

# Mémoire de Transplant Québec

Dans le cadre de l'étude du projet de loi 7,

Loi visant à réduire la bureaucratie,

à accroître l'efficacité de l'État et à renforcer

l'imputabilité des hauts fonctionnaires

25 novembre 2025



TRANSPLANT  
QUÉBEC

Ensemble pour  
le don d'organes,  
pour la vie  
depuis **50**ans

# Table des matières

<b>Résumé exécutif</b> .....	<b>3</b>
<b>Sommaire des recommandations</b> .....	<b>4</b>
Mesures législatives liées au projet de loi 7 .....	4
Mesures non législatives permettant de protéger le don d'organes au Québec .....	4
<b>Contexte</b> .....	<b>5</b>
Transplant Québec : une mission unique et une expertise irremplaçable .....	5
Les modèles internationaux : la spécialisation comme clé de succès.....	6
Transplant Québec : un modèle d'efficacité et de sobriété.....	7
<b>Les risques d'une dissolution de Transplant Québec</b> .....	<b>8</b>
Une illusion d'économie.....	9
Les coûts liés au changement .....	9
Les impacts financiers et humains d'un changement de structure.....	10
Une perte d'expertise inestimable, aux conséquences potentiellement fatales.....	11
Des risques éthiques non négligeables .....	11
Des missions aux antipodes .....	12
<b>Conclusion</b> .....	<b>13</b>
<b>À propos de Transplant Québec</b> .....	<b>14</b>

# Résumé exécutif

Le présent mémoire vise à offrir une lecture claire, factuelle et nuancée des enjeux soulevés par le projet de loi 7, qui propose la dissolution de Transplant Québec par la cessation du financement qui lui était jusqu'alors réservé. Il s'appuie sur une analyse rigoureuse du fonctionnement actuel du système québécois de don et de transplantation d'organes, sur l'expérience acquise au fil des décennies et sur les meilleures pratiques internationales.

D'emblée, toute l'équipe de Transplant Québec tient à souligner à grands traits que l'objectif poursuivi n'est pas de défendre des intérêts corporatistes ou de préserver des emplois, mais bien de protéger une expertise unique qui garantit l'efficacité et la sécurité du processus du don d'organes, un processus qui a permis de sauver environ 16 000 Québécois et Québécoises depuis sa création.

Transplant Québec souhaite également reconnaître d'emblée la compétence et l'expertise d'Héma-Québec dans la gestion de leurs lignes de produits. La mission qu'elle poursuit est essentielle et les pages qui suivent ne remettent aucunement en cause la qualité de son travail ni son importance dans le réseau de la santé.

Héma-Québec et Transplant Québec *sauvent toutes deux des vies*, mais pas de la même manière et croire que des synergies sont possibles relève d'une incompréhension profonde de différences pourtant fondamentales.

***Ne touchez pas à ce qui sauve des vies. Ne tentons pas de « réparer » ce qui n'est pas « brisé ».***

Depuis 55 ans, Transplant Québec agit comme une véritable équipe d'urgence : une organisation qui intervient en temps réel, 24/7, dans des situations critiques où chaque minute compte. Le don d'organes n'est pas une opération de manutention : c'est une mission de sauvetage. L'assimiler à une structure logistique comme Héma-Québec reviendrait à confier à des urgentistes la gestion d'un entrepôt. L'un agit dans l'urgence vitale, l'autre dans la planification rationnelle. Deux univers, deux finalités, deux cultures.

Il existe une seule certitude en cas de démantèlement : la présence de risques majeurs pour le Québec.

D'abord, une fragilisation importante de sa performance mettant ainsi en péril les plus de 500 transplantations réalisées au cours de la dernière année. Ensuite, une perte d'expertise irréversible et d'un modèle clinique reconnu mondialement pour son efficacité, sa coordination éthique, sa capacité d'intervention rapide et la qualité de l'accompagnement offert aux familles. Finalement, tout cela s'effectuera alors que les économies avancées sont illusoire. Le budget de Transplant Québec, qui est optimisé et consacré presque exclusivement à sa mission, représente une infime partie du budget du réseau de la santé alors que la perte d'une seule transplantation — d'un seul patient pour qui la coordination aurait échoué — coûterait davantage que toutes les économies annoncées.

Face à ces risques, un front commun se mobilise : médecins transplantateurs, intensivistes, associations de patients et experts en éthique appellent unanimement à protéger l'autonomie de Transplant Québec.

Afin de préserver l'espoir des patients en attente et la dignité des familles qui consentent au don, trois gestes s'imposent :

1. Retirer du projet de loi toute disposition visant la cessation des activités de Transplant Québec
2. Maintenir l'autonomie clinique et organisationnelle de Transplant Québec.
3. Adopter une loi dédiée au don et à la transplantation d'organes.

