

Entretien

avec Frédéric Pacoud

PRÉSIDENT DE L'EFS

« Renforçons notre capacité à penser et à écrire l'avenir de l'EFS »

Vous avez été nommé à la tête de l'EFS le 6 décembre 2023. Quelles sont, selon vous, les grandes forces de l'établissement ?

Frédéric Pacoud : Je souhaiterais rappeler avant tout que l'EFS est le plus gros établissement public national du secteur de la santé et qu'il remplit des missions essentielles dans notre système de soins. Ce rôle vital nous confère des responsabilités majeures, sur l'ensemble du territoire national.

Notre mission première est de garantir l'autosuffisance en produits sanguins labiles afin que tous les patients puissent être soignés. Nous avons toujours réussi à l'assurer sans jamais réduire nos exigences de sécurité, y compris dans des périodes difficiles, grâce à l'engagement et à l'expertise de nos équipes. Nous sommes aussi les garants du cadre éthique du don de sang, retenu par la France depuis l'après-guerre. Avec un modèle solide qui a fait ses preuves, au point d'inspirer aujourd'hui le futur Règlement européen.

Cette double mission, l'EFS l'a remplie en se transformant en permanence. Pour organiser ses collectes, recruter et fidéliser les donneurs. Pour construire l'établissement unique. Pour améliorer sans cesse le service rendu aux patients. Pour rester à la pointe de l'innovation technologique et médicale. L'EFS est en prise directe avec la société et doit par conséquent évoluer avec elle, c'est une exigence. Les changements que nous allons conduire dans les prochaines années s'inscrivent dans la continuité de cette culture historique de la transformation.

En 2023, l'autosuffisance a été assurée sans appel d'urgence aux dons. Mais des collectes ont tout de même dû être annulées et des tensions sur les réserves sont réapparues en fin d'année. Quel regard portez-vous sur cette situation à la fois apaisée et fragile ?

F.P. : Si l'autosuffisance a bien été assurée en 2023 comme tous les ans, c'est dans un contexte de baisse des cessions de produits sanguins labiles aux



établissements de santé. On ne peut pas se satisfaire de cette situation, qui s'accompagnerait d'une baisse durable de notre productivité en collecte. Un tel schéma n'est pas soutenable économiquement et risque de démotiver les équipes.

Comme l'a souligné la mission de l'IGAS et de l'IGF¹, nous manquons de visibilité sur l'évolution des besoins du système de santé. Nous devons donc acquérir sur le long terme une meilleure vision des besoins des établissements de santé, ce qui nécessite un travail sur la donnée avec la DGOS², les ARS³ et les hôpitaux.

Enfin, pour pouvoir apporter à chaque patient le produit sanguin le mieux adapté à sa situation, notre objectif d'autosuffisance est de plus en plus qualitatif. Or cet objectif est plus difficile à tenir quand nos réserves baissent. C'est pour cette raison que nous avons dû lancer au printemps 2023 un appel aux donneurs de groupe O. Mais ce ciblage, possible grâce à nos outils de marketing, complique aussi nos collectes. À nous de poser un diagnostic approfondi de notre collecte pour inventer celle de demain, qui réponde à la double exigence de sécurité transfusionnelle et de compatibilité des groupes sanguins, avec la prise en compte des sangs rares.

Cet « apaisement » sur la collecte de sang total a notamment bénéficié au plasma qui a renoué avec la croissance...

F.P. : Nous avons en effet stabilisé nos objectifs de collecte de plasma, ce qui est une bonne chose pour les équipes, qui ont vu leurs efforts récompensés. En 2023, nous avons réussi à mobiliser près de 68 % de nouveaux donneurs de plasma par rapport à 2022. Cet objectif a été atteint grâce aux moyens déployés pour faire connaître le don de plasma auprès du grand public et notamment à deux campagnes de communication, dont une de grande envergure à l'automne.

