
ICANS Impulsion 2025

Réussir ensemble

Projet stratégique
&
Méthode d'élaboration





IC ANS

Sommaire

Éditorial	04
I. PROJET STRATÉGIQUE	06
À propos de l'ICANS	08
Nos défis	10
Notre démarche	14
Notre cadre stratégique 2025	15
Nos axes stratégiques	20
II. MÉTHODE D'ÉLABORATION	38
Pourquoi un projet stratégique ?	40
Une démarche itérative et fédératrice	42
Une démarche participative et de co-construction	46
Les Rencontres Stratég'ICANS	48

Dans le présent document, les termes employés pour désigner des personnes sont pris au sens générique ; ils ont à la fois valeur d'un féminin et d'un masculin dans le seul but de ne pas alourdir le texte.

©ICANS – Février 2021

Le projet stratégique 2020-2025 de l'ICANS *Impulsion 2025 > Réussir ensemble* est édité par l'ICANS, 17 rue Albert Calmette, BP 23025, 67033 Strasbourg cedex – www.icans.eu

Merci aux équipes de l'ICANS qui ont contribué à l'élaboration de ce projet stratégique.

Rédaction et conception : Direction générale de l'ICANS | ORATORIO conseil

Création et réalisation : Judith Kazemir | Direction de la communication

Photos : ©Christian CREUTZ, ©Brigitte HASE, ©Frédéric MAIGROT, ©Adobe Stock

Imprimé avec des encres végétales sur du papier issu de forêts gérées durablement, répondant aux normes écologiques.

Tous droits réservés.



Professeur Xavier PIVOT
 Directeur général | Administrateur
 ICANS | Institut de cancérologie Strasbourg Europe

L'ICANS, issu de l'alliance entre le Centre de Lutte Contre le Cancer Paul Strauss (CLCC – Fédération Unicancer) et les Hôpitaux Universitaires de Strasbourg (HUS), est un modèle unique et innovant dans le paysage des établissements de cancérologie. Il représente l'aboutissement d'un travail commun de plus de 10 ans, porté par ses établissements fondateurs. Ouvert le 18 novembre 2019, l'ICANS concentre tous les moyens humains, techniques et de recherche pour garantir une offre de prise en charge d'excellence, accessible à tou(te)s les patient(e)s présentant un cancer. Pour ses professionnels, l'ICANS offre des conditions modernes d'exercice dans un environnement de travail innovant, pour réaliser ses missions intégrant le continuum soins, recherche et enseignement.

" Ce document définit notre ambition, les promesses de notre institution et ses priorités pour les cinq années à venir. "

Ce projet stratégique de l'ICANS constitue une étape clé définissant l'orientation que nous allons impulser à l'institution. Ce travail, à l'image de l'ICANS, a été construit de manière partenariale avec les contributions de nombreux acteurs, nécessitant parfois des arbitrages ou des efforts d'homogénéisation. Ce document définit notre ambition, les promesses de notre institution et ses priorités pour les cinq années à venir. Ces objectifs seront déclinés en respectant les principes intangibles qui guident notre action, pour accompagner au mieux les patients avec humanité et bienveillance tout en proposant une prise en charge d'excellence.

" L'ambition affichée est celle d'une cancérologie de précision qui inclut l'ensemble des innovations scientifiques permettant d'adapter une prise en charge basée non seulement sur les caractéristiques du cancer, mais également sur celles du patient et des thérapies disponibles. "

La déclinaison de notre organisation autour des filières médico-scientifiques, en dehors de son caractère innovant, est un élément de performance qui va positionner l'ICANS comme un centre majeur. L'ambition affichée est celle d'une cancérologie de précision qui inclut l'ensemble des innovations scientifiques permettant d'adapter une prise en charge basée non seulement sur les caractéristiques du cancer, mais également sur celles du patient et des thérapies disponibles. La mise en place de cette oncologie de précision va positionner l'ICANS parmi les centres clés pour améliorer la prise en charge des patients présentant un cancer.

Ainsi, ce projet stratégique précise les grands principes de la feuille de route de chaque acteur pour les années à venir. En cela, il reflète l'originalité de l'institution et il porte notre ambition dans le combat contre ce fléau qu'est le cancer.


 Professeur Xavier PIVOT



Michaël GALY
Directeur général
Hôpitaux Universitaires de Strasbourg
Président de l'Assemblée Générale de l'ICANS

Je suis très heureux, en tant que Directeur Général des Hôpitaux Universitaires de Strasbourg (HUS), de présenter le projet stratégique 2020-2025 de l'Institut de cancérologie Strasbourg Europe (ICANS), ce modèle innovant de service public issu de l'alliance des deux partenaires historiques que sont les Hôpitaux Universitaires de Strasbourg (HUS) et le Centre Paul Strauss (CPS).

" Le temps est venu à la fois de consolider ce nouveau modèle et de décliner l'ambition de cette structure pour les prochaines années. "

Un peu plus d'un an après l'ouverture de l'ICANS, le temps est venu à la fois de consolider ce nouveau modèle et de décliner l'ambition de cette structure pour les prochaines années.

Projet emblématique à la visibilité locale comme nationale, l'ICANS vise à organiser une synergie des compétences des HUS et du CPS au service d'un pôle de référence en cancérologie publique, tant dans le soin que la recherche et l'enseignement.

" Porter l'excellence de l'ICANS passera d'abord par la structuration de ses filières médico-scientifiques. "

Porter l'excellence de l'ICANS passera d'abord par la structuration de ses filières médico-scientifiques, en interne, mais aussi en renforçant les liens avec les établissements et les professionnels de santé du territoire.

Le développement de l'ICANS s'appuiera également sur des organisations optimisées et une identité commune confortée.

Je sais pouvoir compter sur l'engagement des équipes des HUS comme du CPS, qui constituent l'équipe de l'ICANS, pour mettre en œuvre ce projet stratégique au bénéfice des patients comme des professionnels.

Michaël GALY



- 1 -

PROJET STRATÉGIQUE

L'ICANS, un modèle original et innovant de service public en santé

La prise en charge des patients atteints de cancers implique l'intervention de multiples acteurs médicaux et paramédicaux. Elle nécessite pour les patients un suivi et une continuité dans le parcours de prise en charge, ainsi qu'une concertation permanente des équipes pluridisciplinaires impliquées.

Par ailleurs, avec l'accélération des progrès de la recherche, des innovations thérapeutiques et technologiques en cancérologie, une démarche de concentration des moyens, **une unité de lieu et de temps** et enfin des interventions coordonnées sont requises pour améliorer la lisibilité du parcours de soins proposé.

L'oncologie de précision qui concerne toutes les disciplines de l'ICANS, y compris l'hématologie, constitue un tournant majeur dans le traitement du cancer, et l'ICANS en fait un axe majeur de son développement, au service des patients. Cette nouvelle voie sera explorée par tous les professionnels de l'ICANS, au sein de chacune des **filières médico-scientifiques** de prise en charge.



ZOOM SUR :

Les filières médico-scientifiques

Le concept de filière médico-scientifique représente les différentes modalités de recours aux soins et les trajectoires de soins suivies par les patients. Par définition, une filière associe plusieurs acteurs en respectant leur expertise, tous travaillant en commun dans une logique de parcours. En cancérologie, la prise en charge des patients nécessite le recours à des compétences multiples qui, pour être efficaces, doivent être coordonnées et organisées dans le cadre de collaborations entre différents professionnels, d'où la création de filières médico-scientifiques. Le nœud central de l'organisation des filières est la réunion de concertation pluridisciplinaire (RCP).

L'ICANS | Institut de cancérologie Strasbourg Europe concentre l'ensemble des moyens humains, techniques et de recherche pour garantir une prise en charge d'excellence en cancérologie publique, personnalisée, accessible à tous les patients, grâce à un continuum recherche-soins-enseignement. Les soins et l'accompagnement sont assurés par des équipes pluri-professionnelles qui combinent l'excellence des deux partenaires fondateurs de l'ICANS.

L'ICANS en bref

Pôle 4R Radiothérapie | Radioisotopes | Radiologie | Radiophysique : P^r Georges NOËL – Chef de pôle

- Service Radiothérapie – Curiethérapie : D^r Delphine ANTONI – Chef de service
- Service Médecine nucléaire & Imagerie moléculaire : P^r Izzie-Jacques NAMER – Chef de service
- Service Imagerie du sein & de la thyroïde : D^r Pierre WAGNER – Chef de service
- Unité Radiophysique médicale : M. Christophe MAZZARA – Responsable d'unité

Pôle d'Oncologie, d'Hématologie, de Chirurgie et de Génétique : P^r Jean-Emmanuel KURTZ – Chef de pôle

- Service Oncologie médicale : D^r Martin DEMARCHI – Chef de service
- Service Hématologie : P^r Luc-Matthieu FORNECKER – Chef de service
- Service Chirurgie : P^r Carole MATHÉLIN – Chef de service
- Unité Chirurgie reconstructrice du sein : P^r Frédéric BODIN – Responsable d'unité
- Unité Génétique oncologique

Pôle Évaluation, Soins de support & Accompagnement : D^r Damien HEITZ – Chef de pôle

- Service Soins de support & Accompagnement : D^r Véronique FRASIE – Chef de service
- Service Équipes transverses & Évaluation : D^r Virginie LEROY – Chef de service

Service Pharmacie : D^r Pierre COLIAT – Chef de service

Plateforme de Recherche clinique & Plateforme de Recherche translationnelle



900
professionnels de santé



Plus de 30 000 m²
répartis sur 7 niveaux

Nos missions

Conformément à ses principes fondateurs, l'ICANS assume 3 missions complémentaires :



Notre mission de soin

Dans le domaine des soins, l'ICANS garantit à chaque patient une prise en charge sécurisée, bienveillante et personnalisée fondée sur l'excellence de ses équipes, sur leurs expertises, ainsi que des techniques et des équipements toujours plus innovants. L'Institut répond aux besoins en cancérologie du territoire alsacien en partenariat avec les Hôpitaux Universitaires de Strasbourg (HUS). Il organise l'offre régionale de recours et assure une égalité d'accès des patients aux soins et aux traitements lourds et complexes, ainsi qu'à l'innovation. L'ICANS joue un rôle pionnier sur le plan territorial voire national et européen, dans des domaines d'excellence reconnus. Enfin, l'ICANS soutient également les autorités compétentes en matière de prévention et de santé publique.



