de recours en oncologie, en redéfinissant sa stratégie en recherche, dynamiser l'innovation en cancérologie et assurer pleinement sa mission d'enseignement.

A cette fin, le Centre a pour ambition **une dynamique d'inclusions dans les essais et l'incitation des professionnels à l'élaboration de projets**, grâce au soutien des différentes structures support existantes (Délégation de la Recherche Clinique et de l'Innovation - DelRCI, Département d'Epidémiologie de Biostatistique et des Données de Santé, Unité de phases précoces, Centre de recherche clinique et Centre de Ressources Biologiques) qu'il convient essentiellement de développer par le biais de financements externes (appels à projets publics et privés, mécénat, recettes générées par la prise en charge des essais thérapeutiques industriels) dédiés à la recherche et à l'innovation.

Par ailleurs, l'établissement souhaite identifier et prioriser ses interventions dans les domaines les plus porteurs, source d'attractivité pour les patients comme pour les professionnels de santé.

Parmi les différentes thématiques déployées, 3 axes majeurs sont à privilégier :

- La création d'un entrepôt de données de santé en vue de participer à des projets dans le domaine de **l'intelligence artificielle** ;
- Le développement de la **biologie moléculaire** et l'accès aux **molécules innovantes** pour les patients du territoire régional au sein d'un réseau de correspondants privilégiés ;
- La mise en œuvre des programmes de recherche portés par la **Fédération Claude Lalanne** en radiothérapie et en physique.

#### CETTE AMBITION SE DÉCLINE AUTOUR DE 3 PROGRAMMES :

##### 1. REDÉFINIR NOTRE STRATÉGIE ET NOTRE POSITIONNEMENT EN RECHERCHE EN LIEN AVEC NOTRE ÉCOSYSTÈME UNIVERSITAIRE

Il apparaît nécessaire pour le Centre Antoine Lacassagne de redéfinir une stratégie globale de recherche, en lien avec son réseau partenarial, afin de redynamiser cette activité qui constitue l'une des 3 missions des CLCC.

Pour améliorer l'efficacité et la performance de la recherche clinique, celle-ci sera filiarisée par spécialité et les projets à prioriser en investigation. Promotion et publications seront soutenues en priorité.

Pour valoriser l'activité de recherche clinique et de publications de ses professionnels, le Centre envisage la création d'un « statut » original pour les Praticiens Hospitaliers ayant une activité de recherche significative. Ce statut leur permettrait d'obtenir une reconnaissance en temps de travail (journée de détachement dans un EPST) ou financièrement (frais de fonctionnement, intéressement individuel, accès à des congrès, matériel informatique etc.)

Pour redynamiser la recherche clinique de l'établissement, le nombre d'essais cliniques sera ajusté et des objectifs chiffrés seront fixés par filière, en nombre d'inclusions rapportées à la file active, mais aussi en nombre de réponses aux appels à projets DGOS nationaux et inter-régionaux. Enfin, le rôle et les missions de la Commission Essais Thérapeutiques Centre Promoteur chargée de sélectionner les projets seront développés dans un objectif d'optimisation des moyens et des ressources.

##### 2. FAIRE DE L'ENSEIGNEMENT ET DE LA FORMATION UN LEVIER D'ATTRACTIVITÉ

L'enseignement et la formation continue des médecins et des soignants représentent un double enjeu pour le Centre Antoine Lacassagne : transmettre l'expertise du Centre sur la prise en charge globale du cancer, et améliorer sa visibilité auprès de futurs professionnels

66  
LE CENTRE ANTOINE LACASSAGNE SOUHAITE RETROUVER SA POSITION PARMİ LES CLCC LES PLUS DYNAMIQUES EN TERMES DE RECHERCHE CLINIQUE AVEC 15% DES PATIENTS DE SA FILE ACTIVE INCLUS DANS UN ESSAI DE RECHERCHE BIOMÉDICALE.

#### EN PRATIQUE...

Des responsables pour l'investigation et la promotion seront nommés par filière et chargés de la dynamiser pour atteindre les objectifs fixés, en interface avec la DelRCI

et correspondants de l'établissement.

Ainsi, le Centre est investi dans les enseignements de différentes Ecoles Universitaires de Recherche de l'Université Côte d'Azur et propose également une offre de formation continue à destination des médecins et des soignants. Toutefois, cette offre gagnerait à être renforcée et modernisée pour mieux répondre aux attentes des professionnels du territoire et pour constituer un véritable levier d'attractivité pour le Centre.

Aussi, afin de renforcer sa position en tant que référent pédagogique universitaire pour la cancérologie, le Centre souhaite :

- Construire un **parcours d'enseignement organisé pour les étudiants**, qui conservera néanmoins de la souplesse avec un parcours minimum (participation aux consultations, aux Réunions de Concertation Pluridisciplinaires etc.) et des activités personnalisées
- Créer des **ateliers éducationnels sur la rédaction de publications et la soumission de projets de recherche à des appels à projets spécifiques**, notamment destinés aux internes, et renforcer les actions et la communication sur **l'encadrement des travaux de thèse**
- Concevoir une **nouvelle offre de formation** pour les étudiants en médecine faisant appel aux **jeux de rôle ou aux outils numériques** sur des thématiques telles que l'annonce.

Un état des lieux de l'offre de formation continue du Centre sera réalisé et sa digitalisation se poursuivra, en particulier avec la **nouvelle édition d'OncoMOOC**, formation en ligne élaborée par les professionnels du Centre Antoine Lacassagne et destinée aux non-spécialistes du cancer. La promotion et la valorisation de l'offre de formation continue devra également être renforcée.

Enfin, le Centre Antoine Lacassagne souhaite créer un **département de recherche en soins** avec une offre de formation en recherche clinique destinée aux professionnels paramédicaux. Celui-ci sera construit en coordination avec la Direction des soins et s'appuiera sur la Délégation de la Recherche Clinique et de l'Innovation (DelRCI).

### 3. PROMOUVOIR L'INNOVATION THÉRAPEUTIQUE ET LA MÉDECINE DE PRÉCISION

Afin de poursuivre le développement de la **Réunion Transversale de Biologie (RTB) moléculaire** tout en maîtrisant son coût, l'internalisation des analyses au sein du laboratoire d'oncopharmacologie du Centre, la mise en place de partenariats avec des structures privées ou encore l'appel au mécénat se poursuivront. Par ailleurs, un poste d'ARC coordinateur sera financé par le réseau REPOS via le protocole TARGET, ce qui permettra de valoriser les inclusions de la RTB moléculaire en termes de MERRI.

L'**Unité de Phases Précoces**, créée fin 2016, devra améliorer sa visibilité et son attractivité dans toutes les pathologies cancéreuses prises en charge au Centre. Pour cela, elle pourrait s'appuyer sur un médecin assistant ou sur des infirmières disposant de délégations de tâches validées par des protocoles de coopération médico-soignants. Un **programme structurant dédié à la recherche clinique en phase précoce sera structuré**, par exemple avec le Cancéropôle PACA. L'autonomie financière devra être recherchée par le recours aux dons et legs dédiés ou la structuration de partenariats avec des établissements de santé souhaitant proposer un accès à l'innovation à leurs propres patients. Cette unité fera l'objet d'une **évaluation à horizon 2022**.

Le Centre Antoine Lacassagne souhaite **renforcer son leadership en radiothérapie**. Aussi, pour augmenter son activité clinique, l'équipe de Physique développera le **traitement des petits volumes d'irradiation** et la **protonthérapie avec modulation d'intensité**. L'achat d'équipement (CBCT, scanner de surface corporelle, applicatifs de planification) permettra de réduire les durées de traitement ou de planification, ou encore de traiter des tumeurs mobiles. Concernant les activités de recherche, le Département poursuivra la participation aux **études de cohorte** existantes et a pour ambition de créer une cohorte locale prospective. Des PHRC interrégionaux et nationaux pourraient être soumis en partenariat avec les centres de Caen et Orsay. Le **programme d'actions de la Fédération Claude Lalanne**, structure de recherche transdisciplinaire sur les rayonnements ionisants et leurs applications copilotée par l'Université Côte d'Azur et le Centre, sera mis en œuvre.

En chirurgie, il s'agira de développer les traitements courts (radiothérapie per-opératoire, utilisation du robot chirurgical), le tout s'inscrivant dans une spécificité du Centre Antoine Lacassagne : le traitement optimal et personnalisé tout en préservant la qualité de vie.

#### EN PRATIQUE...

Un carnet formalisant ce « Parcours d'enseignement » sera élaboré et servira de support à l'évaluation du stage.



66  
L'UNITÉ DE PHASE PRÉCOCE A POUR AMBITION DE DOUBLER LE NOMBRE D'ESSAIS DE PHASE 1 ET 1/2 D'ICI 2022.

## 2.3. ORIENTATION STRATÉGIQUE N°3 :

### Inscrire le centre dans son territoire de santé et accroître sa visibilité nationale et internationale

La dynamique de partenariat sera accélérée et surtout mieux structurée afin de répondre aux besoins de la population et s'inscrire dans les actions du Ségur de la Santé. L'expertise des CLCC dans certaines filières en cancérologie doit profiter à tout le territoire de santé. Les CLCC, établissements avec mission de service public de secteur 1 sont une référence en cancérologie dans leurs départements. Ils ont donc pour **ambition de coordonner l'organisation territoriale des services en cancérologie dans les filières où ils sont leaders.**

#### CETTE AMBITION SE DÉCLINE AUTOUR DE 4 PROGRAMMES :

##### 1. S’AFFIRMER EN QUALITÉ DE RÉFÉRENT DE LA PRISE EN CHARGE DES CANCERS SUR LE TERRITOIRE DE SANTÉ

Le Centre Antoine Lacassagne a pour ambition :

- D'être considéré comme le partenaire naturel des établissements du territoire pour la cancérologie en faisant valoir l'ensemble de son offre de prise en charge (radiothérapie, chirurgie, RCP de recours, soins de support),
- De coordonner l'organisation territoriale des services en cancérologie afin de mieux répondre aux besoins de la population, participer à la lutte contre les inégalités d'accès aux soins et contre les problématiques de recrutement médical en oncologie dans les établissements publics et s'engager à accroître la pertinence des soins.


Pour répondre à ces objectifs, un label « **Centre Antoine Lacassagne** » sera créé et proposé aux établissements de santé du territoire PACA-Est et Corse acceptant une charte de valeurs et assurant ainsi aux patients une prise en charge suivant des référentiels reconnus. Les formations réalisées en interne pourront également être certifiées et proposées aux professionnels de ville et des établissements du territoire qui souhaitent être labellisés Centre Antoine Lacassagne.