Par ailleurs une maison du don 100 % plasma a ouvert ses portes à Hazebrouck, dans le Nord. Enfin, grâce au décret qui autorise désormais la téléassistance médicale en collecte pour les prélèvements par aphérese, cette dernière va pouvoir se déployer progressivement pour les dons de plasma. Ce projet de modernisation, accompagné par les régions, nous permettra de contribuer au renforcement de la souveraineté nationale face à la hausse des besoins en médicaments dérivés du plasma. Mais s'il entend s'inscrire dans cette montée en puissance, l'EFS ne

pourra aller plus loin sans que les objectifs et les moyens de la filière française du plasma aient été fixés avec l'État. Le plasma est un axe de développement sur lequel nous devons pouvoir investir pour répondre aux besoins des patients, notamment en travaillant à la structuration de la filière avec le LFB⁴.

En 2023, les instances européennes se sont mises d'accord sur le futur Règlement pour les substances d'origine humaine, SoHO. En quoi est-ce une avancée pour les donneurs et les patients, et peut-on parler d'une reconnaissance de notre modèle éthique ?

F.P. : Ce texte, qui réaffirme notamment le principe du don volontaire et gratuit, ainsi que les exigences de sécurité sanitaire pour les donneurs et les patients, témoigne de la reconnaissance du modèle éthique. Le projet initial de la Commission retenait déjà ces principes. Ils ont été confortés par le Parlement européen. Au-delà de la promotion de notre modèle éthique au niveau européen, ce règlement offre une belle perspective pour l'harmonisation des normes à l'échelle européenne et la protection renforcée des donneurs et des patients. C'est donc une victoire pour la santé et la sécurité de tous les Européens.

« Le plasma est un axe de développement sur lequel nous devons pouvoir investir pour répondre aux besoins des patients. »

En tant qu'acteur majeur de la médecine de demain, l'EFS s'est investi dans la recherche et la bio-production. En quoi cet engagement est-il crucial pour notre souveraineté sanitaire ?

F.P. : L'activité de recherche s'est développée historiquement à l'EFS grâce à notre connaissance des cellules sanguines, directement liée à nos missions au sein du système de santé. Avec pour objectif initial d'améliorer la prise en charge thérapeutique des patients transfusés et la sécurité sanitaire. Elle s'inscrit



Frédéric Pacoud,
en visite à la Maison
du don de Lille
le 20 décembre 2023

« Pour améliorer le service aux patients, rester à la pointe de l'innovation, organiser nos collectes et recruter des donneurs dans une société qui a profondément évolué, nous devons continuer à nous transformer. »

dans tout un écosystème, avec les universités et les organismes de recherche, l'INSERM et le CNRS. Cela nous a permis de nous engager dans la médecine cellulaire et de mettre au point des médicaments de thérapie innovante, pour la médecine régénérative et l'immunothérapie.

Or aujourd'hui, 95 % de ces « MTI » sont fabriqués à l'étranger à des coûts très élevés. Pour l'EFS, l'enjeu de souveraineté sanitaire est donc double. À la fois permettre de fabriquer des biomédicaments à un prix soutenable pour notre modèle de santé – en tant que pilier de ce système, il est tout naturel que l'EFS veuille contribuer à produire ces médicaments de demain. Mais il s'agit aussi de développer la

capacité d'innovation française, voire européenne. À la lumière de la crise sanitaire et des pénuries qu'elle a engendrées, cette capacité d'innovation apparaît comme un enjeu stratégique.

Fin 2023, l'État a décidé d'allouer à l'EFS une dotation pérenne de 100 millions d'euros. Inscrite dans la loi de financement de la Sécurité sociale (LFSS), elle verra son montant redéfini chaque année. Pourquoi est-ce une bonne nouvelle pour l'EFS ? En quoi cela change-t-il en profondeur son modèle économique ?