Préservons Transplant Québec. ***Préservons la vie.***

# Sommaire des recommandations

## Mesures législatives liées au projet de loi 7

- 1) Retirer du projet de loi 7 toute disposition visant la cessation des activités de Transplant Québec vers Héma-Québec.
- 2) Doter le Québec d'une loi spécifique et complète sur le don d'organes et la transplantation, comme recommandé, en octobre 2024, par l'ensemble des parlementaires dans le cadre du [mandat d'initiative visant à étudier les moyens facilitant le don d'organes ou de tissus, notamment l'instauration de la présomption du consentement](#).

## Mesures non législatives permettant de protéger le don d'organes au Québec

- 1) Reconnaître officiellement la complexité du processus de don d'organes.
- 2) Assurer le maintien de l'autonomie organisationnelle et clinique de Transplant Québec, deux éléments garants de la sécurité et de la performance du système.
- 3) Évaluer les impacts humains d'une perte d'expertise et mettre en place des mesures pour la préserver.

# Contexte

Le don et la transplantation d'organes constituent une mission de santé essentielle, qui sauve chaque année des centaines de vies et redonnent espoir à des familles éprouvées. Depuis la création de Transplant Québec, ce sont environ 16 000 personnes qui ont pu être transplantées — et voir leur vie transformée — grâce à la générosité des donateurs et de leurs proches. Derrière ces chiffres se cachent des histoires humaines : des enfants qui grandissent, des parents qui retrouvent leurs proches, des familles qui voient renaître l'espoir au cœur du deuil.

Le projet de loi 7, qui poursuit des objectifs d'efficacité administrative, de diminution de la bureaucratie et du nombre d'organismes, propose de désigner Héma-Québec pour assumer la responsabilité du don d'organes au Québec, de transférer les activités de Transplant Québec dans cette société d'État et, incidemment, de mettre fin à son financement, dès le 1<sup>er</sup> avril 2026.

Or, cette décision du gouvernement ne permettra pas les économies anticipées en plus de menacer directement l'équilibre délicat de ce système reconnu pour son efficacité et sa dimension humaine. Le don d'organes est un processus fragile, reposant sur une chaîne d'interventions cliniques et humaines d'une extrême précision. La moindre rupture de cette chaîne, qu'elle soit administrative, culturelle ou organisationnelle, autant d'éléments que peuvent entraîner des changements de structures, peut avoir des conséquences irréversibles : moins de dons, plus de décès, plus de souffrance.

## Transplant Québec : une mission unique et une expertise irremplaçable

Depuis 55 ans, Transplant Québec incarne l'une des missions les plus uniques, complexes et stratégiques du système de santé québécois, soit la coordination, à la minute près, du don et de la transplantation d'organes. Sa création reposait sur une vision claire, encore valide aujourd'hui : bâtir un système où l'humain est au centre, où chaque geste est guidé par la rigueur scientifique, l'éthique et la compassion. Ce modèle pionnier, premier en son genre au Canada, a fait du Québec une référence nationale et internationale.

***Cette expertise n'est ni théorique ni abstraite. Elle s'est forgée au fil de milliers d'interventions critiques réalisées dans un contexte où chaque décision influence directement la vie ou la mort d'un patient.*** La reconnaissance de Transplant Québec par les experts mondiaux, par les communautés médicales et par les parlementaires québécois eux-mêmes — qui confirmaient en 2024 sa compétence, sa rigueur et sa capacité d'opérationnaliser rapidement le processus de don — témoigne de la solidité du processus actuel.

Le Québec peut affirmer, avec assurance et fierté, que son système de don et de transplantation n'est ni déficient ni fragile : il est performant, sécuritaire et stable. D'ailleurs, assurer la stabilité d'une organisation telle que Transplant Québec, alors que la moindre erreur peut coûter une vie, n'est pas une décision anodine. De surcroît, les risques inhérents au simple fait de perturber un système dont la force est sa maîtrise opérationnelle ne sont pas hypothétiques : ils sont réels et concrets.

## ***Rien, dans les faits, n'indique qu'un changement structurel est requis.***

Depuis des décennies maintenant, Transplant Québec s'incarne dans une mission aux responsabilités multiples, toutes essentielles et toutes interdépendantes : l'identification des donateurs potentiels, l'évaluation clinique, l'accompagnement psychosocial des familles, la coordination entre hôpitaux, laboratoires et équipes chirurgicales, le transport rapide des organes, la gestion des listes d'attente, l'application des règles d'éthique, la formation continue des équipes médicales, la production d'indicateurs de performance et la mise en place des meilleures pratiques. Chacune de ces composantes est un maillon vital d'une chaîne de vie d'une immense complexité.

