



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

*Liberté
Égalité
Fraternité*



**Donnons
au sang
le pouvoir
de soigner**

Contrat d'objectifs et de performance

entre l'État et
l'Établissement français du sang

2025-2028

AVANT-PROPOS

- Editorial du ministre de la Santé et de l'Accès aux soins
- Préambule
- Nos priorités pour le COP 2025-2028

4

4

6

7

AXE STRATÉGIQUE 1 :

ADAPTER LA COLLECTE À L'ÉVOLUTION DES BESOINS SANITAIRES ET AUX DONNEURS

- **1.1 : Assurer l'adéquation entre la collecte et l'évolution des besoins en produits sanguins**, mieux piloter et anticiper la demande de concentrés de globules rouges (CGR) et la gestion des réserves en conséquence
- **1.2 : Développer la collecte de plasma** pour renforcer la filière française du plasma, tout en rapprochant les coûts de cession des coûts de production
- **1.3 : Poursuivre la modernisation de la relation aux donneurs** en s'appuyant sur la recherche en sciences humaines et sociales, en renforçant la digitalisation du parcours et en optimisant les contacts avec les donneurs

9

10

13

15

AXE STRATÉGIQUE 2 :

ASSURER LA SÉCURITÉ ET LA CONTINUITÉ DE LA CHAÎNE TRANSFUSIONNELLE

- **2.1 : Renforcer la collaboration avec les établissements de santé** pour une meilleure structuration de l'activité d'immunohématologie délivrance, dans une logique de complémentarité
- **2.2 : Centraliser les données relatives aux patients** pour poursuivre le renforcement de la sécurité transfusionnelle, améliorer la prise en charge des patients, optimiser les systèmes d'information et valoriser les données de santé
- **2.3 : Assurer la prévention des risques** et la résilience face aux crises
- **2.4 : Amplifier les partenariats de l'EFS avec des acteurs associatifs, institutionnels et économiques** pour accroître la capacité d'action de l'établissement

17

18

20

22

24

AXE STRATÉGIQUE 3 :

AMPLIFIER L'ATTRACTIVITÉ ET L'EFFICIENCE DE L'ÉTABLISSEMENT

- **3.1 : Rénover le projet social** pour développer des compétences et des parcours ajustés aux besoins de l'établissement et adapter le dimensionnement des ressources humaines de l'EFS
- **3.2 : Optimiser la performance organisationnelle et territoriale de l'établissement** pour assurer le déploiement de la transformation et renforcer le pilotage des établissements régionaux dans le cadre de l'évolution de son modèle économique
- **3.3 : Développer et valoriser la démarche durable et écoresponsable** de l'établissement

26

27

30

32

AXE STRATÉGIQUE 4 :

CONTRIBUER À LA SOUVERAINETÉ SANITAIRE ET À L'INNOVATION EN SANTÉ

- **4.1 : Inscrire l'activité de bioproduction en cohérence avec la stratégie d'accélération élaborée par l'État** et valoriser l'expertise de l'EFS dans le domaine
- **4.2 : Renforcer le positionnement de l'EFS comme acteur de la recherche en santé** et ses partenariats avec les mondes académiques et industriels
- **4.3 : Contribuer aux politiques de santé publique** dans une démarche intégrée

35

36

37

40



Docteur Yannick Neuder
Ministre de la Santé
et de l'Accès aux soins

Alors que nous célébrons en cette année le quart de siècle d'existence de l'Établissement français du sang (EFS), celui-ci se trouve à un tournant de son histoire.

Depuis 25 ans, l'EFS a connu de profondes transformations. Il s'est unifié, modernisé et a su innover, tant dans ses pratiques que dans son organisation, pour répondre toujours plus efficacement à ses missions fondamentales d'opérateur unique du service public transfusionnel.

Le don de sang, de plaquettes et de plasma permet bien sûr de sauver des vies chaque jour. Mais il soutient également les progrès de la science, ouvrant la voie à l'innovation et à de meilleurs traitements pour demain.

Au-delà de ses missions de collecte et de sécurisation des produits sanguins, l'EFS s'investit fortement dans la recherche en biologie, en immunologie, dans les domaines cellulaire et tissulaire, ainsi que dans la formation et la production de médicaments et thérapies innovantes. L'EFS est, à ce jour, le plus grand laboratoire de biologie médicale de France.

Aujourd'hui, l'EFS est confronté à de nouveaux enjeux. Il prend le sujet à bras le corps, comme en témoigne la transformation en cours de son modèle de collecte et de son modèle économique.

L'établissement est également pleinement mobilisé dans une ambitieuse stratégie « plasma ». Cet engagement est essentiel pour garantir notre autosuffisance sanitaire, avec des produits collectés selon des principes éthiques.

Relever ces défis et construire l'avenir de l'EFS, tel est l'objectif de ce nouveau Contrat d'objectifs et de performance (COP) pour la période 2025-2028. Ce document engage l'établissement sur une trajectoire stratégique ambitieuse, adossée à un plan de transformation structuré, dont les premiers chantiers sont déjà en cours.

L'État et le ministère de la Santé restent pleinement mobilisés aux côtés de l'EFS pour réussir cette transformation, avec un soutien constant.

En tant que ministre de la Santé, je souhaite que ce COP soit un contrat de confiance, au service du renforcement et du maintien d'un service public d'excellence, essentiel à notre système de santé dont il constitue l'un des piliers vitaux.

Je sais que nous pourrons toujours compter sur la mobilisation des professionnels et des bénévoles qui forment le collectif de l'EFS, pour concrétiser cette ambition sur le terrain, au service de tous les Français.

Je compte sur vous.

Contrat d'objectifs et de performance

entre

L'État et l'Établissement français du sang

Considérant le statut d'établissement public de l'EFS et les missions confiées à celui-ci, après délibération du Conseil d'administration en date du 11 juillet 2025, il est conclu un contrat d'objectifs et de performance, détaillé ci-après, pour une durée de quatre ans couvrant la période 2025-2028.

Fait le 17 juillet 2025,

Le ministre chargé de la Santé
et de l'Accès aux soins,

Yannick Neuder



La ministre chargée des
Comptes publics,

Amélie de Montchalin



L'Établissement français du sang,
représenté par son président,

Frédéric Pacoud





Depuis 25 ans, l'EFS assure le service public du sang au plus près des patients et des acteurs du soin.

Depuis 25 ans, l'EFS assure le service public du sang, au service du fonctionnement quotidien de notre système de santé et de la souveraineté sanitaire de la France.

Fort de ses treize établissements régionaux, dans l'Hexagone et les Outre-mer, l'établissement est présent, tout au long de la chaîne du soin, sur l'ensemble du territoire national, au travers de cinq grandes activités : la collecte et la délivrance de produits sanguins, le diagnostic, la recherche et l'innovation thérapeutique et, enfin, la formation et la coopération internationale.

Avec plus de 100 maisons du don et 30 000 collectes mobiles chaque année, l'EFS assure, sur tout le territoire, la **collecte de sang**, ainsi que celle du **plasma** nécessaire à la fabrication par le Laboratoire français du fractionnement et des biotechnologies (LFB) des médicaments qui en sont dérivés. Grâce à la générosité des donneurs de sang, de plasma et de plaquettes, grâce à l'engagement de ses 10 000 professionnels, des bénévoles et des partenaires qui agissent à ses côtés, ce sont chaque année plus d'un million de patients, victimes d'accidents graves, d'hémorragies durant l'accouchement ou atteints de maladies chroniques que l'EFS contribue à soigner. Et cela, dans le respect d'un modèle éthique précieux fondé sur le caractère anonyme, volontaire et bénévole du don.

Par son maillage territorial au plus près des acteurs du soin, l'établissement fournit, 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24, plus de 1 500 hôpitaux et cliniques en produits sanguins, cellules et tissus, pour les patients qui ont besoin d'une transfusion ou d'une greffe, en s'assurant que chaque patient reçoive le produit sanguin le plus adapté à sa situation.

Grâce à son expertise en biologie médicale, l'établissement contribue également au **diagnostic** de pathologies, souvent complexes.

Fort de l'expertise de ses équipes et de leur connaissance pointue de la cellule, l'établissement conduit des activités de **recherche** et contribue à la **production de médicaments de thérapie innovantes**.

Enfin, l'établissement participe à la formation et à l'accompagnement des professionnels de santé, en France et dans le monde, en transmettant son expertise du sang dans le but d'assurer la meilleure prise en charge des malades.

Nos priorités pour le COP 2025-2028

Depuis sa création, l'EFS a démontré sa capacité à être au rendez-vous de sa mission de service public essentielle, celle pour laquelle il a été créé : garantir, à tout moment et en tout lieu du territoire national, que chaque patient en attente d'une transfusion reçoive, dans des conditions parfaitement sécurisées, le produit sanguin adapté à ses besoins.

Pour ce nouveau contrat d'objectifs et de performance (COP), l'EFS ne perdra pas de vue cette mission première, qui demeure plus que jamais sa raison d'être. Pour continuer à l'assurer parfaitement, il se doit de s'adapter constamment, tant aux malades, dont les besoins évoluent avec les pathologies et avec les nouveaux traitements, qu'aux donneurs, auxquels il entend procurer un accueil toujours plus attentionné et une expérience en adéquation avec leurs attentes et leurs modes de vie. L'EFS s'assurera également de la résilience de cette mission, en anticipant les nouvelles menaces et en adaptant continuellement ses plans de continuité d'activité.

Mais au-delà du maintien de l'excellence dans la conduite de cette mission-socle, les quatre années de ce COP conduiront l'EFS à relever plusieurs défis aux côtés de ses tutelles.

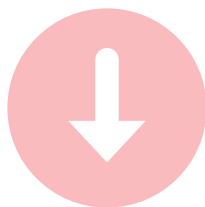
En premier lieu, l'État a confié à l'EFS une mission-clé pour renforcer la souveraineté sanitaire de notre pays, celle de contribuer à accroître notre souveraineté en matière de production de médicaments dérivés du plasma. Alors qu'au niveau mondial, la demande de ces médicaments essentiels augmente - notamment celle des immunoglobulines - la capacité de la France à disposer, grâce au plasma collecté par l'EFS et fractionné par le LFB, d'une capacité de production nationale pour couvrir une part importante des besoins des malades en France représente un enjeu crucial. Pour cette raison, l'État a confié en 2024 à l'établissement la mission d'accroître significativement sa collecte de plasma, avec l'objectif de passer de 870 000 litres collectés par an à 1,4 million de litres en 2028. Cette « Ambition plasma » sera, par conséquent, au cœur du COP 2025-2028 de l'EFS. La réussite de cette ambition implique de renforcer

significativement la sensibilisation au don de plasma, de former nos professionnels, d'adapter nos modalités de collecte et notre appareil productif, le tout en préservant l'autosuffisance quantitative et qualitative en produits sanguins labiles.

En deuxième lieu, ce COP s'inscrit dans un contexte où les enjeux de soutenabilité de notre système de santé n'ont jamais été aussi prégnants, que l'on se place du point de vue économique, avec des finances sociales mises à l'épreuve depuis la crise sanitaire du Covid-19, ou du point de vue du défi écologique. L'EFS estime qu'il est de son devoir de viser l'exemplarité, tant dans l'usage des financements qui lui sont alloués que dans l'impact écologique de ses activités. Ainsi, alors que son modèle économique repose désormais, à la fois sur son mode financement historique et demeurant majoritaire des recettes issues de la cession des produits sanguins et sur une dotation de l'Assurance Maladie destinée à financer ses missions de service public, l'établissement s'engage à conduire ses missions en tendant vers la meilleure performance et efficacité dans l'utilisation de ses ressources. Il cherchera également à limiter l'empreinte carbone de ses activités et à accompagner les initiatives de ses salariés investis en ce sens.

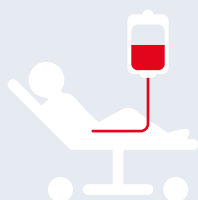
En troisième lieu, dans le cadre de France 2030, l'État s'est fixé pour priorité de structurer une filière française de bioproduction d'excellence, pour faire de la France le premier pays européen dans ce domaine. Fort de son expertise et de l'excellence de ses professionnels, l'EFS est d'ores et déjà un acteur incontournable tant de la recherche sur la cellule que de la production de médicaments de thérapie innovante. Aussi, s'engage-t-il à contribuer à toutes les réflexions engagées pour finaliser cette stratégie, et à mobiliser ses professionnels, ses plateformes de thérapies innovantes et ses investissements, dans le cadre des priorités qui seront décidées par l'État.

Pour relever ces défis exigeants, l'EFS investira plus que jamais dans ce qui fait sa force : l'engagement et l'expertise de ses professionnels, sans quoi rien ne serait possible. Alors que l'Ambition plasma appelle une mobilisation inédite et sociétale, et que la tension s'accroît sur certaines compétences-clés pour l'établissement, en matière médicale, de biologie et de systèmes d'information, l'établissement fera de son projet social ambitieux un pilier de son action, destiné à renforcer son attractivité et à fidéliser ses personnels, en veillant à la qualité du dialogue social en son sein.



Au regard de l'ensemble de ces enjeux, l'Établissement français du sang propose de s'engager autour de

4 **priorités stratégiques** pour les quatre années à venir :



**Adapter la collecte
aux nouveaux besoins
sanitaires et aux
donneurs**



**Assurer la sécurité et la
continuité de la chaîne
transfusionnelle**

**Amplifier l'attractivité
et l'efficacité de
l'établissement**



**Contribuer à
la souveraineté sanitaire
et à l'innovation
en santé**



Dans la mise en œuvre de ces priorités, déclinées opérationnellement dans ce COP, l'établissement pourra compter sur la force et la connaissance intime du territoire national que lui confère sa gouvernance renouvelée, associant étroitement les directions régionales à l'élaboration et à la conduite de la stratégie de l'établissement. Il s'appuiera également toujours davantage sur la qualité des relations nouées avec ses partenaires, qu'il s'agisse des associations de bénévoles, des collectivités territoriales, des agences sanitaires, des établissements de santé ou encore du monde académique et des acteurs économiques. Il entretiendra des relations étroites avec ses tutelles, afin de suivre les avancées de sa feuille de route et d'en mesurer les résultats concrets pour les malades, la souveraineté sanitaire, les professionnels de santé et les salariés.