F.P. : Cette dotation pérenne est une bonne nouvelle pour trois raisons. Elle réaffirme le soutien clair de

l'État à l'EFS. Elle nous permet, dès cette année, de revenir à l'équilibre. Et elle redonne à l'EFS une capacité à penser son avenir. Avec désormais 10 % des ressources venant d'une dotation de l'Assurance Maladie, notre modèle économique devient mixte. Il acte clairement la baisse des cessions de produits sanguins labiles qui ont jusqu'ici financé la totalité des activités de l'EFS. Ce changement majeur n'est pas une fin en soi mais un nouveau départ, pour transformer et moderniser l'EFS en profondeur. D'autant que le pilotage de l'État va se renforcer. D'autres arbitrages sont attendus courant 2024, notamment sur le plasma, avec un objectif de collecte qui sera fixé par l'État et qui devra s'accompagner d'un effort d'investissement. Effort indispensable pour pouvoir ouvrir de nouvelles maisons du don et recruter de nouveaux donneurs.

Depuis votre nomination, vous insistez sur les défis que doit relever l'établissement dans les années à venir. Quels sont-ils et quelles seront vos priorités en 2024 ?

F.P. : Le maître mot, commun à tous nos défis, est la transformation. À commencer par celle de la collecte, qui doit s'adapter aux évolutions sociétales et s'inscrire dans une société plus urbanisée. Pour ce faire, nous allons nous pencher sur son schéma et son dimensionnement, mais aussi sur les modalités de recrutement et de fidélisation des donneurs.

Notre deuxième défi est de relancer un dialogue social nourri, pour conduire nos changements d'organisation et améliorer notre attractivité. Car la pénurie de ressources dans le secteur de la santé va nous accompagner pendant encore de longues années. Nous devons à la fois réinterroger notre convention collective, revoir les classifications, définir des parcours attractifs et investir dans notre politique de formation. Afin de nous engager dans une vraie gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

S'ajoutent à ces défis celui de la sécurisation et de la modernisation de nos outils numériques, à partir de la mise en place d'une direction des systèmes d'information unique ; celui de notre politique d'investissements, avec notamment un schéma directeur immobilier sur plusieurs années. C'est aussi, dès cet été, celui d'une organisation adaptée à l'approche des Jeux olympiques et paralympiques de Paris. Avec une sécurité transfusionnelle et

une autosuffisance à la hauteur d'un événement de cette envergure.

Pour relever tous ces défis de transformation, il est indispensable d'inscrire l'établissement dans une trajectoire pluriannuelle, dont le COP⁵ est la traduction contractuelle avec l'État. Le dernier a été remis en cause par la crise sanitaire puis par notre crise financière. Nous devons aujourd'hui renforcer la capacité de l'EFS à penser et à écrire son avenir.

« Nos fondamentaux sont solides et nos valeurs éthiques, citoyennes et humaines guident notre action. Nous pouvons être fiers de notre expertise et de notre engagement. »

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

F.P. : J'aimerais que tous aient confiance dans l'avenir. Nos fondamentaux sont solides et nos valeurs éthiques, citoyennes et humaines guident notre action. Nous assurons une mission de service public, indispensable au système de santé, et nous contribuons à la démocratie sanitaire au cœur des territoires. Nous pouvons être fiers de notre expertise et de notre engagement.

Mais je voudrais aussi que les collaborateurs de l'EFS, ainsi que tous nos partenaires, aient conscience des attentes de la société à notre égard et donc de la nécessité, pour y répondre, de poursuivre notre modernisation sur tous les fronts, dans l'unité.

1 - Mission réalisée au printemps 2023 par l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) et l'Inspection générale des finances (IGF) sur le modèle économique de l'EFS et de la filière sang et plasma
2 - DGOS : Direction générale de l'offre de soins
3 - ARS : Agences régionales de santé
4 - LFB : Laboratoire français du fractionnement et des biotechnologies
5 - COP : Contrat d'objectifs et de performance