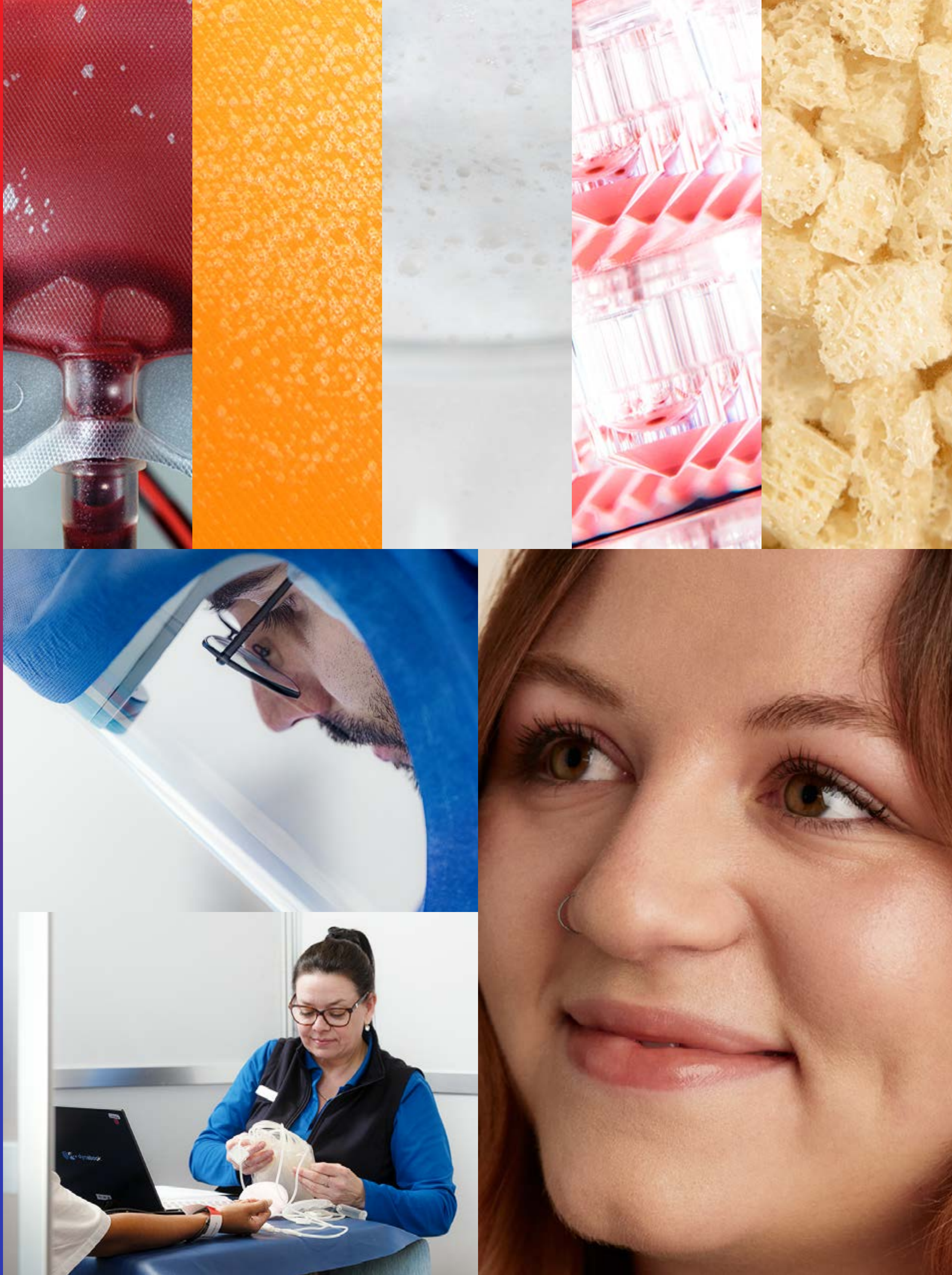




SANG et PLASMA  
LAIT MATERNEL  
CELLULES SOUCHES  
TISSUS HUMAINS

# Rapport annuel 2024-2025

On est là pour la vie.





# Mission

Répondre avec efficience  
aux besoins de la population  
québécoise en sang et autres  
produits biologiques d'origine  
humaine de qualité.

# Vision

Devenir un partenaire stratégique  
au service du système de santé  
québécois.

# Soigner la vie par la vie.



# Secteurs d'activité

---



Sang

Le sang est le liquide qui circule dans les veines et les artères du corps. Il se compose de plasma, dans lequel baignent les globules rouges, les globules blancs et les plaquettes.



Plasma

Partie liquide du sang, le plasma véhicule dans le corps les cellules sanguines et des substances nutritives. Il sert à fabriquer des médicaments, appelés produits stables.



Lait maternel

Le lait maternel recueilli profite aux grands prématurés ne pouvant être allaités par leur mère. Il réduit le risque de maladie intestinale sévère.



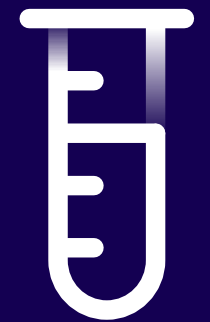
Cellules souches

Les cellules souches sont les cellules « mères » à partir desquelles les autres cellules sanguines se développent. Elles se trouvent dans la moelle osseuse, la circulation sanguine périphérique et le sang de cordon ombilical.



Tissus humains

Les tissus humains peuvent être prélevés pour des fins de greffe. Il s'agit, par exemple, de valves cardiaques et de tissus oculaires, cutanés, artériels ou musculosquelettiques.



Laboratoire

Héma-Québec offre des services d'analyses spécialisées à ses partenaires du système de santé québécois, étant à ce titre reconnue comme un centre de référence en médecine transfusionnelle.



# L'année 2024-2025

## EN UN COUP D'ŒIL



Sang

**146 735**  
donneuses et donneurs  
de sang total et plaquettes

**309 113**  
produits sanguins  
livrés



Plasma

**30 312**  
donneuses et donneurs  
de plasma

**449 742**  
produits stables  
livrés



Lait maternel

**818**  
donneuses  
de lait maternel

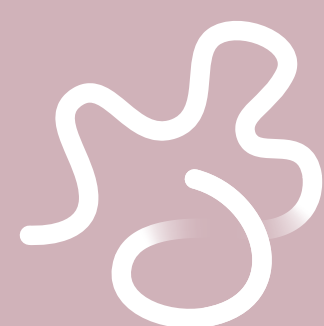
**19 093**  
bouteilles  
de lait maternel distribuées



Cellules souches

**56 986**  
inscriptions au Registre  
des donneurs  
de cellules souches

**14**  
dons de cellules souches



Sang de cordon

**2 598**  
donneuses de sang  
de cordon

**16**  
unités de sang de cordon  
distribuées



Tissus humains

**1 037**  
donneuses et donneurs  
de tissus humains prélevés

**7 694**  
tissus humains distribués  
aux centres hospitaliers



Laboratoire

**33 571**  
analyses effectuées  
pour les hôpitaux

**238 486**

donneuses et donneurs  
de sang, plasma, cellules  
souches, sang de cordon,  
tissus humains et lait  
maternel inscrits

**785 672**

produits distribués  
(tous types de produits)

**1 998**

membres  
du personnel

**Des milliers**

de bénévoles qui contribuent  
généreusement à la réalisation  
de notre mission

**586 M\$**

de revenus annuels



# Table des matières

Le Rapport annuel 2024-2025 d’Héma-Québec couvre l’exercice financier du 1<sup>er</sup> avril 2024 au 31 mars 2025.

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| Message des dirigeantes                                  | 6  |
| Héma-Québec, un milieu professionnel profondément humain | 7  |
| Réalisations par secteur d'activité                      | 11 |
| Innovation, amélioration continue et recherche           | 33 |
| Partenariats stratégiques au service du système de santé | 43 |
| Gestion des risques                                      | 56 |
| Bilan du Plan stratégique 2021-2027                      | 63 |
| Gouvernance                                              | 73 |
| Exigences législatives                                   | 88 |
| États financiers                                         | 99 |

# La fierté et l'ambition

## Message des dirigeantes



**Caroline Banville**  
PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



**Nathalie Fagnan**  
PRÉSIDENTE ET CHEF DE LA DIRECTION

Ce qui nous frappe toutes les deux en nous penchant sur les grands projets d'Héma-Québec en 2024-2025, c'est le désir de dépassement qui les sous-tend tous. Nulle part, en effet, vous ne trouverez dans les pages qui suivent l'empreinte d'un désir de se contenter du statu quo et de simplement laisser les dossiers établis suivre leur cours. Au contraire, à Héma-Québec, nous sommes dans l'évolution : nous pilotons un ambitieux virage numérique, nous mettons les bouchées doubles pour accroître notre autosuffisance en plasma, nous multiplions les projets de recherche pour améliorer notre efficience, nous restons à l'affût des nouveaux produits que nous pourrions fournir aux centres hospitaliers québécois pour venir en aide à la population.

### DES PROJETS PORTEURS

Les projets qui illustrent cette ambition ne manquent pas. Pensons par exemple à l'unification de nos différentes marques (comme GLOBULE et PLASMAVIE) sous le seul nom d'Héma-Québec, avec un logo modernisé. Il ne s'agissait pas seulement de rafraîchir notre image par souci esthétique : ce projet s'inscrivait dans une stratégie globale visant à optimiser toutes nos communications avec la population en regroupant tous nos messages – dans le but ultime de favoriser le recrutement de nouveaux donneurs et donneuses dans tous nos secteurs d'activité.

Nous avons adopté la même attitude en poursuivant notre plan d'ouverture de nouveaux centres de dons consacrés au don de plasma, comme celui de Drummondville, qui a ouvert ses portes en 2025, et celui de

Lévis, qui le suivra en 2026. Et les résultats ne déçoivent pas : par rapport au précédent exercice, nous avons prélevé 16 % plus de plasma en 2024-2025 !

L'autre projet incontournable de l'année, c'est l'entrée en vigueur de notre mandat de distributeur unique de tissus humains. Nous distribuons des tissus humains aux centres hospitaliers de la province depuis une vingtaine d'années, mais depuis décembre 2024 nous sommes responsables de répondre à l'ensemble des besoins en la matière. Un tel mandat est en soi un signe clair de la confiance du réseau de la santé envers Héma-Québec. Et la transition fluide que nous avons opérée témoigne éloquentement de notre capacité à nous adapter.

### UNE ORGANISATION UNIQUE, UNE MISSION ESSENTIELLE

En embrassant ce nouveau mandat, nous avons prouvé, comme nous l'avons fait plusieurs fois depuis notre création en 1998, que nous sommes capables d'ajouter des cordes à notre arc. Cette évolution des dernières décennies nous mène à notre position actuelle, celle d'une société d'État qui fait plus que fournir des produits sanguins aux hôpitaux et qui est devenue la spécialiste incontestable des produits biologiques d'origine humaine au Québec.

L'élargissement de notre mission est naturellement venu avec un accroissement de notre responsabilité comme acteur social au sein de l'écosystème des soins de santé au Québec. Cette responsabilité, nous la portons avec fierté, comme un étendard. Avec nos

nombreux et incontournables partenaires du réseau de la santé, nous formons un filet indispensable pour tous les Québécois et Québécoises.

### DES APPUIS À LA HAUTEUR

Bien entendu, cette évolution n'est pas la simple somme d'une équation administrative : elle repose sur une base proprement humaine. La contribution la plus évidente, c'est sans nul doute celle de nos donneuses et donneurs, qui méritent notre gratitude inconditionnelle. Cependant, on ne saurait trop insister sur la passion et la compétence de notre personnel et de nos équipes de bénévoles, qui comprennent l'importance de notre mission – et en sont tous les jours à la hauteur. La fierté et l'ambition de notre organisation, elles proviennent avant tout de tous ceux et celles qui inscrivent chacun de leurs pas dans notre marche commune. À tous et toutes : un immense merci.

Quelle conclusion pourrait être plus appropriée pour ce texte qu'une invitation lancée à l'ensemble de ses lecteurs et lectrices de tenter l'expérience du don ? C'est la meilleure manière de participer à cette fierté commune. Et comment refuser, quand tout est en place, grâce à nos équipes accueillantes et chaleureuses, pour que ce soit une expérience riche et réussie ? Nous comptons sur vous !



**Caroline Banville,**  
ing., IAS.A  
Présidente du conseil  
d'administration



**Nathalie Fagnan,**  
FCPA, IAS.A  
Présidente  
et chef de la direction

# Héma-Québec, un milieu professionnel profondément humain

Héma-Québec,  
c'est 1 998  
personnes  
passionnées  
et qualifiées qui  
se mobilisent pour  
le don de vie!



## UNE CULTURE ORGANISATIONNELLE AXÉE SUR L'HUMAIN

Chaque jour, nous contribuons ensemble à sauver des vies! Façonné par cette mission commune profondément empreinte d'humanité, notre environnement de travail est axé sur le respect, l'ouverture et la collaboration. C'est pourquoi le bien-être et les aspirations de nos employés et employées sont au cœur de nos orientations.

En prenant soin de nos gens, nous leur permettons de prendre soin des autres en contribuant au don de vie!

## UN PERSONNEL DÉVOUÉ À NOTRE MISSION

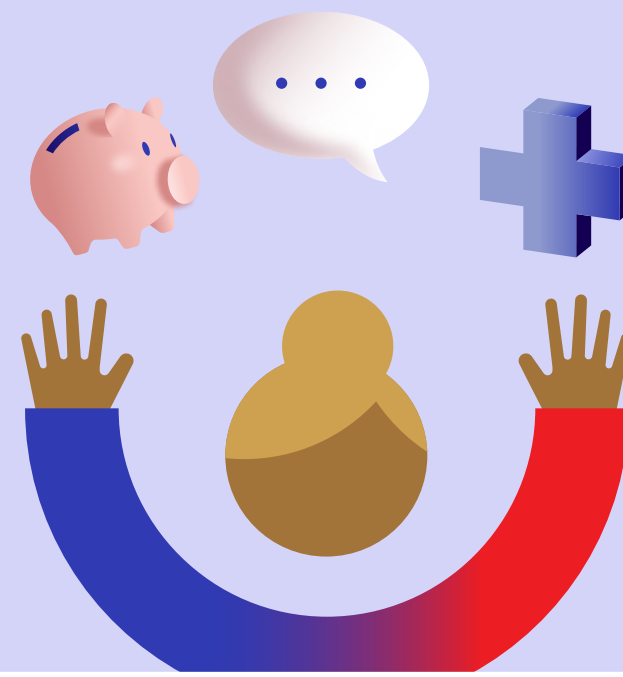
Les membres de notre équipe ont en commun un grand respect pour la mission, une passion et un dévouement toujours renouvelés.

Chapeau à leur  
engagement  
exceptionnel!



## NOS VALEURS

- Intégrité/honnêteté
- Respect
- Engagement
- Responsabilisation

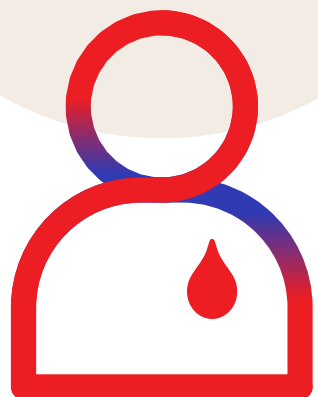


## UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL OÙ S'ÉPANOUIR

Héma-Québec favorise la diversité, l'équité des chances en emploi et privilégie la mobilité interne des talents. Ici, l'expérience employé est valorisée et en mode évolution. En agissant positivement sur la vie professionnelle des gens, nous désirons créer un environnement de travail valorisant, au sein duquel les employés et employées de tout secteur et tout niveau peuvent s'épanouir et poursuivre une carrière stimulante. La qualité des relations humaines et interprofessionnelles, l'écoute et la collaboration constituent les bases sur lesquelles s'appuie notre culture.

