

# Recommandations d'Héma-Québec au sujet du projet de loi n° 7

## Sommaire

Dans le cadre des réflexions autour du projet de loi n° 7, qui attribue à Héma-Québec les fonctions de coordonner le processus du don et de la transplantation d'organes, présentement assumées par Transplant Québec, les deux organismes ont tenu des séances de travail en décembre 2025, à la demande de la ministre France-Élaine Duranceau. Les objectifs étaient d'explorer ensemble les façons de collaborer, d'identifier des synergies entre les processus de don d'organes et de tissus et de formuler une recommandation commune au gouvernement.

Les scénarios étudiés sont les suivants :

1. **L'intégration de Transplant Québec à Héma-Québec**, comme prévu dans le projet de loi n° 7.
2. Le transfert des activités de Transplant Québec à Héma-Québec par le biais d'**une filiale** – la proposition d'Héma-Québec, permise par le projet de loi n° 7.
3. La **mutualisation** des services.
4. Un **partenariat** stratégique – la proposition de Transplant Québec.

D'entrée de jeu, la direction de Transplant Québec a clairement exprimé sa fermeture quant à une intégration de ses activités à Héma-Québec (scénario n° 1), même par l'entremise d'une filiale (scénario n° 2). Cela dit, les deux parties ont convenu d'un objectif commun : améliorer le processus de don d'organes et de tissus au bénéfice des patients, des donneurs, des familles concernées et de la société québécoise dans son ensemble. Bien que ces discussions aient marqué un début de collaboration, elles ont aussi révélé des divergences quant à l'approche à prendre pour la suite des choses. Il a donc été convenu par les deux parties que Transplant Québec et Héma-Québec produiraient chacune un rapport distinct.

Plus profondément, l'évolution du dossier depuis le dépôt du projet de loi en novembre 2025 a mis au grand jour la vulnérabilité non seulement du système de don et de transplantation d'organes au Québec, mais aussi celle de Transplant Québec. Les départs de quatre employés en raison du projet de loi n° 7 et le manque de relève au sein d'une équipe hautement spécialisée témoignent d'une instabilité préoccupante. Héma-Québec et Transplant Québec reconnaissent que la force de Transplant Québec repose sur l'expertise de pointe de ses employés; or, la vulnérabilité actuelle de l'organisation met à risque la stabilité et la performance du système. Considérant que, malgré une récente amélioration attribuable notamment à l'augmentation des dons d'organes dans le contexte de l'aide médicale à mourir, le système québécois de don et de transplantation d'organes ne fournit pas les résultats attendus, le statu quo s'avère inacceptable.

## Recommandations d'Héma-Québec

**Héma-Québec demeure convaincue que l'intégration des activités de Transplant Québec au sein d'une filiale est la meilleure option pour concrétiser les synergies identifiées et transformer de manière structurante et durable le système de don et de transplantation d'organes en un modèle plus intégré, résilient et performant, capable de répondre aux défis actuels et futurs du domaine.**

Cette option permettrait de préserver l'identité et l'expertise uniques de Transplant Québec, d'assurer la continuité des activités tout en leur donnant une assise plus robuste, de renforcer la gouvernance et de maximiser les synergies identifiées, notamment en matière d'opérations, de formation, d'assurance qualité et de recherche. En intégrant ces activités dans une structure juridiquement distincte, mais contrôlée par Héma-Québec, le gouvernement bénéficierait d'une gouvernance renforcée et imputable, tout en assurant une continuité opérationnelle sans rupture.

**Toutefois, les conditions essentielles à une intégration réussie ne sont pas actuellement réunies.**

La vulnérabilité de la structure actuelle de Transplant Québec, accentuée par le risque élevé de départs importants et la résistance marquée au changement, représentent un risque majeur de bris de service pour le système de don et de transplantation d'organes au Québec.

**Étant donné que le statu quo est inacceptable, Héma-Québec recommande qu'une tierce partie procède à une analyse approfondie afin d'évaluer la robustesse organisationnelle et opérationnelle de Transplant Québec et qu'elle propose des mesures correctives pour renforcer le processus de don d'organes au Québec, quel que soit le scénario retenu. Cette analyse, menée conjointement avec les experts du milieu et les parties prenantes, pourrait ouvrir la voie à une intégration future dans une structure solide préexistante, que ce soit celle d'Héma-Québec ou une autre.**

Cette avenue permettrait au gouvernement d'exercer un droit de regard accru et d'assurer une imputabilité renforcée sur les activités de don d'organes au Québec, tout en réduisant la vulnérabilité du processus au bénéfice de l'ensemble de la société. Enfin, Héma-Québec souligne l'importance d'impliquer activement les parties prenantes, notamment les patients et les familles de donneurs, dans toute décision concernant le don d'organes et de tissus.

## Contexte

Lors des audiences tenues en 2024 par la Commission de la santé et des services sociaux dans le cadre du mandat d'initiative visant à étudier les moyens facilitant le don d'organes et de tissus, Transplant Québec soulignait qu'au Québec, parmi les 913 personnes en attente d'une greffe d'organe, « 47 personnes sont décédées dans l'attente d'un nouvel organe » et concluait qu'il s'agit « d'une tragédie à la fois pour ces patients, leurs familles et leurs proches ainsi que pour l'ensemble de la société »<sup>1</sup>. Dans le rapport annuel 2024-2025 de Transplant Québec, son directeur des soins infirmiers et du soutien aux établissements, Sylvain Lavigne, indiquait que l'organisation pouvait « difficilement faire mieux avec le système actuellement en place » et en déduisait « l'importance de se doter d'une nouvelle loi-cadre et d'une nouvelle gestion plus efficace du don et de la transplantation d'organes au Québec ». Transplant Québec a d'ailleurs lancé un appel à l'action collective afin d'améliorer le processus de don d'organes, estimant que cette amélioration était difficilement réalisable en l'absence d'une loi-cadre et sans ressources additionnelles.

Dès le dépôt en novembre 2025 du projet de loi n° 7, *Loi visant à réduire la bureaucratie, à accroître l'efficacité de l'État et à renforcer l'imputabilité des hauts fonctionnaires*, qui lui attribue les fonctions de coordonner le processus du don et de la transplantation d'organes, Héma-Québec a tendu la main à Transplant Québec, afin d'établir une voie de communication et un dialogue constructif. L'objectif premier de cette démarche était de rassurer le personnel de Transplant Québec, qui représente la force vive de cette organisation, ainsi que les membres du réseau de la santé et la population québécoise. C'est pourquoi Héma-Québec a affirmé publiquement l'importance du maintien des emplois et proposé le scénario de constituer une filiale afin de voir à leur transfert en minimisant les répercussions sur la chaîne de dons et de transplantation.

Transplant Québec a néanmoins refusé tout dialogue avec Héma-Québec et a plutôt choisi d'exprimer publiquement, notamment par le biais des médias, son opposition à toutes formes d'intégration formelle avec Héma-Québec, affirmant avec force sa volonté de préserver entièrement son autonomie. C'est à la demande de la ministre France-Élaine Duranceau que les deux organisations ont tenu en décembre 2025 quatre séances de travail pour étudier les avantages et inconvénients des différents scénarios possibles.

À la suggestion d'Héma-Québec, la démarche entre les deux organisations a été facilitée par Sylvain Bédard, greffé cardiaque, lauréat du Prix Ambassadeur de Transplant Québec en 2019 et auteur d'un mémoire présenté en 2024 à la Commission de la santé et des services sociaux. Sa présence avait pour objectif de contribuer à instaurer un climat propice à des échanges constructifs et efficaces. Par ailleurs, le processus a inclus une consultation ciblée auprès de plusieurs parties prenantes : représentants de patients, chirurgiens médecins transplantateurs et intensivistes, familles de donneurs et

---

<sup>1</sup> Transplant Québec, *Mémoire de Transplant Québec dans le cadre du mandat d'initiative visant à étudier les moyens facilitant le don d'organes ou de tissus*, 2024. [https://www.transplantquebec.ca/sites/default/files/O13m\\_O13m\\_transplant\\_quebec.pdf](https://www.transplantquebec.ca/sites/default/files/O13m_O13m_transplant_quebec.pdf)

de receveurs, ainsi que des employés de Transplant Québec. Ces échanges, bien que brefs, ont permis de cerner les principales préoccupations exprimées par ces acteurs clés.