Axe stratégique 1 :

Adapter la collecte à l'évolution des besoins sanitaires et aux donneurs

La première mission de l'EFS est l'autosuffisance en produits sanguins labiles : garantir, pour chaque patient ayant besoin d'une transfusion, le traitement nécessaire, partout en France, au quotidien comme dans des situations exceptionnelles. Pour y répondre, l'établissement s'adapte en permanence aux besoins du système de santé, ainsi qu'aux évolutions de son environnement et des comportements de la population. Si les besoins en PSL ont baissé ces dernières années, ils connaissent des effets de saisonnalité importants auxquels l'EFS doit répondre grâce à sa capacité à assurer l'autosuffisance quantitative et qualitative.

En parallèle, la demande en médicaments dérivés du plasma croît fortement, ainsi que l'enjeu de souveraineté qui s'y attache, nécessitant une très forte augmentation de la collecte de plasma pour fractionnement. L'EFS porte ainsi une « Ambition plasma » d'envergure avec l'objectif de porter la collecte de plasma pour fractionnement de 915 000 à 1,4 million de litres par an entre 2025 et 2028.

L'EFS doit également poursuivre l'amélioration du recrutement et de la fidélisation des donneurs en prenant en compte les évolutions sociétales (disponibilité, place de l'individu dans le collectif, place du numérique, etc.). Il doit en outre pouvoir répondre à la diversité phénotypique croissante de la population.

Face à ces enjeux, l'établissement agira en profondeur sur la collecte de demain, en travaillant à l'évolution de l'organisation de la collecte et de ses métiers. Ce sera indispensable notamment pour assurer l'augmentation de la collecte de plasma, qui va nécessiter de nombreux recrutements dans des métiers en tension, à commencer par les infirmiers.



1.1 Assurer l'adéquation entre la collecte et l'évolution des besoins en produits sanguins, mieux piloter et anticiper la demande de concentrés de globules rouges (CGR) et la gestion des réserves en conséquence

L'établissement doit être en mesure d'anticiper les évolutions des besoins transfusionnels d'une part et des potentiels de donneurs d'autre part, afin d'adapter sa stratégie et son organisation de collecte en conséquence.



Améliorer la connaissance et l'anticipation des besoins en produits sanguins labiles (PSL)

Les besoins en PSL doivent être analysés à l'aune de deux critères :

- Sur le plan quantitatif, les besoins en PSL dépendent principalement de l'évolution des besoins transfusionnels et de la gestion du capital sanguin. L'évolution des pratiques médicales (Patient Blood Management) ou la mise à disposition de thérapies innovantes sont des facteurs d'évolution des besoins. Elles ont eu un impact baissier sur les besoins en CGR, au cours de la dernière décennie ;
- Les besoins qualitatifs dépendent des caractéristiques phénotypiques des patients transfusés qui peuvent présenter des particularités antigéniques érythrocytaires (« sangs rares ») et nécessitent des produits sanguins compatibles.

L'objectif final que se donne l'EFS est de pouvoir projeter des tendances de cessions de PSL affinées et fiabilisées, régulièrement mises à jour, sur des cycles de cinq années

glissantes. Pour cela, l'EFS s'inscrit dans une démarche s'appuyant sur plusieurs leviers :

Action

Formaliser et structurer, en lien avec les tutelles, le dialogue avec les prescripteurs et les sociétés savantes, notamment en étudiant la possibilité de mettre en place un lieu d'échanges pérenne ainsi qu'une veille sur l'évolution des pratiques et des traitements ;

Action

Poursuivre le développement de nouveaux produits sanguins et contribuer aux études sur leur efficacité en collaboration avec les équipes médicales (par ex : études cliniques sur la base de l'élaboration de registres de patients structurés).

Action

Élaborer un outil de prévision des cessions de PSL qui puisse prendre en compte les événements qui ont un impact sur les besoins transfusionnels (nouvelle prise en charge thérapeutique, évolution de pathologies nécessitant une prise en charge transfusionnelle, diminution ou augmentation de l'offre de soins, etc.), en ayant recours aux possibilités offertes par l'intelligence artificielle pour aider à traiter une masse extrêmement importante de données.

Un premier niveau de preuve de concept visant à s'assurer de la faisabilité intrinsèque d'un tel outil a été initiée fin 2024 sur un département (Bouches-du-Rhône) et deux établissements de santé (l'AP-HM et l'IPC), autour de données transfusionnelles couvrant environ 90 000 patients et plus de 700 000 transfusions associées sur 10 ans environ. La démarche devra être étendue tant géographiquement qu'en nombre de données intégrées afin d'éprouver les modèles possibles et retenir in fine celui le plus performant, robuste et sécurisé si la démarche est conclusive.

JALON

Réalisation de la preuve de concept d'un outil de prévision des cessions des PSL : 2026



Adapter l'offre de collecte aux évolutions sanitaires et sociales

L'adaptation de l'offre de collecte est un impératif pour l'EFS. Elle doit prendre en compte l'ensemble des changements affectant l'établissement : évolutions des attentes des donneurs et de l'articulation avec les associations de donneurs, présence territoriale, disponibilité des ressources et des expertises, etc. Cette démarche devra être conduite en intégrant et en soutenant les attentes et objectifs de l'Ambition plasma (cf. § 1.2), au cœur de la transformation de l'EFS d'ici à la fin du présent COP, et à l'appui de la démarche de renforcement de l'efficacité engagée par l'établissement.

L'optimisation des collectes est un enjeu de premier ordre. Un travail d'analyse a été lancé en 2024 pour objectiver leurs forces et faiblesses dans une démarche multi métiers (collecte, marketing, communication, etc.) en association forte avec les équipes régionales. Ce diagnostic, dont les résultats sont attendus courant 2025, sera le point d'entrée d'une refonte de la stratégie de collecte qui poursuivra notamment les objectifs suivants :

Transformation

Renforcer l'analyse du potentiel de collecte des territoires par l'utilisation des outils statistiques et géomatiques ;

Transformation

Rationaliser l'organisation de l'activité de collecte pour tendre vers une convergence des coûts de collecte entre régions. Cela passera par le fait de réinterroger l'équilibre entre collectes mobiles et fixes et de définir des modèles de collecte qui devront nécessairement concilier un renforcement de l'efficacité et une adaptation à la réalité des territoires et aux besoins qualitatifs. Un ratio équilibré entre le nombre de dons prélevés et les distances à parcourir pour les personnels de collecte mobilisés sera ainsi recherché ;

Transformation

Optimiser la collecte sur rendez-vous, généralisée depuis la crise du Covid : des travaux sont à mener afin de fluidifier et d'améliorer l'expérience des donneurs et des collaborateurs dans le cadre de la

prise de rendez-vous et de son opérationnalité sur site. Il s'agira notamment de renforcer la praticité des outils, d'améliorer la gestion des flux sur les lieux de collecte en veillant au respect de l'engagement pris avec le donneur sur son rendez-vous, tout en assurant l'accueil des donneurs se présentant sans rendez-vous et de revoir l'implication des partenaires, notamment des bénévoles, dans ce nouveau cadre (cf. axe 2.4).

Action

Finaliser le déploiement de la téléassistance médicale en collecte (TMC) d'ici fin 2025. En effet, la TMC, déjà déployée pour la collecte de sang total, s'étend depuis le printemps 2024 à la collecte par aphérèse plasmatique. Plus globalement, une réflexion devra être conduite, en lien avec le ministère de la Santé, autour de l'évolution potentielle des métiers de la collecte et des rôles et responsabilités de chaque catégorie de professionnels dans la chaîne de prélèvement.

JALON

Fin de déploiement de TMC
Aphérèse à tout l'EFS : 2025

INDICATEUR

Taux de collecte de sang total réalisé en TMC (nombre de collecte avec TMC / nombre total de collectes)

CIBLE	2024	2025	2026	2027	2028
54 % → 58 %	40 %	49 %	52 %	55 %	58 %

JALON

Mise en place du nouvel indicateur d'efficacité de la collecte (PRISME) : utilisation à compter de 2026 pour la construction budgétaire 2027

INDICATEUR

Coût de revient complet de la poche de CGR (en euros) :

CIBLE	2024	2025	2026	2027	2028
227,7 €	215,2 €	217,1 €	223,3 €	225,6 €	227,7 €



Renforcer le pilotage des réserves de CGR

L'anticipation des besoins en PSL et l'ajustement des collectes et de la production au plus près des besoins devraient au final permettre à l'établissement de mieux gérer ses réserves de PSL et de mieux anticiper les périodes à risques (fin d'année, jours fériés, périodes estivales).



JALON

Développement d'un outil permettant d'accroître la vision des réserves de CGR à 4 mois contre 8 semaines aujourd'hui : 2026

INDICATEUR

Nombre de jours où le stock de CGR est inférieur à 13 jours de couverture

CIBLE	2024	2025	2026	2027	2028
0	0	0	0	0	0



Renforcer l'autosuffisance qualitative pour assurer l'accès de tous à des produits compatibles

L'ajustement entre les PSL disponibles et les besoins des patients sur le plan qualitatif est un défi majeur pour l'EFS. Il s'agit en effet de disposer de réserves de PSL suffisamment diversifiées en termes phénotypiques pour répondre aux besoins de patients aux profils de plus en plus variés. Ce défi est amplifié par l'amélioration de la prise en charge de pathologies nécessitant d'importants volumes de transfusion au sein de populations présentant des phénotypes sous-représentés parmi la population générale en France, telles que la drépanocytose.

Pour répondre aux besoins, l'EFS doit donc développer la collecte parmi les populations porteuses de groupes sanguins rares ou de phénotypes dits « d'intérêt ». Pour atteindre l'autosuffisance qualitative, il est ainsi nécessaire de développer des plans d'actions spécifiques et adaptés :

Action

Mieux cibler les zones d'implantation de certaines collectes en s'appuyant sur des analyses territoriales spécifiques (par exemple au travers d'études de géomatique afin de croiser des données disponibles au sein de l'EFS avec des données externes socio-démographiques) ;

Action

Renforcer les actions d'aller-vers les donneurs cibles : contacts ciblés avec des associations culturelles et sportives et des leaders d'opinion, présence régulière au sein des lieux de vie identifiés, communication adaptée... ;

Action

Développer des capacités de sensibilisation, de recrutement et de fidélisation des donneurs ayant les caractéristiques recherchées. Des plans de contacts marketing spécifiques auprès des donneurs ciblés sont à établir dans le cadre d'une stratégie partagée avec les régions, mais aussi dans certains cas avec l'Agence de la biomédecine (ABM), dans le cadre des dons de cellules souches hématopoïétiques auprès des mêmes populations.

INDICATEUR

Nombre de prélèvements de CGR de phénotype R0r qualifiés conformes (exprimé en % des objectifs de prélèvement de ST de l'année)

CIBLE	2024	2025	2026	2027	2028
3,5 %	2,9 %	3 %	3,1 %	3,3 %	3,5 %





1.2 Développer la collecte de plasma pour renforcer la filière française du plasma, tout en rapprochant les tarifs de cession des coûts de production

En 2024, l'État a décidé d'investir l'EFS d'une ambition historique : collecter chaque année 1,4 million de litres de plasma destinés au LFB d'ici 2028, pour accroître de manière substantielle l'autosuffisance française pour la production de médicaments dérivés du plasma. Cela marque la reconnaissance par l'État du rôle de l'EFS en tant que collecteur unique national, dans un modèle reposant sur l'éthique du don, sur la solidarité et sur la fraternité. Cela donne également une trajectoire de croissance pour les années à venir, au service des patients et de la souveraineté sanitaire.

Tout en continuant à garantir la mission d'autosuffisance en PSL de l'EFS, le lancement de cette Ambition plasma conduit l'établissement à réinterroger l'ensemble de l'organisation de la filière pour l'adapter et la rendre plus efficiente, tout en définissant les conditions de la soutenabilité financière de cette ambition en rapprochant les tarifs de cession des coûts de revient.

Dans le cadre d'une montée en charge graduelle et structurée, quatre grands chantiers seront mis en œuvre sur la durée du COP.



Recruter et fidéliser de nouveaux donneurs

Pour prélever davantage, il faut pouvoir accueillir plus de donneurs et optimiser le remplissage des rendez-vous en maisons du don. D'ici 2028, l'EFS devra passer de 142 000 à 330 000 donneurs actifs de plasma environ. Pour y parvenir, il doit définir une stratégie nationale de marketing et de communication répondant aux objectifs de développement des dons de plasma.

Transformation

Mieux identifier les populations de donneurs de plasma en analysant notamment leurs usages des outils digitaux (application mobile, site internet), afin de mieux structurer un plan de contact marketing adapté à chaque profil et d'améliorer la fidélisation des donneurs par une juste sollicitation ;

Transformation

Renforcer la mesure de la performance et de l'efficacité de l'ensemble des campagnes et outils de communication, ainsi que des outils digitaux, et les faire évoluer en conséquence ;

Transformation

Consolider l'impact des campagnes de sensibilisation grand public spécifiques au don de plasma, en renforçant la complémentarité et la coordination des actions nationales et régionales.



Élargir l'offre de collecte – accroître les capacités d'accueil des donneurs

Pour augmenter la collecte de plasma, il est impératif d'augmenter la capacité d'accueil des donneurs :

Transformation

Optimiser l'offre de collecte actuelle, notamment en généralisant, quand cela est pertinent, la pratique des horaires étendus en maison du don (pour s'adapter aux donneurs particulièrement disponibles le soir et le week-end) ;

Transformation

Agrandir certains sites et moderniser les sites les plus anciens ;

Transformation

Ouvrir de nouvelles maisons du don dans des territoires à haut potentiel.

L'ensemble de ces actions s'inscrivent dans une réflexion globale, intégrant les enjeux de la collecte de sang total (cf. axe 1.1), dans une logique d'optimisation de l'outil de collecte de l'établissement dans sa globalité. L'ensemble de ces leviers sera expertisé, discuté avec l'ensemble des parties prenantes de l'Ambition plasma, et séquencé dans le temps pour assurer la faisabilité et la montée en puissance de la collecte.



