

# PROJET D'ETABLISSEMENT

Soins

Prévention

Recherche

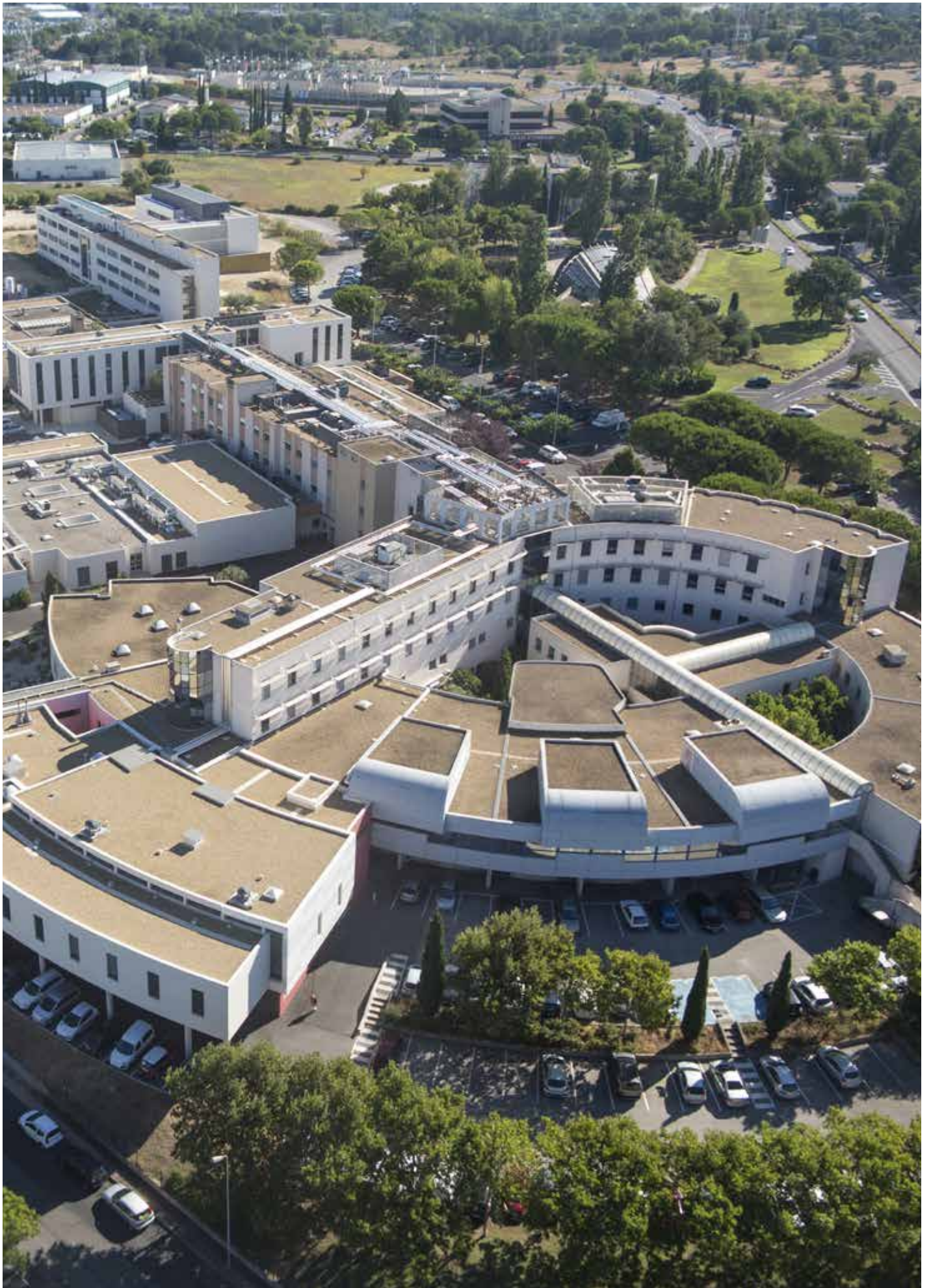
Formation

Les orientations  
stratégiques  
de l'ICM

2018 > 2022



Institut régional du Cancer  
Montpellier | Val d'Aurelle





**Pr Marc YCHOU**  
*Directeur général*



**Jean-Marie BRUGERON**  
*Directeur général Adjoint*

## « Notre ambition pour l'ICM »

Le Projet d'établissement détaillé ci-après est le résultat d'un travail collectif intense. Près de 150 personnes (professionnels, usagers...) se sont mobilisées pour élaborer et formaliser les ambitions de l'ICM pour les 5 années à venir.