Bien que ces discussions aient marqué un début de collaboration, elles ont aussi révélé des divergences quant à l'approche à prendre pour la suite des choses. Il a donc été convenu par les deux parties que Transplant Québec et Héma-Québec produiraient chacune un document distinct.

## Définition des scénarios

### Scénario A : Transplant Québec en tant que filiale d'Héma-Québec

Le projet de loi n° 7 octroie à Héma-Québec le pouvoir de créer une filiale et d'y transférer les actifs et passifs de Transplant Québec nécessaires à la planification et à la mise en œuvre des activités de don et de transplantation d'organes au Québec. Cette filiale – juridiquement distincte d'Héma-Québec, mais entièrement contrôlée par elle – aurait pour mission de poursuivre les objectifs actuels de Transplant Québec : la coordination efficiente et équitable du processus de don d'organes, la promotion de la culture du don dans la société et au sein du réseau de la santé, ainsi que la contribution à la recherche et à la formation dans le domaine.

Si cette option est retenue :

- Le nom *Transplant Québec* serait en principe conservé pour assurer la continuité et éviter toute confusion.
- Tous les employés actifs et la convention collective garantissant les conditions de travail seraient transférés automatiquement dans le giron d'Héma-Québec par opération de la loi.
- Les contrats avec les fournisseurs seraient transférés sous réserve de leur consentement.
- La structure de gouvernance ne serait pas transférée automatiquement, mais pourrait être reproduite après entente entre les parties.

Héma-Québec s'engagerait à :

- Maintenir tous les postes actuels pendant une période minimale à définir.
- Préserver le savoir-faire et les expertises clés de Transplant Québec.
- Assurer la continuité des normes du travail et des protections syndicales.
- Travailler en étroite collaboration avec Transplant Québec et les parties prenantes de l'écosystème pour améliorer le processus de don et de transplantation d'organes au Québec, de façon à sauver davantage de vies.

Une présentation en annexe fournit davantage d'informations sur le concept de filiale (voir l'annexe 1).

## **Scénario B: Entente de mutualisation des services entre Héma-Québec et Transplant Québec**

La mutualisation désignerait le fait de mettre en commun des ressources, des moyens ou des services entre Héma-Québec et Transplant Québec afin d'optimiser leur utilisation et de réduire les coûts. Ce scénario se base sur trois principes clés :

- Le partage de certaines ressources.
- L'objectif d'améliorer l'efficacité et l'efficience, de réduire les dépenses et d'éviter les doublons.
- La convention de mutualisation, qui est un accord formel qui définit les modalités de mise en commun des ressources, services ou compétences – laquelle serait d'une durée minimale d'un an et pourrait être renouvelée.

Ainsi, les deux organisations resteraient juridiquement distinctes, mais pourraient avoir une entente d'échange de services qui ne serait pas forcée par la loi. Par exemple, Héma-Québec pourrait assumer les services administratifs de Transplant Québec contre rémunération financière. Ce scénario pourrait impliquer des suppressions de postes, mais son effet se concentrerait davantage sur les services administratifs plutôt que sur les opérations.

## **Scénario C : Partenariat stratégique entre Transplant Québec et Héma-Québec**

Transplant Québec et Héma-Québec concluraient une entente afin d'évaluer et de miser sur les synergies potentielles entre les deux organisations. D'une durée minimale d'un an, elle pourrait être renouvelée.

Les deux organisations resteraient indépendantes et distinctes d'un point de vue juridique, mais accroîtraient leur niveau de collaboration et le partage de certaines ressources dans l'objectif commun d'améliorer le processus de don d'organes et de tissus au Québec. Les possibilités de synergies dans ce cadre incluent certaines activités de communication ainsi que l'obtention du consentement des donneurs et de leur famille.

Ce partenariat stratégique pourrait également constituer une période d'essai préalable à un engagement plus grand et plus clair (pouvant mener au transfert sous forme de filiale).

L'analyse des scénarios ci-après répertorie les nombreux risques de cette option, notamment quant à sa faisabilité.

## Comparaison des scénarios

Selon Héma-Québec, l'option de la **filiale** est celle qui est la plus avantageuse pour toutes les parties impliquées – et surtout pour la population. En ce qui concerne les deux dernières options envisagées, celle de la **mutualisation de certains services** pourrait théoriquement conduire à des économies d'échelle. Toutefois, en l'absence d'une mutualisation des mandats respectifs, une telle option ne permettrait pas, selon Héma-Québec, de mener à des améliorations significatives du système de don et de transplantation d'organes. L'organisation croit également que les économies potentielles seraient minimales, tout en ajoutant un niveau de complexité inutile dans la gestion de deux organisations qui demeureraient indépendantes quant à leurs missions respectives. **Il a d'ailleurs été convenu par les deux organismes d'écarter ce scénario puisqu'il ne maximise pas les bénéfices potentiels, tout en créant de l'insécurité du côté de Transplant Québec.**

Quant à l'option de **partenariat stratégique** proposée par Transplant Québec, il s'agit d'une avenue qui mérite d'être explorée. Il faut cependant rappeler que les deux organisations ont déjà des ententes de collaboration, notamment en ce qui concerne les donneurs conjoints d'organes et de tissus. Le renforcement de ces collaborations est sans doute possible et souhaitable. Toutefois, en l'absence d'une confirmation de la responsabilité directe d'Héma-Québec dans le mandat des organes, **un tel partenariat n'aura qu'un effet très limité sur le système de don et de transplantation d'organes, puisque les deux organisations ne pourront collaborer qu'à l'intersection de leurs mandats respectifs, comme c'est le cas présentement.**

## Détail des synergies potentielles

Dans le cadre des séances de travail réalisées, plusieurs synergies potentielles entre Transplant Québec et Héma-Québec ont été conjointement identifiées. Cette collaboration accrue pourrait s'exprimer notamment dans les domaines des opérations, de la formation, des communications et de la gestion de la qualité. Directement liés à la mission des deux organismes, ces leviers d'amélioration et d'efficacité possibles pourraient avoir un effet considérable entre autres sur le référencement et l'identification des donneurs, la sensibilisation et le consentement auprès de la population québécoise et le soutien aux établissements de santé, aux professionnels et aux familles.

Par ailleurs, Héma-Québec juge que le scénario d'une filiale permettrait plusieurs autres synergies comme une gestion des risques plus structurée ou une cybersécurité accrue, mais elles n'ont pas été étudiées dans le cadre des rencontres.

**Le tableau ci-après détaille l'effet des synergies identifiées sur le système de don d'organes et de transplantation selon les trois scénarios étudiés.** Le second tableau répertorie les avantages et limites de chacun de ces trois scénarios.

# Recommandations d'Héma-Québec au sujet du projet de loi n° 7

**FIL** : Filiale

**MUT** : Mutualisation

**PS** : Partenariat stratégique

**E** Effet élevé

**M** Effet modéré

**F** Effet faible

**N** Effet nul

Secteur	Synergies à haut niveau	FIL	MUT	PS
Opérations	Coordination optimisée et intégrée pour le don d'organes et de tissus	E	N	F
	Simplification du parcours pour les professionnels de la santé	E	N	F
	Mise en commun des ententes contractuelles avec le réseau	E	F	F
	Approche et rétroaction complète donnée à la famille ou au donneur sur l'admissibilité aux dons d'organes et de tissus	E	N	M
	Combinaison des expertises pour avoir un seul point de contact dans les centres hospitaliers pour tous les types de don (organes et tissus)	E	N	F
	Processus conjoint de gestion des plaintes et d'amélioration continue	E	N	F
Formation et sensibilisation	Développement de campagnes de sensibilisation communes au don d'organes et de tissus (reconnaissance de familles des donateurs, Semaine nationale du don d'organes et de tissus, diffusion de contenu partagé)	E	F	M
	Utilisation d'une plateforme commune et partagée de soutien et de pédagogie pour les équipes des centres hospitaliers	E	N	F
	Mise à profit de diverses expertises développées par Héma-Québec, notamment en gestion et analyse de données ainsi qu'en épidémiologie	E	N	N
	Contribution des milliers de bénévoles d'Héma-Québec, en collaboration avec la Fondation Héma-Québec, à la sensibilisation au don d'organes et au consentement	E	N	N
	Mise en commun de partenariats stratégiques (ex. collaboration avec le Bureau du coroner)	E	N	F