### Nos talents bougent et évoluent:

**25% des postes  
sont comblés  
à l'interne.**



## UNE QUESTION D'AVANTAGES

Héma-Québec offre aux personnes qui se joignent à son équipe des conditions et une gamme d'avantages représentant une grande valeur ajoutée:

- Un programme d'assurances collectives
- Un régime de retraite à prestations déterminées
- Un service de télémédecine accessible en tout temps
- Le remboursement d'une portion de frais de scolarité, d'activités sportives et de transport en commun
- Quatre semaines de vacances dès la première année pour la majorité des postes, en plus des jours fériés et congés personnels
- Une politique de conciliation travail-vie personnelle pour plusieurs postes
- Un programme élaboré de développement des compétences réglementaires, professionnelles et de leadership et de perfectionnement
- Un programme d'accueil et d'intégration des nouveaux employés et employées
- Divers programmes de reconnaissance des années de service et des départs à la retraite.

## DES MODES DE TRAVAIL COLLABORATIFS ET ADAPTÉS À LA NOUVELLE RÉALITÉ

Avec ses bureaux à Montréal et à Québec, en plus de ses 12 centres de dons, Héma-Québec est un employeur présent dans plusieurs régions. Cette présence est appelée à s'intensifier alors que de nouveaux centres sont planifiés au cours des prochaines années.

À l'écoute de son personnel, Héma-Québec offre une souplesse de travail dans plusieurs postes. Notre politique de télétravail permet la possibilité de combiner la présence occasionnelle au bureau avec

les options technologiques du télétravail, selon la fonction de l'employé ou employée et les besoins de son service.

## POUR LES GENS ET POUR LA PLANÈTE

Nous assumons nos responsabilités et sensibilisons notre personnel à l'importance d'agir dans une logique de responsabilité sociale et de développement durable. Comme nous voulons nous propulser encore plus loin dans cette voie, cette orientation constitue l'une des six priorités de notre Plan stratégique 2021-2027.



## UNE ORGANISATION INTÉGRÉE, DES POSTES VARIÉS

Comme nous sommes une véritable organisation intégrée, toutes les fonctions se croisent au sein des vice-présidences d'Héma-Québec :

- **Affaires médicales et innovation**
- **Chaîne d'approvisionnement**
- **Expérience clientèles et communications**
- **Finances et infrastructures**
- **Médecine transfusionnelle**
- **Personnes, culture et leadership**
- **Produits sanguins et lait maternel**
- **Qualité et affaires réglementaires**
- **Secrétariat général, risques et audits**
- **Technologies de l'information et stratégie numérique**
- **Transformation et efficience organisationnelle.**

La grande diversité de talents qu'on y retrouve crée un milieu extrêmement riche et inspirant où se côtoient des compétences et des expertises très variées. Notre structure regroupe plus de 400 types d'emplois et offre de multiples possibilités !

## DES FORMATIONS QUI REHAUSSENT LES COMPÉTENCES

Nos talents désirent grandir et poursuivre leur carrière avec nous. Nos programmes de formation donnent ainsi à nos employés et employées les outils nécessaires pour bonifier leur parcours professionnel. Qu'il s'agisse de notre programme de leadership, de formations réglementaires ou de perfectionnement professionnel, nous mettons tout en place pour soutenir les attentes et les ambitions de notre personnel !

## UN QUOTIDIEN DIVERSIFIÉ ET INCLUSIF

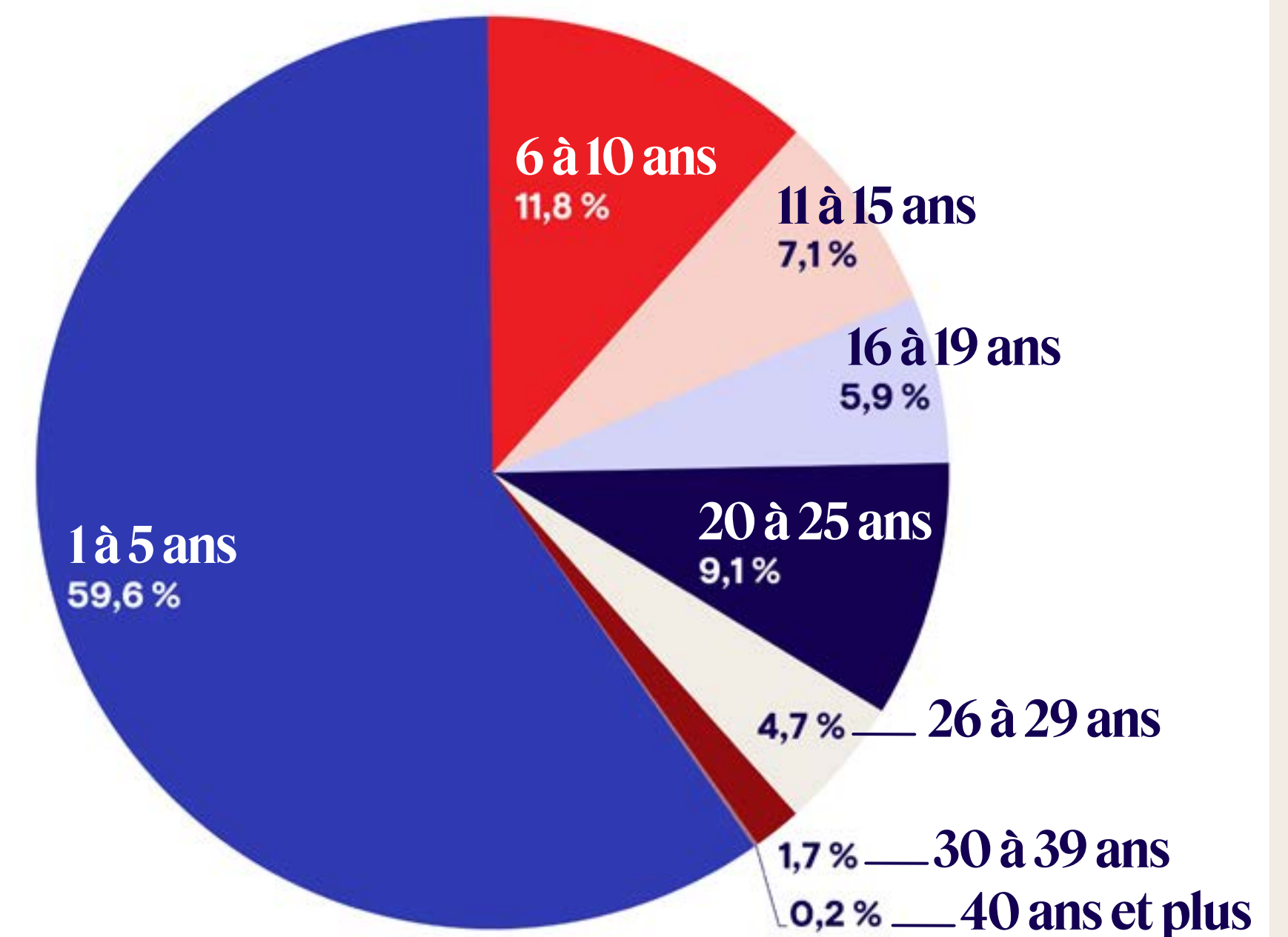
Au sein de nos équipes, la diversité et l'inclusion ne sont pas que des concepts abstraits. Aujourd'hui, **19 % des membres de notre personnel sont issus de minorités ethnoculturelles.**

Notre gouvernance de diversité et d'inclusion garantit une chance égale pour tous et toutes, reflétant l'ouverture et la qualité d'accueil de notre organisation, qui voit les différences comme une véritable richesse. Nous misons avant tout sur les compétences et la passion !

## Et la passion ne manque pas, à Héma-Québec, comme en fait foi la loyauté de notre personnel.

En effet, 40 % des membres du personnel ont plus de 5 ans d'ancienneté dans l'organisation, près de 30 % en ont plus de 10 et plus de 15 % ont plus de 20 ans d'ancienneté !

### — Ancienneté



**Nous bâtissons l'avenir  
avec des équipes compétentes,  
diversifiées et mobilisées!**

**DÉCOUVREZ  
NOS CARRIÈRES  
STIMULANTES ICI.**

# Paroles d'employés et employées



« En 2012, étant nouvel arrivant au pays, j'ai fait du bénévolat afin de m'immerger dans la culture québécoise et je suis tombé sur Héma-Québec. Après quelques mois, j'ai postulé à un poste et, 12 ans plus tard, j'y suis toujours! C'est tellement gratifiant de savoir que mon travail a un effet direct sur la santé de la population! »

**Derby**  
SUPERVISEUR ADJOINT  
AU TÉLÉRECRUTEMENT



J'ai choisi de travailler pour Héma-Québec parce que ses valeurs me rejoignent. Je suis fier de contribuer à cette belle et grande mission. En plus, mon travail a facilité mon intégration dans la société québécoise. J'ai choisi le Québec et, en retour, Héma-Québec m'a donné la chance de mettre mon travail au service de la population québécoise!



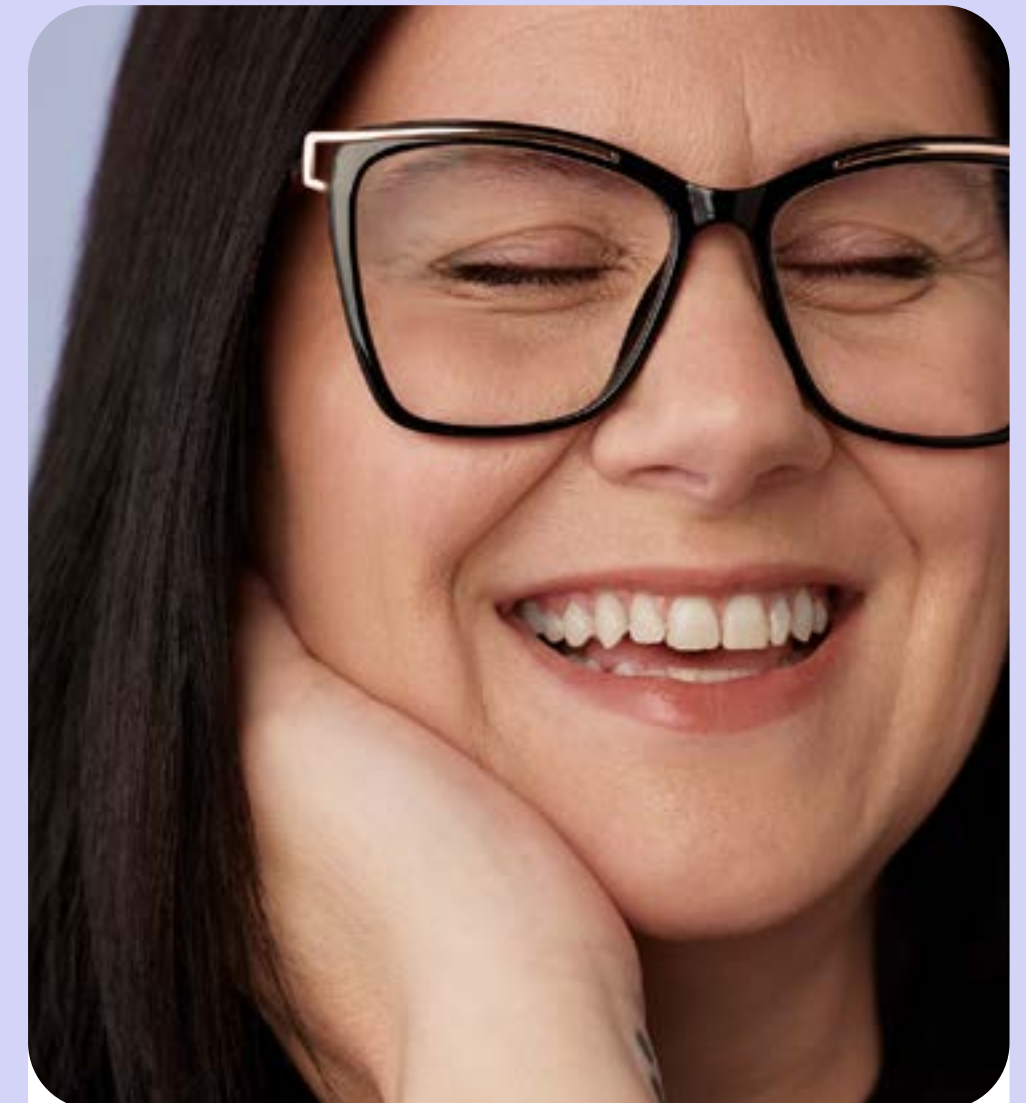
**Claude**  
AUXILIAIRE DE LABORATOIRE



C'est un privilège pour moi et mon équipe de travailler en recherche et en développement. Je suis très motivé d'agir en soutien technique à des équipes de recherche passionnées, toutes engagées envers la même mission. Quand on sent que ce qu'on fait est essentiel, les résultats obtenus sont d'autant plus satisfaisants!



**Marie Noelle**  
SECRÉTAIRE

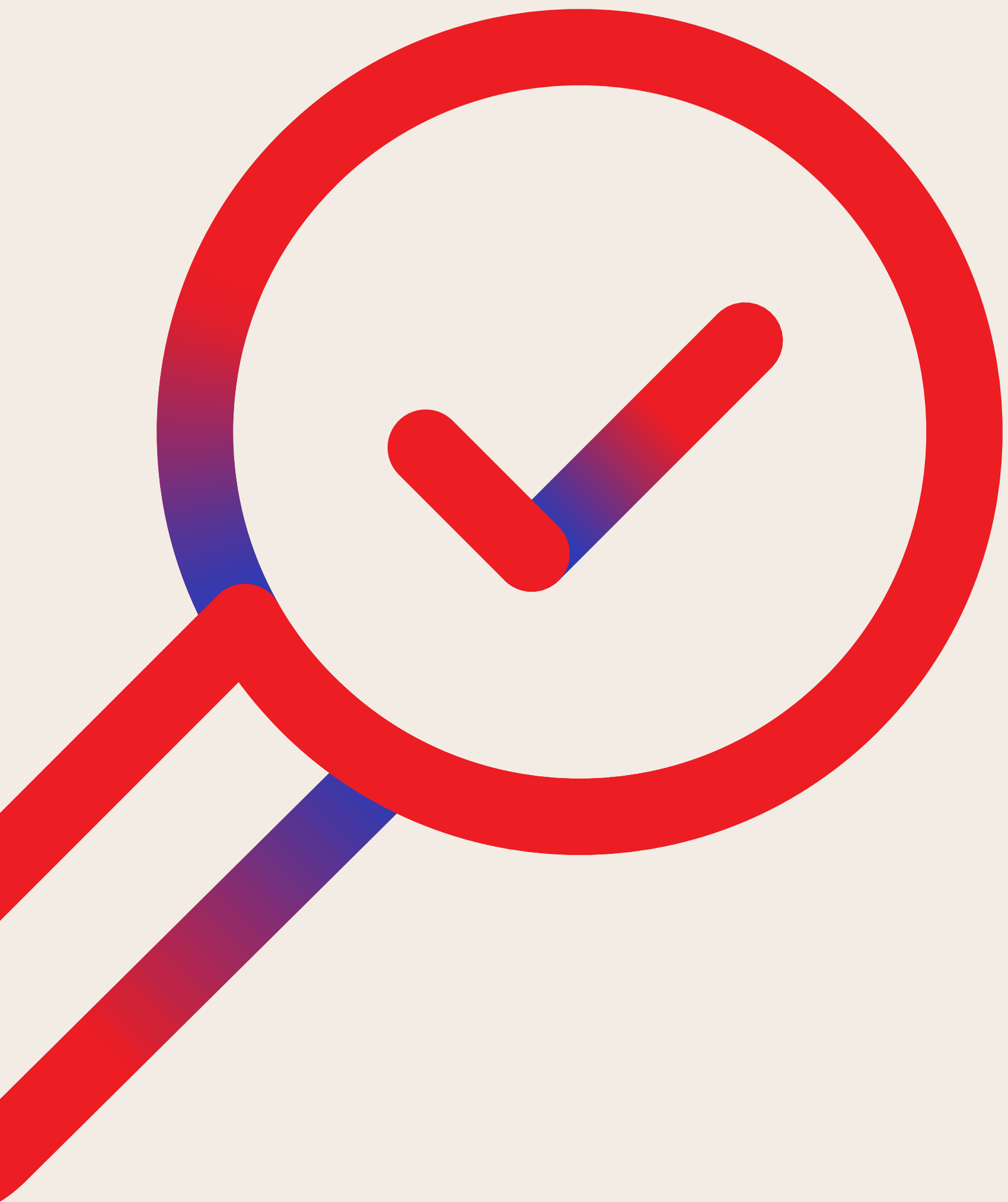


« Quand j'étais infirmière en centre hospitalier, je disais aux recrues que les patients ne se résument pas à leurs maladies, qu'il faut considérer l'humain derrière le patient pour offrir des soins de qualité. Maintenant que je travaille à Héma-Québec, je pense la même chose: il faut d'abord voir l'humain dans toute son humanité afin de faire rayonner l'importance de donner. »

**Anne-Marie**  
COORDONNATRICE À LA  
QUALIFICATION DU SANG DE  
CORDON ET LAIT MATERNEL



## Réalisations par secteur d'activité



On est là pour la vie.