Notre mission de recherche

L'ICANS et ses équipes s'investissent dans des activités de recherche clinique, translationnelle et fondamentale grâce à une dynamique d'échanges et de coopération entre cliniciens et chercheurs des structures telles que l'Institut de génétique et de biologie moléculaire et cellulaire (les laboratoires de l'IGBMC), le Centre national de la recherche scientifique (les laboratoires du CNRS), l'Institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm), l'Institut Pluridisciplinaire Hubert Curien (IPHC) ou encore le Cancéropôle.



Notre mission d'enseignement

En tant qu'institution, l'ICANS participe à l'enseignement universitaire et organise la formation médicale et continue des professionnels de santé. L'ICANS contribue également au maintien et au développement des compétences nécessaires à ses activités, à travers des partenariats avec des écoles et des instituts des métiers de la santé.

Un défi épidémiologique dans un contexte territorial à forte prévalence du cancer

1. Une augmentation de l'incidence du cancer à l'échelle nationale¹

En 2017, 1,2 millions de personnes ont été hospitalisées dans des établissements de médecine, chirurgie et obstétrique (MCO) en lien avec le diagnostic, le traitement ou la surveillance d'un cancer, soit une augmentation de 10% par rapport à 2012. Les pathologies cancéreuses représentent la première cause de mortalité en France. Mais elles sont également la première cause de mortalité évitable avec près d'un décès par cancer sur deux qui pourrait être évité.

2. Un rôle moteur pour accompagner une nouvelle vision du patient, acteur et responsable de sa santé.

La santé devient de plus en plus prédictive et préventive grâce aux données, souvent générées par les patients eux-mêmes. L'ICANS devra faire face à ce défi d'une nouvelle médecine dite 6P : précision, préventive, prédictive, participative, prouvée, des parcours. Ces changements vers la personnalisation et la prévention amènent l'usager et le patient vers un rôle de responsable et d'acteur de leurs parcours de santé. L'enjeu, pour l'ICANS, est de proposer des parcours plus participatifs et d'amener l'information et la promotion de la santé au plus près des usagers, grâce par exemple au numérique. L'Institut devra aussi à l'avenir assumer ce rôle de référent d'une expertise en cancérologie fondée sur la pertinence des traitements proposés et suivis et sur l'évaluation de ses prises en charge. Au sein de l'ICANS, cette notion de santé participative se concrétise avec une réelle démocratie en santé pour les usagers avec des instances officielles comme la commission des usagers, mais également avec des participations directes des usagers et des patients dans des projets ou actions.

3. Un contexte territorial particulier en cancérologie²

Le contexte épidémiologique est particulier à l'échelle de la région Grand Est. En effet, la mortalité liée au cancer est plus élevée de 5 points que la moyenne de France métropolitaine, ce qui en fait la 3^{ème} région française qui présente un taux de mortalité par cancer le plus élevé.

Au niveau régional, les cancers engendrant le plus de décès sont les :

- Cancers ORL et broncho-pulmonaires
- Cancers colorectaux
- Cancers du sein
- Cancers du pancréas

Le projet régional de santé (PRS) 2018-2023 porté par l'Agence Régionale de Santé (ARS) Grand Est présente en ce sens un parcours « Patients atteints de cancer » parmi l'un de ses 10 projets prioritaires.

Le PRS du Grand Est décrit ainsi 15 objectifs opérationnels dans ce parcours parmi lesquels :

- Améliorer la prévention primaire des cancers et des récidives
- Augmenter de 6 à 8 points le taux de participation aux dépistages organisés des cancers du sein et colorectal
- Augmenter de 5 points le taux de participation au dépistage organisé du cancer du col de l'utérus
- Développer la prise en charge en ambulatoire

Cet existant est structurant pour l'ICANS, qui en tient compte dans ses axes stratégiques pour répondre à ces enjeux territoriaux.

1 Source INCa Les cancers en France l'essentiel des faits et chiffres / édition 2019

2 Source ARS, PRS2 Etat des lieux 2017

Un défi de rayonnement local, régional, national et européen

1. Un rôle de proximité, en réponse aux besoins de nos bassins de populations



La stratégie de l'ICANS doit répondre au défi de concilier la proximité et l'excellence pour répondre aux besoins de prise en charge de la population, aux niveaux local et régional. L'ICANS, par son modèle innovant et partenarial entre les Hôpitaux Universitaires de Strasbourg et le Centre Paul Strauss, devra consolider son alliance pour confirmer sa position d'Institut d'excellence sur son territoire. La création de collaborations ou de conventions avec les établissements de proximité, mais également avec ceux du GHT (dont les Hôpitaux Universitaires de Strasbourg sont établissement support), doit également permettre de coordonner l'expertise du territoire en réponse aux besoins en cancérologie.

L'enjeu est d'accroître l'accessibilité de l'ICANS, grâce à des parcours de santé optimisés et des filières médico-scientifiques de prise en charge robustes et structurées. La coordination avec les professionnels de santé qui orientent les patients et, plus largement, avec la médecine de ville, est un maillon clé du parcours de prise en charge, notamment pour assurer la prévention et le dépistage, ou pour garantir la continuité des prises en charge en dehors de l'Institut. La proximité s'illustre également dans les prises en charge en oncogériatrie, en soins palliatifs et en soins de support qui nécessitent la coordination entre les acteurs de santé du territoire et le renforcement des interfaces ville-hôpital.



2. Un rôle de recours et de référent territorial pour des cancers et des prises en charge complexes

Certaines prises en charge complexes nécessitent de se dérouler dans un environnement de plateau technique spécifique ou d'être réalisées par des professionnels de santé ayant développé une compétence liée à la régularité de ces cas. L'orientation de ces patients doit être organisée dans le cadre des filières de prise en charge, grâce aux réunions de concertation pluridisciplinaire (RCP) et grâce à des procédures coordonnées de territoire. L'ICANS, avec son plateau technique et ses compétences, doit assurer ce rôle de centre expert de référence, notamment pour la prise en charge de tumeurs rares comme le sarcome ou pour des prises en charge complexes, notamment en hématologie. La position de l'ICANS comme référent dans la prise en charge des cancers doit se conjuguer avec une position forte dans le domaine de la recherche en lien avec les laboratoires de recherche, notamment ceux de l'Inserm, de l'IGBMC, en s'appuyant sur les ressources partagées avec les Hôpitaux Universitaires de Strasbourg.

3. Un rôle moteur en matière d'innovation

L'innovation thérapeutique en cancérologie représente une opportunité majeure pour les patients et l'ICANS choisit donc d'investir le champ de l'oncologie de précision. Ainsi, les technologies de CAR-T Cells représentent une opportunité en matière de traitement des leucémies, mais également pour le traitement des tumeurs solides. Les progrès des biotechnologies offrent aussi aux patients de nouvelles pistes thérapeutiques avec des anticorps ciblés ou des anticorps conjugués. L'identification des stratégies thérapeutiques adaptées à chaque patient représente la médecine de précision promue par l'ICANS. Dans ces domaines, l'ICANS poursuivra ses investissements en matière de recherche et d'innovation thérapeutique en lien avec les autres grands centres nationaux et européens. Conformément à ses valeurs et à ses missions, l'ICANS permettra à tous ses patients d'accéder à ces innovations.

L'innovation scientifique et technologique est également un moyen au service de la recherche en cancérologie, au bénéfice des patients. Plusieurs projets d'innovation technologique appliqués aux soins comme en imagerie (TEP-IRM), en chirurgie guidée par l'image (robot-chirurgie) ou encore en radiothérapie (protonthérapie) vont être portés par l'ICANS, en lien et en partenariat avec des filières industrielles et technologiques.



ZOOM SUR :

L'oncologie de précision

L'oncologie de précision regroupe l'ensemble des innovations scientifiques qui permettent d'adapter la prise en charge en fonction des caractéristiques du patient et du cancer, ainsi que d'optimiser les traitements et les stratégies thérapeutiques. L'oncologie de précision concerne toutes les disciplines de l'ICANS. Ce concept inclut les progrès technologiques permettant de mieux diagnostiquer, de préciser davantage l'extension de la maladie, afin de mieux traiter le cancer. Ce concept se base sur les progrès biologiques et génétiques qui améliorent l'adaptation des traitements aux caractéristiques des tumeurs et au profil des patients. L'identification précise des prédispositions et des risques est partie intégrante de cette approche. Les progrès de biotechnologie sont également un champ majeur permettant cette oncologie de précision avec des outils diagnostiques et thérapeutiques de mieux en mieux ciblés.

Une démarche mobilisatrice et fédératrice

Pour mener sa première réflexion stratégique, l'ICANS a engagé une vaste démarche participative de co-construction de son projet stratégique pour les 5 prochaines années (cf. p.38 à 51 : présentation de la méthode d'élaboration). Sa construction a été pilotée et coordonnée par le COPROJ³ de l'ICANS et par son COMEX⁴ élargi réunissant les chefs de pôle, les chefs de service et les directeurs fonctionnels de l'ICANS.