# Recommandations d'Héma-Québec au sujet du projet de loi n° 7

Secteur	Synergies à haut niveau	FIL	MUT	PS
Recherche et innovation	Mise en place de comités de recherche conjoints (demandes conjointes, projets de recherche conjoints, vigie sur les nouvelles pratiques, positionnement éthique)	E	N	F
	Mise à profit du programme de recherche indépendant d'Héma-Québec afin de pousser davantage la recherche en don d'organes	E	N	N
Gestion de la qualité	Mise en commun de l'expertise afin de répondre et de surpasser les attentes de qualité, provenant notamment de Santé Canada, puisque Transplant Québec et Héma-Québec sont soumises aux mêmes exigences réglementaires	E	N	N

## Analyse des scénarios

Secteur	Avantages	Limites
Filiale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permet de miser sur toutes les synergies identifiées afin d'accroître l'efficacité du processus de don d'organes et de tissus.</li> <li>Permet de préserver l'expertise et l'ensemble de l'équipe de Transplant Québec.</li> <li>Permet de diminuer le degré de vulnérabilité du processus de don d'organes à terme.</li> <li>Offre une structure juridique solide, stable et pérenne ne mettant pas à risque la flexibilité des opérations.</li> <li>Permet au gouvernement et à la population québécoise d'augmenter leur pouvoir décisionnel sur le processus du don d'organes au Québec, puisque l'imputabilité revient à une société d'État assujettie à la <i>Loi sur la gouvernance des sociétés d'État</i> (LGSÉ), au lieu d'être un organisme indépendant qui n'est pas directement redevable au gouvernement ou à l'Assemblée nationale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N'entraîne pas l'acceptabilité de l'équipe de Transplant Québec, qui a pris une position ferme contre le scénario d'une filiale, notamment par crainte de la dilution de la mission du don d'organes au sein d'Héma-Québec. Ce manque d'acceptabilité pourrait se traduire en perte d'expertise.</li> <li>Impose la mise en place d'un plan de gestion de changement afin d'obtenir l'adhésion de l'ensemble des parties prenantes.</li> <li>Impose une étape de détermination des actifs et passifs devant être transférés à Héma-Québec.</li> </ul>

# Recommandations d'Héma-Québec au sujet du projet de loi n° 7

Secteur	Avantages	Limites
<b>Filiale (suite)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Facilite le partage de ressources entre Héma-Québec et sa filiale, incluant le potentiel d'harmoniser les systèmes et processus administratifs, ce qui pourra réduire les coûts administratifs à terme.</li><li>• Offre à Transplant Québec une structure de gestion des risques éprouvée, une infrastructure TI et de cybersécurité développée, un fonds de recherche indépendant et diverses autres expertises.</li><li>• Ne compromet pas l'indépendance de Transplant Québec et sa culture, réduisant ainsi le choc de transition par rapport au scénario d'une intégration complète à Héma-Québec.</li><li>• Représente un modèle organisationnel reconnu, jumelant le don d'organes et de tissus sous une seule organisation.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nécessite des décisions pour choisir plus précisément un modèle de gouvernance, notamment en ce qui concerne la représentation du mandat des organes au Conseil d'administration d'Héma-Québec.</li></ul>
<b>Mutualisation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Permet des économies potentielles dans le domaine administratif.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Offre des bénéfices minimes (économies dans le domaine administratif) et ne résulte pas en une amélioration du processus de don d'organes au Québec.</li><li>• Impose la négociation complexe d'une entente précisant quels services seront mutualisés.</li><li>• Rend la pérennisation de l'entente dépendante du bon vouloir des deux organisations, selon les ressources disponibles.</li><li>• Ne permet pas au gouvernement et à la population québécoise d'augmenter leur pouvoir décisionnel sur le processus du don d'organes au Québec.</li></ul>

# Recommandations d'Héma-Québec au sujet du projet de loi n° 7

Secteur	Avantages	Limites
<b>Partenariat stratégique</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Permet une acceptabilité plus forte à court terme au sein de l'écosystème du don d'organes.</li><li>• Permet une transition douce pour les parties prenantes avant un rapprochement plus formel des deux organisations.</li><li>• Permet la tenue de consultations auprès de l'ensemble des parties prenantes pour les impliquer dans les décisions.</li><li>• Offre un potentiel faible d'amélioration du processus de don d'organes et de tissus.</li><li>• Offre un potentiel modéré de mise en commun de campagnes de sensibilisations au don d'organes et de tissus.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Risque de ne pas pérenniser le partenariat (missions et mandats respectifs, coupes budgétaires, etc.).</li><li>• Dilue les efforts consacrés à la priorisation des mandats respectifs de chacune des organisations.</li><li>• Entraîne une ambiguïté quant au partage des budgets.</li><li>• Ne permet pas la mise en place de plusieurs synergies identifiées, comme le programme de recherche, les initiatives de communication et la contribution aux bénévoles d'Héma-Québec.</li><li>• Ne permet pas au gouvernement et à la population québécoise d'augmenter leur pouvoir décisionnel sur le processus du don d'organes au Québec, puisque l'imputabilité revient à un organisme indépendant qui n'est pas directement redevable au gouvernement ou à l'Assemblée nationale.</li></ul>

## Recommandations d'Héma-Québec

### La filiale est le scénario le plus porteur

À la lumière des discussions qui ont eu lieu entre les deux organisations et de l'analyse en profondeur des synergies offertes par les différents scénarios, **Héma-Québec considère que la création d'une filiale au sein de laquelle toutes les activités de Transplant Québec seraient transférées représente la meilleure option** pour améliorer le processus de don et de transplantation d'organes au bénéfice des patients, des donneurs, des familles concernées et, plus largement, de la société québécoise. Ce modèle offrirait une solution structurante et pérenne, permettant la mise à profit des synergies identifiées avec Transplant Québec, tout en préservant ses expertises et en maintenant ses activités dans une structure juridiquement distincte mais suffisamment autonome pour assurer l'indépendance de ses opérations.

Cette approche ne se limite pas à un simple transfert administratif : elle vise à bâtir un écosystème plus performant, plus efficient et plus résilient, capable de répondre aux défis actuels et futurs du domaine du don et de la transplantation d'organes. En intégrant ces activités dans une structure juridiquement distincte mais contrôlée par Héma-Québec, le gouvernement bénéficierait d'une gouvernance renforcée et imputable, conforme à la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*, tout en assurant une continuité opérationnelle sans rupture. Ce modèle permettrait de préserver l'expertise unique et la culture organisationnelle de Transplant Québec, tout en consolidant la stabilité d'un service essentiel dont dépendent des centaines de vies chaque année.

Cette filiale offrirait un cadre solide pour concrétiser les synergies identifiées lors des séances de travail et transformer le système de don et de transplantation en un modèle plus intégré et performant. Elle permettrait d'abord d'optimiser les opérations en rapprochant la **coordination des dons d'organes et de tissus et en simplifiant les parcours hospitaliers pour les équipes médicales et les familles**. Elle favoriserait également un **renforcement de la formation et de la sensibilisation** grâce à des campagnes communes et à des plateformes pédagogiques partagées, contribuant à une meilleure compréhension et à une culture du don plus forte au sein de la société québécoise. La filiale améliorerait également **la qualité et la sécurité des processus par une gestion des risques plus structurée, une cybersécurité accrue et une conformité réglementaire renforcée**, garantissant des standards élevés pour les patients, les donneurs et leurs familles. Sur le plan scientifique, la filiale créerait les conditions pour **accélérer la recherche et l'innovation** en soutenant des projets conjoints et en mettant à profit le programme de recherche indépendant d'Héma-Québec, ouvrant ainsi la voie à des avancées majeures dans le domaine.

Pour concrétiser cette vision, Héma-Québec s'engage à maintenir tous les postes actuels pendant une période minimale à définir afin de préserver le savoir-faire et les expertises clés de Transplant Québec.

Enfin, dans le cadre du scénario de filiale, **Héma-Québec propose la mise en place d'un comité de travail élargi, réunissant l'ensemble des parties prenantes de l'écosystème du don et de la transplantation d'organes et de tissus**, incluant des experts de Transplant Québec et d'Héma-Québec, des représentants du réseau hospitalier et clinique et, bien sûr, des patients, des donneurs et des familles. Ce comité aurait pour rôle de créer un espace de dialogue et de collaboration afin de confirmer les synergies les plus porteuses pour le système québécois, de prioriser les initiatives stratégiques et de concevoir un plan d'implantation à court, moyen et long termes.