Ce travail exige un niveau élevé de compétence, une précision opérationnelle irréprochable et une compréhension profonde et maîtrisée de la réalité du terrain. Cette expertise, patiemment construite, ne peut pas être improvisée, transférée ou reconstruite ailleurs. Elle repose sur une relation de confiance avec les unités de soins intensifs, avec les chirurgiens, avec les familles endeuillées, avec les receveurs et avec le public.

Ce dernier élément est crucial. Si les dons d'organes peuvent sauver des vies, c'est parce que les citoyens ont confiance en ce système qui est en place et qui a fait ses preuves. Cette confiance est tout aussi fragile et cruciale de la part des professionnels de l'écosystème. Malheureusement, toute confusion des mandats ou des priorités organisationnelles peut miner cette confiance fragile, mettant en péril l'ensemble des activités.

En résumé, le don d'organes repose sur une expertise clinique unique, une mission profondément humaine et une confiance publique solide. Cet équilibre fonctionne. Rien ne justifie de le fragiliser.

### **Les modèles internationaux : la spécialisation comme clé de succès**

À l'échelle internationale, il est frappant de constater que nulle part ailleurs les entités responsables du sang et des organes ne sont regroupées. La seule exception notable est le Royaume-Uni, où la fusion n'a pas permis d'atteindre les résultats observés ailleurs, au sein des pays leaders du domaine. Cette expérience démontre que la spécialisation est essentielle pour garantir l'efficacité et la qualité des services de transplantation.

L'exemple de l'Espagne est particulièrement éloquent : grâce à son agence dédiée, l'Organización Nacional de Trasplantes (ONT), ce pays obtient les meilleurs résultats mondiaux en matière de don et de transplantation d'organes. L'ONT, entièrement spécialisée dans sa mission, a su développer une expertise pointue, une coordination hospitalière exemplaire et une culture de collaboration qui sauve des vies chaque année. Le modèle espagnol prouve qu'une agence spécialisée est la clé du succès.

Dans le cas inverse, la fusion effectuée au Royaume-Uni illustre les limites d'un modèle qui centralise des activités qui sont aux antipodes. En effet, après plus de vingt ans, cela n'a pas permis de résoudre plusieurs défis majeurs. La coordination intergouvernementale demeure complexe : NHS Blood and Transplant (NHSBT) opère à l'échelle du Royaume-Uni, mais les politiques de santé sont décentralisées, ce qui entraîne des variations dans les priorités, les lois et les ressources. La fusion a également laissé en héritage des systèmes informatiques fragmentés et peu intégrés, obligeant NHSBT à investir dans des programmes de modernisation comme ODT Hub pour améliorer la gestion des données et des processus. Ces enjeux persistants illustrent les limites du modèle fusionné.

Intégrer Transplant Québec dans une vaste structure, c'est s'éloigner des standards internationaux reconnus pour mener à la performance et à l'efficacité. Il serait d'ailleurs pour le moins hasardeux pour le Québec de s'inspirer du seul cas de figure international dont les résultats sont non probants.

***Le Québec dispose déjà d'une structure conforme aux meilleures pratiques internationales : Héma-Québec, société d'État, assure la logistique du sang, et Transplant Québec, organisme à but non lucratif spécialisé, coordonne les processus de don et de transplantation d'organes. Vouloir intégrer ces entités, c'est aller à contre-courant de ce qui fonctionne le mieux dans le monde.*** Cette orientation risquerait de compromettre la performance et la réputation du Québec dans ce domaine.

Le Québec doit s'inspirer des exemples qui sauvent des vies et préserver l'autonomie et l'expertise de ses organismes spécialisés, pour le bien des patients, des familles et de la société tout entière.

## Transplant Québec : un modèle d'efficacité et de sobriété

Transplant Québec est un organisme à but non lucratif (OBNL) mandaté par le gouvernement pour coordonner le don et la transplantation d'organes. Ce statut juridique garantit que chaque décision est guidée par l'intérêt public et non par des impératifs commerciaux. L'OBNL qu'est Transplant Québec fonctionne sous un cadre légal strict, assurant transparence et imputabilité dans la gestion des fonds publics. Ce modèle se distingue par une gouvernance légère et des coûts administratifs réduits, ce qui permet de consacrer la majeure partie des ressources directement aux services cliniques. Cette structure favorise également la souplesse et la proximité avec les milieux hospitaliers à travers tout le Québec, deux éléments essentiels pour répondre rapidement aux besoins des patients. Elle incarne un modèle où la mission sociale se déploie selon une efficacité remarquable pour les finances publiques.