### **Au service du patient...**

Ce projet met le patient au cœur de nos préoccupations et de nos organisations. La structuration originale des soins de support et le développement volontariste de l'éducation thérapeutique ont pour objectif de mieux prendre en compte les besoins du patient à la fois dans leur globalité et dans l'individualisation de leur expression.

La prise en compte de la singularité des parcours de soin hors les murs de notre institution constituent, avec l'aide des nouveaux outils disponibles dans le cadre de l'E-Santé et l'appui de l'École du cancer, un axe fort de ce projet.

### **L'excellence des compétences...**

Notre nouveau Projet d'établissement formalise notre volonté de proposer une offre d'excellence toujours renouvelée, dans la prise en charge cancérologique, en lien étroit avec une recherche scientifique et des innovations technologiques de haut niveau. Cette excellence sera mise à la disposition de tous les acteurs et usagers de la région, notamment à travers le réseau régional de cancérologie d'Occitanie, dans lequel l'ICM s'investira pleinement. En lien étroit avec l'ARS, Epidaure, le département de prévention de l'ICM, élargira son action au périmètre de la région Occitanie, tout en développant sa reconnaissance nationale.

### **Optimisées et déclinées grâce à de larges partenariats...**

Afin d'optimiser son offre de soin et de recherche, l'ICM, dans la continuité des actions engagées, développera tant les partenariats universitaires à visée recherche et enseignement que les partenariats avec les établissements non universitaires visant à améliorer l'organisation de la prise en charge cancérologique et son accessibilité sur le territoire régional. Des partenariats seront également renforcés au plan national et international.

### **Mises en œuvre par des professionnels responsables et reconnus...**

A travers le développement d'une politique de responsabilité sociétale d'entreprise, l'ICM attachera un soin particulier à donner à chaque acteur la lisibilité nécessaire sur son parcours professionnel au sein de l'établissement et à promouvoir la santé et la qualité de vie au travail, afin de permettre à chacun d'assurer sa mission de soin de façon optimale et de trouver un épanouissement professionnel enrichissant.

Conformément à la vocation historique des « Centres de Lutte Contre le Cancer », les préoccupations éthiques liées aux activités de soin et de recherche seront accompagnées et nourries par une réflexion institutionnelle. La dimension environnementale de l'activité sera, elle aussi, pleinement intégrée dans les préoccupations de l'établissement.

# Six orientations stratégiques majeures

**L'analyse des évolutions du contexte et du positionnement de l'Institut régional du Cancer de Montpellier au cours des 5 dernières années a fait émerger un consensus de l'ensemble de la communauté médico-soignante autour de six orientations stratégiques :**

- **Optimiser le parcours des patients** en les associant et en renforçant la coordination interne et l'innovation organisationnelle. Il s'agit pour l'établissement de mieux structurer la prise en charge proposée aux patients en identifiant clairement des parcours de soins pour les pathologies dites « phares », tout en intégrant les soins de support comme un élément clé de la prise en charge du patient, et ce dès la consultation d'accompagnement. Il s'agit également de définir des modalités de coordination efficaces, à la fois pour le parcours du patient au sein de l'établissement, mais également en lien avec les acteurs de sa prise en charge extérieurs à l'établissement, tout en renforçant et en valorisant le rôle des soignants dans les prises en charge.

- **Optimiser le parcours des « patients hors les murs »** en coordonnant les professionnels de santé. L'objectif de l'ICM est de mettre en place des outils de communication permettant de renforcer et de sécuriser les échanges entre l'établissement et les patients ainsi que les professionnels de ville afin de s'adapter à l'évolution des prises en charge intégrant de plus en plus le domicile. Le second objectif consiste à assurer des liens étroits avec les professionnels de santé de proximité, en créant un réseau de professionnels partenaires et en leur proposant des formations adaptées.

- **Inscrire l'ICM comme un pôle de référence** en cancérologie. L'ICM se positionne clairement aujourd'hui comme un centre de référence pour certaines pathologies dans la région Occitanie. L'ICM souhaite renforcer son leadership sur certaines pathologies phares et sa place d'établissement de recours dans une logique de gradation des soins à l'échelle régionale. Pour répondre à la structuration de l'offre de soins concurrente en cancérologie dans la région, qu'elle soit publique ou privée, l'ICM souhaite davantage communiquer sur son excellence dans les prises en charge et dans l'innovation. Il doit aussi réaffirmer son rôle régional dans la recherche, l'enseignement et la prévention en cancérologie.