Afin qu'il soit plus accessible pour les professionnels de santé du territoire, un référent du **Centre Antoine Lacassagne sera identifié** pour chaque parcours mais aussi pour chacun des établissements partenaires. Les outils informatiques viendront appuyer cette démarche avec le déploiement de la **télé-expertise**, la **création d'un portail d'adressage informatisé pour les dossiers de RCP** ou encore la mise en place du **Dossier Médical Partagé**.

Enfin, l'établissement souhaite **développer les schémas d'aval** en partenariat avec les établissements de Soins de Suite et de Réadaptation et l'Hospitalisation A Domicile mais aussi **mieux intégrer les médecins traitants** ou encore **s'appuyer sur les communautés professionnelles territoriales de santé (CPTS)**. Pour cela des échanges devront être organisés avec ces acteurs pour identifier leurs besoins et leurs attentes vis-à-vis du Centre. Différentes actions sont d'ores et déjà identifiées, notamment la définition des profils pouvant être orientés vers l'HAD en collaboration avec les services de soins, le développement du programme PRADO avec la CPAM et la poursuite des actions de formation continue à destination des médecins généralistes, des pharmaciens ou encore des soignants libéraux. Des **campagnes de santé publique et des ateliers d'ETP** seront également développés **en collaboration avec les CPTS** et en particulier la CPTS Ouest 06.

##### 2. STRUCTURER L'OFFRE DE SOINS EN ONCOLOGIE MÉDICALE PUBLIQUE EN LIEN AVEC LES ÉTABLISSEMENTS DU GHT06

Il est indispensable de rétablir, dans un contexte de forte concurrence, **une collaboration synergique avec le CHU de Nice** dans une logique de réponse aux besoins de la population et de valorisation de l'interdisciplinarité. L'enjeu pour les deux établissements voisins est de se renforcer mutuellement dans le cadre d'une offre publique complémentaire et différen-

 **UN LABEL**  
« **CENTRE ANTOINE LACASSAGNE** » POUR PARTICIPER À LA CONTINUITÉ ET À LA PERTINENCE DES SOINS SUR LE TERRITOIRE ET ASSURER UNE PRATIQUE HOMOGENÈME DES ACTES ET DES PRESCRIPTIONS.

ciée définie autour de parcours déterminés.

Dans cet objectif, le Centre Antoine Lacassagne mettra en place un **pilotage des collaborations avec le CHU** (équipe identifiée, outils de pilotage et indicateurs de suivi de l'efficacité des collaborations) afin de faciliter la communication entre les deux établissements. L'équipe en charge de ce pilotage cherchera à entretenir les filières, à optimiser l'utilisation des locaux partagés et pourra également identifier les segments d'activité au sein desquels le secteur public est peu présent et construire une ou des offre(s) en collaboration avec le CHU. Par ailleurs, afin de renforcer **les collaborations avec les CH du GHT06 ou de Corse**, l'établissement encouragera la **création de postes partagés** dans le cadre de filières coordonnées ou la **mise à disposition de temps médical** en fonction des spécialités et des besoins

### 3. DÉVELOPPER DES ACTIONS DE SANTÉ PUBLIQUE

Le Centre souhaite intensifier son engagement dans la promotion de la santé qui constitue un axe prioritaire du programme Ma santé 2022 : « Mieux prévenir ».

Pour cela, il créera un **Centre de Bilan de Santé Personnalisé** ou « Check-up Center » et développera un **programme personnalisé de prévention du cancer structuré** autour d'un diagnostic sportif et de trois consultations : d'addictologie, de nutrition et de sophrologie. Si les consultations existent ou doivent être relancées, le diagnostic sportif sera mis en place dans le cadre d'une convention avec la CAMI et s'appuiera sur un entretien pour évaluer les capacités sportives des patients, puis sur un programme élaboré sur mesure et mis en œuvre en petits groupes de 5 à 6 patients.

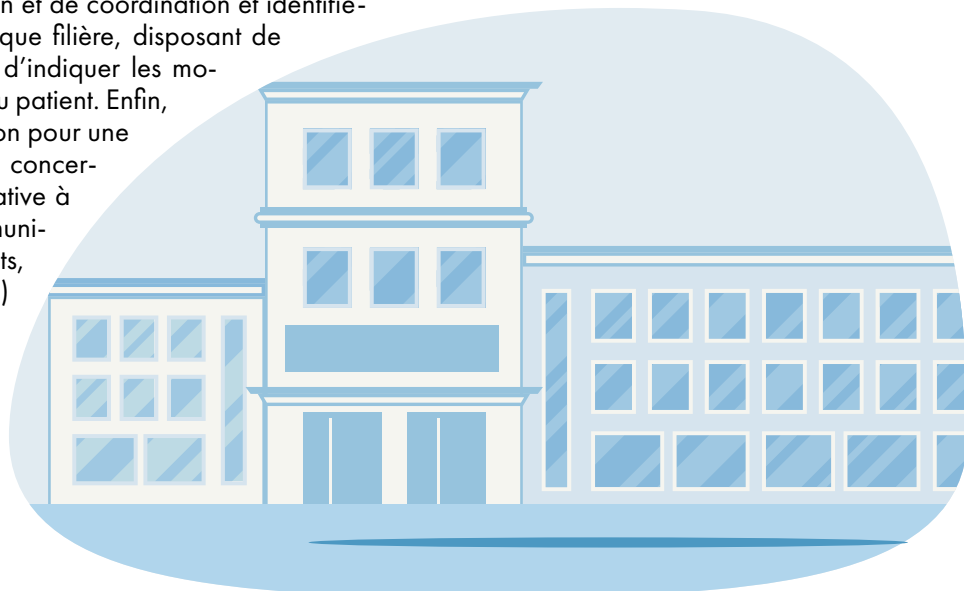
Le dépistage et la prévention des cancers de la femme sont également ciblés avec le **diagnostic utérin rapide** chez les patientes présentant des anomalies de frottis ou de l'endomètre.

### 4. INTENSIFIER LE RAYONNEMENT DU CENTRE

Le Centre Antoine Lacassagne a intégré l'association nationale French Healthcare, association qui fédère les entreprises, établissements de santé, instituts de recherche et de formation français, dans l'objectif de favoriser le rayonnement des savoir-faire et des technologies françaises de la santé à l'échelle internationale.

Dans ce contexte, une offre « Protonthérapie » coordonnée a été créée en partenariat avec l'Institut Curie et le Centre François Blaclessse de Caen. Ainsi, le Département de Radiothérapie **structurera et consolidera d'une part le réseau d'adressage des patients en protonthérapie** avec d'autres CLCC et établissements du territoire (AP-HM La Timone, Institut de Cancérologie de Montpellier, Centre Léon Bérard de Lyon), et **développera d'autre part le recrutement de patients internationaux** via l'institut Curie et l'association French Healthcare. Plus généralement, le Centre Antoine Lacassagne s'organisera pour **répondre aux demandes de prise en charge médicale et administrative des patients étrangers**. Il créera

pour cela une plateforme d'orientation et de coordination et identifiera un référent international pour chaque filière, disposant de compétences linguistiques et chargé d'indiquer les modalités de prise en charge médicale du patient. Enfin, il définira les modalités de coordination pour une prise en charge globale, notamment concernant la gestion financière et celle relative à tous les aspects non médicaux (communication, hébergement, repas, transports, soins paramédicaux, autres nécessités) pour lesquels la mise en place d'une conciergerie pourra être envisagée.



#### EN PRATIQUE...

Après l'analyse d'un auto-questionnaire en ligne, un premier RDV sera proposé avec un médecin du Centre de Bilan de Santé personnalisé, spécialisé dans la prévention. Des examens complémentaires seront pratiqués si nécessaires et conformément aux bonnes pratiques.



## 2.4. ORIENTATION STRATÉGIQUE N°4 : Prendre soin du personnel et humaniser le milieu de travail

La crise sanitaire liée à l'épidémie à coronavirus a mis en évidence l'importance des personnels experts et des établissements de santé ainsi que la fragilité de notre système de santé. La valorisation des compétences constitue un socle indispensable à l'exercice de notre système de santé public.

Investir dans le capital humain est un enjeu majeur pour le Centre Antoine Lacassagne dont la notoriété repose en grande partie sur la reconnaissance de la compétence de ses professionnels. C'est un gage de qualité des soins prodigués d'une part, et de manière plus générale de la qualité des services offerts par les équipes aux patients et à leur entourage. L'établissement a ainsi pour ambition de promouvoir le bien-être au travail et d'améliorer le quotidien et les organisations du temps de travail, afin de développer son attractivité auprès du personnel en agissant simultanément sur 3 volets :

1. Le capital immatériel : le développement de compétence et d'expertise, la gestion des connaissances, l'image de la structure, l'innovation...
2. La qualité de vie au travail (QVT) qui englobe le développement professionnel, le partage et la création de valeur, le climat social, le contenu du travail, la santé et la sécurité au travail...
3. Le volet environnemental afin de veiller à l'empreinte écologique des activités

### CETTE AMBITION SE DÉCLINE AUTOUR DE 2 PROGRAMMES :

#### 1. S'INSCRIRE DANS UNE DÉMARCHE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE EN SANTÉ

Le Centre Antoine Lacassagne a pour objectif de s'engager dans la démarche de développement durable en santé, en définissant une politique globale au premier rang de laquelle le bien-être au travail constitue un objectif prioritaire.

En premier lieu, le Centre a pour projet de mettre en place un ensemble d'actions concrètes visant notamment à fluidifier la communication interne, à mettre fin aux irritants (disponibilité du matériel, mobilité technologique interne pour une saisie du dossier patient au fil de l'eau), mais également à inciter les professionnels à s'investir bénévolement.

Le second objectif est de **démocratiser le télétravail**.

Le télétravail répond à une demande à la fois sociale, économique et environnementale. Plus encore, le télétravail permet une meilleure conciliation entre vie personnelle et professionnelle.

Afin d'organiser sa mise en œuvre, le Centre souhaite élaborer un accord d'entreprise répondant aux exigences réglementaires fixant les critères d'éligibilité et les conditions de mise en place. Au sein du Centre, les tâches administratives réalisées par les différents métiers ont été identifiées à ce jour comme les plus aisées à accomplir en télétravail.

Le troisième projet consiste à passer d'un management de la qualité à un **management par la qualité** afin d'améliorer de façon continue la performance grâce à la satisfaction des professionnels. En ce sens, le Centre Antoine Lacassagne souhaite notamment garantir une visibilité aux groupes institutionnels (ex : CLUD, CLIN, ...), structurer la conduite de réunions et mettre en place un **réseau interne « d'ambassadeurs culture entreprise et bien-être au travail » sur la base du volontariat**.

Le quatrième et dernier projet a pour objet d'**inciter aux gestes éco-responsables** aux niveaux institutionnel et individuel avec l'élaboration d'un plan de mobilité, la généralisation de la dématérialisation des documents, et la mise en place de « nudge » à destination des patients et des professionnels.