# Sang

À titre de fournisseur exclusif de produits sanguins au Québec, Héma-Québec est responsable du recrutement des donneurs et donneuses, des prélèvements, des analyses et de la transformation des dons, ainsi que de la livraison des produits aux centres hospitaliers.



On est là pour le sang.



# Produits sanguins

**177 047**

donneuses et donneurs inscrits  
(sang total, plaquettes et plasma)

**309 113**

produits sanguins livrés

**1 981**

collectes de sang

**435 173**

visites dans les sites de collecte  
(tous types de dons confondus)

**1,62**

don de sang total par an  
en moyenne par donneur

## DU DON À LA DISTRIBUTION

Rapport annuel 2024-2025



### 1. DON

Le prélèvement dure une dizaine de minutes. En plus de la poche de sang, on recueille des échantillons qui serviront aux analyses.

### 2. TRANSPORT

Les poches de sang et leurs échantillons sont acheminés vers l'un des laboratoires d'Héma-Québec.

### 3. ANALYSES

Les échantillons sont envoyés au laboratoire de qualification afin de déterminer le groupe sanguin du donneur et de dépister la présence d'infections.

### 4. SÉPARATION DU SANG

Le sang est séparé en ses différents composants (globules rouges, plaquettes, plasma).

### 5. CONSERVATION

Les produits conformes sont étiquetés et entreposés, prêts à être expédiés aux centres hospitaliers.

### 6. LIVRAISON

Les produits sont livrés aux centres hospitaliers. Les composants utilisés varient selon l'état des malades.



**Toutes les 80 secondes,  
quelqu'un a besoin de  
sang au Québec.**

**Ce peut être à la suite d'un  
accident, lors d'une intervention  
chirurgicale ou encore  
pour traiter une maladie.**



Diana

DONNEUSE DE SANG



On est là pour le plasma et les médicaments plasmatiques.

## Plasma

---

Héma-Québec assure la distribution exclusive pour le Québec de médicaments fabriqués à partir de plasma, aussi connus sous l'appellation produits stables. Elle est responsable des stratégies d'approvisionnement, de l'achat de produits fabriqués principalement à partir de plasma, de la gestion de la réserve et de la distribution aux centres hospitaliers. Elle s'occupe également du recrutement des donneurs et donneuses, des prélèvements, des analyses et de l'envoi au fractionnement d'une partie du plasma qu'elle prélève.





# Produits stables

30 312

donneuses et donneurs  
de plasma inscrits

171 053

litres de plasma destinés à la  
fabrication de médicaments

28,3 %

taux de suffisance en  
immunoglobulines intraveineuses  
(IgIV) et sous-cutanées (IgSC)

449 742

produits stables livrés

## DU DON À LA DISTRIBUTION

Rapport annuel 2024-2025





# Des milliers de Québécoises et Québécois ont besoin de médicaments dérivés du plasma.

Ils servent à traiter, par exemple, des troubles neurologiques, un déficit immunitaire ou d'autres maladies, comme l'hémophilie. Leur processus de fabrication peut prendre jusqu'à 12 mois.

Rosalie

DONNEUSE DE PLASMA





## Lait maternel

Héma-Québec gère la Banque publique de lait maternel du Québec. Elle a pour mandat de fournir du lait humain pasteurisé aux prématurés de 32 semaines ou moins qui nécessitent des soins médicaux et dont la mère n'est pas en mesure d'allaiter. L'organisation est responsable du recrutement et de la qualification des donneuses ainsi que de la transformation, des analyses et de la distribution du lait aux centres hospitaliers.



On est là pour le lait maternel.



# Lait maternel

818

donneuses inscrites

19 093

bouteilles distribuées

## DU DON À LA DISTRIBUTION

Rapport annuel 2024-2025



### 1. DON

Héma-Québec fournit les bouteilles afin que les mères recueillent leur lait à la maison et le congèlent.

### 2. COLLECTE OU DÉPÔT

Selon la région, les bouteilles de lait sont récupérées au domicile de la donneuse ou apportées par celle-ci à un point de dépôt.

### 3. MISE EN COMMUN DES DONS

Héma-Québec mélange les dons de plusieurs donneuses par lot.

### 4. PASTEURISATION

Le lait est pasteurisé pour en éliminer les virus et les bactéries.

### 5. ANALYSES MICROBIOLOGIQUES ET CONSERVATION

Le lait est testé pour s'assurer qu'il est sécuritaire pour les receveurs. Si les résultats sont conformes, le lait est congelé et conservé pendant un an à partir de la date du premier don.

### 6. LIVRAISON

Le lait est distribué aux hôpitaux pour être fourni aux grands prématurés ne pouvant être allaités par leur mère.



# Le lait maternel sauve des vies.

Chaque année au Québec,  
quelque 1 000 bébés grands  
prématurés dont la mère  
ne peut allaiter bénéficient  
du lait maternel de la banque  
d'Héma-Québec.



Camille

DONNEUSE  
DE LAIT MATERNEL



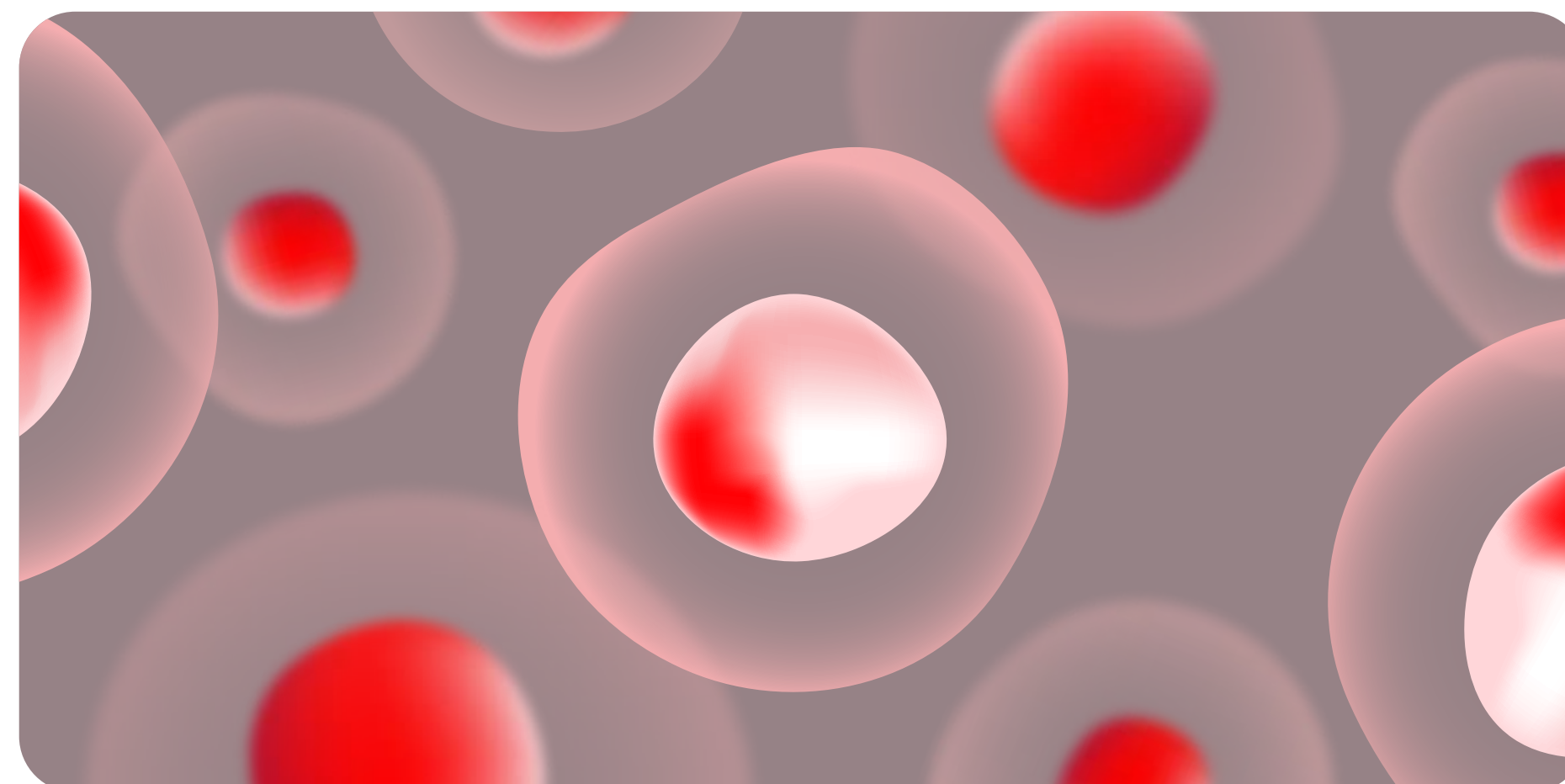
# Cellules souches

---

Héma-Québec est responsable du recrutement et de la qualification des donneurs et donneuses, en plus d'assurer la gestion du **Registre des donneurs de cellules souches** pour le Québec.

Ce registre informatisé comprend les dossiers de près de 57 000 personnes inscrites, susceptibles de consentir à un don si elles sont trouvées compatibles avec un malade.

Le Registre d'Héma-Québec est certifié comme répondant aux plus hautes normes internationales et fait partie du réseau mondial de la World Marrow Donor Association (WMDA), profitant ainsi d'un accès à un bassin potentiel de plus de 40 millions de donneurs et donneuses de cellules souches.



On est là pour  
les cellules souches.



# Cellules souches

56 986

personnes inscrites au Registre  
des donneurs de cellules souches

7 192

nouvelles inscriptions Web en 2024-2025

14

personnes du Québec ont donné  
des cellules souches  
(dont 3 dons destinés à des personnes du Québec)

98

patientes et patients du Québec ont  
reçu une greffe non apparentée\*  
(dont 15 provenant de sang de cordon ombilical)

465

poches de cellules souches  
périphériques autologues\*\*  
distribuées aux centres hospitaliers

\* Dans une greffe non apparentée, le greffon de cellules souches provient d'un donneur ou d'une donneuse n'ayant pas de lien de parenté avec le patient ou la patiente. \*\* Dans le cas de poches de cellules souches périphériques autologues, le greffon provient des patients eux-mêmes. Les cellules souches sont prélevées avant que le patient ou la patiente ne reçoive une importante dose de chimiothérapie pour traiter un cancer. Après, le patient ou la patiente reçoit le greffon de ses propres cellules.

## DE L'INSCRIPTION AU DON

Rapport annuel 2024-2025



### 1. INSCRIPTION

Toute personne répondant aux critères de qualification peut s'inscrire au Registre.

### 2. DÉTERMINATION DU PROFIL GÉNÉTIQUE ET AJOUT AU REGISTRE

Les échantillons reçus par Héma-Québec servent à déterminer le profil génétique du donneur potentiel. Il est ensuite ajouté au registre international.

### 3. CONFIRMATION DE LA COMPATIBILITÉ

Lorsqu'une personne est potentiellement compatible avec un patient, Héma-Québec procède à des analyses poussées pour confirmer sa compatibilité génétique avec ce dernier.

### 4. PRÉPARATION AU DON

Le donneur potentiel passe un examen physique général en vue de confirmer si son état de santé lui permet de faire un don.

### 5. DON DE CELLULES SOUCHES

Si toutes les conditions sont réunies, le don peut avoir lieu. Deux types de dons sont possibles : moelle osseuse ou cellules souches périphériques.

### 6. SUIVI APRÈS LE DON

Un suivi est effectué auprès du donneur jusqu'à son rétablissement complet.



Pour certains malades,  
la greffe de cellules  
souches s'avère l'unique  
chance de survie.

Le traitement ultime consiste à  
remplacer les cellules souches du  
patient ou de la patiente par celles  
d'une personne en bonne santé.

**Trois fois sur quatre**, il n'y a pas  
de donneur ou de donneuse  
compatible dans la famille.



Penny

RECEVEUSE  
DE CELLULES SOUCHES



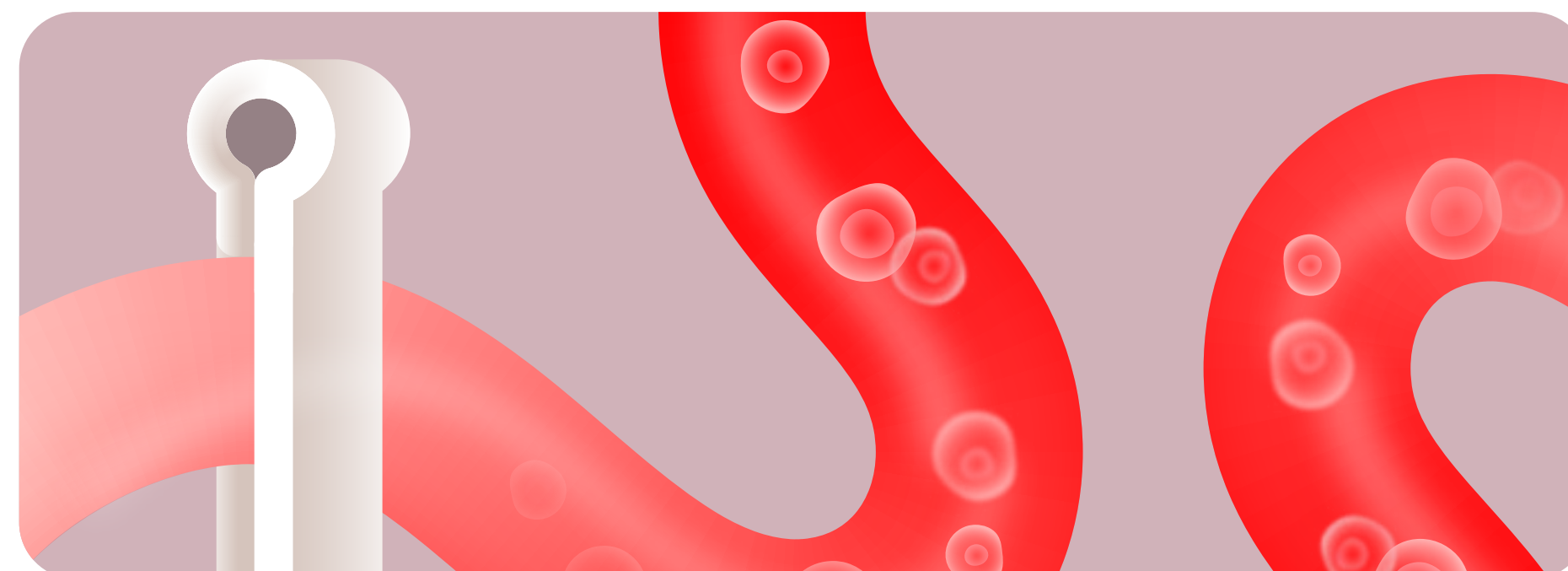
On est là pour  
le sang de cordon.

## Sang de cordon



Le sang de cordon est très riche en cellules souches. La Banque publique de sang de cordon donne ainsi accès à une source complémentaire de cellules souches, autres que celles issues de la moelle osseuse ou du sang périphérique. Tout comme le registre des donneurs adultes d'Héma-Québec, elle fait partie intégrante du Registre mondial de la World Marrow Donor Association (WMDA).

Alors qu'Héma-Québec s'occupe de l'inscription et de la qualification des donneuses, le prélèvement lui-même est effectué par les six centres hospitaliers partenaires. À la réception des prélèvements, Héma-Québec prend en charge la transformation, les analyses et la cryopréservation ou mise en banque des unités de sang de cordon. Il s'agit de la première banque publique de sang de cordon en activité au Canada.