Former, recruter du personnel de collecte et adapter l'organisation du travail

Cette ambition ne saurait prendre vie sans la mobilisation des équipes de collecte et sans une bonne adéquation entre les ressources humaines mobilisées par l'établissement et les objectifs de plasmaphérèse.

Transformation

Redéployer des compétences et personnels de la collecte de sang total vers la plasmaphérèse et recruter de nouveaux collaborateurs à hauteur des besoins identifiés, d'ici à 2028 ;

Transformation

Accroître l'attractivité des métiers de la collecte : ce projet d'envergure donne également l'opportunité de travailler à l'attractivité de ces métiers, en particulier celui d'infirmier, à travers une politique de formation robuste et un parcours de professionnalisation et de diversification des fonctions exercées. Une réflexion globale sur l'ensemble des métiers de la collecte sera menée afin de valoriser au mieux les compétences et responsabilités de chacun et d'identifier d'éventuelles possibilités d'évolutions (cf. axe 3.1) ;

Transformation

Adapter les organisations du travail de manière à assurer, en lien avec les partenaires sociaux, la bonne adéquation entre la qualité des conditions de travail et l'efficacité indispensable à la réalisation de cette ambition.



Acquérir de nouveaux équipements de prélèvement

L'EFS doit s'équiper de matériels nécessaires à la réalisation des prélèvements de plasma par aphérèse :

Transformation

Adapter le parc d'automates à l'augmentation d'activité prévue ;

Transformation

Travailler, en coopération avec l'ANSM, à l'élargissement des fournisseurs pour le parc d'équipements liés à la plasmaphérèse.

INDICATEUR

Plasma livré au LFB (en litres)

CIBLE	2024	2025	2026	2027	2028
1 400 000	867 133	915 000	1 000 000	1 200 000	1 400 000

INDICATEUR

Taux de retour au don des donneurs de plasma connus d'une année sur l'autre pour le don de plasma

CIBLE	2024	2025	2026	2027	2028
70 %	63 %	64 %	66 %	68 %	70 %

INDICATEUR

Coût de revient complet du litre de plasma pour fractionnement issu de sang total (en euros) : cible à définir en 2025

CIBLE	2024	2025	2026	2027	2028
définition courant 2025	89,3	définition courant 2025	définition courant 2025	définition courant 2025	définition courant 2025

INDICATEUR

Coût de revient complet du litre de plasma pour fractionnement issu d'aphérèse (en euros) : cible à définir en 2025

CIBLE	2024	2025	2026	2027	2028
définition courant 2025	224,9	définition courant 2025	définition courant 2025	définition courant 2025	définition courant 2025



1.3 Poursuivre la modernisation de la relation aux donneurs en s'appuyant sur la recherche en sciences humaines et sociales, en renforçant la digitalisation du parcours et en optimisant les contacts avec les donneurs

Outre l'adaptation à l'évolution des besoins sanitaires, il est indispensable de considérer les attentes et les préférences des donneurs. Leurs motivations évoluent dans le temps, influencées par des facteurs sociaux, culturels et économiques. Dans le respect du cadre éthique du don en France et du principe de neutralité financière, offrir une expérience de don positive et personnalisée est essentiel pour fidéliser les donneurs et en attirer de nouveaux.



Pérenniser et approfondir la recherche en sciences humaines et sociales (SHS)

Les sciences humaines et sociales offrent des analyses précieuses sur les motivations, les freins au don et les comportements des donneurs, permettant d'identifier les leviers les plus efficaces pour les encourager à donner régulièrement.

Action

Renforcer les travaux du « Social Lab », au service des projets stratégiques de l'établissement, notamment de l'Ambition plasma. Ces travaux permettront notamment d'éclairer les décisions par une approche pluridisciplinaire et d'évaluer à moyen-long terme l'impact des actions de communication et de marketing pour en renforcer l'efficacité ;



Renforcer et fluidifier la relation avec les donneurs

La relation avec les donneurs, de la première prise de contact avec l'EFS jusqu'à l'après-don, est critique pour recruter de nouveaux donneurs et fidéliser les donneurs réguliers. Le parcours du donneur doit être simple, fluide et en phase avec les aspirations générationnelles (digitalisation complète du parcours pour certains donneurs, contact téléphonique accessible et maintien d'un accueil physique pour ceux qui le souhaitent).

Action

Favoriser l'autonomie des donneurs dans leur recherche d'informations et la réservation de rendez-vous, en continuant à faire évoluer et à ajuster les services digitaux proposés, ce qui contribue au renforcement de la fidélisation des donneurs ;

Action

Consolider les interactions via les réseaux sociaux en fonction des profils et habitudes des donneurs, dans le respect du modèle éthique ;

Action

Repenser la reconnaissance et les remerciements portés aux donneurs en prenant en compte leurs souhaits et les leviers susceptibles de renforcer leur engagement. Le devenir des diplômes, la fréquence et typologie des messages de remerciements, le développement de contenus digitaux ludiques et instructifs au sein de l'application mobile devront être instruits et mis en œuvre dans les prochaines années. Ces éléments devront être testés et évalués dans une logique agile, pragmatique et prenant en compte le retour sur investissement ;

Transformation

Centraliser et professionnaliser les centres de contacts régionaux (CCR) : la mise en œuvre, d'ici fin 2027, de la trajectoire nationale des CCR sera un élément clé pour fluidifier la relation avec les donneurs en leur offrant une meilleure disponibilité et qualité de service, tout en permettant de dégager des sources d'économies ;

Transformation

Digitaliser le questionnaire d'entretien préalable au don (QEPD). Il s'agit d'un projet majeur pour la modernisation et la transformation de l'organisation en collecte : autonomisation du donneur, capacité à évaluer la possibilité de donner sans se déplacer, diminution des ajournements sur les collectes, plus grande standardisation de l'entretien pré-don avec une amélioration de la sécurité... Ce projet nécessitera de nombreux travaux informatiques (sécurité, interfaçages Inlog, etc.). Il signifie un changement important pour toutes les équipes de collecte sur le territoire et justifie par conséquent de planifier un déploiement progressif et un accompagnement rapproché des équipes de terrain, avec un plan de formation d'ampleur. Les services digitaux proposés aux donateurs devront par ailleurs être adaptés afin d'intégrer la mise à disposition du questionnaire digitalisé, avec un objectif de fluidité et de simplicité pour les donateurs et pour les collaborateurs de collecte.

JALON

Déploiement de la V1 du QEPD : 2028

JALON

Mise en place de dispositifs permettant de mesurer l'efficacité des campagnes nationales grand public autour de deux grands indicateurs : impact sur le nombre de visites sur le site internet, impact sur le nombre de rendez-vous réservés : 2026

INDICATEUR

Mise en place des Centres de contact régionaux :
% d'ETP réalisant des appels téléphoniques en CCR

CIBLE	2024	2025	2026	2027	2028
100 %	71 %	78 %	83 %	90 %	100 %



Renforcer la relation attentionnée vis-à-vis des donateurs

L'EFS a développé la notion de « relation attentionnée » qui place le donneur au centre des préoccupations des équipes de collecte, de marketing et de communication. Ce principe repose sur la qualité relationnelle entretenue avec les donateurs à toutes les étapes de leur parcours, que ce soit en face-à-face ou à distance. L'ambition finale est que chaque donneur se sente serein, utile, bienvenu et détendu.

Action

Définir un plan de déploiement de la relation attentionnée sur l'ensemble du territoire et à tous les échelons comprenant le matériel de formation adapté selon les métiers concernés (collecte, centres de contacts, développeurs de territoire) ;

Action

Entretenir les principes de la relation attentionnée auprès des équipes en l'intégrant dans les pratiques managériales ;

Action

Proposer aux partenaires extérieurs (notamment aux associations) ces formations à la relation attentionnée en ajustant leurs contenus à leurs attentes et besoins.

JALON

Mise en place d'une enquête de satisfaction auprès des donateurs venant de réaliser un don avec un envoi systématisé auprès d'un échantillon représentatif : 2026

INDICATEUR

Satisfaction des donateurs sur leur parcours de don de la réservation jusqu'à l'accueil et le don en lui-même (note sur 10, issue de l'Observatoire donateurs réalisé tous les deux ans)

CIBLE	2024	2025	2026	2027	2028
>9,2 %	9,17 %	/	>9,2 %	/	>9,2 %



Axe stratégique 2 :

Assurer la sécurité et la continuité de la chaîne transfusionnelle

La chaîne transfusionnelle permet de mettre à disposition des produits sanguins indispensables au traitement de nombreuses indications médicales, parfois graves. En garantissant leur sécurité, leur qualité et leur intégrité, l'Établissement français du sang assure la protection des patients à qui ces produits sont destinés.

La continuité de la chaîne transfusionnelle permet en outre de maintenir une disponibilité constante et adaptée des produits sanguins, même en période de crise. Disposer de protocoles robustes et de plans de contingence permet de répondre efficacement à ces situations, minimisant ainsi les risques et les impacts sur la santé publique.

Enfin la gestion exemplaire et transparente de la chaîne transfusionnelle renforce la confiance des patients et du public, encourage le don de sang et soutient la solidarité nationale.



2.1 Renforcer la collaboration avec les établissements de santé pour une meilleure structuration de l'activité d'immunohématologie délivrance, dans une logique de complémentarité

Le maillage territorial actuel, qui repose sur plus de 140 sites réalisant l'immunohématologie et la délivrance (« IH-DEL ») 365 jours sur 365 et 24h sur 24, permet de desservir en direct environ 1 500 établissements de santé (ES) et d'approvisionner plus de 600 dépôts relais, d'urgence ou de délivrance. Il garantit que chaque patient puisse recevoir à tout moment les PSL dont il a besoin, tant dans l'Hexagone qu'Outre-mer, mais présente des coûts parfois inadaptés au vu notamment des contraintes RH et organisationnelles associées à cette activité. En s'appuyant sur des collaborations fortes avec les établissements de santé, des efforts de rationalisation et d'efficacité ont déjà été menés et doivent être poursuivis, en assurant la mise en place de schémas organisationnels et managériaux ajustés et la modernisation des outils.



Modéliser un nouveau schéma managérial, organisationnel et territorial des sites IH-DEL pour assurer leur continuité d'activité et leur performance

Dans un contexte de tension démographique affectant le métier de biologiste médical, l'EFS doit repenser l'organisation de ses sites d'IH-DEL afin de maintenir le maillage territorial et la sécurité transfusionnelle pour tous les patients.

Action

Participer à l'élaboration d'une stratégie de structuration de l'activité d'IH-DEL partagée entre les ES et l'EFS, en lien avec la Direction générale de l'Offre de soins (DGOS) et la Direction générale de la Santé (DGS) ;

Action

Repenser le modèle managérial des sites avec une plus forte délégation des biologistes vers des cadres médico-techniques et un recentrage du biologiste sur son expertise médicale. Il s'agira notamment de définir un panel d'organisations types à mettre en œuvre au fil du temps et de repositionner le biologiste en tant qu'expert en lui donnant les moyens matériels et les formations nécessaires à cet exercice ;

Action

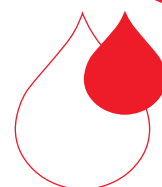
Renforcer le pilotage de l'activité en s'appuyant sur les indicateurs d'activité « RAISE » des sites d'IH-DEL fondés sur des unités d'œuvre et permettant d'apprécier l'efficacité des sites et de comparer leur organisation en fonction des typologies de sites (petits / moyens / grands) ;

Transformation

Déployer la base nationale des patients d'intérêt auprès des établissements de santé (BNPI ES). La mise à disposition de la BNPI ES auprès des dépôts de délivrance permettra aux équipes des établissements de santé d'accéder en direct à toutes les informations nécessaires à une sécurisation renforcée de la transfusion dans ces lieux. Son déploiement nécessite une forte coordination entre les équipes de l'EFS et celles des ES, site par site ;

Transformation

Réaliser la qualification opérationnelle de la Délivrance à distance (DAD), qui permet de sécuriser la délivrance sur des petits sites en permettant la réalisation de la délivrance via un automate de distribution, actionné par un site distant. Cette étape de qualification est primordiale pour s'assurer de la viabilité et de la sécurité du dispositif et des équipements dans un fonctionnement en vie réelle. Il s'agira ensuite d'établir une stratégie de déploiement de la DAD auprès des sites d'IH-DEL pour lesquels la DAD apportera une plus-value en termes de sécurité transfusionnelle et d'efficacité, en lien avec les ES intéressés.





Qualification opérationnelle de DAD : 2026



INDICATEUR

Déploiement de BNPI ES (en nombre de dépôts de délivrance déployés)

CIBLE	2024	2025	2026	2027	2028
80	3	20	40	60	80



INDICATEUR

Suivi du ratio RAISE national (Réel année N par rapport au Budget année N)

CIBLE	2024	2025	2026	2027	2028
100 % (+/-1 %)	100,9 %	100 % (+/-1 %)	100 % (+/-1 %)	100 % (+/-1 %)	100 % (+/-1 %)



Accélérer le développement des EDI avec les ES

Les échanges de données informatisés (EDI) sont les flux entrants et sortants automatisés à grande échelle entre l'EFS et les ES : ils comprennent, notamment, les envois de comptes rendus dématérialisés aux ES et la prescription connectée. Les EDI évitent ainsi les échanges d'information par mail, fax, papier ou téléphone entre les ES et l'EFS. Le développement des EDI devient ainsi une condition essentielle d'efficacité et de sécurité transfusionnelle.

Action

Poursuivre et amplifier le déploiement des EDI, en coopération avec les ES, en s'appuyant sur la structuration au sein de la DSI d'un département dédié aux EDI, structuration maintenant finalisée et opérationnelle (726 ES et LBM sont suivis à fin 2024). Un suivi est organisé chaque trimestre pour piloter l'activité et les déploiements auprès des ES, en lien avec les ETS.



