

Entretien

avec Frédéric Pacoud

PRÉSIDENT DE L'EFS

« Pour relever les défis de demain, la transformation de l'EFS est incontournable. »

L'année 2024 est la première année complète de votre mandat à la tête de l'EFS. Quels ont été, selon vous, ses grands temps forts ?

Frédéric Pacoud : Plusieurs événements ont rythmé cette année 2024, riche en actualités pour notre établissement. Je pense tout d'abord au renouvellement du dialogue social. Dès le mois de janvier, nous avons signé un accord de sortie de crise avec les organisations syndicales, suivi par d'autres accords tout au long de l'année. Nous avons amélioré la manière dont nous travaillons ensemble. Pour la première fois en 2024, nous avons par exemple présenté notre projet de budget aux partenaires sociaux avant de le soumettre aux administrateurs. Nous pouvons être fiers de ce climat désormais apaisé. En 2024, l'EFS s'est doté d'une nouvelle gouvernance qui marque l'unification stratégique de notre établissement. Son objectif est de faire travailler ensemble les équipes nationales et régionales, grâce à l'entrée au Comex des douze directeurs régionaux. Parmi les temps forts de cette année, je veux évidemment citer la finalisation de notre plan de transformation et les arbitrages de l'État en notre faveur pour la collecte de plasma (cf. ci-dessous). Enfin, je n'oublie aucun de mes déplacements sur le terrain, à la rencontre des équipes, dans toutes les régions. J'y ai vu la force de notre établissement, son expertise, son enthousiasme et sa mobilisation.

Grâce à cette mobilisation, l'EFS est parvenu, une nouvelle fois, à répondre aux besoins en produits sanguins. Et ce, malgré un calendrier 2024 compliqué, qui aurait pu pénaliser les collectes. Pouvez-vous nous en dire plus ?

FP : Si l'autosuffisance a une nouvelle fois été assurée en 2024, c'est d'abord parce que nous avons anticipé ce calendrier compliqué : jours fériés rapprochés au mois de mai, Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris (JOP),

week-ends électoraux... Nous sommes restés vigilants et les équipes - régionales et nationales - ont confirmé leur capacité à assurer la continuité de notre service public. Elles ont renforcé leurs actions de communication quand il le fallait. Et elles ont été réactives face aux imprévus, comme lors des élections législatives anticipées, organisées à la veille des vacances scolaires et qui ont perturbé certaines collectes. Par ailleurs, les mécanismes de solidarité entre les régions ont joué un rôle majeur, ce qui montre toute la force d'un établissement national unifié.

Tout au long de cette année olympique et paralympique, nous avons aussi organisé des collectes événementielles, en lien avec les JOP. Le « Marathon du don » a débuté au stade Charléty en janvier et s'est clôturé, en décembre, à l'Hôtel de Ville de Paris avec une collecte de quatre jours qui nous a permis de battre le record d'Europe.

Enfin, pour éviter d'éventuelles cyberattaques, particulièrement redoutées en cette année olympique, les équipes ont veillé sans relâche pour sécuriser nos systèmes d'information.

Conforté par l'État en tant que collecteur unique de plasma, l'EFS est désormais investi d'une mission historique : celle de collecter d'ici à 2028 1,4 million de litres de plasma pour fractionnement par an, pour fournir le LFB¹. Que compte mettre en place l'établissement pour atteindre cet objectif inédit ?

FP : Je voudrais tout d'abord rappeler que cette confirmation par l'État, assortie de nouveaux moyens, est une excellente nouvelle. Elle permettra de renforcer notre contribution à la souveraineté sanitaire, avec du plasma collecté de manière éthique auprès de donateurs bénévoles, pour répondre aux besoins des malades. Par ailleurs, elle offre des perspectives de croissance à notre appareil de collecte, confronté depuis plusieurs



« Nous devons investir dans nos équipements de prélèvement, mais aussi renforcer nos équipes, en recrutant du personnel et en adaptant notre organisation de travail. »

années à une baisse des cessions et une diminution des besoins en concentrés de globules rouges. Pour les équipes, cette nouvelle donne est donc un cap important, c'est un levier de mobilisation pour les années à venir.