- **Réussir les partenariats pour renforcer l'accessibilité à l'offre de soins** et accroître le potentiel de recherche sur le territoire. L'objectif de l'établissement est de jouer pleinement son rôle d'établissement hospitalo-universitaire afin de contribuer à assurer, sur son territoire, une offre de soins de référence en parfaite complémentarité avec les CHU de Montpellier et de Nîmes. Cet objectif nécessite également de renforcer, lorsque cela est utile aux territoires, les liens existants avec les GHT, et notamment leurs établissements support, à l'occasion de l'élaboration des projets médicaux partagés sur la filière cancérologie. Enfin il s'agit de s'intégrer pleinement dans la région Occitanie et de nouer des liens de partenariat avec l'Oncopôle de Toulouse, et les deux établissements hospitalo-universitaires en ex-LR pour contribuer à accroître le potentiel de recherche de chacun.

- **Favoriser et valoriser la recherche intégrée et l'innovation en cancérologie.** L'ICM part d'une situation solide, avec un potentiel scientifique renforcé, un établissement pleinement tourné vers la recherche et récemment restructuré en ce sens, une position forte au sein des CLCC en termes d'inclusions dans les essais cliniques et de niveau de publications. Sur cette base solide, l'établissement souhaite renforcer son activité et sa notoriété en termes de valorisation de la Recherche, de développement des essais précoces, notamment en renforçant sa collaboration avec l'industrie pharmaceutique pour l'évaluation des nouveaux médicaments, de structuration de la recherche translationnelle en collaboration avec l'IRCM et en poursuivant son ancrage dans la recherche innovante, tout particulièrement en termes d'innovations technologiques.

- **Développer une politique de RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise).** L'ICM souhaite non seulement renforcer son positionnement régional pour la prise en charge du cancer, mais également être reconnu pour ses valeurs éthiques, sociales et écoresponsables. Ainsi, cette orientation stratégique consiste pour l'ICM à inscrire comme axes prioritaires de sa stratégie le bien-être au travail pour ses salariés, l'éthique dans les pratiques et l'engagement pour le développement durable. Des projets sur la qualité de vie au travail et le RPS vont être engagés.



# 1

## Optimiser le parcours des patients en les associant et en renforçant la coordination interne et l'innovation organisationnelle

L'ICM a déjà initié l'identification et la mise en place d'un parcours personnalisé pour les cancers tête et cou, les curiethérapies, les mastectomies ambulatoires et la prise en charge des patients en thérapie orale. Néanmoins, l'une des activités principales de l'établissement – la prise en charge du cancer du sein – ne dispose pas de parcours clairement identifié et structuré.

Les soins de support se développent largement dans l'établissement, notamment au travers du projet de développement d'une Unité d'Accueil de Soins de Support qui ouvrira en 2020. Ainsi, il apparaît essentiel de structurer des parcours de soins pour quelques pathologies emblématiques, tout en assurant à tous les patients d'accélérer leur prise en charge en y intégrant pleinement les soins de support.

Enfin, l'établissement souhaite renforcer l'implication des soignants dans les parcours des patients en les accompagnant dans le développement de leurs compétences. En parallèle, l'établissement souhaite s'investir davantage auprès des patients en favorisant leur implication au sein de l'établissement, et en développant de nouveaux programmes d'éducation thérapeutique.

Ainsi, l'ICM poursuivra quatre programmes pour atteindre ces objectifs :

- **Coordonner et accélérer le parcours du patient**, tout en le personnalisant. L'objectif de ce programme est de structurer les parcours pour cinq types de prise en charge : le cancer du sein, les cancers tête et cou, ainsi que les thérapies orales, la curiethérapie et la Récupération Améliorée Après Chirurgie. En parallèle de ce projet ambitieux, l'établissement souhaite mettre en place des processus efficaces assurant à tous les patients une prise en charge rapide dès le début de la maladie, et des modalités efficaces de coordination des parcours.