Cette démarche vise à assurer une évolution harmonieuse et progressive, tout en minimisant les risques opérationnels grâce à la stabilisation des activités courantes. Par ce mécanisme participatif, **la filiale ne serait pas vue et comprise seulement comme une structure administrative, mais deviendrait un véritable moteur d'innovation et de transformation**, garantissant que la transition soit saisie comme une occasion d'améliorer durablement le système de don et de transplantation au Québec.

### Un contexte défavorable

**Cependant, les conditions essentielles au succès de ce scénario ne sont pas actuellement réunies.** Les deux organisations n'ayant pas été consultées avant le dépôt du projet de loi et la période d'échange après ce dépôt ayant été très limitée, l'adoption immédiate d'une solution serait précipitée. De plus, l'évolution du dossier a révélé une grande insécurité du côté de Transplant Québec. En date du 18 décembre 2025, quatre employés auraient déjà quitté l'organisme à la suite de l'annonce du projet de loi et d'autres menacent de le faire car ils refuseraient de travailler pour Héma-Québec, ce qui constitue une source d'inquiétude. À cela s'ajoutent une résistance marquée au changement de la part de l'équipe de gestion de Transplant Québec et la défense du maintien du statu quo faite par certains médecins transplantateurs, intensivistes et autres acteurs clés, malgré la performance actuelle du système de don et de transplantation d'organes au Québec. **Ces professionnels exercent une influence déterminante sur les parties prenantes de ce système, ce qui accentue le risque d'échec en cas de transition forcée.** Or, le maintien des expertises et de l'expérience de Transplant Québec est une condition incontournable de la réussite de toute forme d'intégration.

Héma-Québec recommande donc de ne procéder à une intégration qu'avec l'adhésion des experts clés. À ce sujet, il est important de souligner qu'un appel au dialogue a été lancé par plusieurs patients et acteurs du milieu, témoignant d'une volonté réelle de collaboration pour améliorer le système.

Sur le fond, Héma-Québec demeure préoccupée par la vulnérabilité du système de don et de transplantation d'organes et de la structure actuelle de Transplant Québec, puisqu'il s'agit d'un service essentiel dont dépendent des centaines de vies chaque année. L'organisation éprouve des difficultés à consolider et à stabiliser ses expertises et ses parties prenantes dans un contexte de changement comme celui des dernières semaines, ce qui met à risque l'ensemble de ses activités.

Par ailleurs, il est important de souligner que l'implantation de l'aide médicale à mourir a entraîné des répercussions importantes au Québec, en augmentant le nombre potentiel de donneurs d'organes grâce à une identification plus prévisible des cas admissibles. Cette évolution a contribué à améliorer certaines statistiques de dons, ce qui est en soi une bonne nouvelle, mais elle ne doit

pas servir à occulter la fragilité structurelle de Transplant Québec ni les enjeux fondamentaux en matière d'efficacité, de disponibilité des ressources et de pérennité du processus, lesquels sont énumérés dans le mémoire présenté en 2024 par Transplant Québec à la Commission de la santé et des services sociaux.

## Une solution pour dénouer l'impasse

Étant donné que le statu quo est inacceptable, Héma-Québec recommande qu'**une tierce partie procède à une analyse approfondie** afin d'évaluer la robustesse organisationnelle et opérationnelle de Transplant Québec et qu'elle propose des mesures correctives pour renforcer le processus de don d'organes au Québec, quel que soit le scénario retenu. Cette analyse, menée conjointement avec les experts du milieu et les parties prenantes, pourrait ouvrir la voie à une intégration future dans une structure solide préexistante, que ce soit celle d'Héma-Québec ou une autre.

Cette avenue permettrait au gouvernement d'exercer un droit de regard accru et d'assurer une imputabilité renforcée sur les activités de don d'organes au Québec, tout en réduisant la vulnérabilité du processus au bénéfice de l'ensemble de la société. Enfin, Héma-Québec souligne l'importance d'impliquer activement les parties prenantes, notamment les patients et les familles de donneurs, dans toute décision concernant le don d'organes et de tissus. Héma-Québec réitère sa disponibilité à collaborer pleinement dans le cadre de son mandat pour soutenir un processus transparent et inclusif.

## Annexes

1. Présentation – *Que signifierait la création d'une filiale pour Transplant Québec?* par Sébastien Gignac, vice-président au secrétariat général, aux risques et aux audits, et Roselyne Zombecki, vice-présidente aux personnes, à la culture et au leadership à Héma-Québec.
2. Présentation – *Mutualisation des services entre Transplant Québec et Héma-Québec* par Dawn Singerman, vice-présidente aux finances et aux infrastructures à Héma-Québec.
3. Présentation – *Mobilisation et promotion du don auprès de la population québécoise* par Geneviève LeBrun, vice-présidente à l'expérience clientèle et aux communications à Héma-Québec.
4. Présentation – *Synergies pour améliorer le système de dons de tissus et d'organes au Québec* par Étienne Fissette, directeur de l'exploitation des tissus humains à Héma-Québec.
5. Présentation – *Partenariat stratégique* par Daniel Vincent, directeur des communications et affaires gouvernementales à Transplant Québec.
6. Liste des participants à la courte consultation.



[hemaquebec.ca](http://hemaquebec.ca)

## Annexe 1

# Que signifierait la création d'une filiale pour Transplant Québec ?

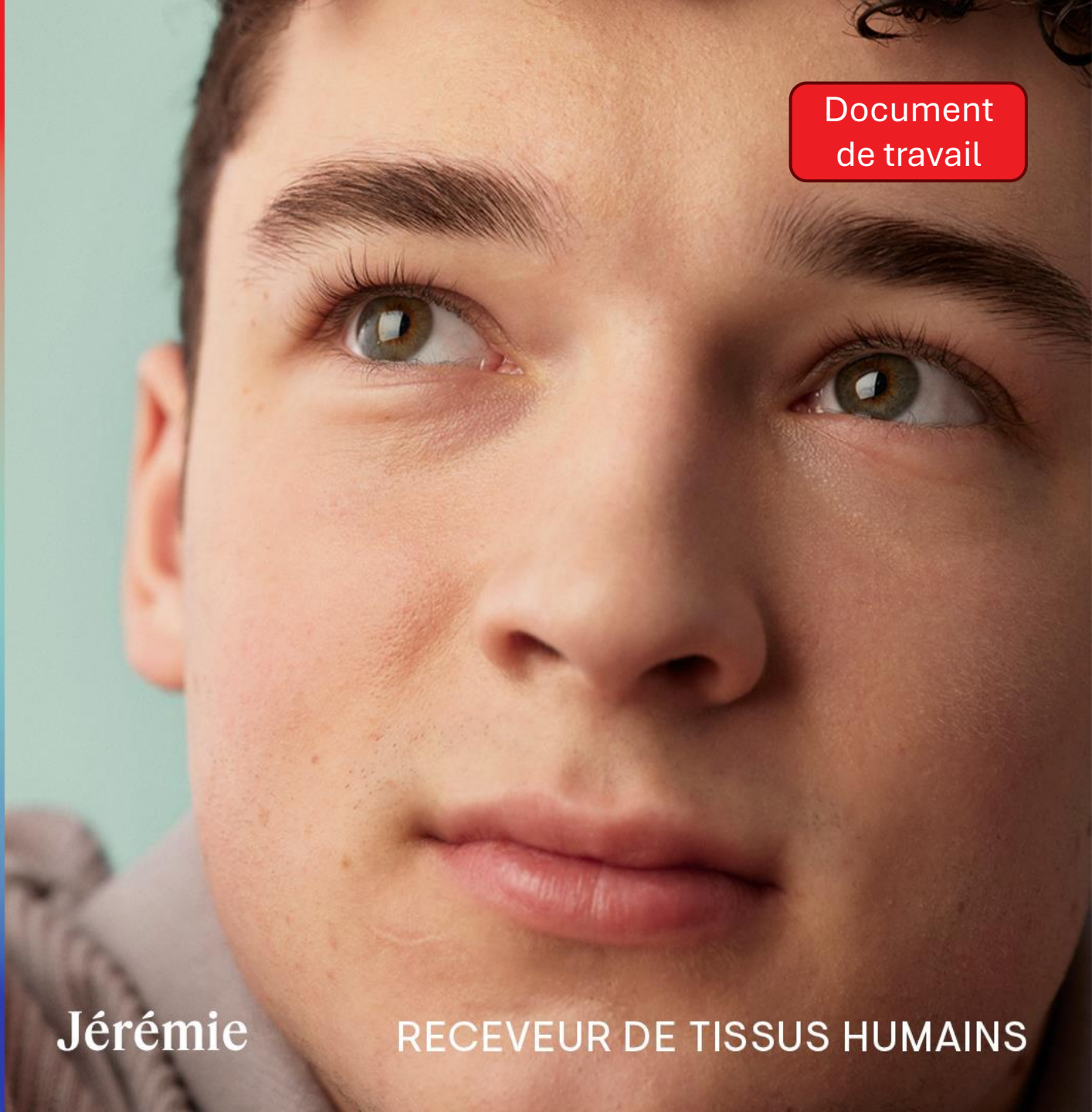
**Sébastien Gignac, Vice-président - Secrétariat général,  
risques et audits**