#### EN PRATIQUE...

Pour développer le sentiment du bien-être au travail, le Centre a pour projet de créer un espace détente, une plateforme intranet « LebonCentre », un séminaire annuel, et d'organiser une enquête de satisfaction régulière pour identifier les irritants.



LE NUDGE, OU  
« COUP DE POUCE »  
EST UNE TECHNIQUE  
POUR INCITER  
SANS CONTRAINTES  
DES PERSONNES À  
CHANGER LEURS  
COMPORTEMENTS.



## 2. VALORISER ET DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES

Valoriser et développer les compétences des professionnels répond à trois enjeux de manière concomitante :

- La reconnaissance du travail des professionnels est source de bien-être et de motivation pour les salariés du Centre.
- La mise en exergue de l'expertise des professionnels est également un atout pour accroître l'attractivité du Centre, au sein d'une région où la concurrence entre employeurs d'établissements de santé est réelle.
- L'affichage régulier du savoir-faire des professionnels, par le biais d'une communication accessible à tous, est un élément incontournable pour instaurer la confiance des patients et de leurs proches.

La valorisation en interne du savoir-faire des professionnels du Centre Antoine Lacassagne est recherchée par le biais de temps d'échange entre professionnels et la diffusion d'informations sur la chaîne Lacassagne diffusée sur YouTube.

En parallèle, le Centre va déployer un ensemble de mesure pour faciliter l'accès et la diffusion des connaissances, notamment grâce au numérique, afin de répondre aux besoins des professionnels.

En coordination avec UNICANCER, le Centre Antoine Lacassagne souhaite d'une part développer les partenariats scientifiques avec des organismes et institutions extérieures, et d'autre part participer à la future bibliothèque numérique de la Fédération. Il a aussi à cœur d'accompagner de façon concrète et progressive la transformation numérique en identifiant des référents au sein des services utilisateurs et en évaluant les difficultés et les ressources relevant du numérique dont ont besoin les professionnels pour mieux y répondre. Le Centre a également pour objectif de construire des plans de carrières attractifs pour les jeunes talents et les métiers en tension, à savoir les médecins, les manipulateurs en électroradiologie médicale, les métiers de la recherche clinique et les physiciens.

La détection de jeunes talents sera conduite afin d'établir lors d'entretiens individuels des plans de développement professionnel personnalisés en fonction des besoins identifiés et des parcours professionnels existants. Dans un souci de transparence, les processus et les critères de sélection sur les postes à responsabilité seront formalisés.

Enfin de manière plus spécifique, le Centre Antoine Lacassagne a pour objectif de développer son attractivité pour le recrutement du personnel médical, par des actions visant à fidéliser les internes, notamment en organisant une semaine d'intégration et en renforçant le compagnonnage, mais également à identifier les freins, autres que financiers, au recrutement afin d'en adapter les modalités et de s'engager au sein d'UNICANCER pour une évolution des modes de rémunération.

### VIS MON JOB

Mettre en place des rencontres régulières en interne pendant lesquelles un métier ou un département présente ses spécificités et son quotidien aux autres professionnels de l'établissement.



## 2.5. ORIENTATION STRATÉGIQUE N°5 : Garantir la trajectoire financière du Centre grâce à une gestion saine et une organisation efficiente

Le Centre Antoine Lacassagne doit s'adapter à son environnement et anticiper les évolutions qu'elles soient technologiques, organisationnelles, thérapeutiques ou financières.

Le Centre devra :

- Poursuivre sa progression d'activité
- Développer les prises en charge ambulatoires
- Déployer de nouvelles organisations plus innovantes et plus efficientes ;
- Optimiser la valorisation des activités médicales et de recherche ;
- Renforcer le dialogue de gestion interne en contractualisant autour d'objectifs d'activités avec chaque département ;
- Professionnaliser la gestion des dons et legs et de la collecte de fonds.

### CETTE AMBITION SE DÉCLINE AUTOUR DE 4 PROGRAMMES :

#### 1. PROMOUVOIR UNE ORGANISATION TOURNÉE VERS L'AMBULATOIRE ET L'ONCOLOGIE INTERVENTIONNELLE

Le Centre Antoine Lacassagne souhaite **créer un plateau unique dédié à l'oncologie interventionnelle** qui permettra une mutualisation importante des ressources humaines et matérielles, une diminution des délais de réalisation de certains gestes indispensables à la prise en charges des patients.

Le **projet architectural** associé à ce plateau devra être accéléré et un **secteur d'hospitalisation médicale consacré** à l'accueil des patients de ce parcours d'oncologie interventionnelle sera créé. Les organisations médicales et paramédicales seront adaptées pour être optimisées et l'articulation et la **mutualisation des différents plateaux techniques** (bloc, radiothérapie, imagerie et médecine nucléaire) seront renforcées.

Par ailleurs, **l'ensemble des parcours ambulatoires sera optimisé** notamment via une meilleure organisation de l'Hôpital de Jour de médecine, l'augmentation de l'activité de chirurgie ambulatoire facilitée par le projet « sortie avec redon » en sénologie, ou encore la poursuite du développement de la Récupération Améliorée Après Chirurgie (RAAC).

Enfin, le **taux d'utilisation des équipements en imagerie sera accru** notamment via des actions sur les vacations d'IRM et l'offre pourra être élargie après évaluation de l'intérêt institutionnel d'acquisition de nouveaux équipements.

#### 2. METTRE EN PLACE DES ORGANISATIONS INNOVANTES ET EFFICIENTES

Pour développer son activité dans un contexte financier difficile et tout en faisant face à une problématique d'attractivité, le Centre doit déployer de nouvelles organisations plus innovantes et plus efficientes.

Aussi, ce programme d'appuiera sur :

- Les nouveaux métiers paramédicaux, en particulier les **Infirmières de Pratiques Avancées** dont deux sont d'ores et déjà en formation, mais aussi les protocoles de délégation de tâches, sur le modèle de celui existant pour les manipulateurs en électroradiologie, afin de libérer du temps médical ;
- Les outils de type reconnaissance vocale et bornes d'admission digitales pour redéployer les assistantes médicales et les agents d'accueil vers de nouveaux besoins (cf. Orientation stratégique n° 1).

Les **outils informatiques seront également rationalisés et homogénéisés pour gagner en efficacité** et un outil commun sera mis en place pour la programmation des parcours de soins complexes (radiothérapie, radio-chimiothérapie, DVI-biopsie-chimiothérapie) en synergie avec l'imagerie et la médecine nucléaire.

Dans le cadre du Schéma Directeur Immobilier 2019-2029, une analyse fonctionnelle et technique du Centre a été effectuée en septembre 2018. Cette étude avait conclu à la nécessité dans une perspective d'augmentation de l'incidence des cancers, d'un rééquilibrage des activités du Centre entre ses deux sites (Est et Ouest). Une réflexion sera initiée à ce sujet.

### **3. MAINTENIR UNE GESTION FINANCIÈRE Saine ET S'ADAPTER À L'ÉVOLUTION DES MODES DE FINANCEMENT**

Le Ségur de la Santé permet une accélération de la réforme du financement de la recherche de la qualité des soins, et répondre aux réels besoins de la population du territoire. Afin de s'assurer de la valorisation optimale de ses activités, le Centre Antoine Lacassagne souhaite **faire appel à un expert DIM externe et travailler en collaboration avec les DIM des autres CLCC**. Une **formation des prescripteurs** à une meilleure documentation du dossier médical, une **optimisation du recensement de l'activité externe** et une **meilleure valorisation des activités de soins de support** seront également mis en place.

Le Centre souhaite également **contractualiser sur des objectifs d'activité avec les chefs de départements**. Dans cette perspective, un état des lieux des niveaux d'activité et des indicateurs sera réalisé et des objectifs seront déterminés en conséquence et intégrés dans des tableaux de bord numériques. Un intéressement pourra être mis en place si les objectifs d'activité en termes de quantité et de qualité sont atteints au niveau médical.

Enfin, la Direction Financière de l'établissement veillera à **diffuser la culture de gestion dans l'établissement, et encourager l'élaboration de « business plan »** préalables à la décision d'achat de matériels ou de développements de nouvelles activités, mais aussi la mutualisation des équipements et des ressources existantes.

### **4. DÉVELOPPER ET PROFESSIONNALISER LA GESTION DES DONS, LEGS ET LE FUNDRAISING**

Après avoir réalisé en 2019 un diagnostic stratégique pour **établir le potentiel et analyser l'opportunité de créer une structure juridique dédiée** aux dons et legs et à la collecte de fonds, l'établissement le mettra en œuvre durant la période correspondant au déroulement du projet d'établissement.

Une équipe de collecte de fonds dédiée sera structurée (responsable collecte, médecins porteurs de projets, suivi administratif et comptable) et un plan d'actions prioritaires sera élaboré pour **définir les moyens, les cibles et le calendrier** de cette activité. Il sera également nécessaire de **développer et fidéliser le réseau de partenaires et de donateurs**.