TEMPS FORT DE LA CONSTRUCTION DU PREMIER PROJET STRATÉGIQUE DE L'ICANS

- **Février à Novembre 2019 : ÉTAT DES LIEUX**
État des lieux du positionnement et de l'environnement de chaque partenaire réalisé par le Comité Projet et le COMEX de l'ICANS.
- **18 novembre 2019 : OUVERTURE DE L'ICANS**
Ouverture des services de l'ICANS et démarrage progressif des activités.
- **Janvier à août 2020 : ÉLABORATION DU CADRE DE RÉFÉRENCE STRATÉGIQUE**
Définition avec les instances (COPROJ, COMEX et COMEX élargi, Inter-CME⁵) du cadre de référence stratégique avec l'ambition, la promesse, les valeurs ou principes d'actions et les priorités
- **Octobre 2020 : RENCONTRES STRATEG'ICANS**
Ateliers participatifs avec les professionnels de l'ICANS afin d'échanger, ajuster et enrichir le projet stratégique.
- **Septembre à décembre 2020 : DÉCLINAISON DU CADRE DE RÉFÉRENCE STRATÉGIQUE**
Déclinaison du cadre et des priorités par service, pôle et direction fonctionnelle pilotée par le COMEX élargi de l'ICANS.
- **Janvier-Mars 2021 : FINALISATION ET DÉNOMINATION**
Finalisation du Projet stratégique 2020-2025, intitulé *Impulsion 2025 - Réussir ensemble*.
- **Février 2021 : VALIDATION ET APPROBATION**
Validation par les membres du COMEX élargi et de l'Inter-CME, puis approbation à l'unanimité par l'Assemblée Générale de l'ICANS, lors de sa séance du 26 février 2021.
- **Avril à juin 2021 : LANCEMENT OFFICIEL**
Lancement du Projet stratégique *Impulsion 2025* auprès des professionnels de l'ICANS, de ses usagers (patients et proches) et de ses principaux partenaires.

Plus de 350 professionnels mobilisés

Fondé sur une démarche innovante par rapport aux projets d'établissement traditionnels, ce projet stratégique s'est construit grâce aux professionnels de l'ICANS. En effet, plus de 350 d'entre eux ont participé, en octobre 2020, aux Rencontres Stratég'ICANS en apportant leur vision, des suggestions et des propositions de projets pour enrichir le cadre de référence stratégique.

³ Comité Projet : comité partenarial entre les Hôpitaux Universitaires de Strasbourg (HUS) et le Centre Paul Strauss (CPS) mis en place pour l'ouverture de l'ICANS

⁴ Comité exécutif

⁵ Inter-Commission Médicale d'Établissement

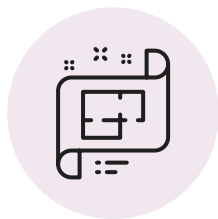
Une vision 2025 construite autour d'un socle stratégique fondateur

Ce premier projet stratégique de l'ICANS est fondé sur un cadre de référence stratégique (p.16 à 19) qui fixe une ambition fédératrice et un cap stratégique pour guider son action durant les prochaines années. Ce cadre de référence stratégique représente le cœur du projet et son identité. Il est ainsi composé de l'ambition, de la promesse, des valeurs ou principes qui guident notre action, et des priorités stratégiques.



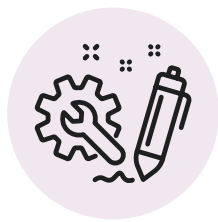
AMBITION

Notre ambition formule une vision, un objectif à atteindre pour demain. Elle doit permettre de fixer un cap institutionnel global pour les cinq prochaines années.



PROMESSE

Pour répondre à cette ambition une promesse est formulée. Cette courte phrase représente un vœu et un engagement de la part de l'ICANS pour et avec ses parties prenantes.



PRIORITÉS STRATÉGIQUES

L'analyse du contexte général dans lequel évolue l'ICANS a permis ensuite d'identifier deux défis majeurs (p. 10 à 13) auxquels l'Institut devra répondre durant ces cinq prochaines années. Pour y parvenir, la vision de l'ICANS a été construite sous la forme de cinq priorités stratégiques (p. 17) qui définissent les grandes actions de l'Institut pour demain. Pour qu'un projet stratégique soit réussi, il doit être à la fois ambitieux, mais surtout réalisable et soutenable dans le temps. Les cinq priorités stratégiques constituent ainsi une déclinaison de l'ambition et représentent les objectifs et les résultats que cible l'ICANS pour les prochaines années. Pour atteindre cette vision et ces cinq priorités stratégiques, sept axes stratégiques (p. 20 à 37) ont été définis et seront conduits d'ici à 2025, chacun se déclinant en actions concrètes déclinées par pôle, service et direction fonctionnelle.



PRINCIPES D'ACTION

Enfin, les valeurs ou principes d'action sont définis afin de nous guider et nous engager dans nos actions. Ces principes d'actions doivent être universels et applicables de tous temps.

Notre ambition



Devenir un acteur phare en cancérologie, aux niveaux territorial, national et international, porté par l'excellence de la prise en charge en cancérologie dans un lieu exemplaire et innovant, fondé sur une organisation et des parcours efficaces, responsables et engagés.

- Développer l'ICANS comme un lieu exemplaire de prise en charge en cancérologie tant pour les professionnels que pour les patients
- Confirmer et développer la position efficace (sur le plan médical, économique et organisationnel) et responsable de l'ICANS pour les professionnels et les patients
- Faire de l'ICANS un acteur phare en cancérologie au niveau territorial, national et international

Notre promesse



Ensemble, vaincre le cancer

Nos 5 priorités stratégiques

01

CONSTRUIRE L'ICANS SUR DES PILIERS MÉDICO-SCIENTIFIQUES D'EXCELLENCE

Notre première priorité consiste à consolider nos missions de soins, de recherche et d'enseignement en cancérologie, à travers la structuration de nos filières médico-scientifiques. L'ICANS va ainsi intensifier ses investissements dans des projets de recherche et d'innovation technologiques et thérapeutiques, au service des patients et des professionnels. L'enjeu principal de l'ICANS est d'appuyer son développement sur l'excellence de ses professionnels, de ses prises en charge et de sa recherche, pour une oncologie de précision.

02

DÉVELOPPER UNE ORGANISATION ET DES PARCOURS EFFICIENTS

Avec cette deuxième priorité, notre projet stratégique met l'accent sur l'organisation de l'ICANS et son fonctionnement, pour faire de l'excellence la norme à tous les niveaux, tout en gardant le patient au centre de nos prises en charge. L'optimisation des parcours des patients et des professionnels sera pensée par filière médico-scientifique de prise en charge pour proposer des parcours collaboratifs et coordonnés au service de la prise en soins. L'expérience patient sera intégrée à toutes les réflexions organisationnelles dans une logique de parcours participatifs.

03

RAYONNER ET CONTRIBUER À LA STRUCTURATION DE LA CANCÉROLOGIE SUR LE TERRITOIRE

L'ICANS, par son expertise et son positionnement auprès de ses partenaires, a vocation à jouer un rôle majeur dans la structuration de la cancérologie sur le territoire en matière de soins, de recherche et d'enseignement. L'ICANS portera une attention particulière à renforcer ses liens avec les professionnels de santé de ville et les établissements partenaires, incluant ceux du GHT, dont les Hôpitaux Universitaires de Strasbourg sont établissement membre, dans le cadre des filières de prise en charge, en y incluant les parcours de santé « hors les murs ».

04

CRÉER UNE CULTURE ET CONSOLIDER UNE IDENTITÉ ICANS

L'ICANS réunit en son sein des professionnels des deux membres fondateurs de l'alliance, les Hôpitaux Universitaires de Strasbourg et le Centre Paul Strauss. Une identité et une culture fortes, partagées entre tous, doivent permettre de cultiver l'originalité du modèle ICANS auprès des patients et des professionnels de santé. Dans un Institut innovant comme l'ICANS, les compétences spécifiques, les savoir-faire et les marqueurs de différenciation méritent d'être valorisés, notamment auprès du grand public et des partenaires. L'oncologie de précision développée à l'ICANS sera l'un des marqueurs d'excellence à expliciter.

05

CONSOLIDER L'ALLIANCE ENTRE LES MEMBRES FONDATEURS (HUS & CPS) ET LES INTERFACES HUS / ICANS

L'alliance entre les deux membres fondateurs, les Hôpitaux Universitaires de Strasbourg et le Centre Paul Strauss, fonde l'ICANS et son ambition. Depuis son ouverture, l'ICANS et les HUS partagent de nombreuses interfaces médicales, soignantes, scientifiques et fonctionnelles, qui s'expriment à travers les filières de prise en charge.

Cette priorité stratégique vise à consolider les liens entre les HUS et l'ICANS en matière de soin, de recherche et d'enseignement pour potentialiser le projet originel d'une oncologie publique d'excellence. Tant pour l'ICANS que pour les HUS, le principe partenarial représente un atout pour les patients et les professionnels. C'est à travers la structuration des filières médico-scientifiques que les HUS et l'ICANS exprimeront l'excellence de leurs prises en charge et le bien-fondé de leur alliance.



Les principes intangibles qui guident notre action



AGIR AVEC HUMANITÉ

L'humain guide notre triple mission de soin, de recherche et d'enseignement. Dans toutes nos initiatives, les patients et les professionnels sont considérés avec respect et bienveillance. L'ICANS souhaite accompagner ses professionnels et les soutenir dans le développement de leur carrière. Les professionnels de l'ICANS veillent quant à eux à accompagner et soutenir les patients, leurs proches et leurs aidants avec écoute, empathie et compassion.



SE FOCALISER SUR NOS PATIENTS

Les patients et leurs proches sont au cœur de nos préoccupations et de nos missions. L'ICANS met en place des filières médico-scientifiques proposant des parcours collaboratifs et coordonnés pour ses patients, leur offrant l'accès à une oncologie de précision. Les équipes médico-soignantes et scientifiques s'efforcent de connaître et de traiter le patient dans son intégralité en élaborant des parcours de prise en charge individualisés et sur mesure, dans lesquels l'accompagnement, le bien-être et les soins de support reçoivent une attention égale au traitement médical et soignant. Nous veillons ainsi à ce que les valeurs du patient soient respectées dans toutes les décisions cliniques.