**Roselyne Zombecki, Vice-présidente - Personnes,  
culture et leadership**

**18 décembre 2025**

**Jérémie**

**RECEVEUR DE TISSUS HUMAINS**



# Que signifierait la création d'une filiale pour Transplant Québec?

Document  
de travail

## Principe directeur

- Avec l'adoption du Projet de loi no 7 (PL7), Héma-Québec se voit dotée du pouvoir de créer une filiale et d'y transférer les actifs et les passifs de Transplant Québec en autant qu'ils sont nécessaires pour assurer la planification et la mise en œuvre de l'ensemble des activités liées au don et à la transplantation d'organes au Québec – activités jusqu'ici assumées par Transplant Québec.
- Bien que le PL7 prévoie que les actifs et les passifs de Transplant Québec soient transférés à Héma-Québec, cette dernière pourrait de nouveau les transférer dans une filiale à part entière.

# Qu'est-ce qu'une filiale?

Document  
de travail

## Définition d'une filiale et caractéristiques principales

- **Contrôle majoritaire** : Une **filiale** est une société distincte juridiquement (aussi appelée « compagnie » ou « personne morale »), mais contrôlée par une autre société (la société mère) qui détient plus de 50 % de son capital-actions, lui permettant notamment de nommer les membres de son conseil d'administration. (Dans le cas de Transplant Québec ce serait en principe 100% du capital-actions qui serait détenu par Héma-Québec).
- **Indépendance juridique** : Elle possède sa propre personnalité juridique, un patrimoine distinct, et peut en principe opérer de manière autonome, à la différence d'une division ou d'une direction de la société mère. (Comme c'est le cas, par exemple à Héma-Québec, pour le secteur des Tissus humains qui n'est pas une filiale, mais une direction au sein de l'organisation).
- **Structure opérationnelle** : Une telle structure est utilisée couramment par les sociétés d'une certaine envergure, y compris par certaines sociétés d'État du Québec, comme la Caisse de dépôt et placement du Québec (CDPQ) – qui a créé, par exemple, la société CDPQ Infra, une filiale à part entière, pour gérer les projets d'infrastructure comme le REM.
- **Création** : La création d'une filiale implique des démarches spécifiques à la constitution d'une société, comme le dépôt d'une demande initiale et la production de statuts de constitution auprès du Registraire des entreprises du Québec, du moins si c'est une société créée en vertu de la Loi sur les sociétés par action (L.R.Q., c. S-31.1).

# Qu'est-ce qu'une filiale?

Document  
de travail

## Caractéristiques principales d'une filiale (Suite)

- **Attributs spécifiques** : En tant qu'entité juridique distincte qui détient des droits et des obligations qui lui sont propres, la filiale a pour but d'exploiter une entreprise et de remplir sa mission tout en étant redevable à ses (ou son) actionnaires.
- Elle a, plus spécifiquement, les attributs suivants :
  - Une existence distincte de celle de ses actionnaires;
  - Qui possède des biens en son nom propre;
  - Qui a des droits et assume des obligations et des responsabilités qui lui sont propres;
  - Qui peut signer des contrats et des engagements financiers;
  - Et qui peut intenter des poursuites ou être poursuivie au même titre qu'une personne physique.
- Le tout, sous réserve des limites établies par la société mère.

# Transfert des actifs et des passifs

Document  
de travail

## En quoi consiste le transfert des actifs et des passifs?

Le Projet de loi no 7 prévoit que :

- « **Les actifs et les passifs de Transplant Québec** ... qui sont **liés aux attributions** que la présente loi confère à Héma-Québec et qui sont identifiés par le ministre de la Santé et des Services sociaux **sont transférés à Héma-Québec** selon la valeur et aux conditions que détermine le gouvernement ».

Cela signifie que les actifs et passifs de Transplant Québec transférés à Héma-Québec sont :

- constitués de tous les biens, droits et éléments matériels ou immatériels ayant une valeur pécuniaire ainsi que toute obligation réelle ou potentielle, présente, en devenir ou future dans la mesure où elle peut être déterminable précisément et objectivement;
- doivent être liés aux attributions que le Projet de loi no 7 confère à Héma-Québec;
- et doivent aussi avoir été identifiés par le ministre de la Santé et des Services sociaux selon la valeur et aux conditions que détermine le gouvernement.

# Transfert des actifs et des passifs

Document  
de travail

## Qu'entend-on par actifs et passifs?

- Les tribunaux ont défini la notion d'actif comme étant :
- *« un élément de valeur appartenant à une personne; plus précisément un élément inclus dans le bilan qui représente la valeur d'une ressource, d'un droit, d'un bien, etc. » ... ainsi que les « biens de toute nature, réels ou personnels, matériels ou immatériels, y compris, à certaines fins, des brevets et causes d'action appartenant à toute personne, notamment une société... »*
- *Pour sa part, la notion de passif « possède un sens plus large que le terme "dette" et a été interprété comme "l'assujettissement, réel ou potentiel, à une obligation ou renvoie plus spécialement à des obligations en devenir, futures, impossibles à établir ou imparfaites, plutôt qu'à des dettes", qui sont fondamentalement déterminables et certaines, en général ».*
- Bien que les notions d'actifs et de passifs soient fort larges, la portée de celles-ci est néanmoins tributaire des attributions que le Projet de loi no 7 octroie à Héma Québec, à savoir les responsabilités, les obligations, les droits et les pouvoirs conférés aux fins de la mission publique ayant trait à l'ensemble du processus de don et de transplantation d'organes au Québec.
- De plus, le ministre de la Santé et des Services sociaux et le gouvernement possèdent un vaste pouvoir discrétionnaire relativement à l'identification des actifs et des passifs et à la détermination de leur valeur et des conditions applicables à leur transfert.

## **Le nom « Transplant Québec » en tant que marque de commerce constitue un actif susceptible d'être transféré**

- Le nom « Transplant Québec » étant également une marque de commerce, il doit à ce titre être considéré comme un actif qui serait en principe transféré à Héma-Québec.
- Le nom pourrait donc être attribué à la filiale qui continuerait d'opérer en tant qu'entreprise à titre de « Transplant Québec ».

## **Le transfert des actifs et des passifs implique un « transfert d'entreprise »**

- Le fait que le Projet de loi no 7 fasse référence aux transferts d'actifs et de passifs et confie à Héma-Québec les attributions de Transplant Québec en matière de transplantation et de don d'organes indique que ce transfert, selon la portée des actifs transférés, constitue un transfert d'entreprise au sens de l'article 1525, al. 3 du Code civil du Québec.
- L'application de cet article demeure cependant sujette aux actifs et passifs qui seront effectivement transférés compte tenu des conditions imposées par le ministre de la Santé et des Services sociaux et le gouvernement.

## **Les contrats de travail dans le contexte d'un « transfert d'entreprise » sont également transférés**

- Bien que les contrats de travail soient des contrats, et qu'en général les contrats soient considérés comme des actifs, ce n'est pas le cas spécifiquement des contrats de travail. Toutefois, nonobstant cela, à partir du moment où nous sommes en présence d'un transfert d'entreprise (de Transplant Québec à Héma-Québec), les contrats de travail sont automatiquement transférés à Héma-Québec en vertu du Code civil du Québec.

## **La structure de gouvernance n'est pas transférée automatiquement mais peut être reproduite telle quelle dans la filiale**

- Bien que le conseil d'administration et ses comités (notamment le comité d'éthique, le comité consultatif médical scientifique et les sous-comités médicaux) ne soient pas transférés automatiquement dans Héma-Québec ou sa filiale, comme c'est le cas des contrats de travail (vu qu'il s'agit d'un transfert d'entreprise), cette structure peut néanmoins être reproduite dans la filiale en constituant en son sein des instances de gouvernance similaires avec les mêmes personnes qui en deviendraient membres.