# LES PROJETS TRANSVERSAUX



# SOMMAIRE

**P18 • Projet de soins**

**P20 • Projet des usagers**

**P22 • Projet social**

**P24 • Projet qualité et gestion des risques**

**P26 • Projet développement durable et hôtelier**

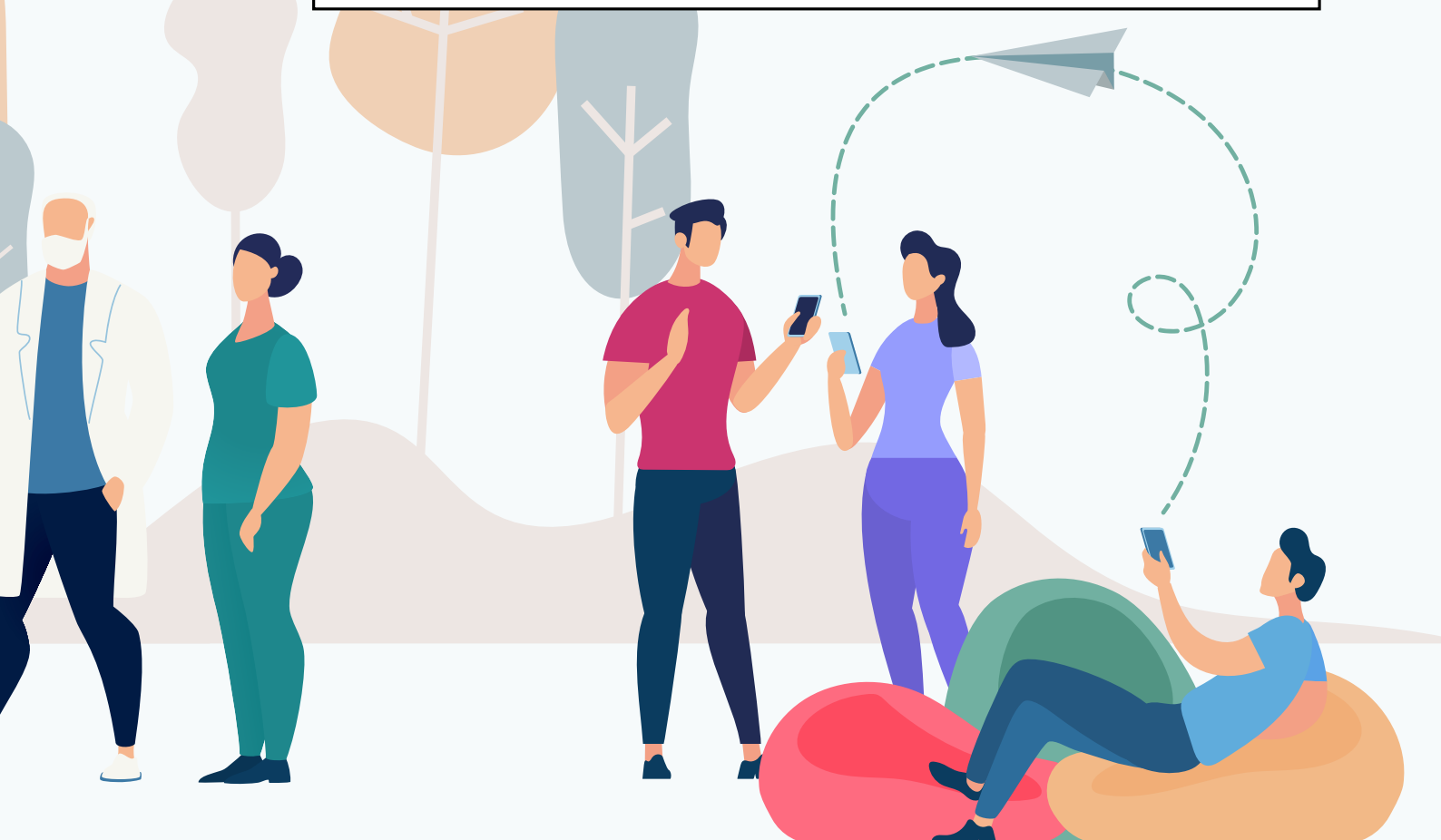
**P28 • Projet de gestion**

**P30 • Projet du système d'information**

**P32 • Projet des services techniques**

**P34 • Projet relations internationales**

**P36 • Projet communication et collecte de fonds**





## PROJET DE SOINS

Le projet de soins 2020-2024 est le projet structurant pour l'ensemble des professionnels soignants et médico-techniques. Il est aussi un appui pour la pertinence et l'efficacité des organisations. Le but ultime est de garantir la qualité et la sécurité des patients pris en charge.

Réaliser un projet de soins permet de s'engager collectivement sur des axes de travail. Ceux-ci prennent sens pour l'ensemble des soignants à partir de valeurs communes. Les valeurs décrivent les convictions individuelles et collectives, elles orientent en nous fixant des buts et idéaux. Elles sont liées de façon cohérente aux choix et aux actions des personnes dans un contexte socioprofessionnel en fonction des situations, des paramètres de l'environnement. Le système de valeurs partagées par les professionnels soignants et médico-techniques du Centre Antoine Lacassagne est inscrit dans un triptyque composé :

- d'une approche humaniste des soins
- du professionnalisme des équipes
- de l'interdisciplinarité

Ce triptyque croise des valeurs complémentaires tout aussi importantes pour la prise en charge des patients :

- le Respect, l'Écoute et l'Efficacité,
- la Rigueur, la Compétence, l'Adaptabilité, l'Expertise,
- la Tolérance, la Solidarité, l'Esprit d'Équipe, la Coopération, et la Communication.

### LE PROJET DE SOINS SE DÉCLINE EN 4 AXES

#### AXE 1 AMÉLIORER LA PRISE EN CHARGE DU PATIENT

Partenaire actif et responsable, le patient est au cœur des préoccupations et de la finalité du projet de soins. Les professionnels paramédicaux du Centre Antoine Lacassagne continueront à assurer une prise en charge globale et personnalisée en développant des organisations de soins adaptées. Les organisations innovantes seront optimisées et inventées. La politique et les dispositifs qualité reviendront au centre des organisations et des préoccupations. Nous devons aussi faire du lien avec les structures et fonctionnements en amont et en aval. La chronicisation de la pathologie cancéreuse nécessite de prendre en compte les professionnels, les dispositifs et les établissements prenant en charge le patient en dehors du Centre et améliorer la coordination

#### Les projets spécifiques :

- Mettre en place une politique qualité au plus près du terrain en insufflant une culture de la qualité
- Contribuer à la gestion du système d'information afin de gagner en efficacité
- Monter en charge le dispositif HLM et le suivi des patients bénéficiant d'un traitement par voie orale
- Étendre CAL&You
- Mise en place de programme RAAC
- Former et re-définir un comité d'éthique
- Proposer une stratégie d'amélioration de la bientraitance
- Développer les partenariats avec les SSR
- Remettre en place le partenariat avec les HAD
- Développer les partenariats et la visibilité des soignants à l'extérieur

## **AXE 2 MAINTENIR ET DÉVELOPPER L'EXPERTISE EN CANCÉROLOGIE DES SOIGNANTS**

La Direction des Soins renforcera au sein des organisations de travail le concept d'expertise en soins. Le projet de soins permettra de valoriser les professionnels et les professions. L'établissement facilitera ainsi l'accès aux savoirs et savoirs faire (à travers une politique de formation continue) utiles aux prises en charges. Les nouveaux métiers seront développés. Les professionnels s'engageront également à participer à des travaux de recherche et des évaluations susceptibles de faire évoluer leurs pratiques.

### **Les projets spécifiques :**

- Mettre en place des Infirmières en pratiques avancées
- Valoriser et développer les dispositifs d'expertise des métiers dont les métiers médico-techniques
- Restructurer la recherche en soins
- Piloter la mise en place des protocoles de coopération
- Communiquer sur l'expertise en oncologie auprès des instituts de formation partenaires
- Communiquer dans les congrès et au travers d'articles, de publications

## **AXE 3 STRUCTURER ET AMÉLIORER LE MANAGEMENT DES ÉQUIPES SOIGNANTES**

Le projet de soins mettra ainsi l'accent sur la mise en œuvre d'un management dynamique et situationnel. Les actions du projet de soins seront centrées sur le management de proximité que nous souhaitons recentrer sur l'animation d'équipe, le décloisonnement et les outils permettant aux professionnels d'avoir des lieux de parole (démarche participative) et une formation continue la plus adaptée possible. Le management par projet et la mise en œuvre fonctionnelle de ceux-ci est un objectif de cohérence et de visibilité

### **Les projets spécifiques :**

- Structurer l'accompagnement des nouveaux arrivants par le tutorat et la refonte du parcours formant
- Participer au projet Qualité de Vie au Travail
- Ecrire et formaliser le fonctionnement de la direction des soins, des départements et des services et actualiser les fiches de poste
- Promouvoir les projets de service
- Adapter et gérer les ressources humaines aux besoins des unités
- Relancer la dynamique de formation continue : programmes, méthodes pédagogiques
- Impulser la participation des soignants dans les projets et dans la déclinaison opérationnelle du projet de soin : mise en place d'une CSIRMT
- Avoir un outil de suivi des projets en cours
- Améliorer les stratégies de recrutement
- Travailler sur la fidélisation des professionnels

## **AXE 4 OPTIMISER LES ORGANISATIONS**

Les organisations doivent s'adapter au contexte et répondre aux besoins des patients. Nous devons aussi veiller à l'optimisation et au travail continu d'amélioration des organisations

### **Les projets spécifiques :**

- Renforcer l'efficacité des organisations dont les services ambulatoires
- Participer à la réflexion sur le parcours patient
- Optimiser les lits
- Optimiser l'accueil des patients
- Formaliser la prise en charge des patients non programmés en mettant en place un bedmanager



## PROJET DES USAGERS

Le Centre Antoine Lacassagne est un lieu de soin mais également un lieu de vie où toute personne doit être accueillie en tenant compte de son âge, de ses habitudes de vie, de sa vulnérabilité, de son entourage familial et de son environnement. Chaque patient est considéré en tant que personne dans sa globalité avec son libre-arbitre, ses devoirs et ses droits, afin de promouvoir toutes les dimensions de sa santé (physique, psychique et sociale).

Le projet des usagers du Centre Antoine Lacassagne s'appuie donc sur les fondements suivants :

- Placer l'usager au cœur des pratiques et donner aux professionnels les moyens d'assurer une prise en charge optimale, en instaurant la qualité et la gestion des risques comme socle de valeurs.
- Impliquer les patients dans l'organisation et le fonctionnement du Centre Antoine Lacassagne en mettant en œuvre une véritable stratégie de démocratie sanitaire.
- Faire converger l'expérience patient, l'implication des usagers dans la gouvernance, la qualité et la pertinence des soins au bénéfice de l'excellence.

Afin d'asseoir la place de l'usager au cœur de sa prise en charge, le Centre Antoine Lacassagne renforcera l'information, l'accueil et l'accompagnement du patient et de son entourage dans le parcours de soins.

Il s'agira tout d'abord de développer une culture de l'information et d'échanges afin d'améliorer la qualité de l'écoute des usagers. Ensuite, la mise en place d'Évaluations de Pratiques Professionnelles (EPP) dédiées à la prise en charge palliative et à la sortie des patients permettra de mieux coordonner les acteurs internes et externes pour fluidifier les parcours. Enfin, l'adaptation des conditions d'accueil et d'accès aux soins pour les personnes vulnérables, notamment en situation de handicap ou de précarité, personnalisera mieux la prise en charge.

Afin d'évaluer ces parcours de soins, le Centre Antoine Lacassagne pourra s'appuyer sur les indicateurs suivants :

- PROMS (Patient-reported outcomes measures) : l'avis que peut donner chaque patient lorsque la possibilité de s'exprimer sur les résultats d'une démarche ou d'un traitement qu'il vient de suivre lui a été offerte
- PREMS (Patient-reported experience measures) : le ressenti du patient au cours du traitement

### Les projets spécifiques :

- Développer les outils existants version papier/version web
- Créer un groupe de parole des aidants
- Optimiser l'accès au dossier médical
- Sensibiliser les usagers et les professionnels sur l'ouverture et l'alimentation du Dossier Médical Partagé
- Rendre le patient acteur de ses choix thérapeutiques
- Aménager des espaces accessibles, spécifiques et dédiés

Dans le cadre du développement de la démocratie sanitaire, pour permettre aux représentants des usagers d'investir la gouvernance de l'établissement et poursuivre le dialogue constructif déjà existant, il est indispensable que le Centre Antoine Lacassagne renforce la place des représentants des usagers en les formant, les consultant et les associant dans la prise de décision sur tous les sujets qui les concernent.