# La banque publique de sang de cordon

2 598

mères inscrites en 2024-2025

12 399

unités disponibles à la greffe

6

centres hospitaliers partenaires

16

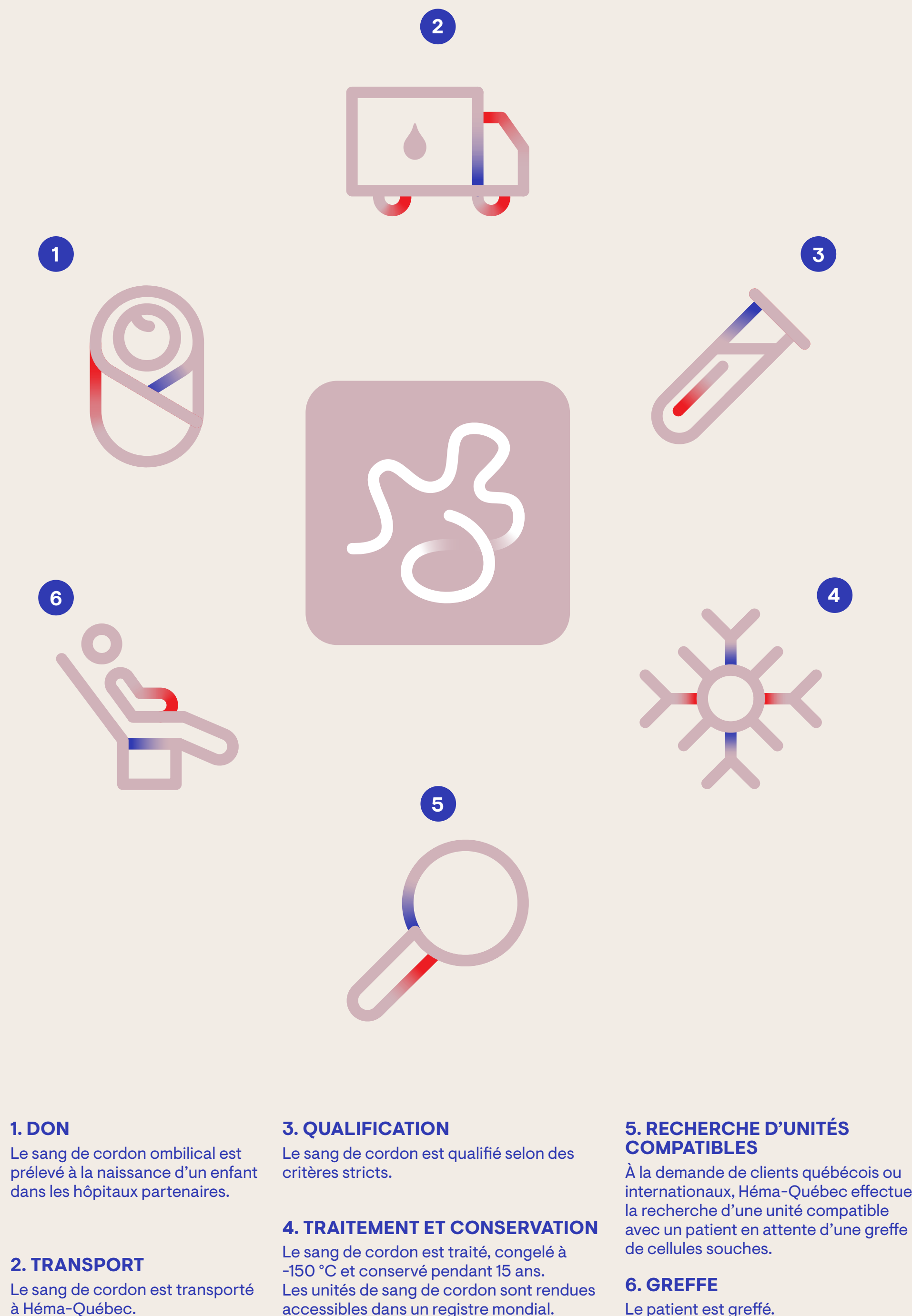
unités distribuées dans le monde en 2024-2025, dont 3 au Québec

234

unités distribuées dans le monde depuis 2008

## DU DON À LA GREFFE

Rapport annuel 2024-2025





Le sang de cordon ombilical regorge de cellules souches pouvant jouer un rôle indispensable dans le traitement d'environ 80 maladies.

Le prélèvement, qui ne dure que quelques minutes et est fait tout de suite après l'accouchement, est possible **dans six centres hospitaliers partenaires.**



Saintio

RECEVEUR DE CELLULES  
SOUCHES PROVENANT  
DE SANG DE CORDON



# Tissus humains

Depuis le 2 décembre 2024, Héma-Québec assure la totalité de l'approvisionnement en tissus humains des hôpitaux du Québec en vertu du mandat de distributeur unique que lui a confié le ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec.

Ce mandat consolide le rôle d'Héma-Québec qui gère la Banque publique de tissus humains du Québec depuis 2001.

Elle est responsable de prélever, de transformer, de qualifier et de distribuer les tissus humains afin de répondre aux besoins des hôpitaux. L'une des missions de l'équipe est de sensibiliser les intervenants du milieu de la santé à l'importance d'identifier et de recommander les donneuses et les donneurs potentiels à la suite de leur décès.



On est là pour  
les tissus humains.



# Tissus humains

5 772

recommandations reçues

1 037

donneuses et donneurs prélevés

7 694

tissus humains distribués  
aux centres hospitaliers

une augmentation de 42,5 % par rapport à 2023-2024,  
résultant de l'entrée en vigueur du mandat de distributeur  
unique en décembre 2024

Plus de 1 000

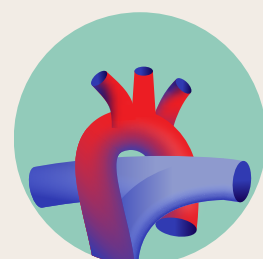
produits dans le catalogue  
d'Héma-Québec

par rapport à 100 avant l'entrée en vigueur du mandat de  
distributeur unique

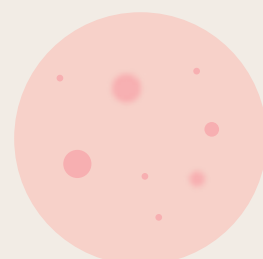
## Tissus humains prélevés par Héma-Québec :



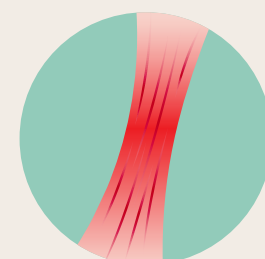
Tissus oculaires  
(cornées et globes)



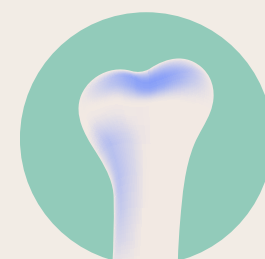
Valves  
cardiaques



Tissus cutanés  
(peau)



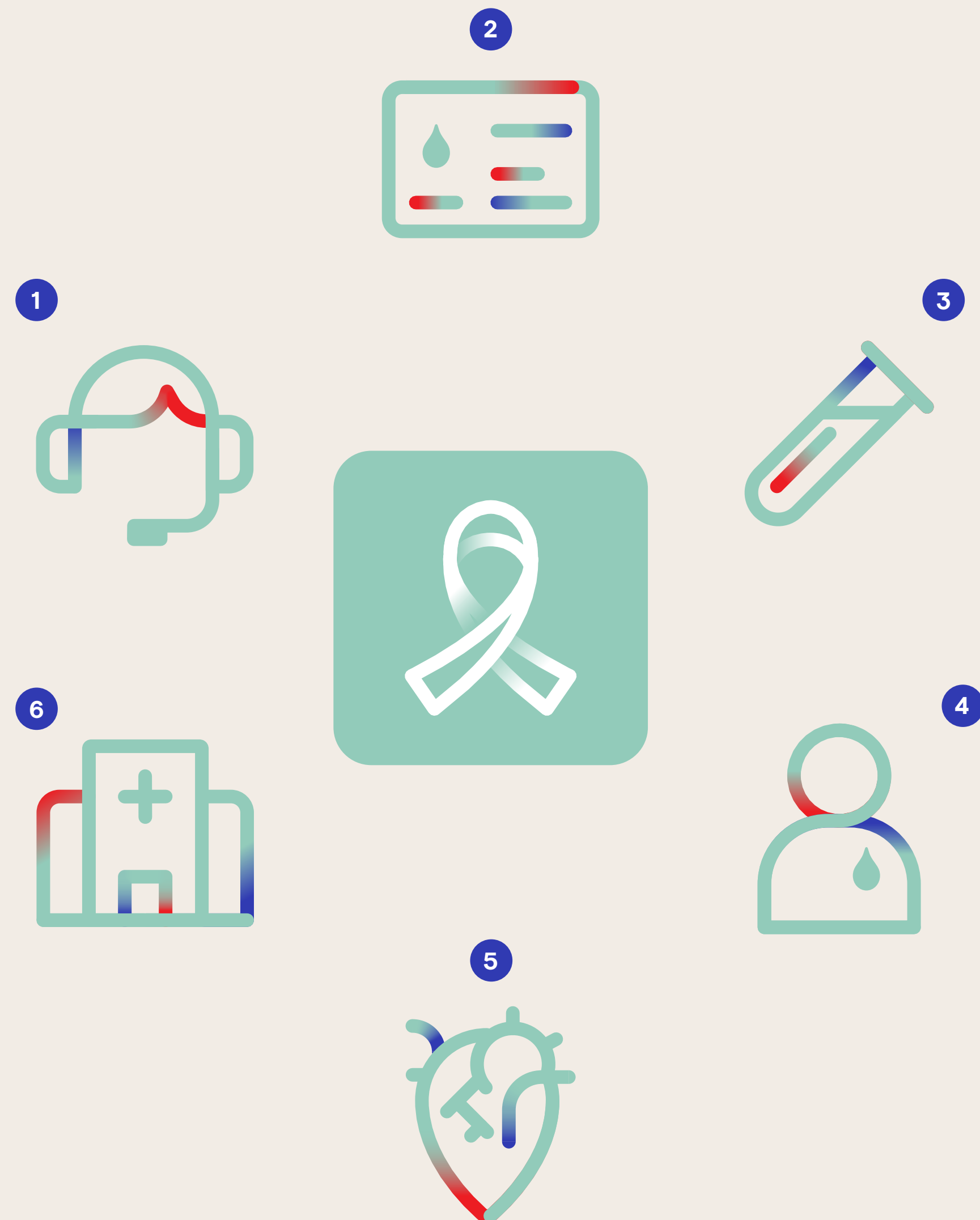
Tissus artériels  
(aortes abdominales,  
artères fémorales...)



Tissus muscu-  
losquelettiques  
(tendons et os)

## DE LA RECOMMANDATION À LA GREFFE

Rapport annuel 2024-2025



### 1. RECOMMANDATION

Les professionnels de la santé recommandent les  
donneurs à Héma-Québec.

### 2. CONSENTEMENT

Une vérification aux registres des consentements  
est effectuée. Que le consentement soit inscrit dans  
un registre ou non, il est important de partager sa  
décision avec ses proches si l'on consent au don de  
tissus, puisque ce sont ces derniers qui parleront au  
nom du donneur à son décès.

### 3. QUALIFICATION

Héma-Québec procède à une  
évaluation rigoureuse afin de vérifier  
l'admissibilité du donneur

### 4. PRÉLÈVEMENT

Héma-Québec effectue le prélèvement  
des tissus.

### 5. TRAITEMENT ET CONSERVATION

Les tissus sont traités et conservés jusqu'à  
ce qu'ils soient greffés. La plupart des tissus  
peuvent être conservés jusqu'à 5 ans, à  
l'exception notamment des cornées, qui ne  
peuvent être conservées plus de 14 jours.

### 6. GREFFE

Le chirurgien greffe les tissus.  
Un donneur de tissus humains peut aider  
jusqu'à 20 personnes.



Un donneur ou  
une donneuse de tissus  
**peut aider jusqu'à  
20 personnes.**

Par exemple, une greffe de  
cornée permet à des personnes  
de recouvrer la vue alors que les  
tissus cutanés permettent  
le traitement des brûlures graves.



Marie

RECEVEUSE  
DE TISSUS HUMAINS



## Services de laboratoires spécialisés

En plus de répondre aux besoins de la population québécoise à titre de fournisseur de produits biologiques d'origine humaine, Héma-Québec offre des services d'analyses spécialisées à ses partenaires du système de santé québécois, étant à ce titre reconnue comme un centre de référence dans le domaine de la médecine transfusionnelle.



On est là pour  
les analyses de pointe.



# Services de laboratoires spécialisés

**5 638**

requêtes de patients et de patientes transmises aux laboratoires de référence

**33 571**

analyses effectuées pour les centres hospitaliers

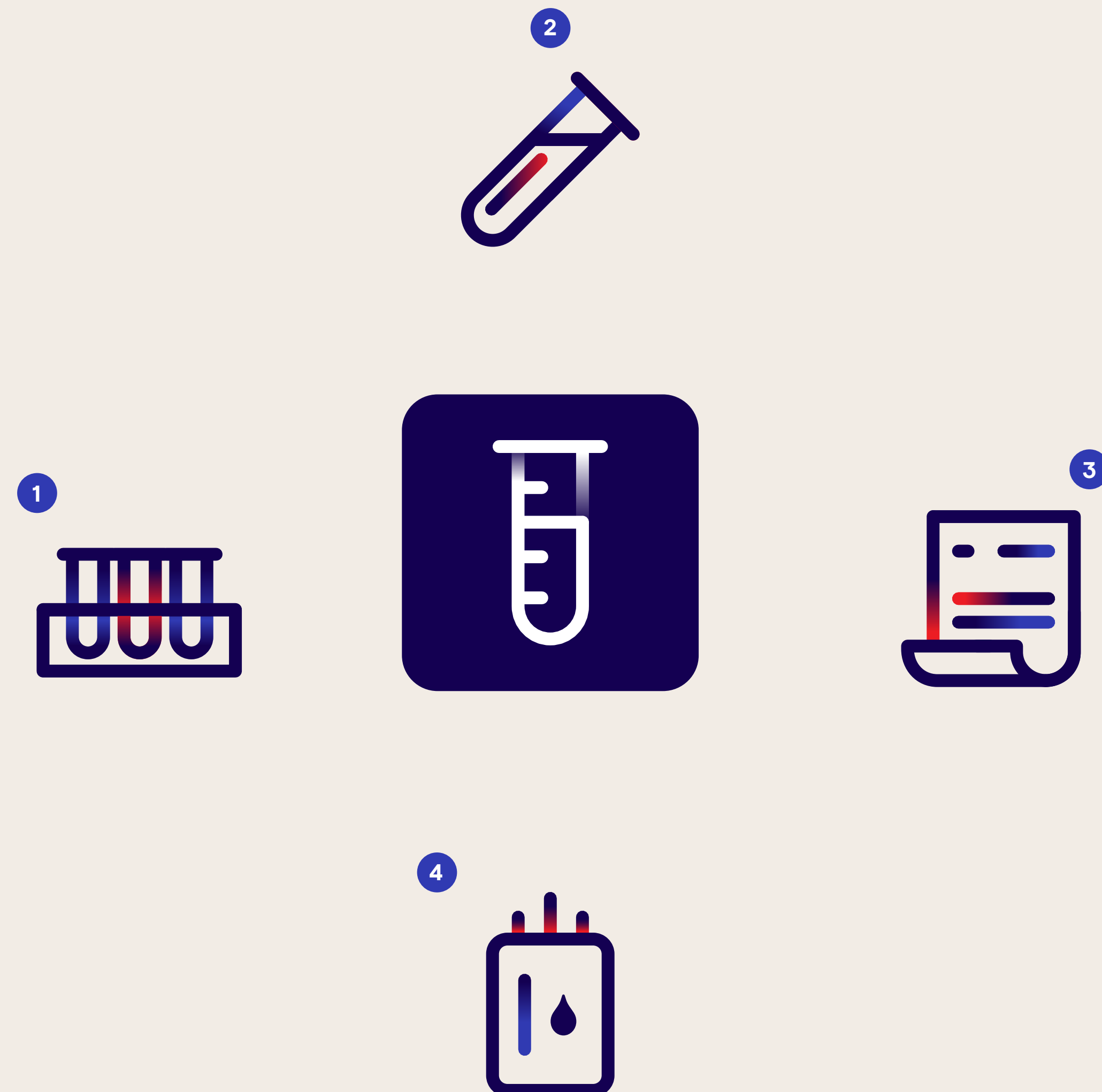
**26 355**

culots phénotypés livrés aux hôpitaux du Québec

Les laboratoires d'Héma-Québec offrent des services d'analyses spécialisées, notamment des recherches complexes d'anticorps, le phénotypage étendu, des analyses détaillées des groupes sanguins érythrocytaires, plaquettaires et le génotypage HLA. Ces analyses sont réalisées, entre autres, afin de trouver des personnes compatibles pour faire un don dans le cadre d'une greffe de cellules souches. Elles servent aussi à identifier et à résoudre des problèmes spécifiques de médecine transfusionnelle et permettent de répondre aux besoins des hôpitaux en produits spécialisés, comme les culots phénotypés, le sang rare ou les plaquettes typées.