ÊTRE SOLIDAIRE ET RESPONSABLE

Les professionnels et l'Institut s'unissent pour être solidaires et responsables envers les patients et leurs familles dans l'accompagnement et les soins.

L'ICANS s'engage dans la structuration des filières médico-scientifiques d'excellence, notamment en matière de qualité et de sécurité pour les patients et pour les professionnels. La solidarité à l'ICANS s'exprime aussi par la coopération, l'esprit et la cohésion d'équipe. L'ICANS assure une gestion responsable et durable de ses ressources et des moyens mis à sa disposition. La responsabilité s'exprime enfin par le respect des principes éthiques et de déontologie pour nos patients et nos professionnels, pour favoriser leur consentement éclairé.



VISER L'EXCELLENCE

L'ICANS s'engage à mobiliser toutes ses ressources, compétences et expertises, pour proposer la meilleure prise en charge possible à tous les patients dans le cadre des filières structurées et coordonnées. Cette valeur se traduit par une ambition d'excellence dans le domaine du soin, de la recherche et de l'enseignement au service des patients et des professionnels de l'ICANS. Pour ces derniers, l'ICANS s'engage au maintien et au développement continu des compétences par la formation et l'enseignement. L'excellence médicale et soignante se conjugue avec un engagement fort en faveur de l'innovation thérapeutique et technologique, pour le développement d'une oncologie de précision.



AXE 1 : Structurer les filières médico-scientifiques de prises en charge en cancérologie, animées par l'ICANS ou par les Hôpitaux Universitaires de Strasbourg, en lien avec nos partenaires territoriaux

Le développement de l'ICANS repose sur la consolidation des filières d'excellence. L'ICANS doit poursuivre sa démarche de structuration des filières de prise en charge, en capitalisant sur les coopérations avec les Hôpitaux Universitaires de Strasbourg, et en développant les synergies avec les professionnels de santé de ville, et ainsi conforter son rôle de soutien auprès des établissements du territoire.

Cette structuration passe tout d'abord par la poursuite de la construction des filières médico-scientifiques de prise en charge au sein de l'ICANS.

- Renforcer, dans chaque filière, le positionnement de chaque discipline exercée à l'ICANS à travers la nomination par discipline de référents par filière (oncologue radiothérapeute, oncologue médical, onco-hématologue, chirurgien, professionnel des soins de support, médecin nucléaire, radiologue, pharmacien, scientifique chercheur, etc.)
- Poursuivre l'harmonisation de l'organisation des réunions de concertation pluridisciplinaires (RCP) et leur unification par filière
- Les chefs de service, auront à mener les adaptations organisationnelles de leur service en coordination avec les filières, pour rendre les parcours des patients et des professionnels qui les prennent en charge encore plus fluides et plus sécurisés
- Maintenir et renforcer les coopérations entre spécialités pour améliorer la prise en charge
- Poursuivre l'effort de formation continue par filière médico-scientifique pour consolider le positionnement expert au sein de chaque filière de prise en charge
- Structurer une démarche d'éducation thérapeutique institutionnelle, intégrée aux parcours patients
- Valoriser les apports des spécialités qui concourent à l'excellence des prises en charge



La consolidation des filières médico-scientifiques d'excellence repose également sur le renforcement des coopérations avec les Hôpitaux Universitaires de Strasbourg.

- Consolider la coopération avec les HUS sur les spécialités chirurgicales carcinologiques et médicales
- Développer des expertises d'excellence transversales et des expertises spécifiques et innovantes
- Poursuivre le travail de fluidification des collaborations avec les services partenaires des HUS. Sur les filières, les collaborations et les interfaces avec les HUS mériteront d'être consolidées à travers des mises à disposition croisées et la participation croisée de professionnels des deux structures à des réunions de partage de cas complexes

La consolidation par l'ICANS de filières médico-scientifiques d'excellence passera de plus par le développement des synergies avec les professionnels de santé de ville, pour garantir la meilleure orientation des patients et fluidifier leurs parcours de prise en charge.

- Renforcer et simplifier la communication sur les parcours à l'ICANS auprès des médecins traitants et des professionnels de santé de ville
- Valoriser auprès des professionnels de santé de ville l'expertise des professionnels de l'ICANS et l'excellence des prises en charge, à travers la valorisation et le partage des résultats obtenus
- Développer des dispositifs de sensibilisation à destination des professionnels de santé de ville et notamment des médecins généralistes et des pharmaciens d'officine, conformément à nos missions d'enseignement et de formation



Enfin, les filières de prise en charge permettront aux équipes de l'ICANS de promouvoir la collaboration de l'ICANS avec les établissements du territoire.

- Développer les collaborations avec les établissements d'excellence du Grand Est
- Poursuivre le partenariat avec les établissements de santé de proximité et les structures d'hospitalisation à domicile (HAD) et de soins de suite et de réadaptation (SSR) oncologiques du territoire
- Développer les collaborations avec les organismes de recherche du territoire
- Consolider les liens avec les associations de soutien et de patients en cancérologie



AXE 2 : Consolider nos organisations, modes de fonctionnement et interactions avec nos partenaires pour proposer des parcours patients et professionnels efficaces et responsables

Le développement de l'ICANS repose sur la poursuite de l'optimisation de son fonctionnement interne, tant pour tendre vers l'excellence, que pour renforcer la performance des fonctions de soutien à la prise en charge des patients.

- Conforter une culture de la bientraitance en incontournable de la prise en charge patient et en encourageant au respect des patients et de leurs droits
- Renforcer la démarche qualité et sécurité des soins des services et des filières : mise en place de nouveaux indicateurs qualité en adéquation avec l'activité concernée, partage de ces indicateurs avec les partenaires externes
- Renforcer l'activité de chirurgie ambulatoire pour atteindre la cible nationale. Pour cela, déployer le redon connecté et mettre en œuvre un protocole de mastectomie ambulatoire ; développer les partenariats avec des hôtels hospitaliers
- Poursuivre la structuration et l'amélioration des fonctions de soutien à l'activité médico-soignante : gestion de l'accueil physique, téléphonique et numérique, signalétique et communication interne et externe
- Consolider les parcours professionnels notamment en lien avec les filières et les innovations technologiques et thérapeutiques qui vont être déployées
- Favoriser et renforcer les liens entre pharmaciens et paramédicaux en s'appuyant sur l'encadrement

Le renforcement du fonctionnement interne passe par la consolidation des fonctions d'encadrement et de la place des cadres administratifs, techniques et soignants qui contribuent à l'amélioration des parcours patients et professionnels.

- Consolider les parcours patients et professionnels grâce à l'encadrement, notamment en lien avec les filières et les innovations technologiques et thérapeutiques qui vont être déployées
- Poursuivre l'harmonisation des pratiques professionnelles intra et inter-services au bénéfice des patients

Un autre enjeu de performance interne porte sur la poursuite de la simplification administrative des parcours patients au sein des filières médico-scientifiques pour qu'ils gagnent en fluidité et en lisibilité.

- Poursuivre la simplification administrative des parcours patients et terminer le déploiement des axes du projet national Simphonie (simplification du parcours hospitalier du patient et de numérisation des informations échangées)
- Déployer le volet du projet Simphonie en lien avec les mutuelles pour permettre notamment la télétransmission
- Renforcer l'interface d'identitovigilance avec les Hôpitaux Universitaires de Strasbourg notamment pour partager le dossier patient informatisé (DPI) entre les deux structures en temps réel
- Poursuivre la politique du tout numérique et du zéro papier dans les parcours de soins pour améliorer le service rendu aux patients, et renforcer notre démarche de développement durable

La performance interne de l'ICANS passe également par la recherche systématique de pertinence des actes et des prises en charge.

- Piloter les commissions d'analyses des prescriptions par thématique et par service, dans une logique de pertinence des soins
- Poursuivre l'optimisation du taux d'occupation des équipements de radiothérapie, de médecine nucléaire, de radio-sénologie, des blocs opératoires, des salles de consultation et des lits disponibles





Enfin nous poursuivrons l'amélioration des interfaces avec les Hôpitaux Universitaires de Strasbourg et des prestations correspondantes dans une logique d'efficacité.

- Poursuivre la combinaison d'expertises issues de l'ICANS et des HUS à travers notamment des initiatives communes, comme par exemple des projets de soins communs, sous l'égide des directions des soins de l'ICANS et des HUS
- Renforcer la démarche d'amélioration continue avec les pharmacies à usage intérieur (PUI) du Centre Paul Strauss et des HUS
- Renforcer la coopération des équipes médicales, par exemple dans les soins de support, et des équipes techniques de l'ICANS et des HUS (CRIH⁴, services logistiques, PGIL⁵, etc.) afin de garantir un niveau de service et de support de qualité
- Poursuivre la sécurisation et l'optimisation de l'architecture technique et fonctionnelle du système d'information (SI), pour en accroître la maîtrise en collaboration avec les équipes du CRIH des HUS
- Faciliter l'ergonomie et l'accès aux images et aux comptes-rendus, ainsi qu'au dossier médical des patients pris en charge conjointement par les partenaires, pour améliorer la coordination, les prises en charge et la qualité d'exercice des professionnels
- Consolider le niveau de services sur les prestations logistiques et d'accueil téléphonique et les travaux en lien avec les Hôpitaux Universitaires de Strasbourg
- Développer une politique de gestion des achats responsable et optimisée

⁴ Centre Régional de l'Informatique Hospitalière

⁵ Pôle de gestion des investissements et de la logistique des Hôpitaux Universitaires de Strasbourg



AXE 3 : Ancrer la recherche clinique au cœur des prises en charge et des pratiques de tous les professionnels

Systématiser la recherche clinique dans tous les domaines...