Les représentants des usagers, en devenant une force collective et transversale, participeront au respect et au déploiement des droits des patients.

La combinaison des différentes approches développées par ce projet des usagers sera un levier de progrès pour améliorer la qualité et la sécurité de la prise en charge, et rendre le patient acteur tout au long de son parcours de soins.

### Les projets spécifiques :

- Recenser et répondre aux besoins en formation des représentants des usagers
- Favoriser la participation des représentants des usagers aux événements institutionnels
- Impliquer les représentants des usagers :
  - au comité de suivi du projet d'établissement
  - aux instances chargées d'animer le Fonds de dotation de l'établissement
- Développer les échanges sur les droits des patients auprès des professionnels
- Intégrer l'animateur de l'Espace de Rencontre et d'Information (ERI) à la Commission des Usagers
- Créer un comité « projet-patient » qui évaluera bi-annuellement les projets d'amélioration de la prise en charge proposés par les patients, salariés, associations pour valider leur intérêt et faisabilité au Centre





## PROJET SOCIAL

Le projet social est un outil indispensable dans la vie d'un établissement de santé. Il permet d'inscrire de manière prospective les actions et orientations à donner pour les salariés en lien avec le projet stratégique de l'établissement.

La modernisation des organisations, les développements de la recherche et de l'innovation, la transformation numérique et les coopérations territoriales sont les orientations stratégiques du Centre Antoine Lacassagne qui seront conduites au cours des 5 prochaines années.

Les poursuivre nécessite un accompagnement par les hommes et les femmes de l'établissement, aussi bien en termes de pilotage et de management que dans la mise en œuvre opérationnelle

La réussite de l'ensemble ne peut se vérifier que si les processus sont en place et si les compétences nécessaires sont au rendez-vous, les déclinaisons concrètes et opérationnelles pouvant ensuite être mises en œuvre.

C'est l'ambition de ce projet social : être un outil devant faciliter l'attractivité, la fidélisation, le dialogue social, la qualité de vie au travail, et la participation des salariés à la vie de leur institution.

### LE PROJET SOCIAL 2020/2024 DU CENTRE ANTOINE LACASSAGNE SE DÉVELOPPE AUTOUR DE TROIS AXES.

#### AXE 1 TRAVAILER NOTRE EMPLOYABILITÉ

Le premier enjeu du projet social est d'adapter les compétences des salariés aux évolutions de certains métiers, et les préparer aux nouveaux métiers pour lesquels des plans de formation et de développement des compétences doivent être préparés à titre prospectif.

Les enjeux pour l'établissement sont nombreux :

- L'augmentation de l'activité et l'amélioration de la qualité de la prise en charge des patients nécessitent une fidélisation des professionnels de santé qui sont les meilleurs promoteurs de l'ensemble des valeurs des CLCC et du CAL en particulier
- L'attractivité des professionnels de santé au Centre Antoine Lacassagne n'est possible qu'avec une stratégie de carrière combinant promotion professionnelle, rémunération et renforcement des compétences
- Les enjeux de responsabilité sociale sont essentiels : les enquêtes de satisfaction et d'évaluation de la charge de travail sont indispensables pour mesurer le niveau de qualité de vie au travail, et adapter les fiches de poste en fonction des contraintes liées à chaque métier.

Ces enjeux sont fondamentaux par ailleurs pour chaque salarié à titre individuel :

- en terme de développement professionnel, d'évolution de carrière et de développement des compétences
- en terme d'employabilité, de sécurité de l'emploi, et de progression individuelle
- en terme de visibilité des évolutions technologiques et des évolutions des métiers de l'établissement,
- en terme de reconnaissance aux différents âges de la vie professionnelle

#### Les projets spécifiques :

- Mettre en place des plans de développement professionnel individuel
- Valoriser les parcours professionnels au Centre Antoine Lacassagne
- Adapter le plan de développement des compétences aux évolutions des métiers
- Accompagner les salariés dans la transition numérique
- Mettre en valeur le savoir-faire des salariés

## **AXE 2 DÉVELOPPER LE MIEUX-ÊTRE AU TRAVAIL**

La Qualité de vie au travail représente une réelle opportunité stratégique. Le bien-être au travail est un véritable enjeu sociétal et de santé. A l'heure où les transformations des organisations sont nombreuses, le Centre Antoine Lacassagne souhaite engager de nouvelles actions permettant de répondre à la fois à une prise en charge qualitative des patients et à de meilleures conditions de travail de ses salariés.

L'objectif, dans un climat social apaisé, est d'optimiser l'activité de l'établissement, être attractif auprès des candidats, fidéliser les nouveaux recrutés et développer l'employabilité des collaborateurs engagés et impliqués, tout en protégeant leur santé et ainsi réduire les coûts liés à l'absentéisme.

### **Les projets spécifiques :**

- *Promouvoir l'image du Centre pour développer son attractivité*
  - *Anticiper les besoins en recrutement pour mieux les satisfaire*
  - *Gérer les offres d'emplois et des candidatures reçues*
  - *Communiquer en interne*
- *S'engager dans une démarche de Qualité de Vie au Travail pour prévenir l'absentéisme*
  - *Activer une démarche commune avec le Comité Social et Economique*
  - *Faciliter l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle*
  - *Evaluer la satisfaction au travail*
- *Associer les salariés aux gestes éco-responsables*
  - *Elaborer une charte d'utilisation des mails*
  - *Informers sur le droit à la déconnexion*
  - *Rendre systématique la dématérialisation de documents*
- *Réviser l'accord ARTT/CET pour un meilleur équilibre vie professionnelle / vie personnelle*
  - *Se faire accompagner dans la démarche par la Fédération UNICANCER*
  - *S'assurer d'une meilleure équité et d'une meilleure compréhension des règles*
  - *Pouvoir faire un don de RTT*

## **AXE 3 MODERNISER LE DIALOGUE SOCIAL ET ANIMER LES COMMISSIONS DU CSE DANS LE CADRE D'UNE RÉELLE DYNAMIQUE**

La vie sociale d'un établissement de santé se rythme par la place donnée aux instances représentatives qui veillent à l'amélioration des projets qui leur sont présentés. L'ordonnance n° 2017-1386 du 22 septembre 2017 relative à «la nouvelle organisation du dialogue social et économique dans l'entreprise et favorisant l'exercice et la valorisation des responsabilités syndicales» comprend différentes implications en terme de pilotage et de gestion des instances représentatives, et les premières évaluations du nouveau dispositif peuvent être réalisées.

Dans le cadre d'un dialogue social constructif entre l'employeur et les représentants des salariés, il est indispensable de faire vivre les commissions spécialisées émanant du Comité Social Economique et plus particulièrement la Commission Santé, Sécurité et Conditions de Travail.

### **Les projets spécifiques :**

- *Réunir le CSE en animant de manière spécifique les thématiques Santé, Sécurité et Conditions de Travail*
- *Contribuer au projet d'enquête conduit sous l'égide de l'ARACT et structurer un plan d'actions pluriannuel précis*
- *Mettre en place un site Internet dédié au CSE, afin d'offrir aux salariés un accès modernisé aux prestations et offres proposées par le Comité*
- *Veiller à l'harmonisation, au suivi et à la traçabilité des travaux conduits dans chacune des commissions spécialisées*



## PROJET QUALITÉ ET GESTION DES RISQUES

La politique qualité et gestion des risques du Centre Antoine Lacassagne est une composante essentielle de son projet d'établissement. Elle est portée par une démarche globale, collective, organisée et suivie de la gestion de la qualité et des risques intégrée au projet de l'établissement.

Elaborée à partir des nouveaux enjeux de démocratie sanitaire et du financement à la qualité, la nouvelle politique qualité et gestion des risques 2020-2024 du Centre Antoine Lacassagne s'articule autour de deux des axes de la loi « Ma Santé 2022 » :

- Garantir la qualité, la sécurité et la pertinence des prises en charge à chaque étape du parcours de santé
- Innover pour transformer notre système de santé en réaffirmant la place des usagers.

La conception de ce nouveau projet qualité s'est appuyée dans un premier temps sur les données de différents bilans des deux dernières années : ceux de la Direction Qualité et Gestion des Risques, les résultats des évaluations internes et externes (indicateurs qualité réglementaires, certifications, accréditations, inspections Autorité Sûreté Nucléaire), les bilans annuels de la Commission Des Usagers, les évolutions préparant le nouveau financement à la qualité (IFAQ). Dans un second temps, cette phase d'élaboration a été une synthèse de nombreux entretiens menés auprès des responsables médicaux et paramédicaux de plusieurs départements, le médecin Responsable 3C et le Directeur Général pour identifier les atouts et menaces internes et externes qualité. Enfin le nouveau projet médical et social a été le fil conducteur de ce projet.

Les enjeux du Projet Qualité et Gestion des Risques sont centrés sur le patient et ses proches avec :

- L'amélioration de la qualité de nos prises en charge hospitalières
- La structuration des parcours de soins et de santé
- La mesure des résultats des soins
- Le renforcement de la place des usagers
- La mise en place de l'expérience patient

Ils sont également d'ordre institutionnel culturel fort avec :

- Le renforcement du management par la qualité
- Un pilotage intégrant les dispositifs de financement à la qualité
- La mise en place d'évaluations de la pertinence des soins
- La prise en compte de l'expérience patient au quotidien

## LA DIRECTION QUALITÉ A FAIT LE CHOIX DE S'ENGAGER DANS UNE POLITIQUE CONCILIANT TROIS AXES ESSENTIELS :

### AXE 1 RENFORCER NOTRE CULTURE DU MANAGEMENT PAR LA QUALITÉ

L'objectif est de renforcer l'implication des professionnels du Centre dans la politique Qualité et d'améliorer nos résultats qualité au bénéfice des patients

#### Les projets spécifiques :

- Evaluer les parcours (patient traceur, traceur ciblé, audit système)
- Réaliser des audits de dossier patient
- Réviser les indicateurs qualité
- Proposer des formations à la qualité
- Poursuivre la démarche Qualité de Vie au Travail
- Mettre en place des référents qualité médicaux
- Impulser des démarches d'accréditation médicale

### AXE 2 DÉVELOPPER UNE CULTURE DE LA PERTINENCE DES SOINS ET PROPOSER DES OUTILS DE MESURE DE RÉSULTATS

L'objectif est " le juste soin au patient " et de développer des outils de mesure pour améliorer nos résultats lors des contrôles internes et externes

#### Les projets spécifiques :

- Réaliser des évaluations sur la conformité des décisions thérapeutiques en lien avec le 3C
- Réaliser une enquête auprès des patients sur la qualité de l'annonce
- Assurer des mesures de résultat (patient traceur, indicateurs qualité, suivi du financement à la qualité..)
- Poursuivre l'accompagnement méthodologique des contrôles internes et externes (inspections, CAQES, certifications, accréditations ...)