# Scénario de création d'une filiale

Document  
de travail

**En vertu des dispositions prévues au Projet de loi 7, voici les effets sur les employés de Transplant Québec en matière de droit de l'emploi et du travail :**

- 1. Les contrats de travail des employés de Transplant Québec seraient automatiquement transférés à Héma-Québec, qui deviendrait par le fait de ce transfert, liée par ces contrats :**
  - Héma-Québec s'engagerait à maintenir dans sa filiale, tous les postes de la structure organisationnelle de Transplant Québec pendant une durée minimale qui reste à déterminer;
  - Héma-Québec s'engagerait de ce fait à accueillir tous les employés actifs de Transplant Québec (au jour précédant de la transition) et de maintenir leur emploi dans sa filiale;
  - En respect de ces contrats de travail ainsi que des compétences exigées pour accomplir la portée des rôles qui y sont associés, Héma-Québec s'engagerait aussi à respecter le savoir-faire et les grandes expertises nichées qui sont au cœur de la mission et de l'opération de Transplant Québec.

**En vertu des dispositions prévues au Projet de loi 7, voici les effets sur les employés de Transplant Québec en matière de droit de l'emploi et du travail :**

**2. La continuité des normes du travail ne serait pas affectée à l'égard des employés de Transplant Québec, ce qui signifie notamment :**

- Que leur lien d'emploi, initié à la date d'embauche à Transplant Québec, est maintenu et que la durée de leur service continu ne serait pas interrompue;
- Que les conditions de travail, telles qu'elles sont prévues (tant pour les employés non syndiqués que pour les employés syndiqués), seraient aussi maintenues pour assurer la stabilité et la continuité des opérations, en plus de la mobilisation des employés de Transplant Québec;
- Que le lieu de travail actuel des employés de Transplant Québec demeurerait inchangé et qu'en conséquence, l'environnement de travail permettrait aussi la stabilité et la continuité des opérations.

**En vertu des dispositions prévues au Projet de loi 7, voici les effets sur les employés de Transplant Québec en matière de droit de l'emploi et du travail :**

- 3. La convention collective des employés de Transplant Québec, représentés par le Syndicat des travailleuses et travailleurs de Transplant Québec – CSN, serait transférée, ainsi que le certificat d'accréditation:**
  - La convention collective intervenue entre Transplant Québec et le Syndicat demeure en vigueur jusqu'au 11 avril 2029;
  - Héma-Québec s'engagerait à respecter toutes les conditions de travail qui y sont prévues, ainsi que les différents mécanismes mis en place par Transplant Québec pour faire vivre les relations de travail de façon saine et proactive pendant la durée de la convention collective (divers comités, procédures de règlement des griefs ou des différends, consultations, échanges, etc.).

## En quoi la création d'une filiale offre des avantages indéniables pour opérer un rapprochement entre les deux organisations

- La création d'une filiale permet le transfert des activités de Transplant Québec à Héma-Québec sans heurt et sans risque de bris de services, et ce de la manière la plus fluide possible.
- Cela permet également d'être assuré de préserver les expertises et d'être assuré du maintien de tous les employés dans leur poste au sein d'une même structure, et ce sans changements apparents – minimisant ainsi toute instabilité ou incertitude pour ces derniers ainsi que pour les patients.
- Enfin, cela permet aux deux organisations de prendre le temps nécessaire pour bien déterminer les synergies qui peuvent être obtenues et les activités qui peuvent être mutualisées afin de réaliser des gains d'efficacité et d'efficience bénéfiques pour les receveurs en attente de dons d'organes et pour le système de santé.

## Quelles sont les attributions que le Projet de loi no 7 confère à Héma-Québec?

Les attributions que la loi – c’est-à-dire le Projet de loi no 7 – confère à Héma-Québec y sont décrits à l’article 75 (qui modifie la Loi sur Héma-Québec et le Comité de biovigilance pour y insérer un nouvel article 3.1).

L’article se lit comme suit :

3.1 Héma-Québec a également pour mission, conformément aux orientations déterminées par le ministre, de coordonner le processus du don et de la transplantation d’organes et d’assurer l’efficience, la rigueur scientifique et l’équité de ce processus.

À cette fin, elle doit plus particulièrement :

- 1° tenir une liste des personnes en attente d’une transplantation d’organes;
- 2° mettre en œuvre les critères d’attribution d’organes à des fins de transplantation;
- 3° élaborer et mettre en œuvre des mesures visant à informer, à accompagner et à soutenir les donneurs d’organes, leurs proches et les receveurs d’organes;
- 4° veiller au transport des organes destinés à être transplantés et à celui des équipes médicales chargées du prélèvement ou de la transplantation;
- 5° favoriser la collaboration et la mobilisation des intervenants du domaine de la santé et des services sociaux œuvrant en matière de don d’organes;
- 6° contribuer à la sensibilisation de la population à l’importance du don d’organes;
- 7° soutenir les efforts visant à faciliter le don d’organes et contribuer à l’amélioration des pratiques en cette matière;
- 8° exercer toute autre fonction que lui confie le ministre relativement au don d’organes.



HémaQuébec

## Annexe 2

# Mutualisation des services – Transplant Québec et Héma- Québec

**Dawn Singerman, CPA**

**Vice-présidente aux finances et aux infrastructures**

**18 décembre 2025**

Document de  
travail

**Jérémie**

**RECEVEUR DE TISSUS HUMAINS**

# Définition

Document de  
travail

- La mutualisation désigne le fait de **mettre en commun des ressources, des moyens ou des services** entre plusieurs acteurs (organisations, entreprises, administrations) afin d'optimiser leur utilisation et de réduire les coûts.
- Principes clés :
  - **Partage** : plusieurs entités utilisent ensemble des ressources (humaines, matérielles, financières, technologiques).
  - **Objectif** : améliorer l'efficacité, réduire les dépenses, éviter les doublons.
  - **Convention de mutualisation** : accord formel qui définit les modalités (droits et obligations, coûts et facturation, responsabilités et assurances, durée, gouvernance) de mise en commun des ressources, services ou compétences.

C'est une logique de coopération pour obtenir des économies d'échelle et une meilleure performance collective.

# Considérations

Document de  
travail

Aspect	Considérations fiscales	Considérations légales
<b>Facturation interne</b>	Risque d'assujettissement à la <b>TVA/taxes</b> si des entités se facturent entre elles.	Nécessité d'une <b>convention de mutualisation</b> pour encadrer les échanges.
<b>Répartition des coûts</b>	Doit être <b>équitable et traçable</b> pour éviter une requalification fiscale.	Clauses précises sur la <b>responsabilité financière</b> et la répartition des charges.
<b>Avantages fiscaux</b>	Certaines structures (coopératives, associations) peuvent bénéficier d' <b>exonérations</b> .	Respect des <b>statuts juridiques</b> (association, organisme public, etc.).
<b>Comptabilité</b>	Obligation de <b>justifier les coûts mutualisés</b> dans les états financiers.	Contrats doivent prévoir les <b>modalités de sortie</b> ou de modification.
<b>Protection des données</b>	Pas d'impact fiscal direct, mais coûts liés à la conformité peuvent être partagés.	Respect des lois sur la <b>confidentialité</b> et protection des données (ex: Loi 25).
<b>Responsabilité</b>	Pas d'impact fiscal direct, mais attention aux <b>assurances partagées</b> .	Définir qui est responsable en cas de <b>dommage ou litige</b> .

Importance de négocier une convention de mutualisation qui définit bien toutes les conditions et considérations

# Exemples de services

- **Services administratifs** : Paie, comptabilité, gestion des ressources humaines.
- **Achats et approvisionnement**: Expertise en négociation et en matière contractuelle. Regroupement des achats pour négocier de meilleurs prix.
- **Infrastructures informatiques** : Systèmes de gestion, téléphonie, serveurs, cybersécurité.
- **Infrastructures physiques** : Partage d'espaces de bureaux.
- **Formation et développement** : Programmes de formation communs pour le personnel ainsi pour les partenaires du réseau.
- **Services juridiques** : Partage d'expertise juridique.
- **Communication et marketing** : Campagnes communes, outils partagés.
- **Recherche et développement** : Expertise de recherche, laboratoires.
- **Tests** : Expertise en laboratoires.