C'est avec une équipe de seulement 70 professionnels dévoués, dont plus de 90 % sont directement affectés à sa mission, que Transplant Québec réussit à coordonner un processus complexe. Ces experts couvrent des domaines variés : coordination clinique, logistique, éthique, soutien à la recherche et soutien psychosocial. Quant au comité de direction de l'organisation, il est composé de seulement cinq personnes, soutenu par deux directeurs médicaux, des médecins-conseils ne travaillant pas à temps plein pour l'organisation, qui assurent la gouvernance et la gestion stratégique de l'ensemble des activités. De plus, les membres du conseil d'administration, composé de professionnels de toutes disciplines, ne sont pas rémunérés. Ces éléments démontrent que Transplant Québec est résolument une organisation centrée sur la mission et non sur la bureaucratie.

***Contrairement à des structures plus lourdes, l'efficacité de Transplant Québec repose sur la compétence et la cohésion, plutôt que sur la multiplication des niveaux hiérarchiques.***

De façon complémentaire, mentionnons que le budget annuel de Transplant Québec s'élève à 16,7 millions de dollars, un montant relativement modeste au regard de l'impact vital de ses activités. La majeure partie des ressources est dirigée vers les services cliniques, garantissant que chaque dollar investi contribue directement à sauver des vies. L'ensemble des dépenses administratives est réduit au minimum, avec une structure légère et des processus optimisés. L'équipe qui compose Transplant Québec est polyvalente et sa structure s'appuie sur un regroupement de compétences dans ses différentes directions afin d'en conserver le plus petit nombre possible.

Sur la base de ces éléments, on peut affirmer que Transplant Québec incarne un exemple d'efficacité publique pour le Québec. Le modèle actuel démontre qu'il est possible d'allier rigueur financière et performance médicale et qu'une organisation spécialisée, autonome et légère est la meilleure garantie d'efficacité. D'ailleurs, c'est sa taille humaine qui lui permet une grande agilité, une autonomie des services et de la prise de décision ainsi qu'une communication directe entre les acteurs clés du système de santé.

Chaque année, des centaines de patients bénéficient d'une greffe grâce à une organisation qui mobilise peu de ressources comparativement à l'ampleur des résultats obtenus. Cette performance repose sur une gouvernance transparente et une approche pragmatique qui est centrée sur la mission.

***Au-delà des chiffres, il faut rappeler que chaque dollar investi dans Transplant Québec se traduit par des vies sauvées.*** Cette mission ne peut être évaluée uniquement en termes financiers : elle incarne une responsabilité collective et un engagement envers les plus vulnérables. ***La sobriété budgétaire de l'organisme est indissociable de son efficacité clinique et de son approche humaine.*** En maintenant Transplant Québec comme entité autonome, le Québec préserve un modèle qui allie performance, compassion et responsabilité publique. C'est un choix qui reflète nos valeurs et notre vision d'un système de santé centré sur la personne.

# Les risques d'une dissolution de Transplant Québec

La dissolution de Transplant Québec comporte des risques majeurs, immédiats et irréversibles. Il s'agit d'une intervention structurelle lourde sur un système qui fonctionne, qui sauve des vies et dont l'équilibre repose sur trois éléments indissociables : une expertise clinique hautement spécialisée, une capacité opérationnelle éprouvée et la confiance du public. Or, le projet de loi fragilise simultanément ces trois piliers.

Les expériences de fusion dans le secteur public montrent qu'elles échouent fréquemment, non par manque de bonne volonté, mais en raison de contraintes inhérentes à sa propre réalité : une bureaucratie rigide, un alignement difficile des priorités, des chocs culturels entre organisations aux missions incompatibles, et une sous-estimation systématique des coûts réels d'intégration. Le cas présent n'y échappe pas. ***Transplanter une mission clinique d'urgence dans une structure dont la logique repose sur la gestion d'inventaire alourdira inévitablement ce qui doit rester agile et ralentira ce qui doit rester instantané.***

Les impacts concrets d'une telle réorganisation seraient immédiats :

- retards de coordination ;
- pertes de donneurs ;
- rupture de services ;
- augmentation de décès évitables.

À cela s'ajoute la dilution de l'expertise clinique, un danger majeur dans un domaine qui repose sur des compétences rares, difficiles à transférer et impossibles à reconstruire rapidement. Sans plan clair pour maintenir cette expertise, la déstructuration proposée ouvre la porte à une perte de savoir-faire qui affaiblirait durablement la performance du système.