- Améliorer les inclusions dans les essais cliniques dans toutes les disciplines de l'ICANS pour s'aligner sur les standards nationaux, en ajustant le cas échéant l'organisation interne des services et les processus de prise en charge
- Construire et proposer des programmes de recherche clinique portés par l'ICANS et poursuivre la promotion des essais cliniques
- Renforcer la participation dans des groupes collaborateurs nationaux et internationaux
- Développer la recherche clinique dans les soins pour tous les professionnels
- Promouvoir le partage sécurisé de données cliniques et iconographiques pour la constitution de dossiers de recherche clinique conjoints avec des partenaires, pour contribuer à l'élaboration de nouveaux protocoles thérapeutiques

...et accompagner, valoriser les démarches de recherche paramédicale, organisationnelle, ressources humaines (RH), sciences humaines et sociales (SHS), management, etc.

- Développer la recherche dans tous les domaines
- Consolider les processus de recherche et les outils méthodologiques ainsi que le soutien administratif associés (y compris dans sa dimension financement), en lien avec la direction des ressources humaines et de la recherche et avec la direction des affaires financières de l'ICANS
- Promouvoir une culture des publications auprès de tous les professionnels de l'ICANS
- Promouvoir et valoriser les démarches doctorales chez les professionnels paramédicaux en lien avec l'Université et développer par exemple des nouveaux parcours «d'infirmiers chercheurs»

Développer des projets de recherche spécifiques adossés aux projets de modernisation technologique.

- Organiser les nouveaux projets de recherche pluridisciplinaire en lien avec la démarche de modernisation technologique pour associer les modalités disponibles à l'ICANS

Poursuivre le développement de la recherche translationnelle pour améliorer les soins en partenariat avec les laboratoires de recherche.

- Développer le positionnement en recherche translationnelle à travers des collaborations avec des équipes de recherche du territoire
- Développer et poursuivre les projets de recherche translationnelle notamment sur des modalités de rayonnement et de biothérapies innovantes.
- Ouvrir de nouvelles collaborations avec d'autres laboratoires et instituts du territoire

Enfin, poursuivre la structuration des relations avec les partenaires de l'ICANS en matière de recherche fondamentale.

- Poursuivre et renforcer les relations avec les laboratoires de recherche translationnelle et fondamentale, notamment le laboratoire de l'Inserm 1113 en biologie moléculaire et le laboratoire de l'Inserm 1109 en immunologie et cancer, mais également avec le laboratoire ICube sur les sciences de l'ingénieur et l'IGBMC sur les études génétiques des cancers rares, ou encore l'IPHC



AXE 4 : Positionner l'innovation diagnostique, thérapeutique, technologique, organisationnelle et métier comme levier de l'excellence de l'ICANS

Le développement de nouvelles offres de soins grâce aux thérapies innovantes et alternatives est un des défis de l'oncologie de précision. L'innovation technologique est également un moyen de développer des pratiques diagnostiques et thérapeutiques d'excellence. Un enjeu majeur consiste à mener des démarches d'évaluation de ces innovations.

- Développer et mettre en œuvre les projets de thérapies innovantes en oncologie de précision
 - S'inscrire dans l'innovation technologique en radiothérapie à travers le projet de protonthérapie, les projets de contournage automatique, de système de repositionnement surfacique et d'évaluation de la dose en situation de réirradiation
 - Développer la place de l'évaluation par TEP-IRM dans les filières
 - Mettre en place une démarche d'évaluation scientifique et rigoureuse des thérapies complémentaires d'accompagnement des patients
 - Développer des biothérapies innovantes et de précision comme les CAR-T Cells en lien avec les Hôpitaux Universitaires de Strasbourg et les anticorps conjugués
 - Développer la chirurgie mammaire guidée par l'image et robot-assistée
 - Utiliser les initiatives d'innovation thérapeutique au bénéfice des patients et les ouvrir aux autres établissements
- Conforter le rôle moteur de l'ICANS au niveau national dans l'appropriation et le développement des technologies d'imagerie hybrides (dans les prises en charge, la recherche clinique et translationnelle et l'enseignement)
- Démontrer les impacts de ces technologies sur l'amélioration de la prise en charge en structurant des démarches d'évaluation scientifiques

Le développement du numérique en oncologie et d'outils de partage de l'information et d'échange entre l'Institut, les patients et les différents professionnels de santé représente une opportunité pour éviter les ruptures de prise en charge.

- Développer des outils numériques et innovants au service du patient

- Contribuer aux projets de recherche d'Intelligence Artificielle (IA) par la valorisation, le partage et l'optimisation des données de santé

Développer une culture ICANS de l'excellence fondée sur la démarche qualité au service des métiers et de l'organisation

- Poursuivre la formation des professionnels à la qualité et le renforcement de l'implication de l'ensemble des professionnels et des usagers dans la démarche qualité de l'ICANS
- Systématiser les communautés de pratiques, les retours d'expérience, l'analyse des événements indésirables et des incidents quotidiens
- Promouvoir la reconnaissance externe de l'ICANS grâce à des labellisations afin de valoriser l'excellence des filières via par exemple des labellisations territoriales, nationales ou internationales, et par des démarches d'accréditations qualité, comme par exemple la certification ISO 9001 sur le périmètre de la PUI

Développer les démarches d'innovation en matière d'organisation et d'outils de travail pour améliorer les prises en charge et le service rendu au patient.

- Développer la e-santé en oncologie : valoriser les développements d'outils de partage de l'information et d'échange entre l'Institut, les patients et les professionnels de santé
- Renforcer le suivi du patient à l'extérieur de l'Institut grâce à la mise en place d'outils permettant le continuum de prise en charge entre tous les intervenants, patient inclus
- Renforcer la place, l'implication et la participation des usagers et des patients dans toutes les démarches de projets notamment en innovation
- Développer les communautés de partage d'expérience pour les patients, notamment ceux en guérison ou en rémission



AXE 5 : Promouvoir un management responsable et vecteur de cohésion et de qualité de vie au travail

Accompagner l'harmonisation des pratiques, des visions et des cultures fondatrices en lien avec les pôles, les services, les filières médico-scientifiques et les directions fonctionnelles.

- Développer l'engagement de tous les professionnels dans une culture commune de la qualité et de la sécurité des prises en charge, tant pour les patients que pour les professionnels de santé
- S'inscrire dans une dynamique d'amélioration continue en développant la mise en place d'une cellule qualité par pôle ou service avec le déploiement d'indicateurs de qualité en adéquation avec le secteur concerné

Développer les compétences managériales et les outils associés.

- Construire une culture managériale ICANS positionnant le management comme un vecteur de la qualité de vie au travail et comme un facteur de dynamisme des équipes
- Renforcer la dimension managériale dans l'accompagnement des collectifs de travail et des projets
- Animer des communautés de pratiques interdisciplinaires et pluri-professionnelles

Poursuivre et renforcer notre positionnement responsable et éthique dans le management des collectifs et des professionnels.

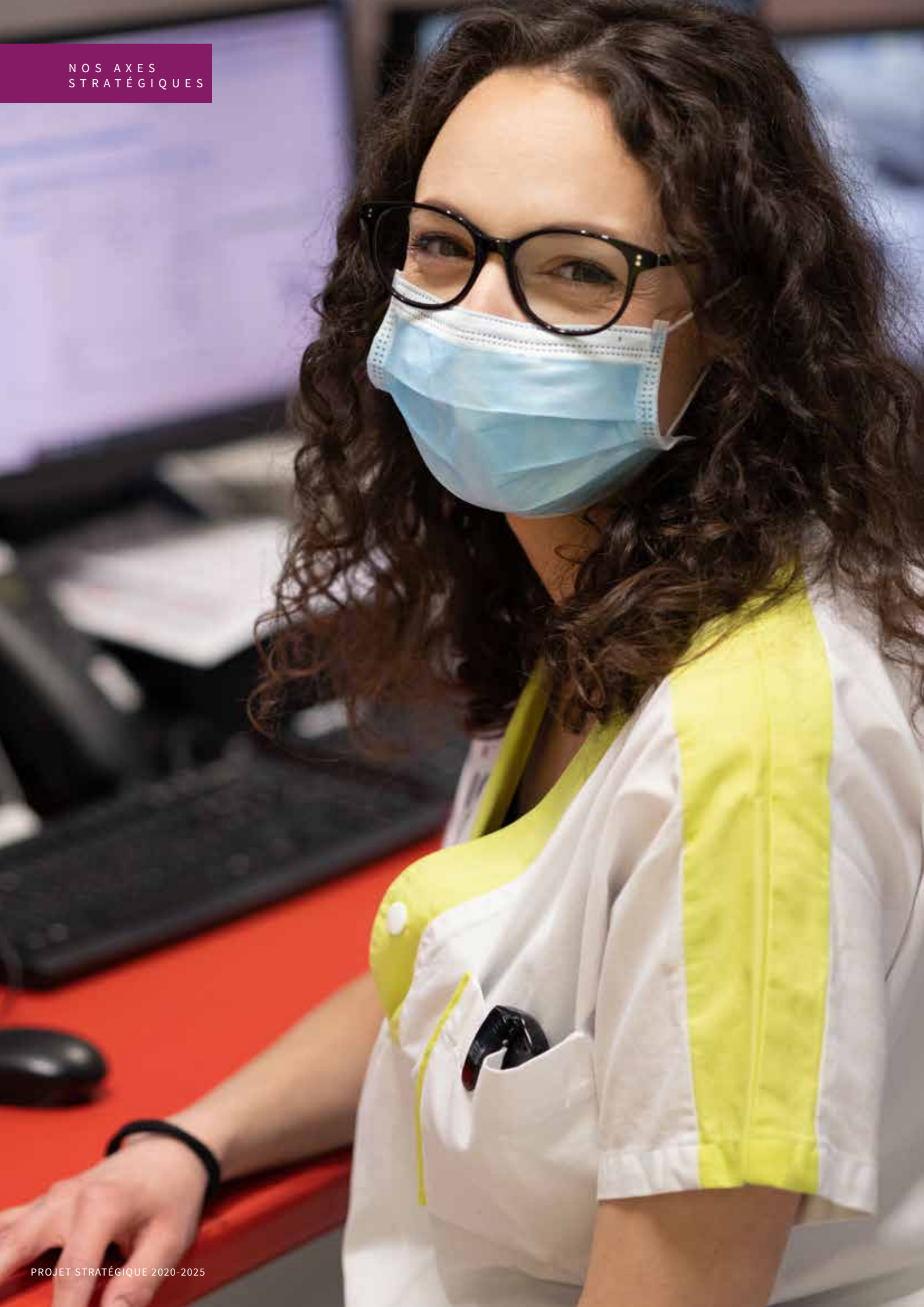
- Promouvoir l'égalité professionnelle au sein des politiques managériales
- Accompagner les managers dans le déploiement de l'éthique au travail
- Mettre en place des actions de sensibilisation de l'encadrement et des responsables sur l'égalité professionnelle

Favoriser les synergies internes au sein et entre les services et les directions fonctionnelles.