- **Créer une Unité d'Accueil des Soins de Support** pour intégrer précocement les soins de support. Il s'agit dans ce programme d'intégrer les soins de support à la prise en charge médico-soignante dès la consultation d'annonce, et d'en assurer le suivi tout au long du parcours du patient, en lien étroit avec les professionnels de ville.

- **Développer l'éducation thérapeutique et valoriser le rôle des patients-ressources**. L'objectif est ici de développer et de pérenniser les programmes d'éducation thérapeutique, en abordant des thématiques plus larges que le soin, et notamment l'après-cancer. Le second objectif correspond à impliquer davantage les patients-ressources dans la vie de l'établissement, afin de bénéficier de leur expérience pour optimiser les prises en charge.

- **Renforcer et valoriser la place du soignant** dans l'accompagnement du patient tout au long de son parcours. L'objectif est d'accompagner l'émergence de nouveaux métiers soignants et de favoriser le transfert de compétences, tout en renforçant la place des soignants dans le parcours du patient.



# 2

## Optimiser le parcours des patients « hors les murs » en coordonnant les professionnels de santé

L'évolution des prises en charge, au travers de la chirurgie ambulatoire (en 2016, 62% des mastectomies subtotales ont été réalisées en ambulatoire), du développement des Hôpitaux de jour et l'essor des thérapies orales ont pour conséquence un basculement de plus en plus rapide des parcours hors des murs de l'établissement.

Pour garantir des parcours de soins efficaces même en dehors de ses murs, l'ICM souhaite renforcer son engagement auprès des professionnels de ville en leur proposant des formations de qualité, afin de construire un réseau de professionnels de confiance intervenant auprès des patients, notamment au travers d'une structure récemment mise en place et validée OGDPC (Organisme de Développement Professionnel Continu) : l'Ecole du Cancer de Montpellier (ECM).

Ainsi, l'ICM a identifié trois programmes permettant de répondre aux besoins des « patients hors les murs » :

- **Créer des conditions favorables pour assurer le suivi hors les murs** des patients pris en charge à l'ICM. Ce programme a pour ambition de favoriser l'excellence des soins pour les patients, en lien avec les professionnels de ville et les structures de soins d'aval.
- **Développer la e-santé en oncologie** dans l'établissement. Il s'agit de développer des outils de partage d'informations et d'échange entre l'établissement, les patients et les différents professionnels de santé, afin d'améliorer le continuum de prise en charge pour toutes les parties prenantes, tout en impliquant le patient dans son parcours de soin.
- **Développer la formation externe**, en renforçant le rôle de l'Ecole du Cancer de Montpellier. L'ICM souhaite garantir aux patients qui quittent ses murs une qualité des soins aussi élevée, en renforçant et en adaptant les formations à destination des professionnels de santé.



# 3

## Inscrire l'ICM comme un pôle de référence en cancérologie

En tant que Centre de Lutte Contre le Cancer, l'Institut du Cancer de Montpellier se positionne déjà comme un acteur clé de la prise en charge du cancer dans la région Occitanie, et particulièrement dans l'ex-région Languedoc-Roussillon.

L'objectif de l'Institut est de renforcer son rôle d'établissement de référence dans les traitements comme dans la prévention, dans une logique de gradation des soins à l'échelle régionale en s'investissant fortement dans la structuration du nouveau réseau de cancérologie régional, et en diffusant largement l'excellence des pratiques et de la recherche.

Ainsi, quatre programmes ont été définis pour atteindre cet objectif :

- **Développer le leadership de l'ICM dans ses pathologies phares (cancer du sein, cancers digestifs, cancers gynécologiques et les sarcomes).** L'ICM souhaite renforcer sa reconnaissance régionale dans les prises en charge de ses pathologies phares, et renforcer sa visibilité sur d'autres prises en charge pour lesquelles l'établissement dispose de compétences spécifiques et reconnues telles que le sarcome.
- **Occuper un rôle actif au sein du nouveau réseau régional Occitanie.** L'ICM souhaite s'investir davantage dans l'animation du nouveau Réseau Régional de Cancérologie (RRC) et se faire reconnaître comme le référent régional par les tutelles, les professionnels de santé et les patients. En s'inscrivant dans une démarche participative et proactive au sein du RRC, l'établissement souhaite notamment renforcer ses collaborations avec les établissements de proximité.
- **Faire connaître et reconnaître l'excellence de l'ICM.** Face à la structuration de l'offre publique et privée, l'ICM doit valoriser davantage son modèle et la pluridisciplinarité des prises en charge qu'il propose à ses patients. L'un des objectifs clés pouvant permettre une augmentation de la reconnaissance et de l'attractivité du CLCC dans la région est le développement et la diffusion d'une stratégie de communication par l'ensemble des professionnels de l'établissement.
- **Faire reconnaître Epidaure comme le centre de prévention de référence en Occitanie.** Structure originale, le centre de prévention Epidaure est reconnu par de nombreux acteurs comme un maillon clé de la prévention. L'ICM souhaite renforcer cette reconnaissance et la porter à l'échelle régionale et nationale, en s'appuyant notamment sur l'ARS qui a l'ambition de faire d'Epidaure un acteur essentiel de la prévention primaire en Occitanie, et en consolidant ses partenariats institutionnels notamment avec l'Education Nationale à travers le Rectorat.