Le gouvernement justifie ce démantèlement principalement par des économies potentielles, estimées dans un ensemble plus vaste de regroupements totalisant 35 M\$ d'ici 2030. Or, aucune analyse coût-bénéfice n'a été présentée pour soutenir cette décision. Dans leur ouvrage, *The M&A Failure Trap: Why Most Mergers and Acquisitions Fail and How the Few Succeed* (2024), les professeurs Baruch Lev et Feng Gu révèlent que 70 à 75 % de toutes les acquisitions n'atteignent pas les attentes, et ce, fondé sur une étude exhaustive de 40 000 transactions couvrant quatre décennies. De plus, selon une étude de Cirano (2020), l'absence d'analyse rigoureuse constitue précisément l'un des facteurs les plus prédictifs d'échec. Ces conclusions expertes devraient inciter les décideurs à la réflexion.

Toutefois, lorsqu'une fusion échoue, ce n'est pas seulement une question de chiffres ou de contrats. C'est une question de confiance, de vision et de responsabilité. Trop souvent, les dirigeants surestiment les synergies qu'ils espèrent obtenir et sous-estiment les défis présents. Fusionner deux organisations distinctes, avec leurs cultures, leurs pratiques et leurs histoires, est une entreprise d'une extrême complexité.

Et c'est là que réside le véritable danger. Car au-delà des promesses de rentabilité ou de diminution des probables dédoublements, ce sont les personnes qui en subissent les conséquences : employés désorientés, familles déçues, partenaires fragilisés. Les chocs culturels, les difficultés opérationnelles et une communication défailante peuvent faire dérailler même les projets les plus prometteurs.

Notre responsabilité est claire : ne pas céder à l'attrait d'illusions, mais bâtir sur la réalité.

Il importe donc que le gouvernement clarifie les bases factuelles de sa décision : quelle analyse démontre une réduction des coûts ? Quel scénario prouve que la fusion améliorerait le nombre de transplantations d'organes, les délais de coordination ou la diminution de la mortalité sur liste d'attente ?

### Une illusion d'économie

D'emblée, Transplant Québec souligne la volonté d'optimiser l'utilisation des fonds publics et d'assurer la vitalité des finances publiques.

Toutefois, une analyse attentive de la situation financière de Transplant Québec révèle que les marges d'économie sont extrêmement limitées, tandis que les risques associés à une désorganisation du système sont bien plus coûteux pour le réseau de la santé.

***Le budget de Transplant Québec est de 16 M\$, ce qui représente 0,0103 % du budget total de l'État québécois. De cet infime pourcentage, plus de 90 % des sommes sont directement consacrés au soutien des activités de dons d'organes.*** Il est par ailleurs essentiel de souligner que dans les 10 % restants, peu d'économies seront possibles puisque même après la mise au rencart de Transplant Québec, il sera encore nécessaire de maintenir, par exemple, les équipements informatiques qui permettent aux professionnels d'effectuer leur travail.

À des fins de précisions et de transparence, la masse salariale de Transplant Québec représente environ 9 millions de dollars, tandis que les activités essentielles comme le maintien du système d'information en don d'organes (1 M\$), les activités de sensibilisation auprès de la population, les frais rectifiables (5M\$), incluant le transport des organes, le programme de remboursement des dépenses des donneurs vivants contribuent directement à la mission. Sur la base de ces seules données, il apparaît clairement que l'abolition proposée ne permettra pas d'effectuer les économies attendues, sauf s'il est prévu de couper dans l'offre de service.

***L'expérience semble démontrer qu'il est plutôt rare qu'une société d'État parvienne à offrir une efficacité supérieure à celle d'un organisme à but non lucratif.*** Les véritables marges d'économie résident donc ailleurs dans le réseau.

### Les coûts liés au changement

Dans une réflexion stratégique comme celle effectuée par le gouvernement du Québec, il importe également de considérer les coûts qui seront générés par les changements de structures proposés. En effet, au-delà des économies annoncées, ***la dissolution de Transplant Québec entraînerait une série de coûts cachés qui ne semblent pas pris en compte et dont il faut impérativement prendre connaissance afin de favoriser une prise de décision éclairée.***

D'abord, l'intégration des systèmes informatiques représente un investissement majeur, sans compter les frais liés à la formation des équipes et à l'adaptation des processus internes. À cela s'ajoutent de possibles pénalités contractuelles ou des risques de poursuites en cas de terminaison de contrats, ainsi que les coûts de cessation d'activités et de transfert d'actifs.

D'un point de vue des ressources humaines, il est important de mentionner que contrairement à ce que l'on pourrait croire, le gouvernement n'a pas prévu de transfert des effectifs de Transplant Québec vers Héma-Québec. Cela soulève une question importante : est-ce que les économies projetées pourraient provenir de la suppression de postes ou de la non-reconduction de certains contrats ? Dans l'affirmative, cela entraînerait une perte d'expertise critique dans un domaine hautement spécialisé.