HémaQuébec

## Annexe 3

# Mobilisation et promotion du don auprès de la population québécoise

**Geneviève LeBrun**

**Expérience clientèles et communications**

**18 décembre 2025**

Document de travail



**Élodie  
BÉNÉVOLE**

# Des expertises qui soutiennent les efforts de mobilisation

- **Campagne de rayonnement, de sensibilisation et de conversion auprès de la population québécoise** : pour accroître la familiarisation des secteurs d'activités et inciter la prise d'action
- **Développement de partenariats** : auprès d'organismes, entreprises, institutions académiques
- **Recrutement et mobilisation de bénévoles** à travers le Québec
- **Campagne de sensibilisation et d'accompagnement** auprès des professionnels de la santé pour tous les secteurs
- **Analyses avancées de données et recherche primaire et secondaire** avec un focus sur la population et les donneurs : pour assurer une optimisation de nos efforts et la rencontre de nos objectifs
- **Production de contenu** pour les différentes plateformes (incl. médias sociaux) et publications
- **Développement d'outils numériques** : pour répondre aux attentes de la population (ex. Site web)
- **Soutien à la Fondation Héma-Québec** pour accentuer son rayonnement.
- **Développement et mise en action du plan d'action en développement durable**

# Une présence nationale et continue

- **Douze centres de dons** avec des équipes dédiées dans les différentes régions du Québec : qui font la promotion des différents secteurs d'activités.
- Des milliers de bénévoles dont **plus de 1300 bénévoles dédiés à la sensibilisation et de mobilisation** de la population québécoise :
  - **Présence et leadership étendus** avec 13 chapitres dans les différentes régions Québec et chacun d'eux leur conseil d'administration.
  - **Une force bénévole** formée en continu sur les différents secteurs d'activité qui se divise entre :
    - 900 bénévoles dans les 13 différents chapitres régionaux
    - 450 bénévoles de 18 à 30 ans de la Cellule Jeunesse
  - Les bénévoles des 13 chapitres tiennent **plus de 1300 kiosques et participant à une soixante d'événements grand public** pour les différents secteurs d'activité.
  - **La Cellule jeunesse compte aussi 7 minicellules formelles et associées aux institutions académiques** suivantes (UdeM, McGill, Concordia, UL, UdeS, UQAR et Marionopolis). Les membres de la Cellule Jeunesse y tiennent plusieurs activités de sensibilisation et recrutement pour tous les types de dons :
    - Participation à **des événements majeurs** (festivals, salons, journées portes ouvertes) pour faire connaître Héma-Québec et sensibiliser la population aux différents types de dons.
    - Organisation de kiosques de sensibilisation pour les **cellules souches**, le **sang de cordon** et les **tissus humains**, animés par des bénévoles formés.

# Opportunités et force de frappe accentuée pour la sensibilisation au don d'organes et de tissus

- Mettre en commun nos expertises en mobilisation et sensibilisation : campagnes éprouvées auprès de la population et des professionnels de la santé.
- Mettre en commun nos partenariats stratégiques : collaboration avec organismes, entreprises et institutions académiques, ordres professionnels, etc.
- Tirer avantage de la présence nationale et continue d'Héma-Québec : 12 centres de dons, 13 chapitres régionaux, des milliers de bénévoles formés.
- Bâtir ensemble et diffuser des outils numériques et contenus pédagogiques :
  - Intégration à la formation pour professionnels de la santé et celle initiale des futurs professionnels de la santé
  - Développement du contenu et de formation incluse dans le cursus académique
  - Ressources interactives et autre contenu pour le grand public.
- Faire levier des équipes analytiques d'Héma-Québec pour faire des analyses avancées et recherche : données pour optimiser les actions et mesurer l'impact.

# Annexe - exemples

# Actions de mobilisation auprès de la population



**POUR SIGNIFIER SON CONSENTEMENT**

Si consentir au don de tissus humains était aussi simple que de signer l'autocollant au dos de cette carte, le feriez-vous?

[quebec.ca/OrganTissueDonation](http://quebec.ca/OrganTissueDonation)

**Signez l'autocollant et apposez-le au dos de votre carte d'assurance maladie**

<b>A mon décès, j'autorise le prélèvement d'organes et de tissus.</b>	<b>A mon décès, j'autorise le prélèvement d'organes et de tissus.</b>
Signature du donneur	Signature du donneur
Pour un donneur de moins de 14 ans, le titulaire de l'autorité parentale ou le tuteur doit aussi apposer ses initiales.	Pour un donneur de moins de 14 ans, le titulaire de l'autorité parentale ou le tuteur doit aussi apposer ses initiales.
Date	Date
Initiales	Initiales

**Héma Québec** La question qui tue pas



## Foires du don de soi – Cellule Jeunesse

- **Objectif** : Présenter les différents secteurs d'activités d'HQ aux étudiants : sang, plasma, cellules souches, tissus humains, ainsi que de recruter des nouveaux ambassadeurs.
- **Durée** : 4 heures (10h à 14h)
- **Réalisations** : 2 Foires
  - ✓ **UQAM - 9 octobre (plus de 150 participants)**
  - ✓ **U Laval - 12 novembre (plus de 100 participants)**



# Outils développés pour les professionnels de la santé

[Téléchargez tous les outils disponibles sur notre site Web >](#)



Jérémie  
RECEVEUR DE TISSUS HUMAINS

LE DON DE TISSUS HUMAINS

## Prolonger la vie. Au-delà de la vie.

Guide à l'intention des familles et des proches




SANG et PLASMA  
LAIT MATERNEL  
CELLULES SOUCHES  
TISSUS HUMAINS



LE DON DE  
TISSUS HUMAINS

Questions  
fréquemment  
posées


DR<sup>e</sup> LAVOIE  
INTERVISTE-INTENSIVISTE



LE DON DE  
TISSUS HUMAINS

Communication  
avec la famille

BIBIANE ET EUGÈNE  
PARENTS DE RACHÈLE ET ÉMILIE,  
DÉCÉDÉS DANS UN ACCIDENT  
DE LA ROUTE



# Actions de communications pour les professionnels de la santé

## Semaine nationale du don d'organes et de tissus

Du 20 au 26 avril 2025, découvrez les initiatives d'Héma-Québec et contribuez au rayonnement de la cause!

Parlez du don de tissus humains, ça change des vies.



WEBINAIRE  
22 avril 2025

SEMAINE NATIONALE DU  
DON D'ORGANES ET DE TISSUS  
20 AU 26 AVRIL 2025

### Parler du don de tissus, ça change des vies



## Trousse de communication

SEMAINE NATIONALE DU  
DON D'ORGANES ET DE TISSUS  
20 au 26 avril 2025



Parler du don de tissus humains,  
ça change des vies!

## Tissus Humains

NOVEMBRE 2025

### TISSUS OCULAIRES: Le défi de l'approvisionnement!

Bien que les greffes de tissus humains sauvent et améliorent chaque jour la vie de patientes et patients, un enjeu crucial demeure méconnu : l'importance d'un approvisionnement constant, suffisant et prévisible, particulièrement pour les tissus oculaires.

Contrairement à d'autres types de tissus comme les tissus cardiovasculaires, cutanés ou musculosquelettiques — qui peuvent être conservés jusqu'à cinq ans —, les tissus oculaires doivent être greffés dans un délai très court, idéalement dans les 7 jours suivant le prélèvement. Cette contrainte impose une gestion rigoureuse quotidienne des besoins selon les chirurgies.



En moyenne, seulement une recommandation sur 15 est admissible pour le prélèvement de cornées. Chaque diminution du nombre de recommandations de donneuses et donneurs potentiels compromet la capacité à répondre adéquatement aux besoins pour la greffe.

Lorsque les recommandations diminuent, la disponibilité des tissus oculaires diminue également, ce qui peut même entraîner le report de chirurgies. Ces reports entraînent des conséquences majeures, tant pour le réseau de la santé que pour les patientes et patients, qui voient leur attente prolongée et leur qualité de vie compromise.

C'est pourquoi il est essentiel de recommander tous les donneurs et donneuses potentiels à Héma-Québec. Chaque recommandation contribue à maintenir la fluidité des interventions chirurgicales!

Pour en apprendre davantage sur la greffe de tissus oculaires, nous vous invitons à visionner la vidéo de la D<sup>re</sup> Audrey Lafortune, médecin de famille et évaluatrice-prestataire d'aide médicale à mourir au CISSS Lanaudière, et de la D<sup>re</sup> Mona Harissi-Dagher, chirurgienne ophtalmologiste au Centre hospitalier de l'Université de Montréal (CHUM).



### Le saviez-vous?

Le prélèvement de tissus humains doit se faire dans les 24 h suivant le décès.