- Consolider les collectifs de travail en soins et renforcer le sentiment d'appartenance culturelle, en favorisant les outils de travail collaboratifs, les temps de partage et d'échange de pratiques et les espaces de discussion
- D'un point de vue managérial, veiller à engager chaque professionnel à contribuer à au moins une des initiatives de son service ou de sa direction lancée dans le cadre du projet stratégique
- Recenser et valoriser les réussites individuelles et les initiatives remarquables portées par les professionnels. Intégrer dans l'animation des collectifs de travail la célébration des succès de l'équipe, quelle que soit la taille de l'équipe et l'échelle des succès à valoriser
- Repenser les espaces de collaboration et d'échange entre les responsables pour fluidifier l'organisation et le fonctionnement opérationnel

Se positionner en Institut exemplaire et inclusif pour les salariés en situation de vulnérabilité (atteints d'un cancer ou en situation de handicap).

- Adapter les parcours professionnels aux situations particulières et renforcer les dispositifs d'accompagnement des professionnels tout au long de leur carrière : dispositifs de maintien dans l'emploi, accompagnement individuel, démarche d'accompagnement au retour à l'emploi, etc.



AXE 6 : Développer l'enseignement et la formation, valoriser les talents et accompagner les carrières professionnelles

Renforcer et développer la politique de formation et d'enseignement universitaire.

- Participer et contribuer à la structuration de l'enseignement universitaire en cancérologie avec les partenaires de l'ICANS comme la Faculté de Médecine, Maïeutique et Sciences de Santé, la Faculté de Pharmacie et l'Université de Strasbourg
- Renforcer l'accompagnement des carrières hospitalo-universitaires en lien avec l'Université en tenant compte des prérequis spécifiques. Favoriser, pour les professionnels médicaux et non-médicaux, l'accès aux formations spécifiques de pédagogie, aux fonctions d'encadrement, aux possibilités d'enseignement et aux projets de recherche des candidats. Soutenir également l'organisation des mobilités, de même que la déclinaison des parcours hybrides associant soins et recherche en lien avec l'Université
- Consolider le rôle moteur de l'ICANS en matière d'enseignement et de formation en cancérologie pour le territoire et au niveau national en lien avec l'Université :
 - Capitaliser sur l'enseignement dispensé à l'ICANS pour développer l'expertise et l'excellence
 - Poursuivre l'investissement des professionnels dans les enseignements nationaux et notamment dans les diplômes universitaires

Renforcer et développer la politique de formation.

- Capitaliser sur les dispositifs de formation mis en place par les deux partenaires pour en faire bénéficier les professionnels et poursuivre le développement de formations partagées
- Encourager la formation continue des professionnels, notamment à travers les filières de prise en charge et leurs activités de recherche
- Développer l'expertise des professionnels en cancérologie en lien avec l'encadrement : formations pour les « pratiques avancées », protocoles de coopération, mise en place d'assistants aux malades en ambulatoire, etc
- Développer les compétences managériales des professionnels
- Organiser la transmission et le transfert des compétences et des savoirs dans une logique de continuité des expertises

Renforcer l'attractivité et la fidélisation des professionnels pour améliorer les parcours.

- Fidéliser les professionnels et valoriser les talents en leur proposant des parcours professionnels co-construits, et des carrières attractives
- Attirer les compétences rares, notamment par des partenariats avec les facultés, les écoles et les instituts des métiers de la santé
- Améliorer l'intégration des nouveaux professionnels dans l'Institut

Poursuivre la valorisation des professionnels de l'ICANS à travers la mise en avant d'initiatives innovantes, de réussites, et de partage d'expériences.

- Valoriser les compétences et les expertises spécifiques, ainsi que les marqueurs de différenciation de l'ICANS
- Promouvoir les projets et les initiatives innovantes portés par des professionnels pour améliorer leur quotidien

Soutenir le territoire en faisant rayonner l'expertise et l'offre de formation de l'ICANS en cancérologie.

- Consolider un positionnement d'organisme de formation de référence en cancérologie pour le territoire
- Développer le partage de pratiques et d'expertise avec les partenaires du territoire

Conforter la mission de la santé au travail et accompagner les professionnels.

- Repenser la place de la santé au travail en faisant la promotion de la prévention primaire, secondaire et tertiaire de tous les risques pour les professionnels. Poursuivre le développement de la politique de Qualité de Vie au Travail (QVT) et de prévention et d'évaluation des risques professionnels
- Proposer des dispositifs d'accompagnement des situations individuelles et de soutien des professionnels en situation de vulnérabilité
- Déployer la réalisation d'évaluation des pratiques professionnelles au sein de l'ICANS en lien avec l'encadrement médical et soignant, afin d'optimiser les parcours



AXE 7 : Conforter l'ICANS comme lieu de vie ouvert sur son environnement et intégré dans son territoire

Valoriser les « marqueurs » de différenciation de l'ICANS dans l'accompagnement des patients, en lien avec les partenaires associatifs et les Hôpitaux Universitaires de Strasbourg.

- Conforter la place des associations dans le soutien aux patients et aux familles
- Poursuivre l'implication forte des patients et des usagers au sein de l'ICANS, avec écoute, dialogue et bienveillance et la valoriser notamment par des temps institutionnalisés
- Poursuivre et renforcer l'ouverture de l'accompagnement proposé à la personne soignée et à ses proches notamment via l'ERI® (Espace de Rencontres et d'Information)

Développer l'engagement du patient dans sa prise en charge et son implication dans la vie de l'ICANS.

- Faire évoluer l'information aux patients afin de garantir un consentement éclairé et faciliter leurs choix
- Renforcer la place des patients et des usagers dans l'ICANS, notamment dans les domaines de recherche clinique et transversale
- Améliorer l'expérience patient et visiteurs dans une logique de design de service : amélioration des conditions d'accueil tout au long du circuit, poursuite des actions d'amélioration du design patient intérieur et extérieur et développement de nouveaux applicatifs pour le patient et ses proches
- Développer la participation active des patients et usagers à travers la mise en œuvre des actions du projet des usagers ICANS et par le développement des démarches « d'expérience patient »

Structurer une politique d'accompagnement et de suivi pour « l'après cancer » en lien avec les professionnels de santé de ville.

- Renforcer le suivi du patient à l'extérieur de l'Institut grâce à la mise en place d'outils permettant le continuum de prise en charge entre tous les intervenants, patient inclus
- Poursuivre le développement des accompagnements et des temps d'écoute proposés au patient et à ses proches, notamment en lien avec les équipes des soins de support et d'accompagnement, les associations de patients et l'ERI® sur, par exemple, le maintien dans l'emploi ou les effets secondaires après cancer

Développer l'ICANS « hors les murs » pour amener l'information et la promotion de la santé au plus près des usagers.

- Promouvoir l'intérêt du dépistage du cancer du sein, du col de l'utérus, et du colon et identifier les patients à risque pour une prise en charge de précision
- Faciliter l'accès des nouveaux patients à l'ICANS, par la reconnaissance de l'expertise et par le réseau des soins de support
- Simplifier l'accès au dépistage, et par exemple instruire l'opportunité d'une UMM (unité mobile de mammographie) pour réduire les délais de diagnostic précoce et de prise en charge
- Conformément à la stratégie décennale, renforcer la prévention à l'ICANS en soutien des organismes et des autorités compétentes et instruire l'opportunité d'une démarche de labellisation pour devenir un centre spécialisé dans la prévention

Développer les initiatives culturelles et artistiques au sein de l'ICANS comme un levier de cohésion des équipes et du bien-vivre à l'ICANS.

- Proposer et mettre en place des projets artistiques et culturels en lien avec les associations et les patients pour faire de l'ICANS un lieu de vie ouvert
- Valoriser les initiatives culturelles et artistiques des professionnels et des patients

Structurer et développer la politique de collecte de fonds et intensifier les partenariats et le mécénat.

- Structurer et développer la gestion des dons, des legs et la collecte de fonds à destination des particuliers et des entreprises
- Développer la communication interne et externe sur l'utilisation des dons (en conformité avec les recommandations des donateurs) et sur l'avancement des projets financés par ce biais

Identité ICANS

Comment souhaitez-vous y contribuer ?

NOS PRIORITÉS STRATÉGIQUES

3/ Développer une organisation et des parcours efficients

Est-ce une priorité stratégique pour ICANS ?