### AXE 3 IMPLIQUER LE PATIENT ET SON ENTOURAGE DANS SON PARCOURS DE SOINS

L'objectif est de renforcer la place du patient et de ses proches dans le parcours de soins.

#### Les projets spécifiques :

- Réaliser des mesures de l'expérience patient (audits patient traceur, exploitation e-satis, CAL&You...)
- Organiser des audits dédiés à la qualité de la prise en charge des personnes en situation de handicap
- Créer un groupe expérience patient
- Mettre en place des patients « partenaires -témoins»
- Moderniser les outils d'enquêtes
- Impliquer la Direction Qualité – Gestion des Risques dans le projet des usagers avec la Commission Des Usagers

Le projet Qualité et Gestion des Risques 2020-2024 ambitionne de fédérer les équipes autour des parcours de soins des patients, dans un souci permanent de bienveillance des patients et des professionnels et d'ancrer une culture qualité et gestion des risques partagée et valorisée au sein de l'établissement.

La clé de réussite de ce projet est l'implication de tous au quotidien, que ce soient les patients ou les professionnels.



## PROJET DEVELOPPEMENT DURABLE ET HOTELIER

Le Centre Antoine Lacassagne inscrit pour la première fois un projet Développement Durable et sa feuille de route dans le Projet d'Établissement. Intégrer le développement durable au sein de ses activités représente un enjeu majeur et les actions menées pendant cette période quinquennale porteront sur les cinq volets fondamentaux du développement durable : gouvernance, économie, environnement, volets social et sociétal.

L'aspect transversal du projet respectera les volontés dégagées des orientations stratégiques et des projets des départements, à savoir : l'amélioration de la prise en charge des patients, l'amélioration des conditions de vie au travail et l'amélioration de l'efficacité.

Fonction support par excellence et levier d'efficacité opérationnelle et économique, notre hôtellerie deviendra un des acteurs de la mise en place du Développement Durable avec une politique hôtelière clairement définie.

### TROIS AXES DE DÉVELOPPEMENT GOUVERNERONT LA CONDUITE DE CE PROJET.

#### AXE 1 METTRE EN PLACE LA GOUVERNANCE ET LE PILOTAGE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Il s'agira de créer un groupe institutionnel et une Charte, et de mettre en place les indicateurs nécessaires pour structurer efficacement la politique. L'objectif sera de faire reconnaître les résultats en s'inscrivant dans une démarche de certification AFAQ26000. Parallèlement, de nouvelles commissions thématiques pourvues d'indicateurs hôteliers de qualité et de performance seront suivies, contrôlés et partagés avec les professionnels et les prestataires.

#### Les projets spécifiques :

- Définir un reporting environnemental et sociétal avec indicateurs à impacts forts et objectifs annuels (réduction des déchets, des gaz à effet de serre, consommation d'eau et énergie par journée d'hospitalisation, nombre d'actions d'amélioration apportées au lieu de travail ...)
- Suivre la veille juridique et documentaire
- Communiquer sur les enjeux du développement durable
- Former le personnel aux enjeux et à l'adoption de comportements responsables
- Créer des commissions de Restauration, d'Hygiène et Propreté, Linge et Tenues Professionnelles et chartes associées
- Analyser les indicateurs hôteliers et, les partager avec les unités

## **AXE 2 AMÉLIORER LA QUALITÉ DE LA RESTAURATION DES PATIENTS ET DU PERSONNEL**

Enjeu de santé publique et levier de cohésion sociale, l'alimentation est aux confins du soin et de la prévention nutritionnelle. Le Pôle Hôtelier sera en charge de faire évoluer l'offre culinaire dans le respect des repères nutritionnels du Plan National Nutrition Santé 4.

La mise en place de repas mystère partagés avec les représentants des usagers et le suivi mensuel de l'indicateur repas ESatis seront les moyens privilégiés pour mesurer régulièrement la qualité attendue. La collaboration avec le Comité de Liaison Alimentation Nutrition sera renforcée avec des travaux sur les appétences des patients traités par chimiothérapie et le déploiement de Programmes de Récupération Améliorée après Chirurgie (RAAC).

### **Les projets spécifiques :**

- Mettre en place dès 2020, 25% de produits de qualité dont 10% de produit biologiques dans notre restauration, puis 35% dont 15% de bio pour atteindre 50% dont 20% de bio en 2022
- Mettre en place un menu végétarien par semaine au self, renforcer les légumineuses, réduire la consommation de viande hors-volaille
- Prévoir un plan pluriannuel de diversification des protéines incluant des alternatives à base de protéines végétales
- Atteindre les cibles des indicateurs E.Satis de 90% sur la qualité et variété des repas patients
- Surveiller l'équilibre nutritionnel du personnel de nuit

## **AXE 3 HUMANISER NOTRE ENVIRONNEMENT POUR RÉPONDRE AUX EXIGENCES DES CONDITIONS D'ACCUEIL DES PATIENTS, DES PROCHES ET DES SALARIÉS**

Le poste de Gouvernant évoluera pour une mission d'accueil personnalisé du nouvel arrivant. Le projet prévoira un réaménagement des abords du Centre (bancs, plantes...). Le développement de supports médias pour les patients sera développé et adapté selon la durée ou le lieu d'hospitalisation.

Le recours aux appels à projets financera la poursuite des opérations d'embellissement et de mises aux normes de la Maison d'Accueil Hospitalière La Consolata. De nouveaux partenariats seront recherchés afin de proposer de nouvelles activités culturelles et ludiques aux résidents.

A partir des exigences posées dans les différents plans nationaux, ce dernier axe du projet Développement Durable veillera au respect réglementaire. Organisée autour de 4 thématiques principales (gestion des déchets, efficacité énergétique, achats responsables, santé et environnement), la feuille de route contiendra des objectifs précis comme réduire le gaspillage alimentaire de 50% d'ici 2025, optimiser le tri des déchets domestiques, élargir le nombre de filières de tri, diminuer la consommation d'eau potable et en bouteille, surveiller la qualité de l'air intérieur pour 2023, dématérialiser le processus achat ...

### **Les projets spécifiques :**

- Diagnostiquer annuellement nos pesées de restes consommables
- Adapter les portions des assiettes
- Récupérer et valoriser nos déchets métalliques et plastiques du bloc opératoire
- Vider notre poubelle domestique et répartir le flux vers les filières moins coûteuses
- Mettre en place des outils informatiques de remontées de données de consommations
- Renouveler l'audit énergétique et réaliser un Bilan de Gaz à Effet de Serre
- Réduire l'utilisation des produits détergents désinfectants dans nos processus de nettoyage
- Engager une réduction des emballages avec les fabricants

Au-delà de sa noble mission de soins, le Centre Antoine Lacassagne s'engage dans le cercle vertueux du Développement Durable pour répondre de façon juste et sereine aux enjeux de santé publique.

Se réapproprier le "*primum non nocere, deinde curare*" (d'abord ne pas nuire, ensuite soigner) est un sincère engagement éthique de notre établissement.



## PROJET DE GESTION

Le projet de Gestion du Centre Antoine Lacassagne a pour dessein d'identifier et de proposer des actions sur les processus et sur les organisations opérationnelles pour tendre vers la meilleure efficacité économique.

Il devra conduire le Centre vers un équilibre financier durable permettant de conforter son autonomie sur le territoire, de dégager des ressources nécessaires pour renouveler d'une part son plateau technique de diagnostic et de traitement de pointe et d'autre part de financer des activités nouvelles.

Il concourt à renforcer la cohésion de l'ensemble des professionnels autour de la contractualisation interne et le management par projet, d'acculturer progressivement les acteurs dans la connaissance des coûts par nature de prise en charge et de favoriser la réactivité.

## CE PROJET S'ARTICULERA AUTOUR DE QUATRE AXES

### **AXE 1 DISPOSER DE DONNÉES FINANCIÈRES DE QUALITÉ POUR UN PILOTAGE SINCÈRE DE LA SITUATION FINANCIÈRE**

#### **Les projets spécifiques :**

- *Mettre en œuvre des procédures de contrôle interne*
- *Organiser le suivi budgétaire*
- *Gérer les dons et legs*

### **AXE 2 RENFORCER LE CONTRÔLE DE GESTION**

L'enjeu est d'organiser le dialogue de gestion par département en suivant leurs données d'activité et de cout pour évoluer vers une démarche d'analyse médico économique partagée ; promouvoir la contractualisation interne, vecteur de dynamique afin de mettre en place un plan d'actions permettant d'atteindre les objectifs fixés.

#### **Les projets spécifiques :**

- *Mettre en place une contractualisation interne par département*
- *Produire le compte de résultat analytique*
- *Déployer des tableaux de bord numériques d'activités avec des indicateurs de mesures de qualité*

### **AXE 3 DÉVELOPPER LA FONCTION ACHAT RESPONSABLE**

La révolution verte et sociétale est en marche.

Au-delà de maintenir le meilleur rapport qualité service/prix, l'enjeu de la fonction Achat consiste dans un esprit d'équilibre entre parties prenantes des exigences en faveur de la protection et de la mise en valeur de l'environnement, du progrès social et du développement économique.

#### **Les projets spécifiques :**

- *Favoriser la production et les services locaux*
- *Privilégier les produits écolabilisés, les équipements et les fournisseurs certifiés*
- *Mutualiser les achats et optimiser la logistique et la fréquence des livraisons*
- *Privilégier les produits et équipements qui génèrent le moins d'impact, les produits à usage multiple et mutualiser l'utilisation des équipements*
- *Inclure des clauses environnementales, sociales et éthiques dans les cahiers des charges*
- *Intégrer la notion de cout global*

### **AXE 4 ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION DES ORGANISATIONS DES ACCUEILS**

L'accueil des patients a un fort enjeu en termes d'attractivité et est aussi un moyen de redonner du sens aux missions des personnels face à la concurrence du secteur privé.

L'émergence des solutions digitales répondant à la sécurisation des recettes et à la fluidité du parcours médico administratif du patient seront privilégiées.

#### **Les projets spécifiques :**

- *Mettre en place des bornes d'accueil pour fluidifier le parcours patient*
- *Construire un référentiel d'accueil pour le personnel*
- *Déployer le programme d'évolution des outils de facturation et de règlement*



## PROJET DU SYSTÈME D'INFORMATION

Le Centre Antoine Lacassagne doit entrer dans l'ère du numérique et de la donnée de santé. Le numérique sera le socle des échanges avec les patients et les professionnels de ville. L'exploitation des données de santé ne pourra se faire qu'à partir de saisies structurées.