Dans le cas des prélèvements de cornées, par exemple, plus ce délai est réduit, plus la qualité est grande.



Ceci a une incidence importante sur le succès de la greffe.

Communiquiez avec nous le plus rapidement possible, en fonction des procédures en vigueur, afin de débiter le processus dans les meilleurs délais!



RAPPORT ANNUEL  
2024-2025



### Rapport annuel d'Héma-Québec

Le rapport annuel 2024-2025 d'Héma-Québec est maintenant disponible! Il présente plusieurs faits saillants, dont l'entrée en vigueur du mandat de distributeur unique de tissus humains, une avancée majeure pour le secteur. Vous y découvrirez aussi notre nouvelle image de marque modernisée ainsi que le Centre de dons de Drummondville, qui a récemment ouvert ses portes. Un aperçu concret des efforts déployés pour mieux servir la population.



→ Vous souhaitez recevoir le Bulletin Tissus Humains? Il est désormais possible de vous abonner directement sur **NOTRE SITE WEB**.

→ Consultez **NOTRE SITE WEB** pour en savoir plus sur les tissus humains.

## Annexe 4

# Synergies pour améliorer le système de dons de tissus et d'organes au Québec

**Etienne Fissette, directeur de l'exploitation des  
tissus humains à Héma-Québec**

**18 décembre 2025**



**Martin et Johanne**  
FILS ET CONJOINTE D'UN DONNEUR  
DE TISSUS HUMAINS

# Ententes contractuelles avec le réseau

- D'après notre compréhension, Transplant Québec établi des ententes de collaboration avec les établissements du réseau en ce qui a trait aux infirmières de liaison œuvrant dans ses installations.
- Héma-Québec déploie un modèle opérationnel dans laquelle des ressources humaines spécialisées dont leur port d'attache (lieu de travail) est une installation du réseau.
- Le déploiement de ce modèle requiert la conclusion et le renouvellement d'ententes de collaboration.
- Héma-Québec et Transplant Québec devraient travailler conjointement afin de réduire le nombre d'ententes et par conséquent, réduire la charge de travail globale de tous les partenaires.

# Aide médicale à mourir

- L'aide médicale à mourir (AMM) est relativement récente au Québec et le nombre de Québécois qui s'en prévaut annuellement est en croissance.
- Transplant Québec et Héma-Québec travaillent à développer des mécanismes d'arrimage avec les professionnels prestataires de l'AMM.
- En ce moment, peu d'approches conjointes ne sont réalisées auprès d'un donneur potentiel. Ainsi, une même personne peut se voir offrir distinctement l'option du don d'organes et l'option du don de tissus.
- Un processus concerté, optimal et cohérent où les deux options (organes et tissus) seraient offertes simultanément pourrait être perçu positivement par les patients en fin de vie.

# Formation et sensibilisation

- Héma-Québec, Transplant Québec et les établissements ont des ressources sur le terrain pour parler, sensibiliser et former sur le don. (infirmières ressources (CH), infirmières de liaison (TQ), coordonatrices (HQ), agent de sensibilisation (HQ)).
- Chaque organisation développe ses stratégies de communications.
- Héma-Québec et Transplant parlent aux mêmes intervenants (urgence et soins critiques).
- La valeur ajoutée de parler du don d'organes et de tissus séparément est peu évidente.
- Ne serait-il pas plus avantageux de développer des expertises par unités de soins plutôt que des experts en type de don?

# Détermination de l'éligibilité au don

- Bien que des critères propres aux dons tissus ou organes puissent être édictés par les directeurs médicaux, les activités de don d'organes et de tissus sont régies par le règlement sur la sécurité des Cellules, Tissus et Organes.
- Dans un premier temps Transplant Québec évalue l'éligibilité aux dons d'organes à l'aide notamment de l'historique médical du donneur.
- Dans un deuxième temps, Héma-Québec parcourt à nouveau l'entièreté de l'historique médicale pour déterminer l'éligibilité aux dons de tissus.
- Une évaluation complète où l'éligibilité aux dons d'organes et de tissus serait déterminée simultanément serait optimale.
- Ainsi, une rétroaction complète pourrait être donnée à la famille sur les options de dons possibles. Ceci éviterait aux familles d'être soumises à l'incertitude et des démarches répétitives.

# Coordination optimisée

- Lorsque le personnel soignant téléphone pour recommander un donneur potentiel, deux options se présentent:
  - Appuyer sur le 1 pour parler à Transplant Québec
  - Appuyer sur le 2 pour parler à Héma-Québec
- Si un professionnel de la santé recommande un donneur d'organes à Transplant Québec, mais que ce donneur est rapidement décliné, il est très peu probable (et surtout pas optimale) que ce même professionnel rappelle Héma-Québec pour recommander à nouveau le donneur.
- Un parcours simplifié pour les professionnels de la santé permettrait possiblement d'accroître les dons.

# Coordination optimisée

- Aujourd'hui, il existe bien souvent une duplication des interventions auprès de la famille et des équipes de soins.
- Par exemple, dans le cadre des prélèvements du cœur (pour les valves) chez les donneurs d'organes, ce processus requiert des communications additionnelles avec les mêmes personnes ou équipes médicales impliquées dans le don d'organes.
- Plutôt que de travailler en parallèle, le don d'organes et de tissus devrait partager des processus intégrés, ce qui simplifierait le travail pour les équipes en établissements qui supportent les dons d'organes et de tissus présentement.

# Collaboration avec le Bureau du coroner

- Héma-Québec entretient une étroite collaboration avec le Bureau du coroner, et ce, depuis maintenant 6 ans.
- Des agents de liaison permettent de faciliter l'échange d'informations entre Héma-Québec, les coroners, les pathologistes et les familles des donneurs.
- Sachant que des donneurs d'organes peuvent faire l'objet d'une enquête par un coroner, il pourrait être intéressant d'évaluer comment notre proximité avec derniers pourrait faciliter le travail de personnel œuvrant dans le don d'organes.



HémaQuébec

# Synthèse – Plan de partenariat stratégique

## Introduction

Cette synthèse présente les grandes lignes du plan de partenariat stratégique entre Héma-Québec (HQ) et Transplant Québec (TQ). Elle est conçue pour une présentation courte, en mettant l'accent sur les objectifs, la gouvernance, les axes clés, les KPI et le calendrier de mise en oeuvre.

Ce partenariat est la première étape vers une collaboration structurée, avec impact rapide, faible coût et protection des expertises. Il prépare le terrain sans compromettre la continuité clinique ni la confiance des donneurs et des employés.

**Ce partenariat stratégique est un levier pour réduire l'incertitude des parties prenantes internes et externes, surtout dans un contexte où l'environnement du don d'organes est mobilisé contre la fusion prévue par le projet de loi du Conseil du trésor (PL7).**

## Pourquoi cela répond à l'incertitude ?

- **Clarté des rôles** : HQ conserve ses mandats (sang, tissus, registres), TQ garde la coordination et l'attribution des organes → rassure les équipes et les hôpitaux.
- **Continuité clinique garantie** : aucune refonte lourde, SOP harmonisées, biovigilance maintenue.
- **Communication transparente** : messages co-brandés avec CTA distincts → réduit la confusion publique.
- **Gouvernance partagée** : comité conjoint + charte → donne un cadre clair aux décideurs.
- **Flexibilité** : ajustable selon l'évolution du PL → permet de tester sans engagement irréversible.

## Impact sur les parties prenantes

- **Internes (HQ, TQ, CISSS/CIUSSS)** : stabilité des processus, formation commune, KPI mesurables.
- **Externes (donneurs, familles, médias, MSSS)** : confiance renforcée, lisibilité accrue, engagement citoyen préservé.

# Liste des participants à la courte consultation

**Séance de travail entre Transplant Québec et Héma-Québec**  
Rencontre du 16 décembre 2025

## **Participants externes :**

- **D<sup>r</sup> Pasquale Ferraro**, chirurgien transplantateur pulmonaire au CHUM
- **D<sup>r</sup> Jean-François Lizé**, chef intensiviste du CHUM
- **Stéphanie Prévost**, famille de donneurs
- **Émilie Vigneault**, coordonnatrice clinique chez Transplant Québec
- **Annie Descôteaux**, famille de receveurs
- **D<sup>re</sup> Véronique Phan**, néphrologue transplantateur pédiatrique au CHU Sainte-Justine
- **D<sup>re</sup> Marie-Chantale Fortin**, néphrologue transplantateur au CHUM