Contribuer à l'amélioration de la gestion du capital sanguin par le conseil transfusionnel

Le conseil transfusionnel dispensé par les biologistes de l'EFS permet de garantir une juste transfusion via un conseil sur les produits les plus adaptés à la situation particulière de chaque patient et l'adéquation optimale de la poche au patient en particulier dans les cas complexes. Cette prestation de conseil très spécialisée, réalisée 7j/7, 24h/24, participe à la meilleure prise en charge possible et à la gestion du capital sanguin des patients. Ses impacts médico-économiques bénéfiques pour le système de santé méritent d'être évalués de façon exhaustive pour être amplifiés et accompagnés économiquement.

Action

Promouvoir et développer la délivrance unitaire des CGR, grâce à une analyse approfondie de chaque prescription, mais également par des actions de sensibilisation des prescripteurs et correspondants d'hémovigilances des ES. Cette dynamique collective se traduit par une progression constante de ce type de prescriptions : ainsi, en 2012, environ un tiers des prescriptions ne contenait qu'un seul PSL, ce pourcentage est passé à 58,5 % en 2023. De même, le nombre moyen de CGR par prescription était de 1,8 en 2012, il est de 1,47 en 2023 ;

Action

Poursuivre la participation, dans le cadre de l'article 51 de la LFSS 2018, à l'expérimentation « If PBM ». Celle-ci vise à objectiver l'impact de mesures simples (correction de l'anémie pré opératoire, supplémentation en fer, biologie délocalisée...) sur la consommation de PSL au sein de 20 ES réparties dans 10 régions métropolitaines. Les résultats de ces travaux seront intégrés dans les démarches visant à mieux anticiper l'évolution à terme des cessions (cf. axe 1.1).





Sécuriser et optimiser les activités HLA

Action

Finaliser et déployer dans des laboratoires pilotes en 2025 le lot 1 d'un logiciel de laboratoire spécifique à l'activité HLA (projet SHELA, en développement depuis 3 ans) afin de sécuriser la gestion des profils anticorps des patients en évitant notamment des étapes de retranscription manuelle des résultats. Cet outil permettra de libérer du temps pour la réalisation de tâches à forte valeur ajoutée et, en tant que logiciel national et unique, permettra des gains d'efficacité par un paramétrage harmonisé ainsi qu'une maintenance simplifiée pour les équipes SI ;

Action

Participer et alimenter les travaux nationaux menés par la DGOS sur l'évolution du mode de financement de cette activité (en lien notamment avec l'évolution du Référentiel des actes innovants hors nomenclature), qui devra mieux valoriser sa complexité et sa contribution à des activités cruciales du système de santé.



Déploiement V1 SHELA : 2025



2.2 Centraliser les données relatives aux patients pour poursuivre le renforcement de la sécurité transfusionnelle, améliorer la prise en charge des patients, optimiser les SI et valoriser les données de santé

Dans un contexte de développement exponentiel des capacités de collecte, stockage et rapprochement des données, les possibilités offertes par l'analyse des données

de santé semblent prometteuses pour améliorer la prise en charge des patients, analyser en vie réelle l'apport d'innovations thérapeutiques, mais aussi découvrir des problématiques émergentes de santé publique.

L'EFS souhaite s'engager pleinement dans cette démarche, tant en interne qu'en externe, en s'appuyant sur les bases de données dont il dispose (donneurs, receveurs, produits), qui constituent une ressource stratégique.

Pour tirer pleinement parti de ce potentiel, l'établissement devra travailler à rassembler plusieurs prérequis afin de s'assurer de la conformité aux règles de protection juridique et informatique des données : qualité et intégrité des données, infrastructure technologique robuste et sécurisée, formation/sensibilisation du personnel...



Harmoniser et faire converger les bases receveurs de l'EFS

Contrairement aux données des donneurs qui sont centralisées sur une base unique nationale, les données receveurs sont réparties sur 16 bases « régionales ». Si ces bases régionales s'appuient sur un même logiciel, leur paramétrage varie d'une base à l'autre, rendant la mutualisation et l'exploitation des données très complexes actuellement.

Transformation

Faire converger progressivement les 16 bases régionales patients en une seule base nationale (projet CBR - Convergence des bases régionales). Ce projet permettra des gains significatifs en termes de sécurité transfusionnelle avec la gestion des patients au sein d'un unique référentiel national, mais aussi des gains d'efficacité au travers d'une rationalisation de l'outil et de l'architecture informatique.



INDICATEUR

Nombre de bases receveurs

CIBLE	2024	2025	2026	2027	2028
1*	16	16	16	11	7

* Echéance du projet : 2030



Définir une stratégie Data et IA

L'EFS dispose, pour son activité, de grandes quantités de données (en particulier de données de santé) concernant les donneurs et les receveurs de produits sanguins labiles. L'élaboration d'une stratégie de structuration et d'utilisation de ces données est essentielle afin de fixer un cadre partagé et adapté à la capacité d'action et aux contraintes de l'établissement.

Transformation

Identifier précisément les objectifs clés et les cas d'usage prioritaires de l'IA et élaborer les plans d'action détaillés qui en découlent ;

Transformation

Renforcer l'adéquation entre les expertises nécessaires et les compétences internes disponibles (data analysts, data scientists, etc.), en développant les logiques de mutualisation ;

Transformation

Développer des partenariats / prestations pour disposer d'expertises supplémentaires et/ou spécifiques dans une logique de coopération, que ce soit avec les directions du ministère de la Santé, des instituts de recherche ou des prestataires de services spécialisés ou des entreprises technologiques...



Renforcer l'exploitation des données internes

L'établissement devra s'organiser pour mieux utiliser les données internes dont il dispose et pouvoir répondre à la stratégie qui aura été définie.

Cela impliquera notamment de :

Action

Moderniser les outils de recueil et de traitement (logiciels avancés de gestion de données, machine learning, etc.) ;

Action

Identifier et cartographier les sources de données internes disponibles et d'intérêt ;

Action

Réaliser des premières expérimentations : les preuves de concept (POC) sont indispensables pour tester la viabilité et l'efficacité des nouvelles approches en matière de gestion des données ;

Action

Sensibiliser et former le personnel aux réglementations en vigueur et aux bonnes pratiques concernant la réutilisation des données de santé (RGPD, règles de sécurité SI).



S'ouvrir progressivement aux données externes

Il s'agit d'élargir la capacité d'analyse et de recherche de l'EFS et de contribuer en retour à l'enrichissement des bases externes. En lien notamment avec la Délégation au numérique en santé (DNS), la Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DREES) et la DGOS, les actions à mener consisteront à :

Action

Questionner et, le cas échéant, structurer, un projet de développement d'un entrepôt de données de santé (EDS) ;

Action

Renforcer l'utilisation au sein de l'EFS du Système national des données de santé (SNDS), en fonction des cas d'usage le nécessitant ;

Action

Identifier les EDS et registres/cohortes externes d'intérêt, selon les cas d'usage identifiés.



2.3 Assurer la prévention des risques et la résilience face aux crises

Eu égard à ses missions et à son positionnement dans la chaîne de soins et compte tenu d'environnements de plus en plus incertains, complexes voire menaçants, assurer la prévention des risques et la résilience face aux crises est un impératif stratégique pour l'EFS comme pour l'ensemble du système de santé.



Sécuriser les approvisionnements et les fournisseurs

Depuis la crise du COVID, qui a fortement affecté le marché des matières premières au niveau mondial, puis la mise en œuvre de nouveaux règlements européens (marquage CE IVDR, REACH), l'EFS a connu des tensions fortes et récurrentes sur les approvisionnements en dispositifs médicaux, réactifs, pièces détachées, etc. Par ailleurs, de nombreuses références ont disparu des catalogues fournisseurs. Grâce à un suivi rigoureux de ces derniers et à une gestion de stocks de sécurité, l'EFS n'a connu aucune rupture d'activité.

Action

Poursuivre les démarches visant à intégrer de nouvelles clauses aux marchés publics pour mieux garantir la continuité des approvisionnements ;

Action

Mener, autant que possible, une politique de diversification des fournisseurs afin de limiter les situations de monopole ;

Action

Réaliser une cartographie annuelle des fournisseurs selon différents axes d'analyse (criticité¹ ; caractère

monopolistique ; caractéristiques économiques, notamment le taux de PME/PMI ; caractéristiques sociales (EA, ESAT...) ; implantations géographiques).



Réviser et adapter les plans de continuité d'activité (PCA) et les dispositifs de gestion de crise en lien avec les plans d'urgence nationaux relatifs aux produits du corps humain

L'EFS évalue régulièrement les risques majeurs auxquels il est exposé. Cette identification des risques permet de travailler des PCA adaptés aux différentes typologies de risques.

Action

Étendre ce travail initialement centré sur les activités medicotechniques à l'ensemble des processus, y compris supports, de l'établissement ;

Action

Intégrer les obligations découlant des réglementations européennes (dont le règlement SoHO qui prévoit notamment des plans d'urgences nationaux) dans les plans de continuité d'activité ;

Action

Garantir leur opérationnalité au travers de tests et exercices réguliers et maintenir à niveau la connaissance des procédures de crise.



INDICATEUR

Actualisation annuelle de la cartographie des risques majeurs

CIBLE	2024	2025	2026	2027	2028
1	1	1	1	1	1

¹ L'EFS a mis en place un système qualité déterminant les « entrants » des processus de production, et caractérisant en particulier les entrants critiques. Chaque année, l'EFS réalise une évaluation des fournisseurs de ces entrants critiques, sur la base de deux indicateurs : le dénombrement des non-conformités et les délais de livraison.



Garantir la sécurité et la modernisation de nos systèmes d'information

Cette démarche est cruciale pour assurer la protection des données sensibles et faciliter l'échange d'informations entre diverses plateformes internes comme externes. Elle constitue un prérequis à de nombreuses actions présentées dans ce COP, que ce soit dans la valorisation de nos données, la coopération avec les établissements de santé, les travaux de recherche ou de biosurveillance, etc. La réalisation de ces actions de modernisation et de sécurisation sera facilitée par la mise en place de la DSI unifiée durant l'année 2025, qui permettra de renforcer l'homogénéisation des pratiques et d'optimiser le pilotage national des ressources consacrées au SI.

Transformation

Finaliser le rattrapage de la dette technique et la rationalisation du nombre d'applications et de serveurs, puis se doter des outils, processus et organisations permettant de maintenir un niveau de conditions opérationnelles et de sécurité conforme ;

Transformation

S'aligner aux nouvelles réglementations en matière de sécurité (directives « REC » et NIS 2, revue du périmètre SI, sécurité renforcée...) et établir le plan de migration vers un cloud souverain le cas échéant ;

Transformation

Poursuivre le développement d'une infrastructure moderne et sécurisée pour tous les services hébergés en interne non couverts par le « plan de reprise d'activité sous 2 heures », le déploiement des plans de sécurisation (pare-feu, cloisonnement des réseaux, dispositifs d'authentification forte) et la mise à disposition de moyens informatiques capables d'accompagner une reprise d'activité rapide à la suite d'une cyberattaque majeure ;

Action

Poursuivre la mise en œuvre des plans d'actions de réduction de la dette de conformité RGPD : et le déploiement du principe de « Privacy by Design » visant à s'assurer que tout nouveau projet impliquant des traitements de données répond aux exigences du RGPD dès sa conception et amplifier le processus d'homologation de toute nouvelle application critique avant sa mise en production.



INDICATEUR

Réduction de la dette technique informatique
(en nombre d'éléments IT - serveurs, postes et applications - non conformes)

CIBLE	2024	2025	2026	2027	2028
-50 %	1 500	1 400	1 200	1 000	800



Poursuivre et renforcer la gestion des arboviroses et autres risques émergents dans un cadre simplifié et efficient

Malgré un risque de transmission d'agents infectieux exceptionnel (pour ceux dont le dépistage est systématisé), les résurgences infectieuses en population générale (exemple : syphilis en 2022) exigent une veille constante sur l'évolution des indicateurs qui sont fournis par les résultats des laboratoires de Qualification biologique du don (QBD).

Action

Croiser les données de QBD avec celles issues de la surveillance épidémiologique assurée par Santé publique France, et virologique réalisée par les Centres nationaux de référence (CNR), afin de pouvoir cartographier les zones à risque dans les meilleurs délais ;

Action

Adopter des mesures préventives en conséquence, que ce soit à l'étape de la sélection des candidats au don ou à l'étape du dépistage. Les arboviroses ainsi que les autres agents infectieux émergents peuvent représenter un risque pour les receveurs de PSL et donc avoir un impact sur l'autosuffisance.

JALON

Réalisation, en coopération avec le ministère de la Santé, d'une étude médico-économique des stratégies adoptées à l'EFS pour la gestion des arboviroses en intégrant l'impact positif au-delà de l'EFS sur le système de santé : 2027



2.4 Amplifier les partenariats de l'EFS avec des acteurs associatifs, institutionnels et économiques pour accroître la capacité d'action de l'établissement

L'amplification de ces partenariats permet non seulement d'élargir le champ d'action de l'établissement, mais aussi de créer des synergies vertueuses, où chaque partenaire peut agir à nos côtés tout en tirant profit de cette démarche de responsabilité sociétale, conduisant à des résultats plus durables et significatifs pour toutes les parties prenantes.



Structurer une stratégie partenariale nationale efficace et coordonnée pour amplifier la sensibilisation et la participation au don

Un audit des partenariats de l'EFS a été réalisé fin 2024. Ses préconisations ont nourri une feuille de route stratégique pluriannuelle axée sur des cibles prioritaires à mettre en œuvre collectivement par l'établissement, afin de dynamiser les partenariats indispensables existants – notamment avec les associations de donneurs et de patients (cf. objectif opérationnel dédié) – et de développer de nouvelles opportunités.

Action

Disposer d'un outil CRM des partenaires nationaux et régionaux, construit et alimenté par le siège et les régions, avec des processus mutualisés, le tout au service d'une relation partenariale modernisée. Cet outil permettra de réaliser un suivi régulier afin d'assurer à l'établissement un réseau solide et dynamique de partenaires ;

Action

Développer un programme de partenariat spécifique dédié aux entreprises et à rayonnement national afin de mieux capitaliser sur ce levier stratégique notamment pour réussir l'Ambition plasma ou sensibiliser aux groupes sanguins rares. Il s'agit ainsi de mieux valoriser ces partenariats fondés sur une démarche volontariste de responsabilité sociétale et de les rendre plus attractifs, en les fédérant et en les structurant au sein d'un collectif ;

Action

Accroître et consolider les partenariats à fort potentiel en faveur des jeunes, dans le cadre d'une stratégie dédiée, afin de les sensibiliser à l'importance des dons de sang, de plasma et de plaquettes et de les inciter à s'engager bénévolement pour cet acte citoyen.