Ajoutons que cette expertise hautement spécialisée ne peut être transférée rapidement ou efficacement dans une autre structure, ce qui pourrait entraîner sa perte et conséquemment une baisse de la qualité des services. À terme, cela pourra également diminuer la satisfaction de la population québécoise devant naviguer dans un processus de don d'organes.

De plus, une éventuelle période de transition, nécessaire pour harmoniser les modes de fonctionnement et intégrer les équipes, risquerait de provoquer une instabilité organisationnelle. Cette dernière pourrait entraîner des départs précipités de personnel qualifié, une perte d'expertise et une augmentation du taux de roulement, ce qui se traduirait par des coûts supplémentaires en recrutement et en formation, ce à quoi il faudrait ajouter les indemnités de départ ainsi qu'une aide à la recherche d'emploi.

On ne peut passer sous silence les coûts humains et d'efficience liés à la démobilisation du personnel, ainsi qu'à l'inquiétude et au stress générés par une réorganisation et de leurs impacts sur la santé mentale des équipes, pouvant entraîner une baisse de productivité et une augmentation des absences. Ces effets, bien que difficiles à quantifier, ont des répercussions directes sur la qualité des services offerts aux patients et aux familles.

En somme, loin de générer des économies substantielles, la déconstruction envisagée risque d'alourdir la facture publique, de fragiliser la chaîne de dons et de transplantations, et de compromettre la performance clinique d'un organisme reconnu pour son efficience et son engagement humain, au Québec, au Canada et sur la scène internationale.

### **Les impacts financiers et humains d'un changement de structure**

Au-delà des sommes directement liées au démantèlement prévu, il existe des coûts indirects majeurs qui risquent d'être engendrés si les opérations de Transplant Québec sont affectées par un changement de structure. Dans le domaine du don et de la transplantation d'organes, la moindre perturbation de la chaîne de coordination peut entraîner des conséquences financières et humaines considérables.

***En effet, il suffit que de quelques greffes soit annulées en raison d'une désorganisation pour que les économies prévues par le projet de loi soient instantanément compromises.*** Par exemple, selon un rapport de l'INESSS produit en 2013, un patient qui ne recevrait pas un nouveau rein et qui devrait poursuivre ses traitements de dialyse générerait pour le réseau des coûts supplémentaires. Pour des soins de dialyse et d'hospitalisation, on parle d'une somme pouvant atteindre jusqu'à 500 000 \$ par patient, sur une période de six à sept ans. Le réseau dépenserait ainsi davantage pour maintenir en vie des patients en attente de greffe que pour financer l'autonomie d'un organisme efficace et spécialisé. Cette réalité met en lumière le caractère illusoire des économies attendues.

À l'inverse, une transplantation rénale réussie coûte environ 120 000 \$ (incluant la chirurgie et le suivi initial), et elle permet de réaliser des économies dès la troisième année post-greffe. Sur la même période de six à sept ans, une greffe engendre une économie nette variant d'environ 250 000 \$ par patient, principalement en soins évités et en amélioration de la qualité de vie. ***La logique mathématique milite en faveur du maintien d'une organisation agile, experte et efficace.***

Il est donc essentiel de considérer l'ensemble des impacts économiques, humains et cliniques avant d'envisager une telle restructuration. Miser sur la stabilité et l'efficacité du modèle actuel, c'est non seulement préserver la qualité des soins et les vies sauvées, mais aussi protéger les finances publiques à long terme.

## Une perte d'expertise inestimable, aux conséquences potentiellement fatales

Si le débat public et la prise de décision gouvernementale semblent s'appuyer d'abord et avant tout sur les budgets, les colonnes de chiffres et les économies potentielles, il ne faut jamais oublier que derrière chaque décision se trouvent des humains : des patients en attente de greffe, des familles plongées dans l'incertitude, des professionnels passionnés qui consacrent leur vie à sauver celle des autres.

Le don d'organes est un domaine de niche où les compétences sont rares, spécifiques et difficiles à remplacer. Transplant Québec regroupe des coordonnateurs cliniques, des infirmiers spécialisés, des chirurgiens, des logisticiens et des experts éthiques et psychosociaux qui maîtrisent un savoir-faire unique, forgé sur le terrain au fil des décennies.

L'annonce du projet de loi 7 a créé un climat d'incertitude qui met en péril la stabilité de cette équipe d'experts. ***Le risque de voir ces professionnels quitter l'organisation est malheureusement bien réel, puisqu'ils craignent de voir leur rôle dilué au sein d'une grande organisation ou de perdre le sens profond de leur mission.*** Une telle perte de sens pourrait les amener à ne plus vouloir poursuivre leur carrière dans ce domaine, ce qui serait dramatique pour le Québec. En effet, on sait que la formation d'un nouveau coordonnateur clinique prend de six à 12 mois et que la maîtrise des protocoles de don d'organes ainsi que la coordination interhospitalière reposent sur une expérience cumulative irremplaçable. La culture de collaboration et d'urgence propre à Transplant Québec ne peut être improvisée dans une structure plus vaste ou plus éloignée du terrain.