## DE LA REQUÊTE AUX PRODUITS ET SERVICES SPÉCIALISÉS

Rapport annuel 2024-2025



### 1. REQUÊTES ET ÉCHANTILLONS

Les demandes d'analyses et les échantillons sont envoyés aux laboratoires de référence par un professionnel de la santé.

### 2. ANALYSES

Selon le type de requête reçue, différentes analyses peuvent être effectuées : notamment l'identification des anticorps irréguliers, le phénotypage, le génotypage et le typage HLA.

### 3. RAPPORT

Une fois les analyses terminées, les résultats sont envoyés au professionnel de la santé à l'origine de la demande.

### 4. PRODUITS ET SERVICES SPÉCIALISÉS

En fonction des résultats reçus, le professionnel de la santé communique avec Héma-Québec pour chercher un donneur adulte ou des unités de sang de cordon en vue d'une greffe de cellules souches ou encore pour recourir à des produits spécialisés, comme les culots phénotypés, le sang rare ou les plaquettes typées.

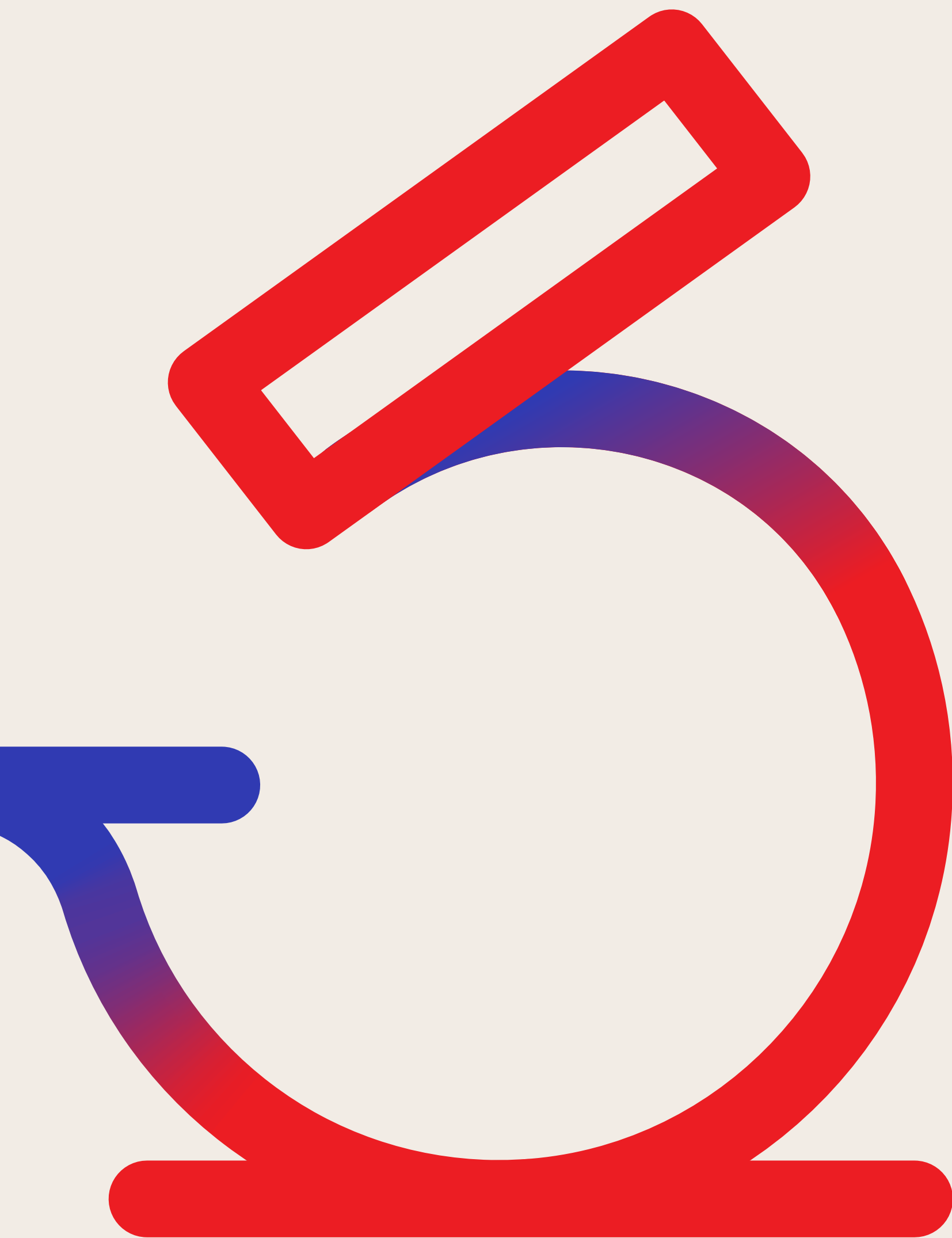


**Les laboratoires  
d'Héma-Québec  
fournissent les solutions  
et l'expertise technique  
dont le réseau de la santé  
a besoin pour garantir le  
bien-être des personnes  
qu'il soigne.**

**Quatre laboratoires :**

- Immunologie érythrocytaire
- Immunologie leucocytaire (HLA)
- Immunologie plaquettaire
- De référence et de cellules souches





**On est là pour l'innovation.**

## **Innovation, recherche et amélioration de l'expérience**

---





# Innovation

## ENTRÉE EN VIGUEUR DU NOUVEAU PROCESSUS DE TRANSPORT POUR LE SANG TOTAL

Depuis juin 2024, une nouvelle boîte remplace l'ancienne boîte isotherme pour le transport du sang total provenant des collectes. Ce nouveau processus d'emballage comprend un système thermorégulateur pour le transport du sang total répondant aux besoins des secteurs opérationnels d'Héma-Québec et respectant les normes de l'Association canadienne de normalisation (CSA). Fruit de plusieurs années de travail en recherche et développement au sein de la vice-présidence Affaires médicales et Innovation, le résultat est une boîte de transport unique au monde, qui respecte les exigences les plus strictes en matière de transport de longue durée dans des conditions extrêmes (entre -30 et 40 degrés Celsius). Il s'agit d'un projet essentiel à la pérennité des opérations considérant la nature des produits transportés par Héma-Québec, des longues distances à couvrir (particulièrement pour les collectes en régions éloignées) et des grandes fluctuations du climat de la province.



## REMPLACEMENT DES ÉQUIPEMENTS AUTOANALYSEURS

Les équipements autoanalyseurs permettent aux équipes des laboratoires de déterminer le groupe sanguin d'un échantillon, mais aussi d'y reconnaître des anticorps connexes qui font partie de l'expression du phénotype du sang. Les appareils qu'elles utilisaient à ces fins étant en fin de vie utile et leur modèle n'étant plus produit ni soutenu par le fournisseur, Héma-Québec a choisi pour les remplacer un appareil qui lui permet d'élargir son portefeuille de services (en élargissant son spectre de détection) et d'automatiser certaines techniques qui étaient faites manuellement.

C'est pendant le dernier exercice qu'a eu lieu la première phase de transition technologique. L'ajout d'autres phénotypes sera soumis à Santé Canada à l'été 2025, puis la mise en production de ces nouvelles analyses devrait commencer à l'hiver 2026. La dernière étape du projet se terminera à l'été 2026 : il s'agira d'augmenter le nombre de manipulations automatisées afin d'améliorer le rendu analytique et d'accroître le pourcentage des prélèvements qui peuvent être analysés.



# Recherche scientifique

Les équipes des vice-présidences Affaires médicales et innovation et Médecine transfusionnelle ont continué de mener des activités de recherche et de développement, tout en assurant un soutien et en jouant un rôle-conseil dans le cadre des opérations d'Héma-Québec. Ces équipes ont contribué à positionner Héma-Québec à titre de modèle d'innovation à l'échelle internationale pour l'ensemble des activités liées à ses domaines d'activité.

À sa cinquième année de publication, le rapport d'activités scientifiques d'Héma-Québec présente un bilan de l'ensemble des études et projets menés du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2024. Pour en savoir plus sur les réalisations de l'organisation, n'hésitez pas à le consulter ici.

Au cours de l'année 2024, les projets n'ont pas manqué! Notamment, en réponse à un urgent besoin d'un patient, Héma-Québec a rapidement mis au point une méthode de criblage de l'expression de CD36 à la surface de plaquettes HLA typées. Ce nouveau test pourra être mis à profit pour créer une banque de donneurs et de donneuses qui possèdent cette caractéristique rare. Également, une analyse d'Héma-Québec a révélé que le risque de transmission de la tuberculose par transplantation de tissu était très faible au Québec, démontrant que les critères d'admissibilité actuels sont adéquats. Notre organisation a aussi évalué une technologie d'inactivation des agents pathogènes qui, une fois implantée, est susceptible d'alléger, voire d'éliminer, certains critères d'interdiction au don de sang.



SANG et PLASMA  
LAIT MATERNEL  
CELLULES SOUCHES  
TISSUS HUMAINS

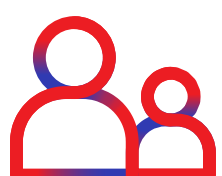
## RAPPORT D'ACTIVITÉS SCIENTIFIQUES 2024

On est là  
pour la vie.



# Amélioration de l'expérience

## CLIENTÈLES



### Donneurs, donneuses et bénévoles

#### UNIFICATION DES MARQUES POUR FAVORISER LE RECRUTEMENT

Le 4 novembre 2024, Héma-Québec a unifié l'ensemble de ses marques et cessé d'utiliser ses bannières secondaires (GLOBULE, PLASMAVIE, la Collecte). Cette décision visait à simplifier le parcours des donneurs et donneuses et à clarifier le positionnement de l'organisation – le tout dans le but de mieux répondre aux besoins du réseau de santé de la province. Tous les centres de l'organisation sont donc désormais appelés Centres de dons Héma-Québec. Cette décision s'appuyait notamment sur des sondages qui démontraient que la pluralité des bannières créait de la confusion dans le public, qui ne les associait pas facilement à Héma-Québec. Cette situation s'avérait un frein à l'adhésion et à la compréhension du public, ce qui posait des défis en matière d'approvisionnement, dans le contexte où l'organisation se donne d'ambitieux objectifs de prélèvement de produits sanguins, particulièrement de plasma.

Héma-Québec a profité de ce changement pour actualiser son logo et envoyer un message plus clair au public au sujet de sa mission. En effet, l'organisation ne s'occupe plus seulement de sang – comme son ancien logo le suggérait – et a grandement élargi ses activités depuis sa création. Plus actuel, le nouveau logo véhicule mieux l'ampleur de cette offre.



#### OUVERTURE D'UN NOUVEAU CENTRE DE DONS À DRUMMONDVILLE

En janvier 2025, le 12<sup>e</sup> Centre de dons Héma-Québec a ouvert ses portes à Drummondville. Entièrement consacré aux dons de plasma, il est le premier centre dans la région du Centre-du-Québec. La création de ce centre s'inscrit dans les démarches entreprises par Héma-Québec dans les dernières années pour améliorer son autosuffisance en plasma. L'ouverture de centres dans de nouvelles régions est l'une des principales stratégies mises en œuvre pour relever ce défi.

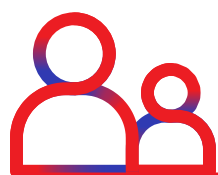
La ville de Drummondville s'avère d'ailleurs un choix stratégique pour accueillir le nouveau centre. Le dynamisme et la croissance de la région sont des éléments qui participeront au succès du nouveau centre de dons.

Dès l'ouverture, six chaises de prélèvement ont été prévues pour les donneurs et les donneuses, mais à terme, le local d'environ 4 000 pieds carrés pourra en accueillir jusqu'à huit à la fois. L'objectif sera d'y récolter quelque 12 500 dons annuellement.





## CLIENTÈLES



### Donneurs, donneuses et bénévoles

#### PROGRAMME DE RECONNAISSANCE POUR LES DONNEURS, DONNEUSES ET BÉNÉVOLES

L'objectif du programme de reconnaissance d'Héma-Québec est de souligner l'engagement et la contribution de celles et ceux qui aident l'organisation à réaliser sa mission essentielle – que ce soit en faisant un don de produits biologiques ou de temps.

De septembre à novembre 2024, neuf soirées ont été organisées aux quatre coins de la province pour les donneurs et donneuses de produits sanguins et de lait maternel ayant atteint un jalon et pour les personnes ayant fait un don de cellules souches. En 2024, ces soirées ont permis de rendre hommage à plus de 1 750 personnes.

Pour être invité à ces soirées, il faut avoir atteint un nouveau jalon de dons entre le 31 juillet de l'année précédente et le 1<sup>er</sup> août de l'année en cours. Le nombre de dons faits par les personnes invitées à l'ensemble des soirées de reconnaissance en 2024 est de 356 000! Pour les donneuses de lait maternel invitées, on parle de près de 22 000 bouteilles de lait livrées!

Enfin, neuf soirées ont eu lieu au printemps 2024 pour souligner l'engagement des bénévoles des comités organisateurs de collectes de sang ainsi que des bénévoles permanents d'Héma-Québec et de ceux de l'Association des bénévoles du don de sang (ABDS) un peu partout au Québec.

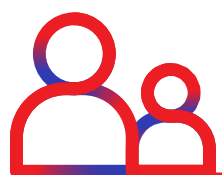


#### QUELQUES CHIFFRES!

- En 2024, cinq personnes ont franchi le cap des 1 000 dons de produits sanguins.
- Le Québec compte plus de 30 personnes ayant fait plus de 1 000 dons.
- En 2024, M. Jean Bernier, un septuagénaire de Shannon, est devenu le plus grand donneur de produits sanguins du Canada en faisant son 1 600<sup>e</sup> don. Il a d'ailleurs reçu en 2024 une Médaille de l'Assemblée nationale du Québec, remise par son député, Éric Caire.
- Le plus ancien comité organisateur de collecte de la province est le Cercle des fermières de Baie-Saint-Paul, qui a organisé sa première collecte en 1947.



## CLIENTÈLES



### Donneurs, donneuses et bénévoles

#### DEUXIÈME PHASE DE DÉPLOIEMENT DE L'OUTIL DE RÉALITÉ VIRTUELLE

Héma-Québec a créé une expérience de réalité virtuelle qui vise à démystifier le processus de don de produits sanguins et à réduire les appréhensions de la population à son égard. À l'aide de casques et de manettes de réalité virtuelle, les utilisatrices et utilisateurs sont plongés dans un univers animé reproduisant de manière réaliste un centre de dons d'Héma-Québec et

franchissent en accéléré toutes les étapes d'un don, de l'accueil jusqu'au prélèvement. Après une première phase réalisée en hiver 2024 qui démystifiait le don de sang, une deuxième phase, présentant l'expérience d'un don de plasma, a été déployée entre septembre 2024 et mars 2025, principalement dans des établissements postsecondaires et des centres commerciaux.