Comment souhaitez-vous y contribuer ?

et renforcer les interfaces et les

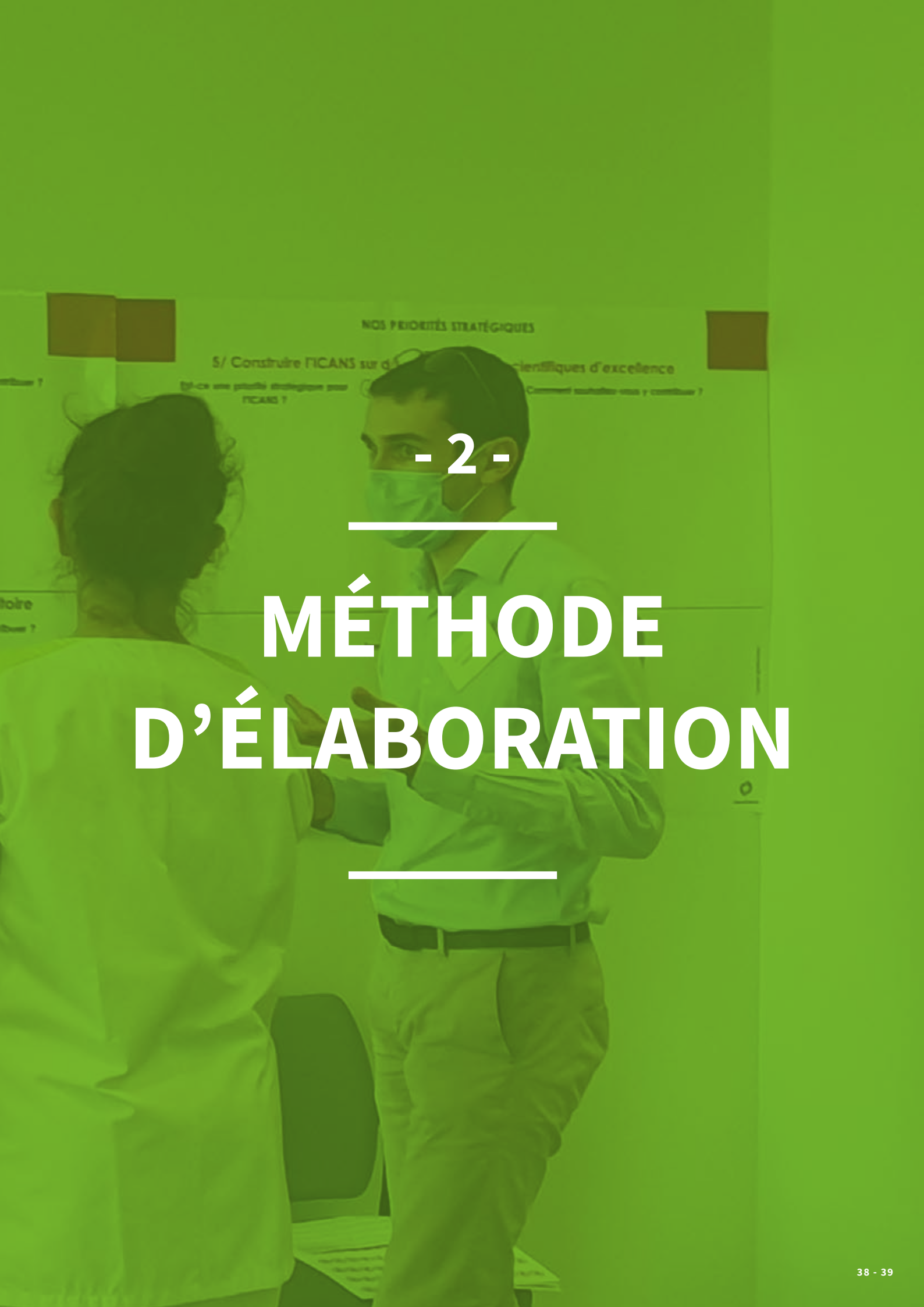
Comment souhaitez-vous y contribuer ?

Contribuer à la structuration de la cancérologie sur le territoire



Comment souhaitez-vous y contribuer ?





- 2 -

MÉTHODE D'ÉLABORATION

Fixer le cap et porter l'ambition de l'ICANS



La construction du projet stratégique est un moment clé dans la vie d'un institut comme l'ICANS. Le projet stratégique doit permettre de fixer le cap et de porter l'ambition de l'institution et des filières médico-scientifiques pour les années à venir.

À ce titre, il fixe le cadre dans lequel se développera l'ICANS et ses filières médico-scientifiques pour les cinq prochaines années : un cadre lisible pour mobiliser les équipes à tous les niveaux, un cadre défini pour agir comme outil de conduite du changement, mais un cadre suffisamment souple pour permettre aux organisations de s'adapter et d'améliorer leur fonctionnement. Il s'agit donc de projeter le socle commun de fonctionnement et non pas de décrire des organisations cibles figées.

Le projet stratégique, à la différence d'un projet d'établissement, est composé d'un cadre de référence avec les principes intangibles, l'ambition, la promesse et les priorités stratégiques. Il réunit l'ensemble des projets (médico-soignant, recherche, social, managérial, financier, etc.).

Le projet stratégique de l'ICANS est d'abord une feuille de route stratégique pour les cinq prochaines années. Le projet qui sera partagé avec les membres fondateurs (les Hôpitaux Universitaires de Strasbourg et le Centre Paul Strauss) et les partenaires permettra également de présenter un cap et une ambition en termes d'actions pour le territoire.

Le projet stratégique de l'ICANS est construit en un document en quatre tomes. Le document intitulé « **Projet stratégique** » correspond à la vision institutionnelle du projet stratégique regroupant les projets par axes transversaux pour l'ICANS.

Le document intitulé « **Méthode d'élaboration** » correspond à ce document et présente la méthodologie et les résultats obtenus durant cette démarche d'élaboration du projet stratégique.

Le document intitulé « **Contributions** » correspond à la vision par pôle, par service et par direction fonctionnelle, offrant ainsi le détail des propositions selon le périmètre.



Enfin, le dernier document intitulé « **Filières médico-scientifiques** » présente le cadre et les missions pour engager les filières médico-scientifiques de prise en charge dans la construction de leur projet de filière.

Un exercice de réflexion stratégique engagé par la gouvernance partenariale avant la mise en service de l'ICANS

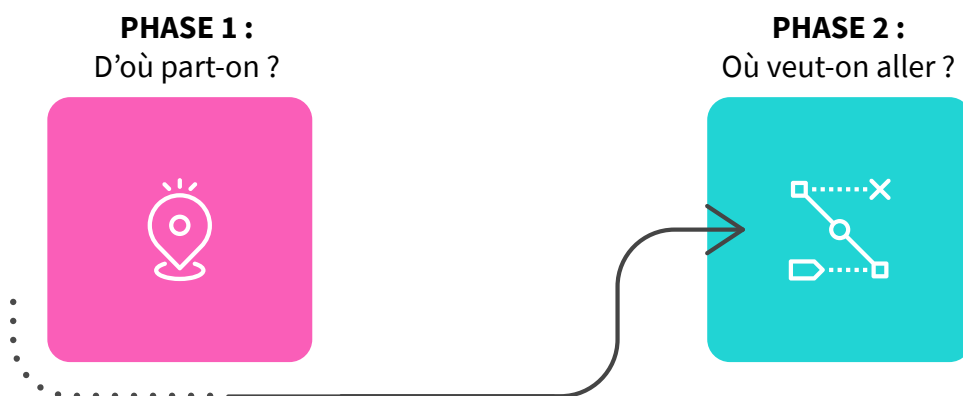
La réflexion stratégique de l'ICANS a été engagée en amont de l'ouverture de l'Institut à partir de février 2019 avec l'instance du Comité Projet (COPROJ). Les deux membres fondateurs ont alors posé les bases du projet stratégique. Ce travail en amont a permis d'élaborer un premier état des lieux des forces et des faiblesses du Centre Paul Strauss (CPS) et des Hôpitaux Universitaires de Strasbourg (HUS).

Pour compléter ce travail, un benchmark des grands centres de traitements contre le cancer en France et dans le monde a été réalisé.

Ce benchmark a permis d'observer les orientations et les engagements pris par ces centres en matière de lutte contre le cancer, notamment dans la recherche.

L'état des lieux a ensuite été repris lors d'un atelier avec le Comité Projet à la suite de l'ouverture, afin de mettre à jour ces forces et ces faiblesses et commencer à construire une première ambition. Cet état des lieux représente le « d'où part-on ? » de l'ICANS et a été ajusté et validé par le Comité de Direction (CODIR) de l'ICANS et le Comité Exécutif (COMEX) lors d'ateliers de travail.

TEMPS 1 : Définition du cadre de référence stratégique



TEMPS 2 : Déclinaison et mise en œuvre du cadre stratégique

PHASE 1 : Comment les pôles, services et directions fonctionnelles y contribuent-ils ?



PHASE 2 : Quelle feuille de route par pôle, service et direction fonctionnelle ?



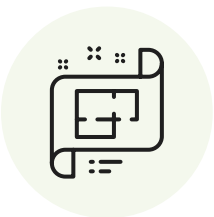
Une vision 2025 construite autour d'un socle stratégique fondateur, qui pose les piliers de l'ambition de l'Institut

Le projet stratégique de l'ICANS se construit autour d'un cadre de référence stratégique. Ce cadre représente le cœur du projet et son identité. Il est ainsi composé de l'ambition, de la promesse, des priorités stratégiques et des valeurs ou principes intangibles qui guident notre action.



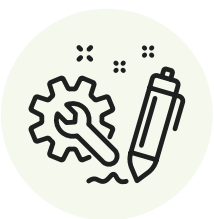
AMBITION

Notre ambition formule une vision, un objectif à atteindre pour demain (p. 16). Elle doit permettre de fixer un cap institutionnel global pour les cinq prochaines années.



PROMESSE

Pour répondre à cette ambition une promesse est formulée (p. 16). Cette courte phrase représente un vœu et un engagement de la part de l'ICANS pour et avec ses parties prenantes.