D'ailleurs Denis, Lamothe et Langley (1999) et Fournier (2002) conviennent que les fusions d'établissements portent préjudice au climat de travail, à la motivation des employés, aux relations professionnelles, à la répartition du pouvoir, aux méthodes de travail et à l'identité organisationnelle.

Perdre l'expertise professionnelle actuelle, c'est désapprendre en quelques mois ce que le Québec a mis des décennies à construire. C'est exposer les patients à des délais supplémentaires, à des risques accrus et à une diminution de la qualité des soins.

« *L'expertise que nous avons bâtie ne s'enseigne pas dans les livres : elle se vit, elle se partage, elle se transmet sur le terrain. Si nous la perdons, c'est tout le système du don d'organes qui devra repartir à zéro.* »

— Témoignage d'une coordonnatrice clinique, Transplant Québec

## Des risques éthiques non négligeables

Transplant Québec et son Comité d'éthique souhaitent attirer l'attention des parlementaires sur des éléments éthiques majeurs qui demeurent actuellement dans l'angle mort du projet de loi 7. Au-delà des aspects administratifs, et de la dilution de l'expertise, le changement proposé soulève des enjeux fondamentaux pour la dignité humaine, la justice, la confiance du public et l'intégrité du système de don d'organes. Il est souhaité que ces éléments soient pleinement considérés.

D'abord, il importe de considérer que la confiance du public repose sur la transparence, l'équité et l'indépendance des décisions. ***Transplant Québec incarne un modèle où l'autonomie organisationnelle assure la neutralité morale, notamment dans l'attribution des organes. Sur cet élément, aucune justification éthique ou clinique ne pourrait soutenir sa dissolution, qui risquerait d'éroder cette confiance essentielle.***

En effet, l'attribution des organes est un acte éthique majeur qui exige impartialité, transparence et indépendance. Actuellement, l'autonomie de Transplant Québec garantit l'intégrité du processus et la

légitimité morale aux yeux des receveurs, familles et cliniciens. Son annexion à une société d'État pourrait miner ces éléments.

Les patients en attente d'un organe doivent pouvoir compter sur un système stable et éthiquement rigoureux. Toute instabilité ou transformation précipitée ajouterait à leur anxiété et fragiliserait la cruciale confiance qui sous-tend l'ensemble de l'action.

Le don d'organes est une manifestation de solidarité et de dignité humaine, reposant sur des valeurs de compassion, de respect, de justice, de transparence, d'autonomie et d'équité. Dissoudre Transplant Québec reviendrait à fragiliser ces valeurs et à mettre en péril une confiance publique difficile à reconstruire, qui pourtant constitue la clé de voute du processus. Ces éléments plaident en faveur de la préservation de Transplant Québec comme organisme dédié, indépendant et enraciné dans une culture éthique mature, afin de maintenir l'excellence clinique et éthique du don d'organes au Québec.

### Des missions aux antipodes

Transplant Québec doit également porter à l'attention des parlementaires que, ***contrairement à ce que l'on pourrait être tenté de croire, les missions et les opérations de Transplant Québec et d'Héma-Québec ont peu de similarité.*** Elles se trouvent à mille lieux l'une de l'autre. Dissoudre un OBNL afin d'en transférer les activités vers une société d'État, c'est tenter de réunir deux organisations qui répondent à des logiques radicalement différentes, et qui sont incompatibles tant sur le plan opérationnel que sur le plan humain.

En effet, Transplant Québec a pour mission de coordonner le don et la transplantation d'organes dans des conditions d'urgence, avec une attention constante par rapport à l'équité, à la transparence et à la compassion envers les familles. Ses « clients » principaux, ce sont les êtres humains. Comme mentionné précédemment, cette mission exige une expertise clinique pointue, une capacité à intervenir dans des situations critiques et une sensibilité humaine qui ne peut être standardisée.

Quant à elle, Héma-Québec opère selon une logique de production à grande échelle qui est adaptée et conforme à ses secteurs d'activités et aux attentes de ses clients que sont les institutions avec qui elle transige. Son fonctionnement repose sur une efficacité standardisée afin de permettre la gestion de volumes importants. Ainsi, les processus sont pensés pour l'efficacité, la traçabilité et la continuité de l'approvisionnement et de la gestion d'inventaire. Cette façon de faire est loin de l'approche sur mesure requise dans le don d'organes.