#### RETOMBÉES DU RETRAIT DU CRITÈRE D'EXCLUSION AU DON CONCERNANT LA MALADIE CREUTZFELDT-JAKOB

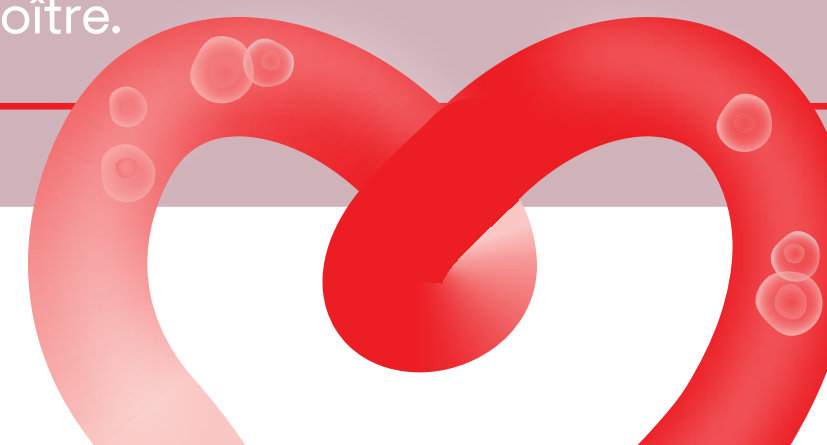
Différents sondages menés pendant le dernier exercice permettent à Héma-Québec de jeter un regard rétrospectif sur le retrait, effectué le 4 décembre 2023, de la potentielle exposition à la variante de la maladie Creutzfeldt-Jakob (vMCJ) de sa liste de critères d'exclusion au don de produits sanguins. Plus précisément, cette interdiction touchait les personnes ayant voyagé ou habité pendant les années 1980 et 1990 dans certains pays, notamment en France et au Royaume-Uni. Cette interdiction avait pour but de prévenir la transmission par transfusion de la vMCJ, plus communément appelée la « maladie de la vache folle ».

Les données indiquent qu'il a permis à de nombreuses personnes de faire un premier don. Ainsi, lors un sondage fait après le 4 décembre 2023 auprès de 1 159 personnes venant de faire leur premier don, 15 % des personnes ont répondu que le retrait de ce critère avait eu une incidence sur leur décision.

Ce retrait s'inscrit dans les efforts d'Héma-Québec pour rendre le don de produits sanguins le plus inclusif possible sans ne faire aucun compromis sur la sûreté, tout comme l'adoption à la fin 2022 de questionnaires non genrés qui permettent à l'organisation de qualifier au don toutes personnes intéressées en leur posant les mêmes questions, quels que soient leur genre et leur orientation sexuelle.

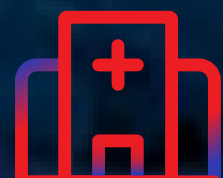
#### 20<sup>E</sup> ANNIVERSAIRE DE LA BANQUE PUBLIQUE DE SANG DE CORDON

Le 17 juin 2004, Héma-Québec annonçait le lancement officiel de sa Banque publique de sang de cordon. Son objectif est de faire en sorte que les cellules souches issues de sang de cordon ombilical soient une ressource collective diversifiée pour répondre aux besoins des personnes en attente d'une greffe de cellules souches au Québec ou ailleurs dans le monde. Héma-Québec avait à l'époque l'ambition de constituer une banque contenant 10 000 produits cryopréservés. C'est mission plus qu'accomplie, puisque la Banque en compte aujourd'hui, vingt ans plus tard, près de 13 000 et continue de croître.





## CLIENTÈLES



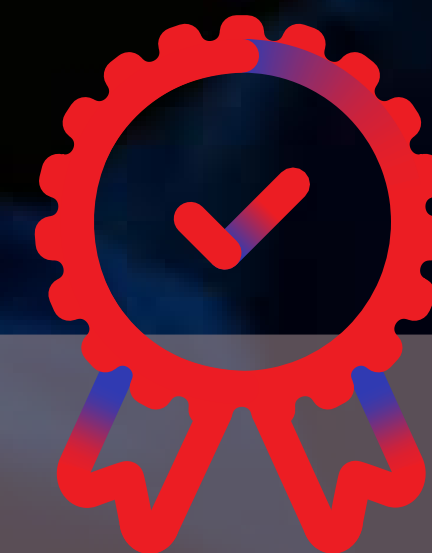
### Centres hospitaliers

#### ENTRÉE EN VIGUEUR DU MANDAT DE DISTRIBUTEUR UNIQUE DE TISSUS HUMAINS

Le 2 décembre 2024 est entré en vigueur le mandat de distributeur unique de tissus humains pour l'ensemble du réseau de la santé provincial qu'Héma-Québec s'est vu confier par le ministère de la Santé et des Services sociaux en 2021, vingt ans après le début de ses activités de prélèvement et de transformation de tissus humains. L'organisation fournissait auparavant une bonne partie de ces produits, soit grâce à ses propres prélèvements ou à des achats, mais les centres hospitaliers pouvaient aussi directement faire affaire avec des fournisseurs internationaux. Désormais, c'est Héma-Québec qui répond à tous les besoins des centres hospitaliers du Québec.

La mise en place de ce mandat représente une transformation majeure qui modifie les habitudes de nombreux acteurs du système de santé, notamment les médecins greffeurs et les administrations des centres hospitaliers. Un grand travail de fond a donc été fait en amont par les équipes d'Héma-Québec auprès de ces partenaires pour assurer une transition fluide et les rassurer sur les nouveaux processus mis en place.

Également, l'opérationnalisation de ce changement a nécessité la mise en place de nouvelles expertises. En effet, en plus des centaines de produits qui s'ajoutent à l'offre d'Héma-Québec, ses équipes ont dû mettre en place plusieurs contrats et ententes qualité, créer un site Web offrant une prise de commande numérique ainsi qu'un nouveau système informatique et des outils de communication spécifiques.



#### OBTENTION DE L'ACCREDITATION FACT-JACIE POUR LA CRYOPRÉSERVATION DES DONS DE CELLULES SOUCHES AUTOLOGUES

En novembre 2024, Héma-Québec a obtenu son accréditation à la Foundation for the Accreditation of Cellular Therapy (FACT) pour ses activités de cryopréservation des dons de cellules souches autologues. Cette accréditation certifie les standards de qualité pour l'ensemble des processus associés à la greffe, depuis la collecte par aphérèse, la fabrication et cryopréservation de produits jusqu'à l'administration de ceux-ci aux patients et patientes.

Cette certification a été obtenue afin de soutenir le Centre hospitalier de l'Université de Montréal (CHUM), qui est l'un des clients du service de cryopréservation des cellules souches périphériques autologues d'Héma-Québec, dans l'implantation de nouvelles thérapies cellulaires. Ces améliorations bénéficient aussi aux autres centres transplantateurs de cellules souches autologues qui ont recours aux services du laboratoire de cellules souches d'Héma-Québec, à savoir l'Hôpital général juif, l'Hôpital Fleurimont, l'Hôpital Charles-Le Moyne et l'Hôpital du Sacré-Cœur-de-Montréal.



## PERSONNEL

### PROJET EXPÉRIENCE EMPLOYÉ : DIFFUSION DE LA DEUXIÈME VAGUE DU SONDAGE

Amorcé en 2022 en collaboration avec HEC Montréal, le projet Expérience employé a pour but de fidéliser et mobiliser et l'ensemble du personnel ainsi que d'accroître son bien-être en procurant un environnement de travail fertile aux occasions valorisantes et enrichissantes. Pendant le dernier exercice financier, les résultats de la deuxième vague du sondage auquel ont répondu les membres du personnel ont été diffusés à toutes les équipes. L'analyse des résultats, combinée à ceux de la première vague du sondage, a permis de consolider les informations concernant l'expérience vécue ainsi que l'expérience souhaitée.

L'objectif ultime de ce projet est d'investir dans les pratiques gagnantes de leadership pour que l'expérience vécue au quotidien par les employés et employées leur permette de tisser avec Héma-Québec des liens favorisant la mobilisation, le développement et le choix de demeurer activement dans l'organisation. De même, lorsque les meilleures pratiques de leadership nourrissent la mobilisation, cela permet également d'influencer la décision des personnes candidates de se joindre à notre organisation. Enfin, cet investissement prendra notamment la forme d'une « proposition de valeur employé » qui sera dévoilée au personnel à l'automne 2025.

### CRÉATION DE LA VICE-PRÉSIDENTE TRANSFORMATION ET EFFICIENCE ORGANISATIONNELLE

En juillet 2024, Héma-Québec a créé une toute nouvelle vice-présidence consacrée à la transformation et l'efficacité organisationnelle. L'objectif de cette réorganisation administrative était de regrouper toute l'expertise en gestion de projet sous un même chapeau afin d'optimiser la gestion du portefeuille de projets opérationnels et stratégiques d'Héma-Québec. La nouvelle vice-présidence agit comme gardien responsable du bon cheminement des objectifs du plan stratégique de l'organisation. Elle est donc appelée à coordonner de manière transversale de nombreux programmes et projets porteurs qui vont de l'amélioration continue au déploiement de nouvelles infrastructures technologiques.

### INITIATIVES LOCALES EN DÉVELOPPEMENT DURABLE



Pendant l'exercice 2024-2025, des initiatives locales ont vu le jour en parallèle aux grands axes du Plan d'action en développement durable d'Héma-Québec. La mise sur pied de certains de ces projets provient directement de membres du personnel qui ont saisi des occasions de réduire le gaspillage dans leur quotidien. Voici quelques-unes de ces initiatives :

- Revalorisation des textiles portant l'ancienne image de marque en collaboration avec le Réseau québécois des Centres de Formation en Entreprise et Récupération (CFER).
- Réduction de l'utilisation de bouteilles d'eau à usage unique dans les centres de dons :
  - Achat de bouteilles d'eau réutilisables dans huit centres de dons.
  - Sensibilisation en amont des donneuses et donneurs afin qu'ils apportent leurs propres bouteilles d'eau réutilisables.
- Nouveaux programmes de recyclage de matières résiduelles, dont le matériel promotionnel, le matériel électronique et les boîtes de transport.

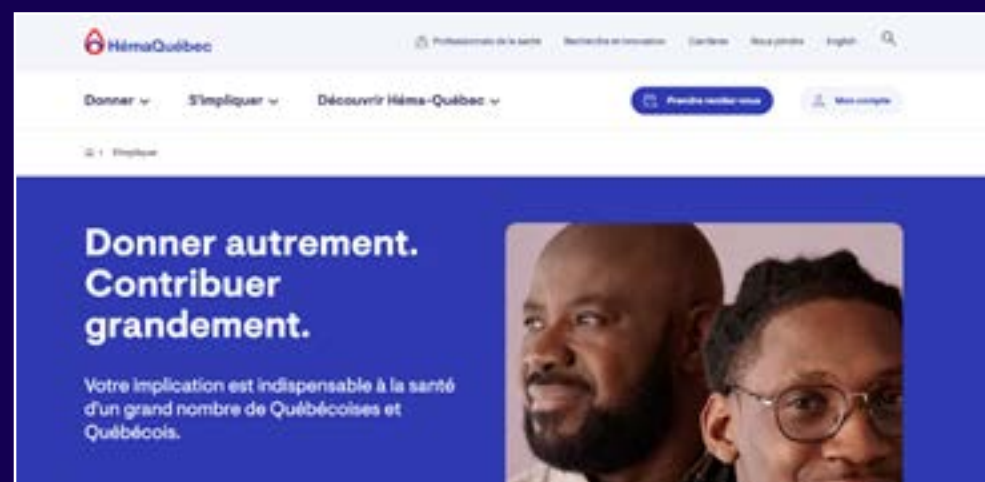


## NUMÉRIQUE

### REFONTE DU SITE WEB

En septembre 2024, Héma-Québec a mis en ligne une nouvelle version de son site Web. Cette refonte visait à mieux répondre aux besoins personnalisés des différentes clientèles d'Héma-Québec. Concrètement, ce nouveau site offre du contenu plus pertinent et clair et améliore l'expérience des utilisateurs et utilisatrices notamment grâce à la simplification de la prise de rendez-vous pour les dons.

Le site a été conçu pour que la personne voulant faire un don comprenne tous les types de dons possibles et soit préparée à sa première expérience. Il inclut également des contenus informatifs et éducatifs, une nouvelle section *S'impliquer* qui fait rayonner tous les types d'implications possibles au-delà du don, ainsi que des témoignages de receveurs et receveuses, de bénévoles, de partenaires et de donneurs et donneuses.



### MISE EN LIGNE D'UN SITE POUR LA COMMANDE DE TISSUS HUMAINS

Dans la foulée de l'entrée en vigueur en décembre 2024 de son mandat de distributeur unique de tissus humains, Héma-Québec a mis en ligne un site destiné aux centres hospitaliers de la province. L'objectif était de regrouper l'information et les outils pour faciliter la transition de cette clientèle vers ce nouveau mode de fonctionnement.

Le site comprend notamment une foire aux questions, le catalogue des produits offerts et les modalités des commandes. Surtout, ce guichet unique permet aux centres hospitaliers de commander directement en ligne les produits dont ils ont besoin. La plateforme n'a cependant pas de fonction transactionnelle : la facturation se fait dans un deuxième temps, après la livraison.



### MISE EN PLACE DU NOUVEAU PROGICIEL DE GESTION INTÉGRÉ SYNAPSE

Le programme de modernisation du progiciel de gestion intégré, appelé Synapse, marque un virage technologique essentiel pour Héma-Québec. En place depuis 1999, le système actuel est désuet et ne sera plus soutenu par son fabricant après 2030. Une modernisation était indispensable pour assurer la pérennité des opérations, garantir la conformité aux normes actuelles de Santé Canada et optimiser l'efficacité ainsi que la traçabilité des données. Après l'appel d'offres fait en 2022, Héma-Québec a choisi un intégrateur pour la mise en place de la solution infonuagique intégrée retenue, laquelle est performante et adaptée au contexte hautement réglementé dans lequel l'organisation évolue.

Achevé en avril 2024, le déploiement du système de gestion de l'apprentissage a simplifié la reddition de comptes et a offert des outils plus modernes améliorant l'expérience du personnel. Le déploiement des modules pour les produits dérivés du plasma, les tissus humains, l'approvisionnement, la qualité et les finances devrait être achevé à l'été 2025. Ce déploiement comprendra également l'ensemble des fondations nécessaires aux phases suivantes. Une fois cette étape franchie, le risque de vétusté du progiciel de gestion intégré sera considérablement réduit, puisqu'il intégrera la base commune pour tous les déploiements à venir.

### ADOPTION DE NOUVELLES TECHNOLOGIES DE GOUVERNANCE DES DONNÉES

Pendant le dernier exercice financier, Héma-Québec a adopté une nouvelle solution logicielle pour veiller à la gestion et à l'état de sécurité de ses données. Grâce à ses capacités reposant sur l'utilisation de l'intelligence artificielle, la solution adoptée permet de faire le catalogage de données en utilisant des technologies qui scannent l'ensemble des bases de données de l'organisation. Elle détecte aussi les anomalies dans l'utilisation des données et améliore donc la sécurité en prévenant les fuites. Cette solution de pointe permet à l'organisation de rehausser sa cybersécurité; il s'agit donc d'un jalon important en matière technologique.



## NUMÉRIQUE

### DIRECTIVE D'ENCADREMENT DE L'UTILISATION DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

En février 2025, Héma-Québec a adopté sa toute première directive d'encadrement de l'intelligence artificielle (IA) en appui à ses objectifs de transformation numérique. Cette directive va permettre à Héma-Québec de tirer avantage des technologies actuelles pour améliorer ses processus et sa productivité, le tout dans un cadre prescrivant une utilisation sûre et responsable de ces outils. Cohérente avec les bonnes pratiques et les normes, notamment celles de l'OCDE, cette directive sera appelée à évoluer afin de s'adapter aux évolutions légales et technologiques.

### MISE À NIVEAU DE LA SOLUTION LOGICIELLE EPROGESA

Utilisée depuis 2015, la solution logicielle eProgesa est le système informatique qui permet les activités de collecte, préparation et distribution des produits sanguins labiles. Elle assure la sécurité et la traçabilité des produits et des dérivés sanguins, de la collecte jusqu'à la distribution. En février 2025, Héma-Québec a procédé à la mise à niveau logicielle d'eProgesa. Cette procédure a été minutieusement planifiée, puisqu'elle imposait une interruption temporaire des prélèvements de produits sanguins en collectes mobiles : il a fallu sécuriser les inventaires pour prévoir tous les scénarios possibles, particulièrement pour les produits ayant une courte durée de conservation, sans risquer de nuire à la distribution des produits aux centres hospitaliers.