PRIORITÉS STRATÉGIQUES

L'analyse du contexte général dans lequel évolue l'ICANS a permis ensuite d'identifier deux défis majeurs (p. 10 à 13) auxquels l'Institut devra répondre durant ces cinq prochaines années. Pour y parvenir, la vision de l'ICANS a été construite sous la forme de cinq priorités stratégiques (p. 17) qui définissent les grandes actions de l'Institut pour demain. Pour qu'un projet stratégique soit réussi, il doit être à la fois ambitieux, mais surtout réalisable et soutenable dans le temps. Les cinq priorités stratégiques sont une déclinaison de l'ambition et représentent les objectifs et les résultats que cible l'ICANS pour les prochaines années. Pour atteindre cette vision et ces cinq priorités stratégiques, sept axes stratégiques (p. 20 à 37) ont été définis et seront conduits d'ici à 2025, chacun se déclinant en actions concrètes déclinées par pôle, service et direction fonctionnelle.



PRINCIPES D'ACTION

Enfin, les valeurs ou principes d'action sont définis afin de nous guider et nous engager dans nos actions. Ces principes d'actions doivent être universels et applicables de tous temps.

Un cadre de référence construit de façon itérative avec les instances



Le cadre de référence stratégique s'est d'abord construit par la gouvernance partenariale du Comité Projet lors de plusieurs ateliers de travail.

Cette instance partenariale a alors posé les bases d'un projet stratégique grâce à la vision de l'état des lieux réalisé avant l'ouverture. Sur cette base, les instances officielles de l'ICANS, avec le COMEX et le CODIR⁶, ont également réalisé le travail de construction et de définition du cadre lors de plusieurs ateliers de travail. Les trois visions du COPROJ, COMEX élargi et CODIR ont enfin été réunies pour formaliser le cadre de référence stratégique.

L'ensemble du cadre de référence a ensuite été restitué et présenté devant l'Inter-CME, l'Inter-CSIRMT⁷ et l'Assemblée Générale de l'encadrement de l'ICANS pour information et avis.

⁶ Comité de direction

⁷ Inter-Commission des Soins Infirmiers, de Rééducation et Médico-Techniques

Un cadre de référence qui se décline par pôle, service et direction fonctionnelle



Une fois le cadre de référence stratégique défini et validé, les pôles, les services et les directions fonctionnelles ont pu travailler à sa déclinaison sur leur périmètre.

Pour cela, chaque chef de service et directeur fonctionnel a proposé, par priorité, une liste d'axes de travail à mettre en œuvre pour les cinq prochaines années. Ces propositions ont ensuite fait l'objet d'une restitution lors d'un COMEX élargi réunissant les membres du COMEX, les chefs de service et les directeurs fonctionnels. L'ensemble des chefs de service et des directeurs fonctionnels ont alors proposé leurs axes de travail devant les membres du COMEX élargi.

Sur la base de l'ensemble des contributions, une validation institutionnelle et des arbitrages ont ensuite permis de garantir la cohérence des différents tomes qui constituent le projet stratégique. Cette étape d'harmonisation des productions et de mise en cohérence représente l'étape finale de ce premier projet stratégique de l'ICANS.

Co-construire pour porter ensemble notre projet stratégique

Une construction partenariale du cadre de référence stratégique.

Dès le lancement de la construction du projet stratégique, le COPROJ de l'ICANS a été positionné comme garant et pilote du projet stratégique. Cette construction partenariale a permis de porter une vision partagée des enjeux, de l'ambition et des priorités pour l'ICANS.

Un projet stratégique co-construit puis co-porté avec les équipes opérationnelles de terrain et notamment les équipes médicales est indispensable pour assurer son succès et son appropriation par les équipes.

Lors de la construction du projet stratégique, nous avons mobilisé au maximum l'ensemble des gouvernances de l'ICANS, mais surtout de la communauté médico-soignante, administrative et technique, grâce à l'organisation des Rencontres Stratég'ICANS.

Cette co-construction peut sembler coûteuse en temps et en énergie, mais elle est indispensable pour ancrer le projet dans les modes de fonctionnement et le quotidien des équipes qui devront contribuer à sa concrétisation et à sa pérennité.

En parallèle, nous avons accordé une attention toute particulière à créer un « noyau dur » de porteurs du projet stratégique via le COMEX, instance stratégique de l'ICANS. Le COMEX aura donc la charge de suivre les avancées du projet stratégique et le cas échéant d'instruire les arbitrages à rendre.

Faire de la démarche collaborative une opportunité de transformation des pratiques, des usages et des parcours à travers notre projet stratégique.

Pour faire de ce projet stratégique un projet ambitieux et transformant, nos pôles, nos services et nos directions fonctionnelles ont profité de la démarche collaborative pour proposer une vision et un cap. À l'aune de l'ambition explicitée lors de la définition du cadre de référence stratégique, ils ont également pu tirer profit de cette démarche collaborative pour repenser leurs usages et leurs organisations de prise en charge.

Faire de la démarche une opportunité stratégique qui va au-delà de l'ICANS, dans une logique de « hors les murs » et de parcours territorial.

Afin de faire du projet stratégique de l'ICANS un projet connecté aux enjeux actuels, et notamment ceux du territoire, nous avons construit notre projet sur un état des lieux et une analyse du positionnement de l'ICANS. Nous avons également tout au long de cette démarche, suivi et intégré les orientations nationales de la stratégie décennale et de l'INCa en matière de cancérologie.



Une démarche ouverte aux professionnels de l'ICANS

Après la construction du cadre de référence stratégique, l'ICANS a fait le choix d'ouvrir la démarche à tous ses professionnels de façon collaborative et totalement inédite pour ce genre de projet. Ainsi, pendant deux semaines les équipes ont pu participer aux Rencontres Stratég'ICANS afin d'enrichir le cadre de référence stratégique. Les résultats de ces rencontres, présentés dans ce document, nous ont permis de construire un projet partagé avec un maximum de professionnels.



Des rencontres à portée stratégique.

Fondé sur une démarche innovante par rapport aux projets d'établissement traditionnels, ce projet stratégique s'est construit grâce aux professionnels de l'ICANS. Afin d'ouvrir cette démarche collaborative, l'ICANS a organisé des rencontres à portée stratégique avec ses professionnels : personnels soignants, administratifs et techniques, cliniciens, directeurs fonctionnels, membres des directions fonctionnelles, chefs de service et chefs de pôle de l'ICANS.

Ainsi, du 5 au 14 octobre 2020, les professionnels de l'ensemble des services de l'ICANS, sur la base du volontariat, ont pu enrichir et ajuster le cadre stratégique, grâce à un parcours avec des posters géants.

Une démarche agile en proximité des professionnels.

La participation à ces Rencontres Stratég'ICANS s'est déroulée dans des salles à proximité des services afin notamment de ne pas perturber leur fonctionnement et de respecter les contraintes quotidiennes. Ce fonctionnement, agile et au plus proche des services, a permis à un maximum de professionnels de venir s'exprimer et proposer leur vision de l'ICANS pour demain.

Des rencontres fondées sur l'interactivité, le partage et l'inter-professionnalité.

Lors des Rencontres Stratég'ICANS, tous les professionnels médicaux, soignants, administratifs et techniques pouvaient participer en même temps, afin de favoriser l'interdisciplinarité, de croiser les visions et de favoriser les échanges entre les professionnels.

Les professionnels étaient également libres d'écrire et de remplir les posters comme ils le souhaitaient, sans aucune appréhension. La démarche a permis d'apporter un regard complémentaire à celui des instances et de la gouvernance de l'ICANS.



Est-ce une priorité
ICANS

4/ Rayonner
Est-ce une priorité
ICANS

LES RENCONTRES STRATÉGIQUES

Une démarche mobilisatrice

Ces moments privilégiés ont permis de partager l'ambition stratégique de l'ICANS et de mobiliser les professionnels sur la base du cadre stratégique construit par les instances.

Ils ont également contribué à la création d'une identité ICANS forte avec un collectif favorable, bienveillant et participatif.



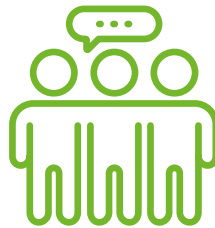
16 rencontres
réparties sur 2 semaines
pour tous les professionnels



38 heures
d'échanges avec tous
les services et directions



+ 1 100 contributions
proposées par les professionnels



Plus de
350 professionnels
de tous secteurs ont participé
(majoritairement des professionnels
non médicaux)



Une forte mobilisation des professionnels médicaux, paramédicaux, administratifs et surtout de l'encadrement a été relevée pendant ces 2 semaines de rencontres. Les professionnels se sont sentis impliqués dans la démarche avec une réelle volonté de participation à toutes les étapes de travail. La démarche a été une réussite grâce notamment à l'implication des cadres soignants, administratifs et techniques qui ont incité leurs équipes à participer.

Beaucoup d'éléments de réponses et de pistes d'actions ont émergé de cette séquence. L'ensemble des contributions ont été traitées et triées par domaines. La synthèse de ces contributions a ensuite été présentée aux instances de l'ICANS (COMEX élargi et Inter-CME), afin d'améliorer et d'ajuster, le cas échéant, le cadre de référence stratégique et les projets des pôles, des services et des directions fonctionnelles.

Toutefois, au regard de l'ambition institutionnelle de l'ICANS et des défis et enjeux à venir, des arbitrages et des sélections ont eu lieu sur certains périmètres et sur certaines des contributions apportées par les Rencontres Stratég'ICANS.

Nous remercions l'ensemble des professionnels qui ont contribué activement à l'élaboration de notre projet stratégique.





ICANS[®]

Ensemble, vaincre le cancer

17 RUE ALBERT CALMETTE BP 23025 - 67033 STRASBOURG CEDEX T +33 (0)3 68 76 67 67 | **Suivez-nous sur :**     WWW.ICANS.EU

L'ICANS est autorisé à recevoir des dons et legs, éligibles à des avantages fiscaux.