Afin d'atteindre cet objectif ambitieux, nous avons défini un plan, baptisé « Ambition plasma », qui doit agir sur plusieurs niveaux. Nous devons tout d'abord optimiser et élargir notre offre de collecte, en maximisant le remplissage des rendez-vous, en ouvrant de nouveaux créneaux et de nouvelles maisons du don. Nous devons investir dans nos équipements de prélèvement, mais aussi renforcer

nos équipes, en recrutant du personnel et en adaptant notre organisation de travail. Enfin, nous ne pourrons relever ce défi sans les donneurs de plasma. Nous ferons tout notre possible pour les mobiliser et leur donner envie de revenir dans nos maisons du don, y compris en nous adaptant à leur disponibilité et à leurs attentes.

Cette ambition inédite a officiellement démarré le 1^{er} janvier 2025, date à laquelle nos tarifs de cession de plasma au LFB ont été revalorisés. Mais les efforts que nous avons engagés en 2023 et 2024 ont porté leurs fruits, puisque tous nos indicateurs sont déjà en hausse.

«En 2025, l'EFS fête ses 25 ans. Cet anniversaire nous donne l'occasion de nous retourner avec fierté sur notre passé, pour aborder l'avenir avec confiance.»

En 2024, l'EFS a défini un nouveau projet stratégique appuyé par un plan de transformation. Pourquoi transformer l'établissement ?

FP : Deux éléments ont été déclencheurs. À la nécessité absolue de moderniser notre établissement se sont ajoutés les nouveaux moyens dont nous disposons depuis 2024. Grâce à la dotation pérenne de l'Assurance Maladie, qui représente 10% de notre budget, nous avons pu nous concentrer sur notre avenir avec une trésorerie positive. Ce modèle économique nous a permis de nous concentrer sur les priorités stratégiques identifiées au printemps 2023 par les inspecteurs de l'IGAS et de l'IGF². C'est-à-dire : le plasma, l'autosuffisance quantitative et qualitative, l'attractivité, la bioproduction, etc. Pour relever tous ces défis, la transformation de l'EFS est incontournable. Avec les équipes, au siège et en régions, nous avons donc défini un projet stratégique appuyé par un plan de transformation, dont les grandes lignes s'articulent avec le contrat d'objectifs et de performance (COP) signé avec l'État pour la période 2025-2028. Les chantiers de transformation touchent toutes nos activités et doivent à la fois nous renforcer et nous adapter aux enjeux de demain.

Quels sont les grands axes de ce plan de transformation et ses chantiers prioritaires ?

FP : Notre plan «EFS 2028» répond à trois grands enjeux : la sécurité de la chaîne transfusionnelle, l'amélioration de la qualité du service que nous rendons au système de santé, et l'efficacité de notre établissement grâce au bon usage des deniers publics.



Avec les équipes, nous avons recensé tous les projets en cours, nous avons fixé des priorités et lancé de nouvelles réflexions. Au total, 14 chantiers devront être menés d'ici 2028, de manière progressive. Quatre d'entre eux sont déjà bien avancés et constituent nos priorités de 2025 : la collecte de plasma, le projet social, le chantier UniT qui vise à unifier nos systèmes d'informations, première brique de la mutualisation de nos fonctions support, et enfin un chantier plus global sur la collecte de demain pour nourrir à la fois notre Ambition plasma et la façon dont l'EFS renforce sa capacité à assurer l'autosuffisance en produits sanguins.

Quels sont les atouts de l'EFS pour relever le défi de la transformation ?

FP : À l'EFS, nous avons l'habitude de nous adapter et d'innover, notamment parce que la médecine évolue.

Nos équipes ne sont pas rétives au changement et nous souhaitons d'ailleurs les impliquer dès le début de chaque projet pour susciter l'adhésion du plus grand nombre. Nous avons par ailleurs la chance d'être soutenus par l'État, à la fois sur le plan financier et sur le plan stratégique. Car rappelons-le, notre plan de transformation n'est pas un plan d'économie, c'est un plan de développement, qui doit nous permettre de bâtir l'avenir ensemble.