### REFONTE DES DOCUMENTS CONTRÔLÉS

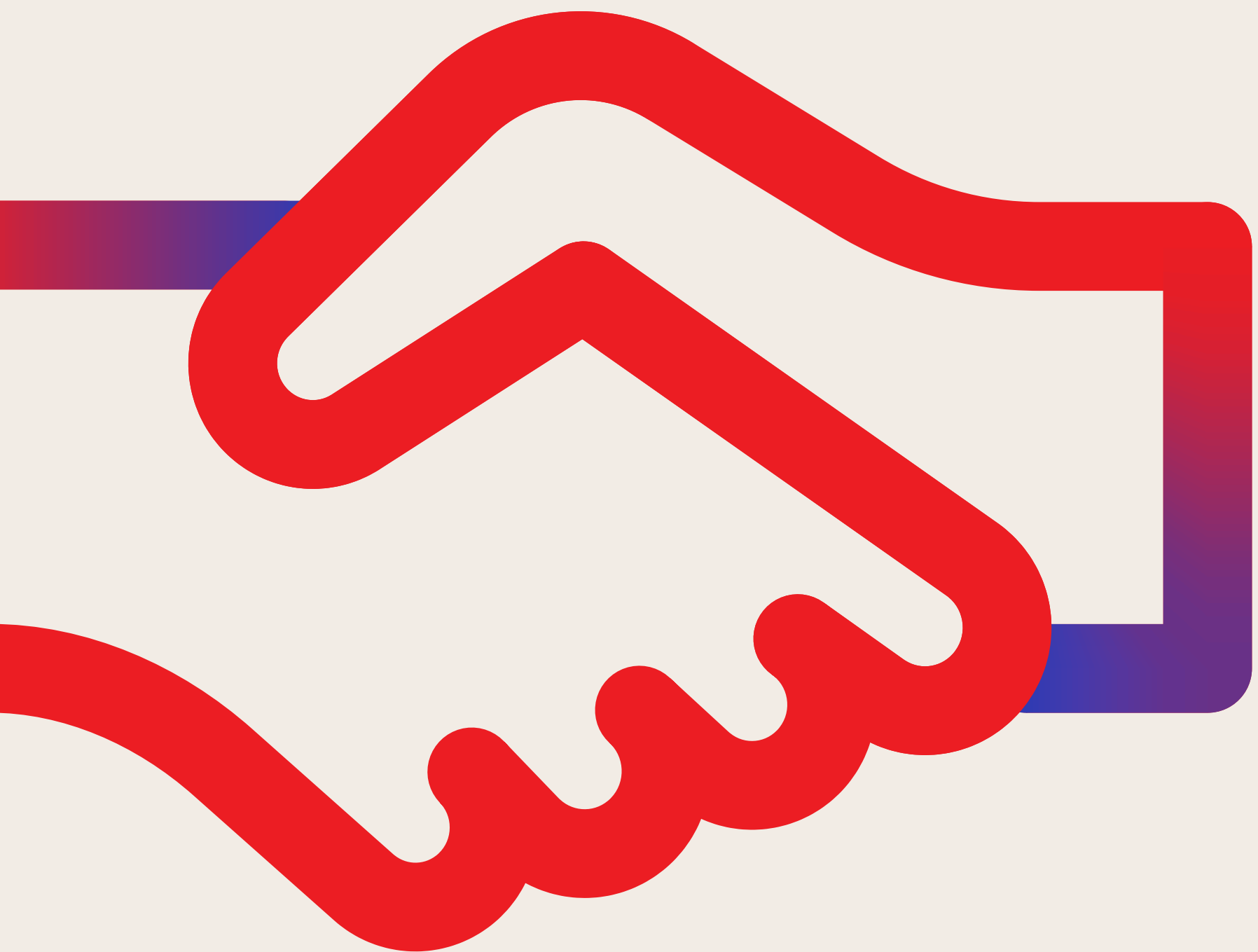
Le projet de refonte documentaire d'Héma-Québec touche plus de 4 000 documents contrôlés réglementés ou administratifs.

L'objectif est de diminuer les possibilités d'erreur et de non-conformité, d'améliorer la compréhension des étapes de travail et de devenir plus efficaces pour accomplir notre mission. À terme, ce seront donc tous les documents d'Héma-Québec qui seront centralisés et gérés dans le même outil informatique.

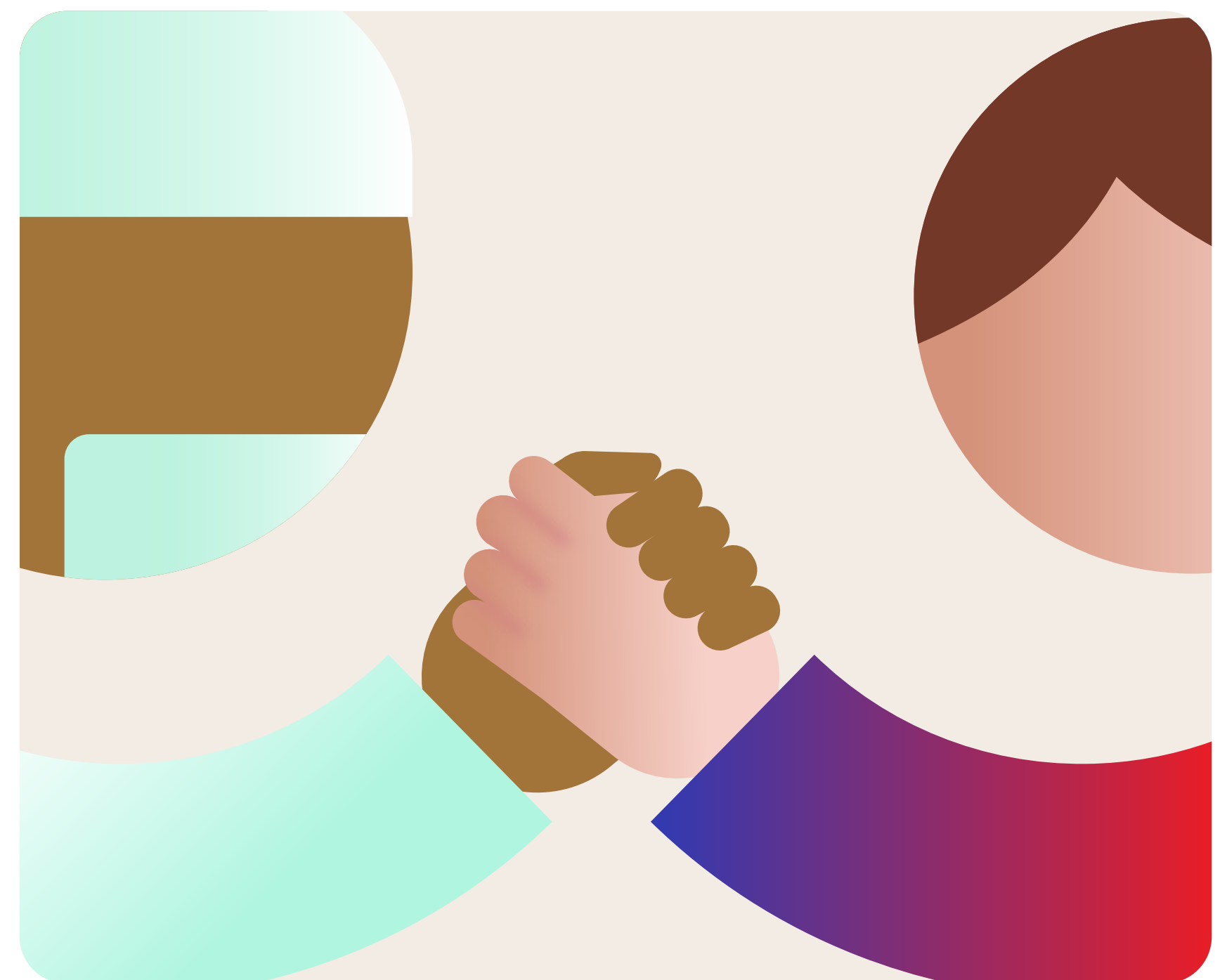
Pendant l'exercice financier 2024-2025, outre la poursuite de la refonte documentaire dans l'organisation, l'équipe s'est concentrée sur les secteurs touchés par le programme Synapse, dont tous les processus sont en cours de révision : formation, approvisionnement, logistique, ventes, assurances qualité et finances. Au 31 mars 2025, 26 % des processus ont été complètement ou partiellement revus dans le cadre de la refonte documentaire, ce qui représente plus de 1 040 documents révisés ou rédigés.



## Partenariats stratégiques au service du système de santé



On est là pour collaborer.



# Partenariats concernant les collectes

La mise en place de partenariats joue un rôle essentiel dans la mobilisation et le recrutement des donneurs et donneuses. Différents types de partenaires collaborent avec Héma-Québec pour contribuer à assurer un approvisionnement suffisant en produits sanguins.

Plusieurs organisations privées et publiques – des entreprises, des associations et des établissements scolaires, notamment – permettent la tenue de nombreuses collectes, par exemple en encourageant leur personnel à y participer, en contribuant à la promotion d'événements ou en fournissant des lieux dans leur établissement. Les groupes communautaires ou à vocation sociale, quant à eux, peuvent intégrer des collectes à leurs activités courantes ou faire appel à leurs bénévoles pour les organiser. Les services de police et de sécurité incendie sont aussi des partenaires appréciés pour encourager le don de vie.

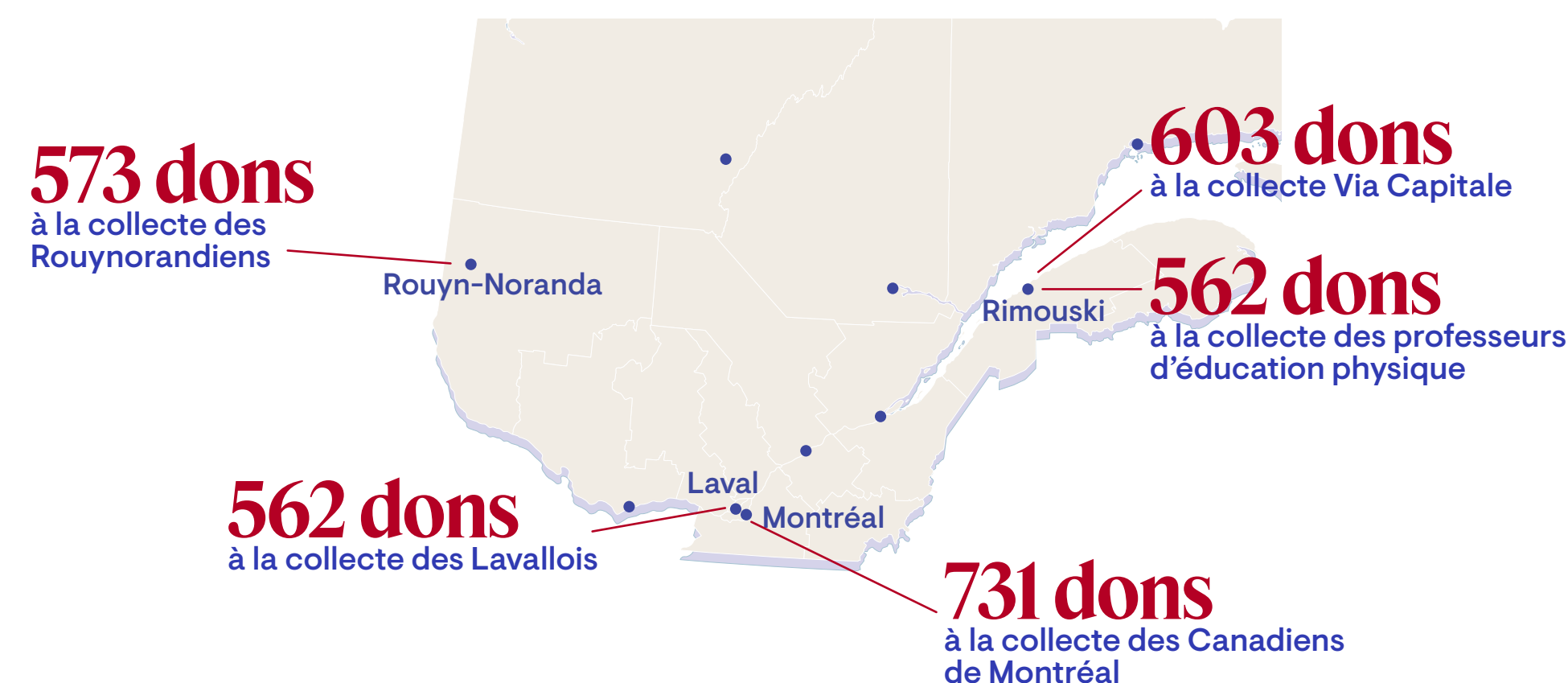
Par ailleurs, de nombreuses organisations mobilisent leurs équipes dans le cadre d'activités promotionnelles et de recrutement ayant pour but d'inciter les gens à aller donner dans un centre de dons d'Héma-Québec.

Ces collaborations contribuent grandement à sensibiliser la population au don de sang et de plasma. Elles constituent un pilier essentiel sur lequel Héma-Québec s'appuie pour accomplir sa mission première, année après année.

## UNE PRÉSENCE SUR LE TERRAIN AUX QUATRE COINS DU QUÉBEC!

En 2024-2025, Héma-Québec, en collaboration avec ses partenaires, a organisé un total de **1 981 collectes** dans **380 municipalités** distinctes.

Parmi les plus grosses collectes de 2024-2025, mentionnons la Collecte des Canadiens de Montréal (731 dons), la Collecte Via Capitale à Rimouski (603), la Collecte de sang des Rouynorandiens (573), celle de l'équipe des professeurs d'éducation physique de Rimouski (562) et la Collecte des Lavallois (562).



# Des groupes étudiants et des entreprises mobilisés pour le don de plasma

## MOBILISATION CIBLÉE POUR LE DON DE PLASMA

Les groupes d'étudiants et d'étudiantes des niveaux collégial et universitaire, ainsi que les entreprises de chacune des régions, sont des partenaires importants du don de plasma, un type de don qui se fait uniquement dans les Centres de dons Héma-Québec. Pour les établissements scolaires, il peut s'agir d'organiser des compétitions amicales entre facultés ou encore de mobiliser les équipes sportives.

En 2024-2025, de nombreuses organisations ont été approchées partout dans la province et ont très bien répondu à l'appel. Leur apport est crucial en ce qu'il contribue à faire connaître ce type de don et à augmenter l'autosuffisance du Québec en plasma, un objectif prioritaire dans la stratégie d'Héma-Québec.

Au cours de l'exercice, il y a eu 397 partenariats qui ont mené à 5 771 dons de plasma. Parmi les donneurs et donneuses ayant participé, 1 384 personnes faisaient un don pour la toute première fois à Héma-Québec.

### 11 607 personnes

ont donné du plasma pour la première fois au cours de la dernière année. Parmi celles-ci, **3 611 personnes** faisaient pour la toute première fois un don à Héma-Québec.



# Partenariats concernant les cellules souches

## ORGANISATION DU CONGRÈS DE LA WMDA ET DU CTTC

Pendant le dernier exercice financier, Héma-Québec a participé à l'organisation d'un événement unique : le congrès annuel de Transplantation et thérapie cellulaire Canada (CTTC) et l'International Donor Registry Conference (IDRC), événement biannuel organisé par la World Marrow Donor Association (WMDA). À cette occasion, la communauté scientifique du Canada et de l'international s'est réunie à Québec du 19 au 22 mai 2025. Il s'agit de la première fois que ces deux événements sont tenus en même temps. Cette édition unique du IDRC-CTTC 2025 ayant pour thème *Partners in innovation* a regroupé plus de 500 participants et participantes. Héma-Québec a coorganisé l'événement en collaboration avec le CTTC et la WMDA. Les conférences et ateliers ont abordé l'entièreté de l'axe donneur-receveur : du recrutement de donneuses et donneurs potentiels de cellules souches jusqu'à la greffe, en passant par la complexe opération de jumelage entre le receveur et son donneur.



## PARTENARIAT AVEC SWAB THE WORLD

La Fondation Swab The World (STW) est un organisme montréalais à but non lucratif dont la mission est d'accroître la diversité ethnique des registres de cellules souches du monde entier afin d'augmenter les probabilités de compatibilité pour tous. La fondation accompagne les malades du monde entier qui cherchent un donneur ou une donneuse compatible à mener une campagne de recrutement fructueuse. Très présente en ligne et sur les campus scolaires, STW offre à Héma-Québec une portée additionnelle pour rejoindre ses publics cibles.