### LE PROJET DU SYSTÈME D'INFORMATION S'ARTICULERA AUTOUR DE QUATRE AXES.

#### **AXE 1 FOURNIR UNE INFRASTRUCTURE SOLIDE ET ÉVOLUTIVE**

Le système d'information doit être disponible et avoir la capacité à absorber les nouveaux besoins des utilisateurs. Les serveurs et leurs données doivent être sauvegardés pour permettre un redémarrage rapide sur incident ou de destruction de données.

#### **Les projets spécifiques :**

- Changer 40 % des serveurs
- Changer l'infrastructure de sauvegarde
- Déployer les outils d'analyse et de surveillance PCA

## **AXE 2 SÉCURISER LES DONNÉES ET LES ACCÈS POUR LE TRAVAIL COLLABORATIF**

L'évolution des usages concerne la relation entretenue par le centre avec les médecins de ville, les établissements de santé et les professionnels de ville.

A l'heure de l'hôpital numérique, le Centre doit s'ouvrir vers ses patients. Au cœur de ce dispositif, les patients disposeront donc de services en ligne facilitant la continuité des échanges et des interactions tout au long de leur parcours.

### **Les projets spécifiques :**

- Mettre en place une passerelle d'accès sécurisée pour les accès nomades
- Déployer un anti-virus poste de travail / serveur
- Déployer la compatibilité MSS et DMP
- Déployer un portail pour les professionnels de ville comprenant la publication du compte-rendus et images
- Déployer un portail patient, avec des bornes d'admission

## **AXE 3 DÉPLOYER UN RÉSEAU DE DATA EFFICIENT**

L'arrêt des engagements de Microsoft pour le maintien de la sécurité des systèmes d'exploitation autres que Windows 10 et Windows Server > 2010 conduit le Centre à entamer la démarche de migration sur Windows 10 pour l'ensemble des postes informatiques.

Le Centre doit continuer à changer l'infrastructure PCA réseau pour être compatible au réseau de données haut-débit et permettre le déploiement du WIFI dans tout le Centre.

### **Les projets spécifiques :**

- Assurer le déploiement de Windows 10
- Rénover le réseau de données existant
- Déployer les outils et bornes WIFI

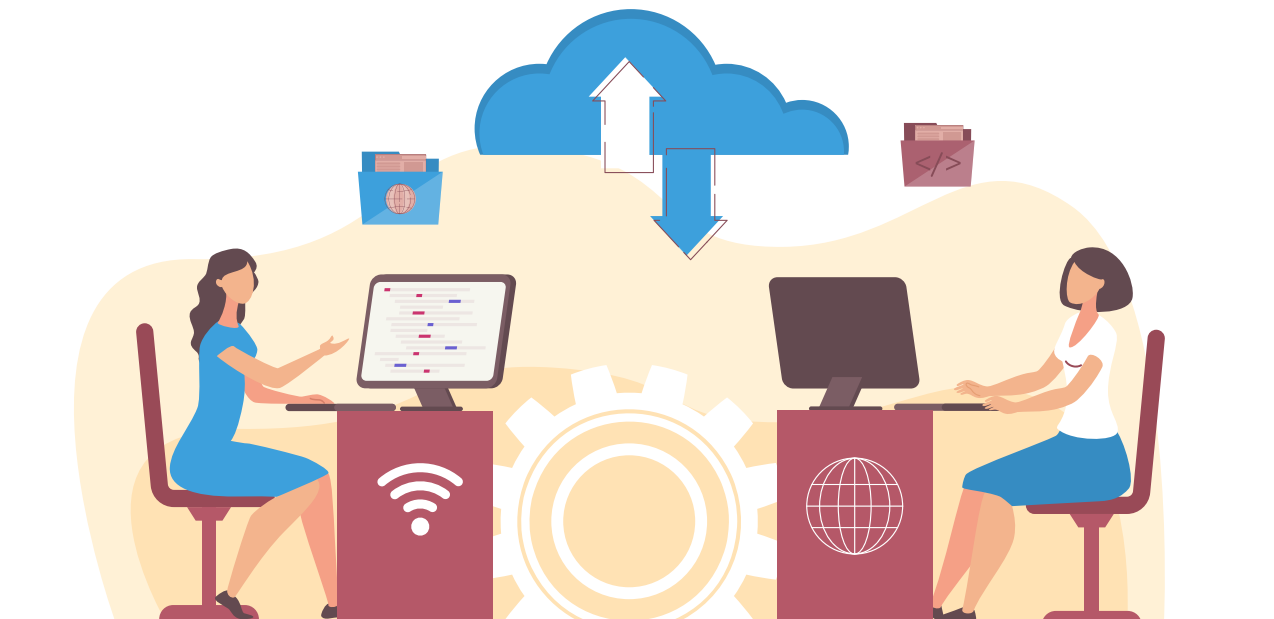
## **AXE 4 DISPOSER DE LOGICIEL OÙ LES DONNÉES SAISIÉS SOIENT CODIFIÉES ET EXPLOITABLES**

Cet objectif nécessite d'avoir un SIH où les données soient structurées et qui permette de modéliser les flux de travail et les échanges collaboratifs.

La DSI entamera une démarche d'urbanisation forte entre les logiciels spécifiques existants et le socle commun du nouveau DPI.

### **Les projets spécifiques :**

- Changer le DPI
- Déployer un portail d'échange et de partage
- Développer le Projet Bases de données Consore





## PROJET DES SERVICES TECHNIQUES

Les bâtiments des sites EST (bâtiments A et B) et OUEST (bâtiment C et CONSOLATA) sont des bâtiments vieillissants. Une politique de mise en sécurité, de rénovations et d'améliorations d'éléments structurels doit être engagée dans le souci de meilleure efficacité technique, budgétaire et organisationnelle.

Trois enjeux se dessinent donc :

- Sécuriser, maintenir et améliorer la qualité structurelle des bâtiments et opérationnelle des équipements.
- Assurer une gestion pérenne des équipements et des bâtiments existants.
- Accompagner les projets de restructuration de services et de construction de bâtiments en intégrant les contraintes d'exploitation.

### LE PROJET DES SERVICES TECHNIQUES S'ARTICULERA AUTOUR DE 4 AXES

#### **AXE 1 RÉSOUDRE LES PROBLÈMES CONNUS QUI ENGENDRENT DES DÉFAUTS DE FONCTIONNEMENT ET D'ORGANISATION AU SEIN DE L'ÉTABLISSEMENT**

Sécuriser les éléments à haut risque

Rénover les éléments stratégiques fragiles

Améliorer les éléments insuffisants et/ou limités, ainsi que le renouvellement des équipements obsolètes

Harmoniser les réseaux informatiques en lien avec la Direction du Système d'Information

**Les projets spécifiques :**

- Reprendre le mur de soutènement de la voirie du bâtiment B
- Reprendre l'étanchéité des bâtiments du Centre : A, B et C.
- Mettre en conformité les éléments de détection et de mise en sécurité incendie du site OUEST et EST.
- Mettre en conformité le disconnecteur général du site OUEST.
- Remplacer des autocommutateurs
- Rénover les réseaux de climatisations
- Remplacer l'onduleur du site OUEST
- Harmoniser et étendre les réseaux filaires (informatique) & WIFI

**AXE 2 GARANTIR LES MISES EN CONFORMITÉ RÉGLEMENTAIRES**

De nombreux sous-systèmes font l'objet soit de levées de réserves, soit d'évolutions réglementaires à appliquer dans un délai proche. Il s'agit de répondre à nos obligations et anticiper celles à venir

**Les projets spécifiques :**

- Lever les réserves : Incendie, électrique, équipements sous pression...
- Finaliser la mise en œuvre de l'Agenda d'Accessibilité Programmée pour l'accès handicapés (Ad'AP)
- Mettre aux normes les réseaux d'eaux (adduction bât. C)

**AXE 3 ASSURER UN SUIVI DU RENOUVELLEMENT DES ÉQUIPEMENTS SENSIBLES**

Les équipements techniques annexés aux zones de soins présentent des états de vétusté pouvant être importants. Le but est de définir un état des lieux de ces équipements avec une politique de renouvellement intégrée au Plan Particulier d'Intervention (PPI).

**Les projets spécifiques :**

- Mettre en œuvre la politique de renouvellement intégrée au Plan Particulier d'Intervention (PPI)
- Uniformiser et optimiser les contrats de maintenance

**AXE 4 ACCOMPAGNER LES RESTRUCTURATIONS AU SEIN DES PROJETS DE DÉPARTEMENTS ET LES NOUVEAUX PROJETS STRUCTURAUX :**

- Le regroupement des départements d'Anatomie et Cytologie Pathologique (ACP) et d'Oncopharmacologie permettront une optimisation des moyens et des ressources
- Les travaux de rafraîchissement des services d'hospitalisation et de la Maison d'Accueil Hospitalière La Consolata favoriseront le bien-être de nos patients
- Le Projet Médicaments de Thérapie Innovante (MTI) impliquera les services techniques dans l'innovation thérapeutique avec la création d'un local destiné aux nouveaux médicaments

**Les projets spécifiques :**

- Regrouper les départements d'ACP et d'Oncopharmacologie
- Réaliser le projet Médicaments de Thérapie Innovante (MTI) de la pharmacie
- Redéfinir le circuit patient (OS 1-2-2 et 3)
- Rénover les services d'hospitalisation (B3, B4, A4 sud)
- Rénover la Maison d'Accueil Hospitalière La Consolata
- Remplacer les huisseries extérieures du bâtiment B
- Réaliser le projet d'extension de la radiologie interventionnelle
- Développer le projet immobilier du site Ouest



## PROJET RELATIONS INTERNATIONALES

Le Centre Antoine Lacassagne est un centre de référence disposant de réelles expertises et technologies pouvant être valorisés à l'échelle internationale : l'Institut Méditerranéen de Protonthérapie, l'Institut Universitaire de la Face et du Cou, l'Institut Universitaire du Sein et de Cancérologie Gynécologique ou encore la dynamique dans le domaine de l'innovation sont des atouts que le Centre peut valoriser. De la même manière, des professionnels de santé étrangers peuvent souhaiter bénéficier de l'expertise des praticiens du Centre, ce qui peut se matérialiser par des accords de coopération entre équipes, hôpitaux et universités de pays partenaires.

Si les hypothèses de développement à l'échelle internationale sont importantes, elles doivent cependant être construites avec objectivité et réalisme, tout en ayant conscience des moyens à engager et des efforts à accomplir pour y parvenir.

La stratégie proposée par l'établissement en termes de relations internationales sur la période 2020-2024 concerne les trois grands domaines d'activité du Centre :

- Les soins, en proposant une réelle expertise et une offre de prise en charge aux patients étrangers ;
- L'enseignement et la formation, en accueillant des professionnels de santé étrangers, et en permettant aux salariés de l'établissement de participer à des actions de formation dans des établissements de pays partenaires ;
- La recherche et l'innovation, dans le cadre de protocoles de recherche européens et internationaux.