Approfondir et dynamiser nos échanges avec les associations de donneurs et de patients

La Fédération française pour le don de sang bénévole (FFDSB) est depuis plus de 75 ans un acteur essentiel du don de sang en France et un partenaire majeur de l'EFS depuis sa création. Les actions de ses comités régionaux, unions départementales et associations locales sont conduites dans un dialogue continu avec les équipes de l'EFS, à l'écoute des évolutions sociales et territoriales. L'ensemble des associations de donneurs et les associations de patients sont des partenaires qui jouent un rôle déterminant en nous accompagnant dans l'accomplissement de notre mission de service public. Des actions complémentaires pourront être déployées afin de dynamiser ces partenariats.

Action

Renforcer et structurer nos différentes interfaces d'échanges (comités de promotion du don, assemblées générales annuelles, etc.). Des échanges réguliers se tiennent aussi dans le cadre de Comités nationaux d'échanges (CNE), et dont la tenue délocalisée est recherchée, afin de leur présenter le fonctionnement opérationnel de l'établissement ;

Action

Améliorer notre accompagnement au changement des bénévoles afin d'entretenir leur implication au quotidien à nos côtés. Ainsi, la mise à disposition de modules de formation spécifiques (exemple : relation attentionnée plasma) doit être systématisée et accompagnée et le dialogue doit être approfondi au niveau local;

Action

Moderniser notre outil numérique collaboratif et de partage avec les associations, pour mieux répondre aux attentes des équipes de l'établissement en région comme des associations.

(ODD) de l'Agenda 2030 définis par les Nations unies, et plus exactement à l'ODD 3 « Bonne santé et bien-être », en portant le devoir de solidarité internationale au nom du droit fondamental d'accès aux soins et pour des systèmes de santé sécurisés, accessibles et pérennes, permettant à chaque individu de vivre en bonne santé ;

Action

Étendre la notoriété de l'EFS et du modèle transfusionnel éthique français à l'international en définissant une nouvelle stratégie d'action pour renforcer les coopérations internationales existantes et en développer de nouvelles.



INDICATEUR

Nombre de comités de promotion
du don en région (dans l'Hexagone)

CIBLE	2024	2025	2026	2027	2028
20	20	20	20	20	20



Promouvoir notre modèle éthique par des actions de coopération à l'international

La coopération internationale figure dans les missions de l'EFS telles que définies par le législateur. Ainsi, en vertu de l'article L. 1222-1 du code de la santé publique, l'EFS est chargé de « *participer à la coopération scientifique et technique européenne et internationale de la France* », et donc à notre rayonnement international. Le modèle français de transfusion sanguine est devenu une véritable référence à travers le monde, y compris auprès de l'OMS, faisant de l'EFS un acteur incontournable de la médecine transfusionnelle à l'échelle européenne, via l'European Blood Alliance (EBA) notamment, mais aussi à l'échelle internationale.

Action

Amplifier la contribution de l'EFS à la Stratégie française en santé mondiale 2023-2027 ainsi qu'à l'atteinte des Objectifs du développement durable



© EFS/Antoine Vincens de Tapol



Axe stratégique 3 :

Amplifier l'attractivité et l'efficacité de l'établissement

L'EFS doit renforcer son attractivité et son efficacité pour garantir la réalisation effective et le développement de ses missions, à commencer par l'Ambition plasma.



3.1 Rénover le projet social pour développer des compétences et des parcours ajustés aux besoins de l'établissement et adapter le dimensionnement des ressources humaines de l'EFS

L'EFS assure ses missions grâce à des collaborateurs formés et engagés, qui ont une connaissance des métiers et une mémoire des savoir-faire. Les équipes de l'établissement ont besoin de stabilité, de sécurité et de visibilité pour se projeter. Pour développer une performance de l'établissement durable, l'EFS s'engage à déployer une politique des ressources humaines qui garantisse l'apprentissage et le développement de chacun autour de trois axes principaux :

- Fédérer le collectif de travail,
- Innover en matière de politique de développement des salariés, d'engagement et d'impact de l'établissement sur son écosystème,
- Permettre aux salariés qui le souhaitent de s'engager dans des causes externes et les accompagner.

Pour y parvenir, l'établissement poursuivra son engagement à faire vivre le dialogue social dans l'objectif de construire collectivement des compromis. Cela est générateur de performance sociale, c'est-à-dire, de satisfaction, de motivation et d'implication. Cette performance sociale doit également s'apprécier en termes de capacité à traiter les réalités du travail au quotidien et à les faire évoluer en tenant compte de la diversité des métiers et des situations des établissements régionaux.



Renforcer l'attractivité de l'établissement et la fidélisation de ses ressources humaines

Consolider l'attractivité et fidéliser les salariés constituent des enjeux majeurs pour l'EFS, afin notamment de sécuriser l'expertise de l'établissement. Deux mesures principales seront mises en œuvre sur la durée du COP :

Action

Réviser le système de classifications et de rémunérations de l'EFS pour un déploiement du dispositif réformé à compter de la fin 2025. Ce système n'a pas fait l'objet de révision depuis 2008 et nécessite une refonte en profondeur afin de répondre aux besoins métiers de l'EFS, contribuant ainsi à une amélioration de l'attractivité technique et salariale des emplois proposés. Les salariés de l'EFS bénéficieront, dans le cadre de cette refonte, d'une amélioration des parcours professionnels proposés, offrant des perspectives de déroulement de carrière améliorées et une fidélisation accrue ;

Action

Renforcer la marque employeur EFS. En parallèle, l'établissement renforcera ses actions sur sa marque employeur, qui connaît un déficit de notoriété externe. Dans ce cadre, l'EFS doit poursuivre son travail de partenariats renforcé avec les écoles, les universités et autres structures, en ciblant particulièrement celles relevant du domaine de la santé. Le renforcement de la marque employeur pourra passer également par une participation amplifiée aux salons, forums et congrès sur le volet emploi et par différents supports médias et de promotion auprès des acteurs économiques. Une révision de la plateforme marque employeur, en cohérence voire en capitalisation sur la « marque donneur » de l'EFS, sera également étudiée.



Renforcer la démarche de gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP) en s'appuyant sur un dialogue social constructif

L'EFS souhaite mieux anticiper les besoins en compétences et en expertises, et s'assurer de pouvoir répondre aux futurs défis de l'établissement de façon plus réactive. L'EFS dispose actuellement d'un accord Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) qui nécessite d'être mis à jour. La volonté de l'établissement est de refondre complètement cet accord d'ici fin 2026, dans la continuité et en cohérence avec la

révision des classifications et rémunérations. Les futures orientations de GEPP de l'EFS devront notamment prévoir :

- Des modalités d'anticipation et de suivi (voire de promotion) de l'évolution des métiers, des emplois et des compétences de l'EFS, à l'appui d'un observatoire paritaire ;
- Une politique proposant des parcours d'accompagnement à l'évolution des emplois et des compétences en lien avec les grands projets d'évolution de l'établissement (management des carrières, accompagnements individuels et collectifs, formations, valorisation et reconnaissance de l'expertise technique, médicotechnique et médicale...) ;
- La poursuite de la politique, déjà forte, de valorisation de l'alternance ;
- Le renforcement des dispositifs d'accompagnement et sécurisation des parcours professionnels, s'appuyant sur des pratiques déjà très ancrées (entretiens professionnels), et en renforçant le conseil en évolution professionnelle, la promotion et la facilitation de la mobilité professionnelle, l'aide au parcours et à la transition ;
- Le développement de l'accompagnement des fins de carrières, et leur valorisation (mécénat de compétences notamment).

Action

Faire évoluer les métiers au regard des évolutions des organisations et dans un contexte de raréfaction pour certains métiers ;

Action

Actualiser les référentiels emplois de l'EFS dans un dialogue ouvert avec les représentants des salariés afin d'adopter une approche la plus robuste et adaptée aux besoins de l'organisation et de ses équipes.



Développer l'expérience collaborateurs

Cet axe de travail est une partie majeure du projet social qui doit être mis en place dans le cadre de ce COP. L'expérience collaborateurs agit comme un cercle vertueux au service de l'ensemble des démarches RH précédemment explicitées en améliorant la satisfaction

et l'engagement des salariés. Il s'agit de pouvoir créer du sens autour d'une démarche sociale, d'un positionnement fort autour de la raison d'être de l'EFS et de la valorisation des démarches de responsabilité sociétale et environnementale (cf. axe 3.3).

Action

Réviser la politique et les accords cohésion sociale et égalité des chances ainsi que l'accord Qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) de l'EFS d'ici fin 2026. Il s'agit d'orienter les politiques et pratiques de la fonction ressources humaines vers une approche d'expérience salariés et une politique de responsabilité sociale de l'entreprise exemplaire (modalités d'organisation du travail visant à faciliter l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, plans d'actions de prévention et d'amélioration des conditions et de la qualité de vie au travail, politique handicap ambitieuse, tournée vers l'emploi direct et le maintien dans l'emploi) ;

Transformation

Accompagner les collaborateurs tout au long de leur carrière au sein de l'établissement. L'EFS souhaite mettre en place et développer des outils et dispositifs d'accompagnement durant toutes les étapes du parcours des collaborateurs, depuis les premiers contacts avant un recrutement jusqu'au départ de l'établissement. Il s'agira notamment de travailler sur les leviers suivants :

- Harmonisation et digitalisation des processus de pré-recrutement, recrutement et intégration, et développement d'un programme de « salariés ambassadeurs » pour construire un accompagnement au plus près du terrain et en cohérence avec la diversité territoriale, sociale et culturelle des équipes ;
- Développement de plans d'accompagnement spécifiques (plan de formation, mobilité, remise à jour sur les procédures, modification d'exercice, adaptation du poste, etc.) à chaque étape clé de la vie professionnelle ;
- Création de programmes spécifiques pour réintégrer efficacement les collaborateurs après une absence prolongée indépendamment du motif de l'absence (maternité, congé parental, maladies chroniques...) ;
- Renforcement de la prévention en santé physique et mentale sur et en dehors du lieu de travail ;
- Mise en place d'actions d'accompagnement auprès des salariés souhaitant s'engager auprès de leurs collègues (mentorat par exemple) ou dans des causes externes.



Renforcer la culture du management, du pilotage de la performance, de la gestion de projets complexes et de la conduite du changement

Les près de 10 000 collaborateurs de l'EFS, aux profils diversifiés en termes de parcours et de formations, contribuent chacun à leur manière à l'accomplissement des missions de l'établissement. En les accompagnant, les managers jouent un rôle crucial dans ce processus. L'EFS s'engage à renforcer l'unité et la responsabilité au sein de ses équipes managériales - de proximité, intermédiaires et stratégiques - et à promouvoir un management impliqué, empathique et collectif à l'appui de la transformation de l'établissement.

Action

Développer la communication interne au service de la transformation et de l'accompagnement des équipes. La mobilisation du collectif est un facteur clé dans la réussite de l'établissement ces prochaines années, elle passera notamment par la communication sur les échéances, les attendus et le rôle de chacun, la transparence sur les actions menées et la valorisation des réalisations sans occulter les difficultés ;

Action

Déployer intégralement le programme de formations managériales. L'EFS a mis en place un programme de formations « CAP managers », actuellement en cours de déploiement, afin d'accompagner tous les niveaux managériaux dans la déclinaison et la conduite des actions de transformation (environ 20 000 heures de formation réalisées sur des thématiques managériales en 2024). Il repose sur les axes suivants :

- Un parcours d'intégration piloté nationalement et déployé par promotion, pour tous les managers nouvellement recrutés ou nommés (9 jours de formation sur 6 mois : animer une équipe, gérer des situations difficiles, réaliser les entretiens de carrières, etc.) ;
- Pour tous les managers, avec un pilotage de réalisation régional, un corpus de formations complémentaires d'une quinzaine de modules managériaux à disposition tant en offre socle de compétences managériales qu'en modules de perfectionnement et approfondissement ;

- Des actions d'ancrage sont également déployées avec des ateliers de partage des pratiques managériales, séminaires, partage de contenus sur des sujets managériaux, etc. ;
- Des actions de soutien spécifiques sont disponibles : coaching, soutien, médiation ;
- Un parcours spécifique et obligatoire en 2025 pour les 120 managers stratégiques avec quatre journées de formation action sur quatre thèmes : piloter la performance, piloter des transformations, développer son leadership et développer ses réseaux et sa capacité d'influence.



JALON

Nouvel accord QCVT / Cohésion sociale : 2026



INDICATEUR

Turnover global

CIBLE	2024	2025	2026	2027	2028
< 10 %	8,9 %	< 10 %	< 10 %	< 10 %	< 10 %



INDICATEUR

Turnover IDE

CIBLE	2024	2025	2026	2027	2028
< 10 %	13,8 %	< 13 %	< 12 %	< 11 %	< 10 %



INDICATEUR

Turnover technicien de laboratoire

CIBLE	2024	2025	2026	2027	2028
< 10 %	6,3 %	< 10 %	< 10 %	< 10 %	< 10 %



INDICATEUR

Absentéisme global

CIBLE	2024	2025	2026	2027	2028
< 6,5 %	7,4 %	< 7 %	< 6,5 %	< 6,5 %	< 6,5 %



INDICATEUR

Absentéisme sur l'activité prélèvement

CIBLE	2024	2025	2026	2027	2028
< 7 %	9,1	< 9 %	< 8 %	< 7,5 %	< 7 %

INDICATEUR

Taux de satisfaction global des salariés (donnée issue du baromètre social réalisé tous les deux ans)

CIBLE	2023	2025	2026	2027	2028
> 70 %	65%	> 67 %	/	> 70%	/



3.2 Optimiser la performance organisationnelle et territoriale de l'établissement pour assurer le déploiement de la transformation et renforcer le pilotage des établissements régionaux dans le cadre de l'évolution de son modèle économique

Si le produit des cessions de CGR demeure l'essentiel des ressources de l'établissement, l'EFS s'appuie aujourd'hui sur un modèle de financement qui permet de reconnaître les missions de service public de l'établissement, d'apporter de la souplesse et de mieux répondre à ses enjeux de financement.