Le don d'organes ne peut être traité comme un simple flux logistique. Il s'agit d'un acte profondément humain, où chaque intervention doit être adaptée à la situation unique de chaque famille, chaque patient, chaque donneur. Le risque est important quant à la dilution de cette spécificité essentielle, en imposant des méthodes et des priorités qui ne correspondent pas à la réalité du terrain hospitalier et à la complexité du processus de transplantation.

La recherche souligne d'ailleurs que « Lorsque deux organisations de tailles très différentes sont fusionnées, c'est la plus petite qui risque le plus de voir son capital social détruit. La possibilité de le reconstruire est pratiquement impossible » (Cirano, 2020).

Les valeurs portées par Transplant Québec — compassion, équité, qualité, engagement et collaboration — sont au cœur de sa mission, particulièrement dans le contexte délicat de la fin de vie. Héma-Québec, pour sa part, met l'accent sur l'intégrité, la responsabilisation, le respect et l'efficacité, des valeurs importantes, mais qui traduisent une approche plus administrative et logistique. Même si certaines valeurs sont partagées, la déconstruction de l'organisation risquerait de reléguer au second plan les dimensions humaines et éthiques qui font la force de Transplant Québec.

Aussi, il est nécessaire de mentionner qu'Héma-Québec, bien qu'elle ne vise pas le profit commercial, est soumise à des impératifs de performance, de vente de produits, de reddition de comptes et de rationalisation budgétaire. Cette logique entrera en tension frontale avec la mission de Transplant Québec, qui place l'accompagnement des familles et la coordination clinique au centre de ses priorités, rendu possible par un personnel dévoué et l'agilité d'une petite organisation.

Préserver la distinction entre les deux modèles, c'est garantir la sécurité, l'efficacité et l'humanité du don et de la transplantation d'organes.

## Conclusion

Transplant Québec tient à réaffirmer qu'elle partage les objectifs de saine gestion des finances publiques et de réduction de la bureaucratie. Depuis sa création, l'organisme a toujours incarné ces principes : une administration légère, une gouvernance transparente et une allocation optimale des ressources vers la mission clinique. Loin d'être une simple entité administrative, Transplant Québec est un concentré d'expertise, d'humanité et de savoir-faire, où chaque membre de l'équipe joue un rôle essentiel dans une chaîne d'interventions d'une extrême précision.

Dissoudre cet organisme et intégrer ses activités à celles d'Héma-Québec, c'est briser un équilibre fragile, mettre des vies en danger et risquer de perdre une expertise qui ne se reconstruit pas du jour au lendemain. Le don et la transplantation d'organes exigent une coordination sans faille, une connaissance approfondie du terrain hospitalier et une sensibilité humaine qui ne peuvent être improvisées dans une structure plus vaste ou plus éloignée du patient. La formation et le maintien de cette expertise nécessitent des années d'expérience et d'engagement, et toute rupture dans cette chaîne aurait des conséquences irréversibles pour les patients, les familles et le réseau de la santé.

***Le Québec dispose déjà d'un modèle reconnu pour son efficacité, sa rigueur et sa compassion. Transplant Québec a su bâtir, au fil des décennies, une culture de collaboration et d'excellence qui fait l'envie de nombreux systèmes de santé à travers le monde. Défaire ce modèle au nom d'économies marginales serait une erreur morale, clinique et économique : les risques de désorganisation, de perte d'expertise et de diminution de la qualité des soins surpassent largement les bénéfices financiers annoncés.***

C'est pourquoi Transplant Québec demande le retrait de l'article du projet de loi visant à intégrer ses activités au sein d'Héma-Québec. Il ne s'agit pas d'une demande visant à sauver une organisation ou à protéger un petit nombre d'emplois. Non. Il s'agit de préserver la mission unique et irremplaçable de Transplant Québec : protéger la vie, la dignité et la confiance des citoyens du Québec. Il s'agit d'un choix responsable, fondé sur l'expérience, la performance et le respect des valeurs humaines qui doivent guider notre système de santé.

# À propos de Transplant Québec

Transplant Québec est un organisme à but non lucratif qui a pour mission de favoriser la plus grande disponibilité possible d'organes de qualité, d'assurer l'équité d'attribution des organes, de soutenir l'amélioration des pratiques cliniques et les différentes initiatives d'enseignement et de recherche reliées à la transplantation ainsi que de faire la promotion de la culture du don au sein du réseau de la santé et de la société québécoise. Depuis 1991, et en vertu d'une entente avec le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS), Transplant Québec a la responsabilité de coordonner le processus de don d'organes au Québec. En exerçant un leadership rassembleur, Transplant Québec souhaite rallier l'ensemble des forces vives du système pour atteindre de meilleurs résultats, et ce, au bénéfice des personnes en attente d'une transplantation au Québec.