# 4

## Réussir les partenariats pour renforcer l'accessibilité à l'offre de soins et accroître le potentiel de recherche sur le territoire

L'ICM dispose déjà de nombreux partenariats avec les différents acteurs du soin présents sur son territoire (établissements publics, CHU, établissements privés). Le contexte de mise en œuvre de ces partenariats a cependant significativement évolué : création des GHT, structuration de la cancérologie au CHU de Nîmes, coopérations en cours de discussion avec le CHU de Montpellier.

L'objectif de l'Institut est de réussir et d'étendre ces différents partenariats au service d'un renforcement de l'accessibilité de l'offre de soins en cancérologie et de la structuration du recours dans les différentes filières.

L'objectif est également de tirer un meilleur parti en recherche de ces coopérations.

L'Institut poursuivra quatre programmes pour atteindre cet objectif :

- **Conforter sa position de référent universitaire en cancérologie.** Ceci se fera en partenariat avec les CHU de Montpellier et de Nîmes. Chacun de ces trois acteurs dispose de forces qui lui sont propres et qui, ensemble peuvent constituer un pôle cohérent et ambitieux. L'ICM est bien déterminé à y jouer tout son rôle, en cohérence avec les deux CHU, en tant que référent sur certaines filières clés, dans le domaine de l'enseignement comme dans celui de la recherche.
- **Renforcer l'ICM dans son rôle de partenaire référent** des établissements non universitaires. Il s'agit d'identifier clairement les besoins de chaque partenaire potentiel, de définir la valeur ajoutée de l'ICM en définissant la gradation des soins et les activités de recours, de contractualiser et d'évaluer ces partenariats de façon régulière.
- **S'affirmer dans le réseau des Comprehensive Cancer Centers nationaux et internationaux.** Cette présence est un facteur de notoriété et d'attractivité pour l'ICM. C'est également un enjeu fort au plan régional afin de renforcer les complémentarités avec les CLCC de Marseille et Toulouse notamment.
- **Optimiser notre organisation de pilotage et d'évaluation** des partenariats. Les ressources engagées par l'ICM dans les différents partenariats sont conséquentes. Par ailleurs, le degré de formalisation et la contribution des différents partenariats aux objectifs stratégiques de l'ICM sont très variables. Il est donc indispensable de doter l'Institut d'une capacité à mieux piloter et évaluer ses engagements.



# 5

## Favoriser et valoriser la recherche intégrée et l'innovation en cancérologie

Depuis le début des années 2000, l'ICM a réalisé un saut qualitatif notable en termes de recherche. La structuration de la Recherche en 6 grands blocs a permis la décentralisation des décisions et améliorer la fluidité des processus décisionnels.

Les liens avec la Recherche Fondamentale, en particulier avec l'IRCM et le SIRIC se sont renforcés, encore sans doute de manière insuffisamment formalisée, notamment en ce qui concerne la Recherche Translationnelle.

Surtout, la Recherche Clinique a fait un bond en avant : l'établissement se classe dans le trio de tête des CLCC pour la moyenne des inclusions dans les essais et est le meilleur pour le nombre moyen d'inclusions par essai ouvert, mais ceci ne peut cacher la faiblesse relative des relations avec les industriels du médicament, l'engagement encore limité de l'ICM dans les essais de Phase I et l'insuffisance d'inclusions des patients traités pour les « pathologies phares », hormis la sénologie, dans les essais cliniques.

Enfin, si le niveau et surtout la qualité des publications sont en constante amélioration, des efforts restent clairement à faire dans le domaine de la valorisation de la recherche.