Consolider le modèle économique

Le lien historique entre la production et la cession des produits sanguins reste le cœur du financement de l'établissement, mais l'attribution dorénavant d'une dotation pérenne de l'Assurance Maladie conforte sa pérennité économique en redonnant des marges de manœuvre pour financer les missions de service public assurées par l'établissement et accompagner sa dynamique de modernisation et de transformation. Dans ce cadre, l'EFS s'attache à :

Action

Traduire ce nouveau modèle économique au sein de la comptabilité générale et analytique. Cette démarche a pour but de bien différencier les flux financiers venant des recettes des activités de ceux provenant de la subvention allouée. Un diagnostic national de la comptabilité analytique par activité et par produit a été réalisé en 2024 : les principales conclusions confirment la robustesse du modèle ainsi que sa qualité. La refonte du modèle d'élaboration budgétaire et du suivi de l'exécution budgétaire réalisée par destination depuis l'exercice 2024 vient renforcer la gestion et le pilotage économique de l'établissement avec la définition de cibles annuelles par activité et le suivi de la réalisation de ces cibles au trimestre ;

Action

Identifier et piloter les coûts de revient. Dans ce cadre, l'un des enjeux consistera, en intégrant un objectif d'efficacité, à fixer des coûts de revient cibles de l'ensemble des activités de l'EFS, dont la production des PSL, étape indispensable à la mise en œuvre du principe de l'évolution des prix de cession. Ce travail est déjà réalisé au sein de l'établissement et s'appuie sur les outils à disposition dont la comptabilité analytique. Les réflexions évoquées dans les chapitres précédents concernant une plus juste projection des niveaux d'activité sont indispensables afin de projeter correctement l'absorption des coûts des différentes activités. Ces coûts de revient seront suivis dans le temps pour s'assurer de l'atteinte des cibles fixées et mettre en œuvre les actions correctrices le cas échéant ;

Action

Construire une trajectoire financière pluriannuelle soutenable, autour de coûts cibles par activités, en soutien de la transformation de l'établissement. Plus globalement, l'objectif est de pouvoir construire une trajectoire pluriannuelle intégrant un plan de financement (recettes, mesures d'efficacité, éventuelles évolutions de la tarification des activités en fonction des coûts de revient, niveau de dotation accordé), d'investissement soutenable et une trésorerie adéquate, indispensables à la conduite des projets de l'établissement. Cette démarche doit permettre de sanctuariser les investissements prioritaires (politique immobilière, transformation numérique ou encore matériels) dans un cadre négocié pluriannuel en tenant compte des capacités de financement, y compris externe (emprunt). D'autres modalités de financement externe doivent être recherchées et systématisées : sécurisation et extension du Crédit impôt recherche (CIR), dispositifs de type subventions pour la recherche, les MTI, les systèmes d'information ou la transition écologique par exemple.



Moderniser notre fonctionnement pour garantir le déploiement de la transformation

L'EFS s'est engagé dès 2024 avec détermination dans une politique ambitieuse de transformation et de développement pour les quatre prochaines années, afin de bâtir un service public moderne, performant et ouvert sur le monde, capable de relever les défis de demain. Le présent COP vient porter le cadre stratégique de cette transformation. Sa traduction opérationnelle est un plan de transformation qui vise principalement les retours sur investissement suivants : sécurisation de processus, en harmonisant les pratiques au national et en région ; renforcement de l'expertise ; optimisation et bon usage de l'ensemble des ressources, notamment RH, en répondant aux enjeux d'attractivité et de fidélisation.

La majorité des actions inscrites dans ce plan de transformation s'inscrivent dans une trajectoire d'analyse et de mise en œuvre pluriannuelles, dans le périmètre et la temporalité du présent COP allant jusqu'en 2028.

Cette dynamique de transformation doit permettre de renforcer le fonctionnement interne de l'EFS.

Action

Mobiliser et impliquer les expertises et expériences régionales dans les actions de transformation, que ce soit en tant que sponsors, chefs de projet ou membres des groupes de travail ;

Action

Assurer le pilotage de la transformation : un Comité de Pilotage sous l'égide du président de l'EFS veille à ce que l'ensemble des projets soient conduits de manière homogène, en s'appuyant sur les bonnes pratiques de gestion de projet, dans un suivi renforcé de l'avancement des projets et de l'obtention des résultats attendus ;

Action

Renforcer le dialogue de gestion siège / régions : l'ensemble du dialogue de gestion de l'établissement est repensé, dans le cadre à la fois de l'évolution du

modèle économique de l'EFS et de la dynamique de transformation inscrite dans le présent COP. Il est prévu d'intégrer pleinement les établissements régionaux à la mise en œuvre du projet stratégique par une déclinaison régionale du COP centrée sur une sélection d'actions et d'indicateurs/jalons adaptée à chaque région. Cette déclinaison régionale devra être finalisée en 2026. Le suivi et le pilotage de cette démarche seront intégrés et réalisés au travers de deux réunions de dialogue de gestion par établissement régional chaque année.



INDICATEUR

Taux de réalisation des contributions des établissements régionaux à la mise en œuvre du COP

CIBLE	2024	2025	2026	2027	2028
100 %	/	/	30 %	60 %	100 %



Optimiser la performance organisationnelle et territoriale

La performance organisationnelle et territoriale concerne à la fois l'efficacité et la cohérence de l'établissement, et la capacité à répondre aux besoins spécifiques des territoires. Afin de répondre à ces deux enjeux, l'EFS souhaite porter un certain nombre de réflexions qui se posent au regard de son organisation et de son fonctionnement territorial actuels. On peut citer comme exemples :

- Certains territoires de collecte sont très éloignés au sein de leur région et sont plus proches des équipes de la région voisine ;
- L'existence de centres de répartition pourrait, dans certaines situations, faciliter la gestion des stocks et la réponse aux urgences : régions importatrices, expéditions vers les DROM... ;
- Les flux interrégionaux de PSL amènent des questions sur le lieu de préparation des poches par rapport à leur territoire de collecte ;

- La dispersion de certaines expertises ne facilite pas le recours interne aux compétences les plus pointues ou adéquates.

Il convient donc de repenser, autant que nécessaire, l'adéquation entre les besoins des territoires, la qualité des moyens mis à disposition des salariés et du service rendu à ses parties prenantes externes, et les expertises disponibles.

Transformation

Renforcer la logique intégrée de chaîne d'approvisionnement et logistique afin d'assurer la disponibilité du bon produit au bon moment et au meilleur coût, en optimisant les flux intra et inter région. Il s'agit d'une démarche d'amélioration continue de l'organisation de la chaîne transfusionnelle, pour les PSL et le plasma pour fractionnement, du prélèvement à la distribution, qui doit se renforcer. Dans un premier temps, ce chantier se concentrera surtout sur la question de la territorialité de la collecte, avant d'aborder plus globalement l'optimisation des flux logistiques ;

Transformation

Porter la question de la mutualisation possible de certains laboratoires de biologie moléculaire de l'EFS et du développement de leurs expertises et activités en se rapprochant de biogénopôles.

- Face à la concurrence du secteur privé, les laboratoires de génétique ou de biologie moléculaire hospitalo-universitaires portent des investissements majeurs et se regroupent sous la forme de « biogénopôles », mettant ainsi en commun, d'une part, l'investissement dans des technologies de pointe et, d'autre part, différentes expertises médicales ;
- L'association de l'EFS à certaines de ces démarches hospitalo-universitaires permettrait à nos experts de s'appuyer sur des plateaux techniques de pointe et d'avoir accès à des supports d'expertise que l'établissement ne pourrait acquérir seul, ou au contraire, en ouvrant l'accès des équipements de l'EFS à des équipes hospitalo-universitaires. Des réflexions seront engagées à cette fin à partir de 2025 en Provence-Alpes-Côte d'Azur-Corse, mais aussi en Île-de-France. D'autres régions pourront rejoindre cette dynamique en fonction des projets conduits sur les différents territoires.

Transformation

Développer la logique de mutualisation des fonctions supports et transverses, selon les besoins et les possibilités, pour sécuriser les processus et en renforcer l'efficacité. En fonction des spécificités de chacun de ces sujets, plusieurs hypothèses d'organisations seront

travaillées : centralisation totale ou partielle, définition de centres experts ou spécialisés au bénéfice de l'ensemble du territoire, partage d'expertises entre régions... Dans la lignée du projet de DSI unifiée qui se déploiera progressivement à partir de 2025, quatre axes de travail sont identifiés et les premiers travaux seront lancés dès 2025 pour aboutir sur la durée du COP :

- Chaîne de la dépense ;
- Fonction achats ;
- Fonction RH (et en premier lieu la paie et la gestion du dossier administratif du personnel) ;
- Fonction juridique.



JALON

Déploiement de la DSI unifiée : 2025



JALON

Mise en œuvre et déploiement sur la durée du COP des quatre chantiers de mutualisation des fonctions supports (selon les cibles définies en 2025)



3.3 Développer et valoriser la démarche durable et écoresponsable de l'établissement

Le développement durable au sein de l'EFS consiste à promouvoir une croissance qui respecte notre mission d'intérêt public. Cette croissance prend en compte la préservation des ressources naturelles et encourage un dynamisme social. L'initiative entreprise doit permettre à l'EFS de contribuer à bâtir une économie verte, favorisant le bien-être humain et l'équité sociale, tout en gérant les risques environnementaux.



Amplifier l'engagement de l'établissement dans la maîtrise de ses impacts environnementaux

En tant que service public, présent sur tout le territoire, l'EFS se doit de contribuer aux actions de transition écologique, notamment en renforçant son engagement en faveur de l'adaptation au changement climatique, de la protection des ressources et de la biodiversité. À ce titre, la gestion immobilière de l'établissement qui est déclinée dans son schéma directeur immobilier, sera actualisée au regard des objectifs du futur COP. Elle prendra en considération les ambitions suivantes :

Action

Maîtriser la consommation énergétique : il conviendra de poursuivre les actions conduites en la matière, dans une perspective d'atteindre une baisse de 60 % en 2050 par rapport à une consommation de référence, avec une déclinaison d'une cible par site. Un levier de contrôle de la consommation énergétique passe notamment par la maîtrise des surfaces bâtementaires et notamment celles allouées à des activités tertiaires (par exemple : projet de réaménagement des locaux du siège national) ;

Action

Maîtriser la production de déchets et/ou optimiser leur valorisation. L'établissement a pour objectif de limiter les déchets issus de ses activités et de promouvoir le recyclage, notamment dans la gestion des Déchets d'activités de soins à risque infectieux (DASRI) ou également dans le cadre de la collation proposée aux donneurs (réduction de l'usage des plastiques, augmentation de l'alimentation biologique et du commerce équitable...) ;

Action

Renforcer les actions de mobilité durable et d'optimisation des déplacements liés à la mission et l'organisation associée de l'EFS, tant pour ses personnels, pour les donneurs que pour les produits : formation continue à l'éco-conduite, réduction du parc de véhicules avec davantage de véhicules électriques et de véhicules propres, utilisation plus raisonnable des déplacements d'équipes grâce aux solutions de visio-conférence... ;

Action

Réduire le bilan carbone : l'EFS intensifiera la dynamique de réduction de l'empreinte carbone de ses activités. Afin de résoudre les difficultés rencontrées au niveau du recueil de la donnée, un collectif d'experts a été formé en 2024 pour mettre en place une approche qualifiée et concertée. Ce collectif doit travailler dès 2025 à la réalisation d'un bilan carbone au niveau régional, en fonction des particularités propres à certaines régions. Ainsi, l'EFS affinera les réelles possibilités de réduction de ses émissions par activités et pourra proposer une trajectoire à compter de 2026.



JALON

Actualisation du schéma directeur immobilier en déclinaison du COP : fin 2025



INDICATEUR

Réduction du bilan carbone : périmètre et cible à définir à partir de 2026

CIBLE à définir à partir de 2026	2024 /	2025 /	2026 à définir à partir de 2026	2027 à définir à partir de 2026	2028 à définir à partir de 2026
---	-----------	-----------	--	--	--





Intégrer plus largement la dimension de Responsabilité sociétale des organisations (RSO) dans les démarches de l'EFS

En articulation avec la construction du projet social décrit dans l'axe 3.1, l'EFS se positionne dans une dynamique plus globale pour agir de la façon la plus responsable possible envers la société et l'environnement. Un certain nombre d'actions sont déjà identifiées :

Action

Poursuivre l'utilisation des achats publics comme un levier RSO. À cet effet, le Schéma de promotion des achats publics socialement et écologiquement responsables (SPASER) est un outil de la démarche d'achats socialement et écologiquement responsables dont la trajectoire 2023 - 2025 prévoit d'atteindre 100 % de marchés notifiés avec une considération environnementale et sociale. Cela permet par exemple d'instaurer des clauses d'ancrage territorial pour certains marchés ou de permettre la mobilisation d'Établissements ou services d'aide par le travail (ESAT) sur certaines prestations ;

Action

Agir pour promouvoir le respect, protéger et développer notre capital humain : poursuite du déploiement du plan pour prévenir le harcèlement sexuel et les agissements sexistes, renouvellement de l'accord sur le handicap ; développement de l'apprentissage... ;

Action

Promouvoir une approche « Numérique Responsable » : effectuer une sensibilisation régulière à l'empreinte du numérique (par exemple via le Digital Clean up Day), travailler sur les règles de stockage et de gestion de l'information (usage des emails notamment) en interne mais aussi dans nos échanges avec les donneurs, etc.