### 5 AXES DE DÉVELOPPEMENT GOUVERNERONT LA CONDUITE DE CE PROJET.

#### **AXE 1 SÉLECTIONNER DE MANIÈRE PRÉCISE ET CIBLÉE LES PAYS ET ÉTABLISSEMENTS PARTENAIRES**

Avoir une stratégie en relations internationales nécessite une préparation et une véritable réflexion sur les pays, établissements et structures à privilégier. L'objectif est d'évaluer les conventions existantes, de prioriser les filières et activités de l'établissement à valoriser et d'identifier les nouveaux pays, établissements de santé et les universités avec lesquels conclure ces nouveaux projets. L'identification des filières et partenariats conduira à mettre à jour les outils de communication de l'établissement accessibles aux patients étrangers.

#### **Les projets spécifiques :**

- Identifier les filières ou plateaux techniques pour une ouverture à l'international
- Identifier des pays et structures partenaires
- Organiser des rencontres et conclure des accords-cadres
- Réaliser des fiches de présentation des filières en langues étrangères
- Créer des brochures destinées aux patients étrangers et les intégrer dans le site internet

## **AXE 2 ORGANISER UNE CELLULE AFFAIRES INTERNATIONALES ET L'ENSEMBLE DE LA LOGISTIQUE DE PRISE EN CHARGE DES PATIENTS ÉTRANGERS**

Valoriser les collaborations internationales et disposer d'une véritable activité à rayonnement européen et international nécessite la mise en place d'une organisation dédiée.

Une cellule « affaires internationales » sera ainsi créée. Composée d'une équipe médico-soignante et administrative, elle veillera à la cohérence du dispositif instauré et à son efficacité.

Une organisation spécifique sera également définie dans le cadre d'une prestation de second avis à destination des patients étrangers. Enfin, une prestation de conciergerie sera proposée à chaque patient étranger.

### **Les projets spécifiques :**

- Organiser l'équipe « cellule affaires internationales »
- Identifier des référents médicaux et non médicaux par filière ou plateau technique
- Créer une plateforme informatique de gestion des patients étrangers
- Identifier des praticiens pour les demandes de 2ème avis
- Organiser un outil de suivi informatique des suivis des demandes
- Choisir une offre de conciergerie en intégrant les acteurs locaux

## **AXE 3 INTÉGRER AU PROJET SOCIAL L'ENJEU LIÉ AU DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL DU CENTRE ET MOBILISER LES MOYENS NÉCESSAIRES POUR ACCOMPAGNER LES SALARIÉS**

La promotion et le développement d'une stratégie internationale nécessite une mobilisation de l'ensemble des acteurs de l'établissement. Réactivité, disponibilité et qualité de l'accompagnement de chaque patient étranger sont indispensables pour assurer une prise en charge optimale.

Une démarche générale de promotion de la pratique des langues étrangères doit être conduite.

D'autre part, dans le cadre des partenariats internationaux, il pourra être proposé un dispositif de jumelage professionnel pour partager les expériences et pratiques professionnelles.

### **Les projets spécifiques :**

- Encourager les salariés intéressés par l'apprentissage d'une langue étrangère afin que chaque équipe médico-soignante maîtrise l'anglais
- Permettre aux salariés du Centre de se rendre au sein d'établissements étrangers partenaires

## **AXE 4 VALORISER NOTRE OFFRE DE FORMATION, ENSEIGNEMENT, RECHERCHE ET INNOVATION À L'ÉCHELLE INTERNATIONALE**

Au-delà de la prise en charge des patients, le développement d'une stratégie internationale concerne les domaines de l'enseignement, de la formation, de la recherche et de l'innovation. Il s'agira de proposer une offre de formation accessible aux professionnels étrangers et de participer à des appels à projets de recherche européens et internationaux.

### **Les projets spécifiques :**

- Proposer des modules de formation pour les professionnels de santé étrangers
- Mettre en place un catalogue en ligne
- Proposer une conciergerie dédiée pour l'accueil de ces professionnels
- Conclure des partenariats scientifiques avec des établissements universitaires étrangers

## **AXE 5 CONSOLIDER LES RÉSEAUX DE PARTENARIAT DU CENTRE POUR PROFESSIONNALISER LES DÉMARCHES DE PARTENARIAT INTERNATIONAL ET LES STRUCTURER AVEC UNE ENVERGURE RÉELLE**

Le développement d'actions structurées en partenariat avec les acteurs de l'écosystème du Centre Antoine Lacasagne sera essentiel pour promouvoir la stratégie internationale de l'établissement. Il est incontournable de disposer de réseaux et supports adaptés aux projets envisagés et à développer.

### **Les projets spécifiques :**

- Bénéficier de la stratégie internationale d'Unicancer et des expériences d'autres CLCC
- Solliciter les réseaux d'assureurs
- Poursuivre une participation active au sein de l'association nationale French Healthcare
- S'appuyer sur nos liens étroits avec l'Université Côte d'Azur
- Travailler avec les acteurs économiques locaux



## PROJET COMMUNICATION ET COLLECTE DE FONDS

Une stratégie de communication claire et ambitieuse est essentielle pour accompagner le projet d'établissement et l'ensemble des orientations stratégiques du Centre Antoine Lacassagne. La communication est un enjeu majeur, elle aide à donner de la cohérence et du sens dans un contexte de mutations. Communiquer c'est partager et porter de l'information, mais aussi des valeurs. Communiquer, c'est faire preuve de transparence, fédérer les personnels, informer les usagers et valoriser l'institution.

L'enjeu principal du Projet Communication et Collecte de Fonds 2020 – 2024 sera de valoriser l'image et renforcer l'image du Centre, de faire connaître ses projets auprès de ses différents publics, d'affirmer l'institution dans le paysage socio-économique territorial, et d'élargir sa notoriété au plan national et international. Il s'agira également de professionnaliser et de développer de nouvelles sources de financement par la collecte de fonds.

Le Projet Communication et Collecte de Fonds 2020 – 2024 s'articulera autour de 4 objectifs :

- Mettre en avant les spécificités, les valeurs et les engagements de l'établissement auprès de ses patients en tant que Centre de Lutte Contre le Cancer faisant partie d'un réseau et plaçant le patient au cœur de ses actions.
- Développer le positionnement et l'image du Centre, comme acteur de son territoire et référent dans la prise en charge des cancers au niveau local, assurant la prise en charge du patient sur la totalité du parcours, de la prévention au dépistage en passant par les soins et l'après cancer avec le renforcement du lien Ville Hôpital.
- Accroître la visibilité du Centre au niveau local, national et international : mettre en valeur le plateau technique et les projets innovants de l'établissement, la recherche, la médecine de précision, l'enseignement, l'accueil des patients étrangers.
- Développer de nouvelles sources de financement par la collecte de fonds : les dons et legs et la collecte de fonds représentent à la fois un enjeu financier et de notoriété pour le Centre Antoine Lacassagne.

## CETTE AMBITION SE DÉCLINE EN 3 AXES :

### **AXE 1 AUGMENTER LA VISIBILITÉ ET LA NOTORIÉTÉ DU CENTRE ANTOINE LACASSAGNE COMME CENTRE D'EXCELLENCE ET D'INNOVATION DANS SES 3 MISSIONS – SOINS, RECHERCHE ET ENSEIGNEMENT - AUX NIVEAUX LOCAL, NATIONAL ET INTERNATIONAL.**

Afin d'asseoir et de développer l'image du Centre, il s'agira de poursuivre une stratégie de communication institutionnelle grand public et de développer une communication spécifique envers les professionnels de santé. L'information des patients sera également placée au centre de nos actions en poursuivant le virage de la communication numérique déjà résolument pris par le Centre.

Enfin la visibilité du Centre sera soutenue aux niveaux national et international.

#### **Les projets spécifiques :**

- Organiser des événements grand public de sensibilisation
- Réaliser une vidéo de présentation du Centre
- Poursuivre une stratégie presse proactive et transparente
- Développer une présence dynamique et structurée sur les réseaux sociaux
- Créer une newsletter dédiée et un contenu internet spécifique pour les professionnels de santé
- Poursuivre l'organisation de congrès locaux, nationaux et internationaux
- Mettre en avant la plateforme d'enseignement du Centre et son offre de formation et d'enseignement pour les professionnels français et étrangers
- Mettre à disposition des patients une offre de documents d'information et un site internet réactualisés,
- Repenser la signalétique de l'établissement
- Développer un programme d'information du Centre sur les écrans des salles d'attente.
- Développer des documents de présentation et d'information en langues étrangères

### **AXE 2 DÉVELOPPER LA COMMUNICATION INTERNE ET VALORISER NOS COMPÉTENCES**

Pour porter son projet et répondre aux exigences de qualité, le Centre s'appuie sur la richesse de ses personnels (médicaux, soignants et administratifs). L'enjeu de ce programme est de développer l'engagement des équipes envers l'établissement (et son projet) en favorisant la communication et en valorisant la connaissance des initiatives individuelles et collectives.

#### **Les projets spécifiques :**

- Créer une e-newsletter interne mensuelle et poursuivre le journal interne trimestriel
- Développer un intranet dynamique avec la Direction des Systèmes d'Information
- Organiser une journée « portes ouvertes », ainsi que des visites des services
- Poursuivre des Assemblées Générales régulières
- Réaliser des mini-vidéos pour présenter les différents métiers
- Développer le réseau des référents communication internes

### **AXE 3 PROFESSIONNALISER ET DÉVELOPPER LA COLLECTE DE FONDS**

Le développement du mécénat et du fundraising permettra de soutenir l'investissement et les projets d'innovation et de recherche futurs. L'établissement a pour objectif d'investir et professionnaliser cette démarche.

#### **Les projets spécifiques :**

- Réaliser un diagnostic stratégique et évaluer le potentiel de collecte
- Elaborer une stratégie globale et un plan d'actions prioritaires
- Mettre en place les moyens matériels et humains dédiés à la collecte
- Analyser et créer une structure juridique dédiée
- Mettre en œuvre le plan d'actions : fidéliser le réseau existant, développer le nombre de donateurs, réaliser des campagnes de collecte







## **CENTRE ANTOINE LACASSAGNE**

**33 avenue de Valombrose**

**06189 Nice Cedex 2**

**Tél : +33(0)4 92 03 10 00**

**Email : [direction@nice.unicancer.fr](mailto:direction@nice.unicancer.fr)**

## **DIRECTION COMMUNICATION**

**Email : [communication@nice.unicancer.fr](mailto:communication@nice.unicancer.fr)**

LE CENTRE ANTOINE LACASSAGNE EST UN ÉTABLISSEMENT RECONNU  
D'UTILITÉ PUBLIQUE HABILITÉ À RECEVOIR LES DONS ET LEGS.

**[www.centreantoinelacassagne.org](http://www.centreantoinelacassagne.org)**

MEMBRE DE UNICANCER