C'est pourquoi, 4 programmes ont été définis pour renforcer la Recherche à l'ICM dans les 5 prochaines années :

- **Mettre en exergue la qualité de la recherche et en intensifier la valorisation.** Les objectifs sont d'assurer une meilleure évaluation et promotion des « inventions » de l'ICM, leur financement et le retour sur investissement. Il s'agit aussi d'établir la propriété intellectuelle et l'identité scientifique de l'ICM. Dans cette optique, l'opportunité de création d'une cellule de valorisation de la recherche est évoquée.
- **Augmenter la capacité et la visibilité dans les essais de phase précoce.** L'ICM se concentrera sur les essais de Phase I, en recherchant les partenariats industriels. A terme, l'augmentation des capacités de l'unité de Phase I doit être envisagée.
- **Assurer le meilleur continuum entre recherche fondamentale et recherche clinique.** Les principaux enjeux de cette Recherche Translationnelle concernent le dimensionnement de la structure en termes de locaux, de RH et de financement, l'opportunité d'une localisation géographique propre, le développement sur place ou l'externalisation des « omics », une cogestion éventuelle avec l'IRCM.
- **Développer et mettre en œuvre l'innovation technologique.** L'objectif est d'attirer et tester les nouveaux scanners et IRM, les nouveaux modes de radiothérapie et imagerie nucléaire, les nouveaux robots, les dispositifs médicaux, d'établir les niveaux de preuve scientifique et d'en faire une évaluation médico-économique.



# 6

## Développer une politique de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE)

L'ICM souhaite mettre la qualité de vie au travail au cœur des préoccupations de la Direction des Ressources Humaines, mais également de l'établissement dans son ensemble, et offrir aux salariés des conditions de travail favorables, ainsi que des possibilités de parcours professionnels attractifs et bienveillants, dans le respect d'un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

De manière plus générale, l'établissement souhaite renforcer la place de l'éthique dans les pratiques de chacun, tant dans le soin que dans la recherche, mais également dans les relations avec les partenaires extérieurs.

Enfin, l'ICM est déjà engagé dans une politique de développement durable depuis 2016, et souhaite renforcer cet engagement en en faisant l'une des priorités de ce Projet d'établissement.

Quatre programmes seront développés pour y contribuer :

● **Renforcer l'attractivité, sécuriser les parcours et promouvoir le développement** professionnel. L'ICM souhaite se donner les moyens d'attirer de nouveaux profils de qualité et de les fidéliser en les accompagnant dans la construction de leur carrière. L'atteinte de cet objectif repose sur une communication active sur le bien-être au travail à l'ICM, mais également sur un engagement à adapter régulièrement les métiers et les parcours professionnels aux évolutions des prises en charge des patients.

● **Promouvoir la santé et la qualité de vie au travail.** Dans la poursuite du programme précédent, l'ICM souhaite s'engager à constamment améliorer la qualité de vie des professionnels sur leur lieu de travail, en facilitant les échanges et la communication entre les professionnels, en travaillant sur le contenu du travail, et en aménageant des éléments pour les salariés qui améliorent le rapport vie professionnelle / vie personnelle.

● **Renforcer l'éthique dans les pratiques.** L'ICM souhaite que l'éthique soit au cœur des pratiques de l'ensemble des professionnels. Ainsi, l'établissement souhaite former et informer tous les professionnels, assurer la sécurité de l'accès aux données personnelles des patients, et informer le mieux possible les patients.

● **Poursuivre et renforcer la politique de développement durable.** L'ICM souhaite accentuer son engagement pour l'environnement, en inscrivant la politique de développement durable dans sa gouvernance et son organisation. L'établissement souhaite sensibiliser et faire évoluer les pratiques de l'ensemble des professionnels.





Institut régional du **Cancer**  
Montpellier | *Val d'Aurelle*

Parc Euromédecine - 208, avenue des Apothicaires - 34298 Montpellier Cedex 5

Tél. : **+33 (0)4.67.61.31.00** - Fax : **+33 (0)4.67.61.08.59**

**[icm@icm.unicancer.fr](mailto:icm@icm.unicancer.fr)**

Pour plus d'information, rendez-vous sur :

**[www.icm.unicancer.fr](http://www.icm.unicancer.fr)**



InstitutCancerMontpellier



@ICM\_Montpellier



Institut du Cancer  
de Montpellier