En tant qu'acteur majeur de la médecine de demain, l'EFS a pris la tête de « The Drug Cell », la filière européenne de thérapie cellulaire. En quoi consiste ce PIIEC³ dont Bruxelles a donné le top départ en mai 2024 ?

FP: L'objectif principal du PIIEC est de construire une filière française et européenne de thérapie cellulaire, capable de développer les médicaments de demain grâce à des innovations disruptives. Tout cela, à des prix soutenables pour nos systèmes de santé afin de permettre au plus grand nombre de patients d'y accéder. Ces dernières années, l'EFS a réussi à fédérer une vingtaine d'acteurs autour du programme « The Drug Cell », jusqu'à la création d'une *joint-venture*. Cette dernière regroupe aujourd'hui quinze acteurs publics et privés français, ainsi que huit partenaires européens issus de quatre États membres. L'EFS va y apporter son expertise des thérapies cellulaires et porter l'ambition médico-scientifique du projet.

Vous avez fait du dialogue social l'une de vos priorités de l'année. Qu'a fait l'établissement pour le relancer et le dynamiser en 2024 ?

FP: À la revalorisation de 10 points, accordée à tous les salariés hors cadres dirigeants, se sont ajoutés de nombreux accords sociaux négociés dans le courant de l'année 2024. Je pense notamment à l'indemnisation des remplacements inopinés, à la valorisation du travail le samedi ou encore à l'harmonisation des financements dédiés à la restauration des professionnels. Des travaux sont par ailleurs en cours pour mettre en place un forfait mobilité durable. Au-delà de ces avancées concrètes, ma priorité a été de restaurer un dialogue permanent et approfondi avec les partenaires sociaux. À travers des rencontres régulières et une meilleure circulation de l'information, un partage sur les défis et enjeux stratégiques de notre établissement. C'est ainsi que le

plan de transformation, le budget, l'ambition plasma ou encore l'avancement du COP ont été présentés en amont, puis discutés.

Les défis que doit relever l'EFS dans les années à venir sont nombreux. Quelles seront vos priorités en 2025 ?

FP: En 2025, l'EFS fête ses 25 ans. Cet anniversaire nous donne l'occasion de nous retourner avec fierté sur notre passé, pour aborder l'avenir avec confiance. Grâce au projet de transformation de l'établissement, nous allons pouvoir avancer sur les défis qui se dressent devant nous. Il y a bien sûr la collecte de plasma, qui mobilise toutes les équipes sur tout le territoire. Cet enjeu nécessite l'implication de chacun. Mais au-delà de cette priorité absolue, l'année 2025 verra les premières avancées concrètes du plan de transformation et de modernisation de l'EFS. Je pense à la dématérialisation du questionnaire et de l'entretien prédon, à l'unification de nos systèmes d'information, à la délivrance à distance... autant de chantiers sur lesquels nos équipes sont pleinement mobilisées, au siège et en régions.

Pour conclure, qu'aimeriez-vous dire aux équipes et aux partenaires de l'EFS ?

FP: Je veux dire à toutes les équipes qu'elles peuvent être fières du travail accompli en 2024. Tout au long de l'année, je me suis senti porté par leur dynamisme et leur envie de transformation. N'oublions pas que les changements que nous opérons aujourd'hui répondent aux attentes du terrain, et je suis heureux d'avoir pu y contribuer aux côtés de toutes les équipes. Je tiens également à saluer nos partenaires – associations, collectivités et entreprises entre autres. Nous avons besoin de leur créativité et de leur énergie. Quant aux établissements de santé, nous travaillons main dans la main au bénéfice des patients, qu'il s'agisse de la chaîne transfusionnelle d'aujourd'hui comme de la médecine de demain, de la recherche et de la bioproduction. C'est tous ensemble que nous construirons le système de santé dont le pays a besoin.

1 – LFB : Laboratoire français du fractionnement et des biotechnologies.

2 – IGAS / IGF : Inspection générale des affaires sociales / Inspection générale des finances.

3 – PIIEC : Projet important d'intérêt européen commun.