JALON

Formalisation de la politique RSO de l'établissement : 2025





© EFS Thomas Gogny

Axe stratégique 4 :

Contribuer à la souveraineté sanitaire et à l'innovation en santé

Tandis que les défis sanitaires se multiplient et se complexifient, il est impératif de renforcer l'autonomie et la capacité d'innovation de tous les acteurs du système de santé. L'EFS s'inscrit résolument dans cette démarche. En s'engageant activement dans la recherche et le développement de solutions innovantes, l'établissement vise non seulement à répondre aux besoins actuels des patients, mais aussi à anticiper leurs besoins futurs. En renforçant les collaborations avec des partenaires académiques et industriels, il s'agit de stimuler la créativité, d'accélérer le transfert de technologies et de valoriser nos compétences et nos infrastructures.



4.1 Inscrire l'activité de bioproduction en cohérence avec la stratégie d'accélération élaborée par l'État et valoriser l'expertise de l'EFS dans le domaine

Le Gouvernement a lancé en 2022, dans le cadre de « France 2030 », la stratégie d'accélération « Biothérapies et Bioproduction de Thérapies Innovantes », destinée à positionner la France comme leader dans ce domaine. Les biomédicaments constituent une véritable promesse de révolution thérapeutique pour la prise en charge des malades ainsi que pour la filière des industries de santé. Le développement d'une production française publique contribuera à la souveraineté sanitaire du pays et de l'Europe.

L'EFS en est aujourd'hui un acteur reconnu et dispose d'un statut d'établissement pharmaceutique. Au cours des quinze dernières années, l'établissement a produit plus de 200 lots de Médicaments de thérapie innovante (MTI), utilisés dans des essais cliniques en lien avec des partenaires académiques et industriels. L'EFS peut agir sur toute la chaîne de valeur d'un MTI, de l'idée initiale jusqu'à la production du MTI, grâce à ses équipes spécialisées dans les opérations de « transfert » d'une preuve de concept de recherche à un procédé de production robuste, aux savoir-faire opérationnels de production de différents types cellulaires répartis sur 4 plateformes et au développement d'une culture pharmaceutique de haut niveau (respect des bonnes pratiques de fabrication, démarche d'accréditation aux Etats-Unis auprès de la Food & Drug Administration engagée sur une première plateforme, internalisation de nombreux contrôles qualité, etc...).

Plus de 60 projets sont aujourd'hui à l'étude ou déjà engagés, parmi lesquels la participation au projet GENESIS porté par la société Uro, visant le développement d'une peau artificielle, la collaboration avec Treefrog, qui développe une thérapie contre la maladie de Parkinson, ou l'accompagnement de la start-up Cellprothéra qui développe une thérapie innovante de régénération du cœur.

L'EFS a participé pleinement au Projet important d'intérêt européen commun (PIIEC) santé en matière de bioproduction en assurant la coordination du projet.

Ce projet a donné naissance début 2025 à la société The Drug Cell, dont l'EFS est actionnaire aux côtés de partenaires publics et privés.

L'EFS poursuivra le travail pour développer cette activité, fruit de l'histoire et du savoir-faire de l'établissement et de l'ensemble de ses équipes.

Action

Contribuer à la définition de la stratégie nationale de bioproduction publique, puis s'inscrire pleinement dans la mise en œuvre de la stratégie définie en proposant des scénarios et plans d'actions qui seront à arbitrer ;

Action

Renforcer la gouvernance et le pilotage interne de l'activité de bioproduction : devant un nombre croissant de demandes et des projets de plus en plus complexes, il devient nécessaire de rénover le pilotage interne en renforçant la coordination nationale entre les quatre plateformes de bioproduction et de structurer une cellule d'appui administratif (financier, juridique, RH, biomédical, etc.) ;

Action

Aligner ses standards de production sur les standards internationaux. Ainsi, une démarche d'accréditation conforme aux exigences de la Food & Drug Administration (FDA) américaine est en cours sur la plateforme ABG à Nantes afin de pouvoir prétendre à la production de lots pour certains projets d'essais cliniques de phase III, voire IV.



JALON

Création de la direction de la Bioproduction : 2025



JALON

Mise à jour du plan de développement stratégique de l'activité MTI : 2026



JALON

Obtention de l'accréditation FDA pour la plateforme ABG : 2028



4.2 Renforcer le positionnement de l'EFS comme acteur de la recherche en santé et ses partenariats avec les mondes académiques et industriels

Engagé activement dans des collaborations avec des universités, des établissements publics à caractère scientifique et technologique (EPST), des organismes et centres de recherche renommés (CNRS, Inserm), des agences sanitaires (Santé publique France, ABM¹, ANSES² etc.) et le monde industriel, l'EFS est un acteur clé de la recherche en santé, bénéficiant des avancées les plus récentes et d'expertises pointues dans divers domaines médicaux, tout en offrant des opportunités de financement et de ressources indispensables pour mener des projets de recherche ambitieux et innovants.

Par ailleurs, ces démarches renforcent l'attractivité de l'EFS en tant qu'employeur : attirer des talents de haut niveau et des chercheurs passionnés par l'innovation et la collaboration interprofessionnelle est indispensable à la pérennité et au développement de l'activité de recherche de l'établissement et constitue un critère positif pour le recrutement d'autres professionnels non concernés directement par la recherche.



Consolider le positionnement de l'EFS comme un acteur de la recherche en se rapprochant des standards de fonctionnement des opérateurs de recherche nationaux et des grands mouvements de diffusion des connaissances

En tant qu'établissement public chargé d'une mission de recherche, l'EFS déploie, notamment par sa participation aux Unités mixtes de recherche (UMR), une activité de recherche académique, fondamentale et translationnelle,

qui se traduit par des publications dans des revues internationales à comité éditorial, des participations à des congrès nationaux et internationaux, une contribution active dans les sociétés savantes couvrant le champ large de la médecine transfusionnelle, des brevets et des transferts technologiques vers le monde socio-économique.

Action

Accroître la communication sur les résultats et les succès des recherches partenariales engagées auprès du grand public et des professionnels ;

Action

Participer plus activement aux grands mouvements de fonds en cours dans le monde scientifique, tels que l'engagement en faveur de l'intégrité scientifique et la science ouverte, incluant le partage des données ;

Action

Etudier la possibilité et les modalités pour mettre en adéquation les postes, contrats et progressions de carrières des personnels de recherche avec des pratiques similaires à celles des organismes de recherche nationaux dans le cadre de la rénovation du projet social ;

Action

Intensifier, sur le plan institutionnel, en tant que partenaire de la nouvelle Agence de programmes de recherche en santé pilotée par l'Inserm, le rôle de l'EFS et son identification en tant que plein acteur de la politique française de recherche en santé, notamment en permettant, à terme :

- L'inscription de l'EFS sur la liste des organismes publics de recherche dans le code de la recherche, ce qui permettrait de rendre l'établissement plus visible et attractif au regard du développement de partenariats et de candidatures à des appels à projets ;
- L'intégration de l'EFS dans la liste des opérateurs de recherche autorisés à mettre en place des contrats de travail de droit privé dédiés aux activités de recherche, afin d'être plus attractif auprès des chercheurs et en matière de propriété intellectuelle.

¹ Agence de la biomédecine

² Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail

INDICATEUR

Taux de publications indexées dans PubMed dans des journaux de facteur d'impact $\geq 2,5$ (valeur seuil correspondant au facteur d'impact de la revue américaine Transfusion), avec au moins un auteur EFS en première ou dernière position, par rapport au nombre total de publications de l'année avec un facteur d'impact $\geq 2,5$ et au moins un auteur EFS

CIBLE	2024	2025	2026	2027	2028
> 30 %	38 %	> 30 %	> 30 %	> 30 %	> 30 %



Consolider les liens des équipes de recherche de l'EFS avec les parties prenantes tant internes qu'externes pour approfondir les problématiques de l'établissement et les problématiques transfusionnelles cliniques

En complément de la recherche fondamentale, source d'innovations futures, il convient de s'assurer que la recherche puisse également contribuer à résoudre des problématiques de terrain rencontrées par différents acteurs de la chaîne transfusionnelle pour être ainsi au maximum au service de l'établissement.

Action

Sur le plan interne :

- Redynamiser le Comité d'orientation médicale (COM) afin de le positionner comme force de proposition d'axes de recherche en lien avec les composantes de la chaîne transfusionnelle de l'EFS et plus largement de la médecine transfusionnelle dans toutes ses dimensions ;
- Développer des interactions plus importantes avec le Comité d'orientation de la recherche (COR).
- Favoriser plus globalement une participation croisée des différents services concernés dans ces deux comités ou dans les réseaux métiers dans une optique d'interdisciplinarité.

Action

Sur le plan externe : établir des partenariats solides avec les services hospitaliers (et en particulier hospitalo-universitaires) afin de contextualiser la recherche dans des scénarios cliniques concrets et faciliter les essais cliniques et l'évaluation des nouvelles approches transfusionnelles en conditions réelles, garantissant ainsi leur pertinence et leur efficacité.



Renforcer les actions de détection et d'accompagnement des inventions notamment internes

L'EFS souhaite créer un écosystème dynamique et fertile au service de l'innovation.

Action

Mettre en place une structure avec des moyens dédiés pour identifier les idées novatrices dès leur émergence et les soutenir dans leur développement, notamment via la création de programmes d'incubation interne (ateliers de créativité, sessions de mentorat avec des experts, etc.) ;

Action

Développer une culture d'établissement qui valorise et encourage l'innovation. Des initiatives de communication interne visant à promouvoir les réussites et les apprentissages tirés des projets d'innovation seront mises en place. La définition d'un programme de formation / sensibilisation à la propriété intellectuelle, aux brevets, à l'intraprenariat et à l'entreprenariat est également prévue.

INDICATEUR

Formation des personnels impliqués dans la recherche et développement de l'EFS aux formations / programmes de sensibilisation sur les brevets, propriété intellectuelle et entrepreneuriat (exprimés en nombre de personnels formés, chiffres cumulatifs)

CIBLE	2024	2025	2026	2027	2028
60	0	15	30	45	60



Intensifier le développement de partenariats pour accroître les mutualisations et valoriser les apports

Ces partenariats permettent d'accéder à des technologies de pointe et à des savoir-faire spécialisés, tout en favorisant le transfert technologique et l'innovation ouverte. Dans ce cadre, la gestion de la propriété intellectuelle (PI) est un élément clé pour l'établissement afin de protéger son patrimoine intellectuel et de dégager des revenus via l'exploitation de cette PI par des licences accordées à des tiers et la réalisation de prestations utilisant les technologies et savoir-faire de l'établissement.

Action

Intensifier le développement de partenariats académiques et industriels pour créer de la nouvelle propriété intellectuelle et renforcer les actions de détection des inventions internes à l'EFS ;

Action

Structurer la démarche d'accompagnement à la création de société auprès des chercheurs de l'EFS, en accompagnant les phases de maturation et d'incubation des projets (passage en comité de déontologie ; analyses des marchés ; possibilité de consacrer 50 % de son temps au projet de création de société...) puis la phase précoce post-crétion de

la société (hébergement de la société dans les locaux de l'EFS par exemple). Une réflexion peut également être menée sur le schéma de valorisation (par exemple une prise de participation à la création de la société) pour accompagner la réussite des startups, sécuriser les apports de l'EFS et maximiser les retours vers l'établissement.



JALON

100 % de conventions de mixité signées : 2028 (33 % en 2024)



Renforcer les compétences et l'expertise de l'EFS en développant collectivement et individuellement les liens avec les universités

Le développement des liens avec les universités est une condition essentielle pour construire l'avenir de la transfusion en France, pour continuer à faire de la recherche, pour l'innovation en santé, mais également pour la formation initiale et continue des professionnels médicaux comme non médicaux. Dans ce cadre, il conviendra de :

Action

Renforcer les échanges avec l'université pour développer la formation des futurs professionnels de santé à la spécialité transfusionnelle et favoriser des parcours diplômants en formation continue pour les professionnels en exercice. L'enseignement et la diffusion de la connaissance devraient permettre de susciter des vocations pour cette spécialité médicale peu connue, et permettre le recrutement à terme de professionnels compétents et formés. Ce rapprochement devrait également favoriser l'émergence de médecins ou de pharmaciens au profil hospitalo-universitaires, eux-mêmes promoteurs et enseignants de cette spécialité ;

Action

Développer, au-delà d'un aspect universitaire pur, des programmes de formation incluant des stages pratiques, des projets de recherche collaboratifs avec des universités et des centres de recherche et l'accès à des modules de formation continue spécialisés ;

Action

Favoriser et valoriser la montée en compétences des équipes concernées, en facilitant leur participation à des projets de recherche et à des publications dans des revues scientifiques de renom. Cela pourra aussi contribuer à la réputation et l'attractivité de l'EFS en tant qu'employeur de choix pour les talents en quête de défis scientifiques et de développement professionnel.



4.3 Contribuer aux politiques de santé publique dans une démarche intégrée

En renforçant les collaborations interdisciplinaires, l'EFS peut s'associer à des experts en santé animale et environnementale et en santé publique, à commencer par ceux de l'ANSES et de Santé publique France, pour identifier les risques émergents, améliorer la surveillance épidémiologique et mettre en place des mesures préventives, et contribuer à la réponse aux épidémies. L'EFS a également une place importante dans l'activité de greffe, en partenariat avec l'Agence de biomédecine (ABM).



Optimiser l'inscription des donneurs volontaires de moelle osseuse (DVMO)

Afin de soutenir l'accès à la greffe de moelle osseuse, l'EFS participe au recrutement, à l'information, à l'accueil et à l'inscription des donneurs volontaires de moelle osseuse (DVMO). L'ABM assigne à l'EFS une cible d'inscription de 12 540 DVMO par an, que l'établissement dépasse régulièrement (13 915 en 2023) contribuant ainsi à atteindre la cible des 20 000 inscriptions de DVMO prévue par le plan ministériel pour le prélèvement et la greffe de Cellules Souches Hématopoïétiques 2022-2026.

Action

Poursuivre les actions engagées depuis plusieurs mois visant à diminuer le coût de revient des analyses et rationaliser des tâches administratives (par ex : utilisation de la numérisation intelligente pour numériser les documents envoyés par le donneur et qui nécessite actuellement un temps humain important pour leur traitement) ;

Action

Renforcer le travail en concertation avec l'ABM pour permettre l'élargissement du fichier de donneurs de moelle osseuse, par des actions de communication conjointes et des partenariats avec le monde associatif afin de faciliter et développer la sensibilisation au DVMO au cours des collectes de sang de l'EFS.



INDICATEUR

Nombre de donneurs volontaires de moelle osseuse recrutés par l'EFS (en pourcentage d'atteinte de la cible annuelle de recrutement assignée à l'EFS par l'ABM)

CIBLE	2024	2025	2026	2027	2028
100 %	91 %	100 %	100 %	100 %	100 %



Participer à la biosurveillance, à la surveillance des risques infectieux émergents et à des études populationnelles en santé

Le concept « One Health » repose sur un principe selon lequel l'environnement, la santé animale, végétale et celle des êtres humains sont intimement liés. Il existe donc une évidence à ce que toutes les entités impliquées en santé publique, dont l'EFS, s'allient dans des partenariats étroits pour permettre la mise en place d'actions ciblées. La contribution de l'EFS peut notamment s'inscrire dans sa capacité et son savoir-faire à recueillir et à conserver des échantillons biologiques sur tout ou partie du territoire (y compris les territoires ultra-marins), ou à mettre à disposition des échantillons de la biothèque transfusionnelle, constituée de plus de 9 millions d'échantillons provenant des dons et conservés 3 ans à des fins médico-légales mais qui, au lieu d'être détruits à échéance, pourraient être conservés en partie et mis à profit notamment pour des projets de recherche sur de l'état de santé de la population.

Ainsi, l'EFS est capable de jouer un rôle pivot dans des actions qui s'inscrivent dans différents domaines.

Action

Participer à améliorer la surveillance des risques infectieux émergents. Au contact d'environ 10 000 donneurs par jour sur tout le territoire français, et en lien avec les centres nationaux de référence et Santé publique France, l'EFS développe depuis plusieurs années des études épidémiologiques permettant d'évaluer les risques (prévalence, incidence, cartographie), et contribue activement à mieux connaître l'histoire naturelle de l'infection (symptomatologie, cinétique des marqueurs, durée de la circulation plasmatique, détermination de la fenêtre biologiquement silencieuse...). L'EFS contribue ainsi à une action de santé publique ;

Action

Collaborer à la biosurveillance : l'EFS est capable de mettre à profit ses ressources biologiques de manière à évaluer les risques sanitaires possiblement encourus au sein des populations en raison d'une

exposition à des polluants environnementaux par exemple, mais aussi pour suivre l'efficacité des politiques publiques visant à les réduire. Ainsi, l'EFS se tient prêt à collaborer à la Stratégie nationale de biosurveillance, aux côtés de Santé publique France et de l'ANSES ;

Action

Contribuer à des études ciblées sur certaines pathologies : au travers d'un partenariat avec l'Inserm, l'EFS entend pouvoir contribuer à des études prospectives sur des pathologies ciblées, en mettant à disposition des échantillons itératifs issus de dons de sang de donneurs ayant déclaré ultérieurement une pathologie afin de permettre de développer une meilleure connaissance du processus pathologique, voire permettre de développer des tests précoces de dépistage.



JALON

Finaliser avec l'Inserm, FrBioNet et d'autres partenaires le montage du projet Sang pour Sens : 2026



© EFS - M. Guérin - Lefebvre



TABLEAU DES INDICATEURS ET JALONS

				2023	2024	2025	2026	2027	2028
INDICATEUR (I) / JALON (J)				Réalisé	Réalisé	CIBLE	CIBLE	CIBLE	CIBLE
AXE STRATÉGIQUE 1 : ADAPTER LA COLLECTE À L'ÉVOLUTION DES BESOINS SANITAIRES ET AUX DONNEURS									
1.1	Améliorer la connaissance et l'anticipation des besoins en produits sanguins labiles (PSL)	J	Réalisation de la preuve de concept d'un outil de prévision des cessions des PSL	2026				POC prévision cessions PSL	
	Adapter l'offre de collecte à l'évolution des besoins	J	Finaliser le déploiement TMC Aphérèse	2025			Fin de déploiement de TMC Aphérèse à tout l'EFS		
		I	Taux de collecte ST en TMC	58%	40%	49%	52%	55%	58%
		J	Nouvel indicateur d'efficacité de la collecte (PRISME)	2026			Mise en place de Prisme		
		I	Coût de revient complet de la poche de CGR (en euros)	227,7 €	213,8	215,2	217,1	223,3	225,6
	Renforcer le pilotage des réserves de CGR	I	Nombre de jours où le stock CGR est inférieur à 13 jours de couverture	0	0	0	0	0	0
		J	Développement d'un outil permettant d'accroître la vision des réserves de CGR à 4 mois contre 8 semaines aujourd'hui	2026			Outil pilotage réserves CGR à 4 mois		
1.2	Renforcer l'autosuffisance qualitative pour assurer l'accès de tous à des produits compatibles	I	Nombre de CGR de phénotype ROR qualifiés conformes en % des objectifs de CGR qualifiés conformes de ST de l'année	3,50%	2,8%	2,9%	3,0%	3,1%	3,3%
	Développer la collecte de plasma	I	Taux de retour au don des donneurs connus d'une année sur l'autre pour le don de plasma	70,00%	63,00%	64,00%	66,00%	68,00%	70,00%
		I	Nombre de litres de plasma livrés au LFB	1 400 000	827 631	867 133	915 000	1 000 000	1 200 000
		I	Coût de revient complet du litre de plasma pour fractionnement issu de sang total (en euros)	En cours de définition courant 2025	86,5	89,3	Donnée disponible courant 2025	Donnée disponible courant 2025	Donnée disponible courant 2025
		I	Coût de revient complet du litre de plasma pour fractionnement issu d'aphérèse (en euros)	En cours de définition courant 2025	229	224,9	Donnée disponible courant 2025	Donnée disponible courant 2025	Donnée disponible courant 2025
1.3	Renforcer et fluidifier la relation avec les donneurs	J	Mise en place de dispositifs permettant de mesurer l'efficacité des campagnes nationales grand public autour de deux grands indicateurs : Impact sur le nombre de visites sur le site internet, impact sur le nombre de rdvs réservés	2026			Mise en œuvre du dispositif		
		I	Mise en place des Centres de contact régionaux : % d'ETP réalisant des appels téléphoniques en CCR	100,00%	64,00%	71,00%	78,00%	83,00%	90,00%
		J	Déploiement V1 QEPD	2028					V1 QEPD déployée
	Renforcer la relation attentionnée vis-à-vis des donneurs	I	Satisfaction des donneurs sur leur parcours de don de la réservation jusqu'à l'accueil et le don en lui-même (note sur 10, issue de l'Observatoire donneurs réalisée tous les deux ans)	> 9,2	8,93 (en 2022)	9,17	NA	> 9,2	NA
		J	Mise en place d'une enquête de satisfaction auprès des donneurs venant de réaliser un don avec un envoi systématisé auprès d'un échantillon représentatif	2026			Enquête mise en place		

				2023	2024	2025	2026	2027	2028
INDICATEUR (I) / JALON (J)				Réalisé	Réalisé	CIBLE	CIBLE	CIBLE	CIBLE
AXE STRATÉGIQUE 2 : ASSURER LA SÉCURITÉ ET LA CONTINUITÉ DE LA CHAÎNE TRANSFUSIONNELLE									
2.1	Modéliser un nouveau schéma managérial, organisationnel et territorial des sites IH-DEL pour assurer leur continuité d'activité et leur performance	J	Qualification opérationnelle de la Délivrance à distance (DAD)	2026				DAD qualifiée	
		I	Déploiement BNPI ES	80 (dépôts de délivrance)		3	20	40	60
		I	Suivi du ratio RAISE national (Réel année N par rapport au Budget année N)	100% (+/- 1%)	100,90%	100% (+/- 1%)	100% (+/- 1%)	100% (+/- 1%)	100% (+/- 1%)
	Sécuriser et optimiser les activités HLA	J	Déploiement outil SHELTA	2025			V1 SHELTA déployée		
2.2	Harmoniser et faire converger les bases receveurs de l'EFS Convergence des Bases Régionales	I	Nombre de base receveurs	1 (en 2030)		16	16	16	11
	Sécuriser les approvisionnements et les fournisseurs	J	Faire entrer un deuxième fournisseur de DMU pour la plasmaphérèse				Utilisation de deux fournisseurs de DMU pour la plasmaphérèse		
2.3	Réviser et adapter les PCA et les dispositifs de gestion de crise aux nouveaux risques identifiés	I	Actualisation annuelle de la cartographie des risques majeurs	1 par an		1	1	1	1
	Garantir la sécurité et l'interopérabilité de nos systèmes d'informations	I	Rattrapage de la dette technique informatique (en nombre d'éléments IT - serveurs, postes et applications - non conformes)	800 (-50%)		1500	1400	1200	1000
	Poursuivre et renforcer la gestion des arboviroses et autres risques émergents dans un cadre simplifié et efficient	J	Réalisation, en coopération avec le ministère de la santé, d'une étude médico-économique des stratégies adoptées à l'EFS pour la gestion des arboviroses en intégrant l'impact positif au-delà de l'EFS sur le système de santé	2027				Réalisation de l'étude	
2.4	Approfondir nos échanges avec les associations de donneurs et de patients	I	Nombre de Comités de promotion du don en région (dans l'Hexagone)	20 (2 par région par an)		20	20	20	20

				2023	2024	2025	2026	2027	2028
INDICATEUR (I) / JALON (J)				Réalisé	Réalisé	CIBLE	CIBLE	CIBLE	CIBLE
AXE STRATÉGIQUE 3 : AMPLIFIER L'ATTRACTIVITÉ ET L'EFFICIENCE DE L'ÉTABLISSEMENT									
3.1	Rénover le projet social	J	Nouvel accord QCVT / Cohésion sociale	2026			Accord QVCT		
			Evolution du turnover global	<10%	8.9%	<10%	<10%	<10%	<10%
			Evolution du turnover IDE	<10%	13,8%	<13%	<12%	<11%	<10%
			Evolution du turnover techniciens laboratoires	<10%	6.3%	<10%	<10%	<10%	<10%
		I	Evolution de l'absenteisme global	<6,5%	7,4%	<7%	<6,5%	<6,5%	<6,5%
			Evolution de l'absenteisme activité prélèvement	<7%	9,1%	<9%	<8%	<7,5%	<7%
			Taux de satisfaction global des salariés	>70%	65%	NA	> 67%	NA	> 70%
3.2	Moderniser notre fonctionnement pour assurer le déploiement de la transformation	I	Taux de réalisation des contributions des ETS à la mise en œuvre du COP	100,00%	NA	NA	25%	60%	100%
	Optimiser la performance organisationnelle et territoriale	J	Déploiement de la DSI unique	2025		DSI Unifiée en place			
		J	Mise en œuvre des chantiers de mutualisation des fonctions supports (selon les cibles définies)	2028					Mise en œuvre des chantiers selon les cibles définies
3.3	Amplifier l'engagement de l'établissement dans la maîtrise de ses impacts	J	Actualisation du schéma directeur immobilier en déclinaison du COP	2025		SDI			
		I	Réduction du bilan carbone	Périmètre et cible à définir à partir de 2026			À définir à partir de 2026	À définir à partir de 2026	À définir à partir de 2026
	Intégrer plus largement la dimension RSO dans nos démarches auprès des salariés	J	Formalisation de la politique RSE	2025		Politique RSE définie			

				2023	2024	2025	2026	2027	2028
INDICATEUR (I) / JALON (J)				CIBLE FINALE	Réalisé	Réalisé	CIBLE	CIBLE	CIBLE
AXE STRATÉGIQUE 4 : CONTRIBUER À LA SOUVERAINETÉ SANITAIRE ET À L'INNOVATION EN SANTÉ									
4.1	Inscrire l'activité de bioproduction en cohérence avec la stratégie d'accélération élaborée par l'Etat et valoriser l'expertise de l'EFS dans le domaine	J	Création Direction nationale de la Bioproduction	2025			Direction de la Bioproduction en place		
		J	Mise à jour du plan de développement stratégique de l'activité MTI	2026			Plan de développement stratégique MTI mis à jour		
		J	Obtention accréditation FDA pour l'ABG	2028					Accréditation FDA obtenue
4.2	Consolider le positionnement de l'EFS comme un acteur de la recherche en se rapprochant des standards de fonctionnement des opérateurs de recherche nationaux et des grands mouvements de diffusion des connaissances	I	Taux de publications indexées dans PubMed dans des journaux de facteur d'impact $\geq 2,5$ (valeur seuil correspondant au facteur d'impact de la revue américaine Transfusion), avec au moins un auteur EFS en 1ère ou dernière position par rapport au nombre total de publications de l'année avec un facteur d'impact $\geq 2,5$ et au moins un auteur EFS	>30%		38,00%	> 30%	> 30%	> 30%
	Renforcer les actions de détection et d'accompagnement des inventions notamment internes	I	Nombre de personnels impliqués dans la recherche et développement de l'EFS formés aux formations / programmes de sensibilisation sur les brevets, propriété intellectuelle et entrepreneuriat.	60		0	15	30	45
	Intensifier le développement de partenariats pour accroître les mutualisations et valoriser les apports	J	100% de conventions de mixité signées	100,00%		33,00%			100,00%
4.3	Optimiser l'inscription des donneurs volontaires de moelle osseuse	I	Atteinte annuelle de l'objectif de recrutement de donneurs DVMO assigné par l'ABM à l'EFS	100,00%		91,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Participer à la biosurveillance, à la surveillance des risques infectieux émergents et à des études populationnelles en santé	J	Finaliser avec l'Inserm, FrBioNet et d'autres partenaires le montage du projet Sang pour Sens	2026			Montage du projet Sang pour Sens finalisé		

CONTRAT D'OBJECTIFS & DE PERFORMANCE 2025-2028

État — Établissement français du sang
1er janvier 2025 - 31 décembre 2028
Soumis au Comité social et économique central
le 22 mai 2025
Approuvé par le Conseil
d'administration le 11 juillet 2025



20, avenue du Stade de France
93128 La Plaine Saint-Denis CEDEX
Tél. : +33 (0)1 55 93 95 00
Fax : +33 (0)1 55 93 95 03

efs.sante.fr