L'entente qui lie Héma-Québec et la Fondation Swab The World permet aux deux



organisations de conjuguer leurs efforts de recrutement pour augmenter le nombre d'inscriptions au Registre des donneurs de cellules souches et de le diversifier. Dans le cadre de ce partenariat, Héma-Québec permet entre autres à STW d'installer des kiosques de recrutement de donneurs et donneuses à proximité de ses collectes de sang en milieu universitaire, et fournit à STW des trousse de frottis buccal qui permettent l'inscription au Registre.

Au cours de l'exercice financier 2024-2025, STW a tenu :

**146 événements**  
qu'il s'agisse d'activités de sensibilisation ou de kiosques permettant le frottis buccal sur place.



### **PARTENARIATS POUR LA CRYOPRÉSERVATION DE CELLULES SOUCHES AUTOLOGUES**

Le premier prélèvement fait dans le cadre du partenariat avec l'Hôpital Charles-Le Moyne a eu lieu en octobre 2024. Les quatre autres centres clients des services de cryopréservation de cellules souches autologues d'Héma-Québec sont les suivants : le CHUM, l'Hôpital général juif, l'Hôpital Fleurimont et l'Hôpital du Sacré-Cœur-de-Montréal.

### **PARTENARIAT AVEC LE CHUM POUR LA CRYOPRÉSERVATION DES TILS**

En mars 2025, une entente a été signée en vertu de laquelle les équipes d'Héma-Québec soutiendront le centre de recherche du CHUM dans le développement d'une méthode de cryopréservation des lymphocytes d'infiltration tumorale, communément appelés les TILs, qui sont des cellules qui infiltrent les tumeurs solides. Cette entente marque l'élargissement de l'expertise d'Héma-Québec dans le soutien des centres qui font de la thérapie cellulaire. En effet, l'organisation offre depuis des années des services de cryopréservation des dons de cellules souches autologues pour les cas de cancers du sang, mais grâce à cette entente, elle le fera désormais aussi pour des tumeurs solides.



# Partenariat avec l'Association des bénévoles du don de sang



Présente partout au Québec avec ses 13 sections régionales, l'Association des bénévoles du don de sang (ABDS) a pour mission de soutenir le recrutement de nouveaux donneurs et donneuses en partenariat avec Héma-Québec.

Pendant le dernier exercice financier, plus de 750 kiosques ont été déployés dans le cadre des collectes, assurant ainsi la prise de plus de 24 000 rendez-vous. L'ABDS a également organisé plus de 650 activités de recrutement pour le don de plasma, qui ont permis d'établir le contact avec plus de 5 500 donneuses et donneurs potentiels.

L'ABDS participe également au recrutement pour les cellules souches. En 2024-2025, ce sont plus de 40 kiosques de sensibilisation au don qui ont été tenus dans des cégeps et des universités. Les personnes intéressées ont pu s'inscrire directement au Registre de donneurs de cellules souches en faisant leur frottis buccal sur place. Ce sont environ 1 000 inscriptions qui ont été enregistrées ainsi dans le dernier exercice. L'ABDS a également tenu des kiosques pour sensibiliser les jeunes mamans et les femmes enceintes aux dons de lait maternel et de sang de cordon.



Lancée en pleine pandémie, la Cellule jeunesse de l'ABDS a continué de croître pour atteindre 330 membres actifs au 31 mars 2025, ce qui représente une augmentation de 130 depuis l'exercice précédent. De plus, la Cellule jeunesse compte désormais 7 associations étudiantes dans ses rangs : Université Laval, Université de Montréal, Université Concordia, Université McGill, Université de Sherbrooke, Université du Québec à Rimouski et Collège Marianopolis.

Les projets n'ont pas manqué dans la dernière année pour la Cellule jeunesse. En plus des différents kiosques de sensibilisation tenus, elle a organisé les défis de don de produits sanguins *Pas game de prendre 45 minutes pour partager ta santé* et *Je donne la vie en cadeau*. Cependant, les deux plus gros projets ont été les Foires du don de soi et la collaboration à la compétition interuniversitaire Plasmattaque. Il y a eu quatre foires pendant le dernier exercice : à l'Université du Québec à Montréal (UQAM), à l'Université de Montréal (à deux reprises) et à l'Université Laval. On y a tenu des kiosques différents pour présenter tous les secteurs d'activité d'Héma-Québec. L'expérience du don de sang et de plasma en réalité virtuelle était également offerte. Pour ce qui est de la Plasmattaque, la compétition a poussé en deux semaines les participants et participantes à faire près de 500 dons à travers la province.



# Partenariats concernant les tissus humains

## COMMISSION PARLEMENTAIRE SUR LE DON D'ORGANES ET DE TISSUS

En janvier 2024, Héma-Québec a participé aux auditions publiques de la Commission de la santé et des services sociaux de l'Assemblée nationale du Québec, qui avait le mandat d'initiative d'étudier les moyens facilitant le don d'organes ou de tissus, notamment l'instauration de la présomption de consentement. En tant qu'organisme responsable de la distribution de tissus humains dans la province, Héma-Québec a fait valoir son expertise en déposant un mémoire, en répondant aux questions de la commission et en participant aux travaux de réflexion sur l'amélioration du système québécois de don.

En octobre 2024, la Commission a déposé son rapport, dont Héma-Québec accueille favorablement les recommandations, particulièrement celles qui concernent :

- la mise en place d'un registre centralisé unique pour permettre à toute personne d'enregistrer son consentement ou non-consentement;
- l'élaboration et la mise en place, avec le soutien du gouvernement, d'une campagne continue de sensibilisation et d'éducation ayant pour objectif d'accroître le don d'organes et de tissus auprès de la population en général (avec une attention particulière à certains groupes ciblés);
- la présentation d'une loi-cadre sur le don d'organes et de tissus et la désignation d'un organisme responsable de sa mise en application.



## PARTENARIATS RÉGIONAUX POUR L'APPROVISIONNEMENT EN TISSUS HUMAINS

Dans la foulée du déploiement de postes de coordination au prélèvement et au développement des tissus humains au sein de plusieurs établissements de santé dans les dernières années, des responsables du prélèvement de tissus oculaires d'Héma-Québec ont joint le Centre universitaire de santé McGill (CUSM), le CISSS de Lanaudière et le CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal en 2024.

Bien que ces ressources soient encore en phase d'intégration dans leurs nouveaux milieux, des améliorations encourageantes sur le plan des recommandations et des prélèvements sont déjà perceptibles. Une hausse de 98,8 % des recommandations en provenance du CUSM (103 en 2024-2025 par rapport à 52 en 2023-2024) et une hausse de 44,3 % pour le CISSS de Lanaudière (404 en 2024-2025 par rapport à 280 en 2023-2024) ont ainsi été observées.

Les autres établissements qui ont intégré des ressources d'Héma-Québec dans leur équipe sont également ceux, parmi tous les établissements du Québec, d'où proviennent le plus de recommandations de donneuses ou donneurs potentiels de tissus humains, malgré une tendance à la baisse pour certains d'entre eux.

C'est le CIUSSS de l'Estrie – CHU de Sherbrooke qui a connu la plus grande croissance en ce qui a trait aux recommandations et aux prélèvements, passant de 382 recommandations et 58 donneurs prélevés en 2023-2024

à 590 recommandations et 134 donneurs prélevés en 2024-2025. En raison de cette augmentation, un poste de coordination de soir a été créé dans cette région, ce qui permet d'avoir des ressources durant les quarts de jour et de soir pour maximiser les occasions de prélèvements.



Rappelons que chaque coordonnateur ou coordonnatrice a comme rôle de s'assurer que tous les donneurs ou donneuses de tissus potentiels de la région sont recommandés à Héma-Québec. De plus, selon le cas, la ou le titulaire est en mesure de coordonner le processus de don en faisant la qualification de la personne, en plus d'effectuer le prélèvement des tissus oculaires sur place, puisque ce type de prélèvement ne requiert pas d'installations spécifiques comme pour les autres types de prélèvements. Ce type de partenariats permet donc d'épargner un temps précieux pour réduire les délais de prélèvement et assurer une meilleure qualité des tissus obtenus.

## HÉMA-QUÉBEC ET LE BUREAU DU CORONER : 5 ANS DE PARTENARIAT POUR LA VIE !

En février 2025, le Bureau du coroner et Héma-Québec ont célébré le cinquième anniversaire de leur partenariat. Rappelons que cette collaboration novatrice a permis la présence d'agentes et d'agents de liaison d'Héma-Québec, de jour comme de soir, au sein du Bureau du coroner. Leur rôle est d'assurer une surveillance des décès signalés et d'identifier les donneuses et donneurs de tissus potentiels. Grâce à l'accord du coroner au dossier, cet accès privilégié permet aux agentes et agents de liaison d'intervenir rapidement, de contacter la famille de la personne décédée et, le cas échéant, d'entamer le processus de don.

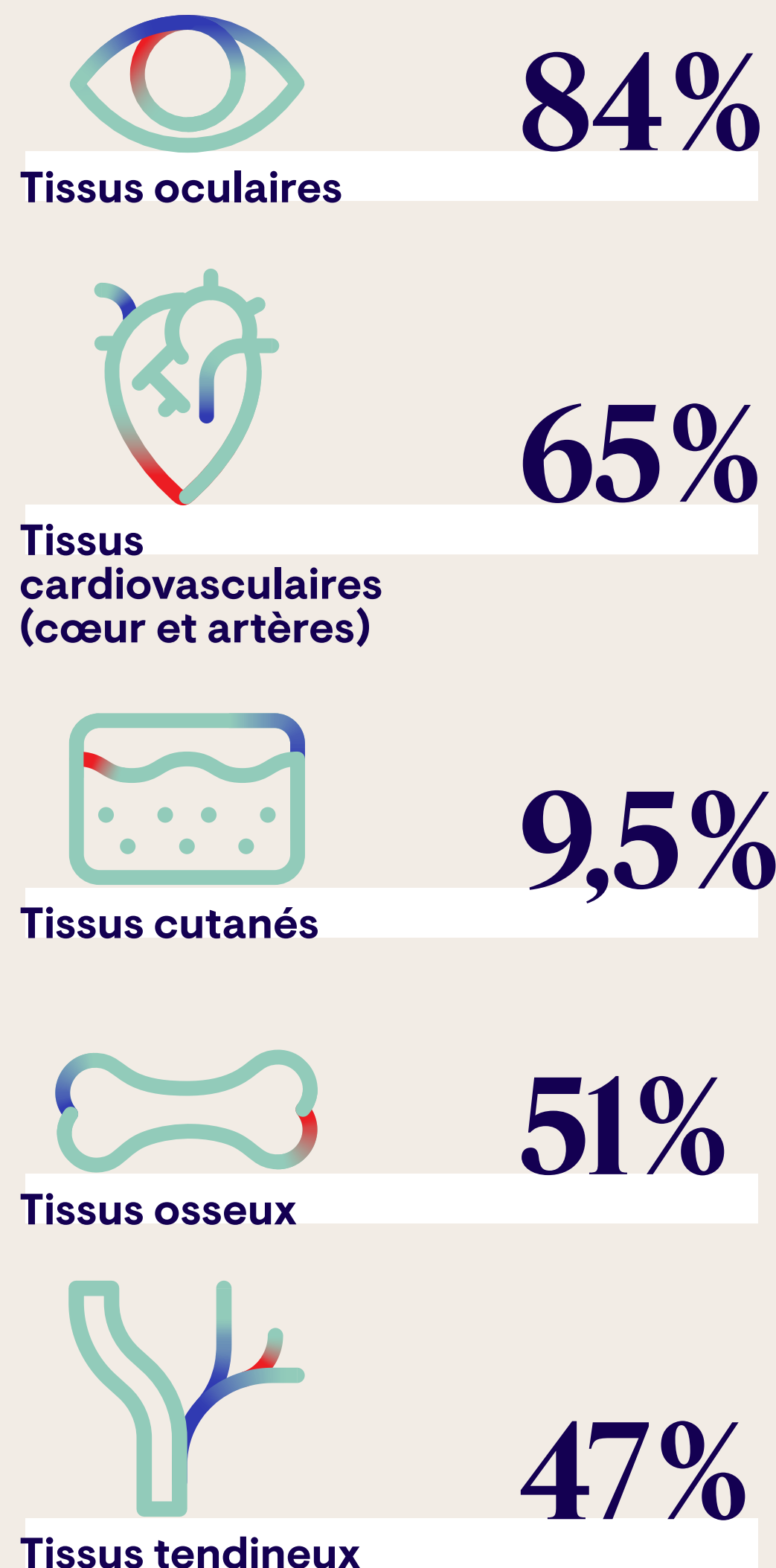
Cette entente réduit considérablement le délai nécessaire pour obtenir l'autorisation de prélèvement des tissus humains, maximisant ainsi leur viabilité pour une greffe. Elle permet aussi de sélectionner les donneurs potentiels en fonctions des besoins exprimés par les chirurgiens. D'ailleurs, le Bureau du coroner est la meilleure source de recommandation en ce qui a trait aux donneurs âgés de 60 ans et moins.

En 2024-2025, le partenariat avec le Bureau du coroner a permis :

- 652 recommandations provenant de dossiers traités par le Bureau du coroner (toutes sources confondues).
- 139 recommandations venant des agentes et agents de liaison au Bureau du coroner seulement.
- 147 personnes prélevées dans le cadre de dossiers traités par le Bureau du coroner.

Le nombre de dossiers consultés dans le système de gestion des cas du Bureau du coroner a connu une légère augmentation par rapport à l'an dernier.

Proportion des donneurs  
provenant des décès signalés au  
Bureau du coroner (par tissus)



## PARTENARIAT AVEC LES INSTANCES RESPONSABLES DES CONSTATS DE DÉCÈS À DISTANCE

Depuis mai 2024, une nouvelle instance, chargée notamment d'effectuer les constats de décès à distance en collaboration avec les divers services préhospitaliers d'urgence, a été mise en place. Baptisée Hôpital de base du Sacré-Cœur, cette entité travaille de façon complémentaire à l'Unité de coordination clinique des services préhospitaliers d'urgence (UCCSPU) de Lévis, permettant de redéfinir les territoires à desservir dans l'ensemble de la province.

Ainsi, le nombre de recommandations de donneuses et donneurs potentiels est passé de 1 046 en 2023-2024 (UCCSPU seulement) à 1 274 donneurs potentiels recommandés par ces deux partenaires combinés en 2024-2025, ce qui représente une augmentation de 21,8 %.



## DON DE TISSUS HUMAINS EN CONTEXTE D'AIDE MÉDICALE À MOURIR

Au Québec, l'aide médicale à mourir (AMM) est un service en croissance constante. La proportion des décès par AMM entre le 10 décembre 2015 et le 31 mars 2024 est passée de 63 à 5 717.

Depuis l'exercice 2023-2024, une nouvelle procédure de recommandation précoce en contexte d'aide médicale à mourir (AMM) est instaurée. S'adressant aux divers comités de dons d'organes et de tissus du réseau de la santé, cette initiative a bénéficié d'une large diffusion grâce à plusieurs actions : un article dans *Le Médecin du Québec*, une présentation spéciale lors du colloque de la Fédération des médecins omnipraticiens du Québec en juin 2024, un webinaire tenu pendant la Semaine nationale du don d'organes et de tissus ainsi que d'autres efforts de sensibilisation. Ces démarches ont porté leurs fruits, comme en témoigne l'augmentation des recommandations en contexte d'AMM, qui sont passées de 41 recommandations pour 16 personnes prélevées en 2023-2024 à 270 recommandations pour 149 personnes prélevées en 2024-2025.

Rappelons que cette procédure permet de recommander

à Héma-Québec une personne admissible à l'AMM qui ne présente aucun critère d'exclusion avant son décès, contrairement à la procédure de recommandation classique qui se fait après le décès. Cette nouvelle méthode permet à la personne d'exprimer de son vivant son souhait de faire un don de tissus. Cela lui permet également de répondre elle-même aux questions sur les critères d'admissibilité avec le personnel d'Héma-Québec. Le processus de don de tissus dans le contexte de l'AMM simplifie également les choses pour la famille, car l'admissibilité du donneur potentiel peut être déterminée avant son décès, ce qui peut être rassurant pour les proches.

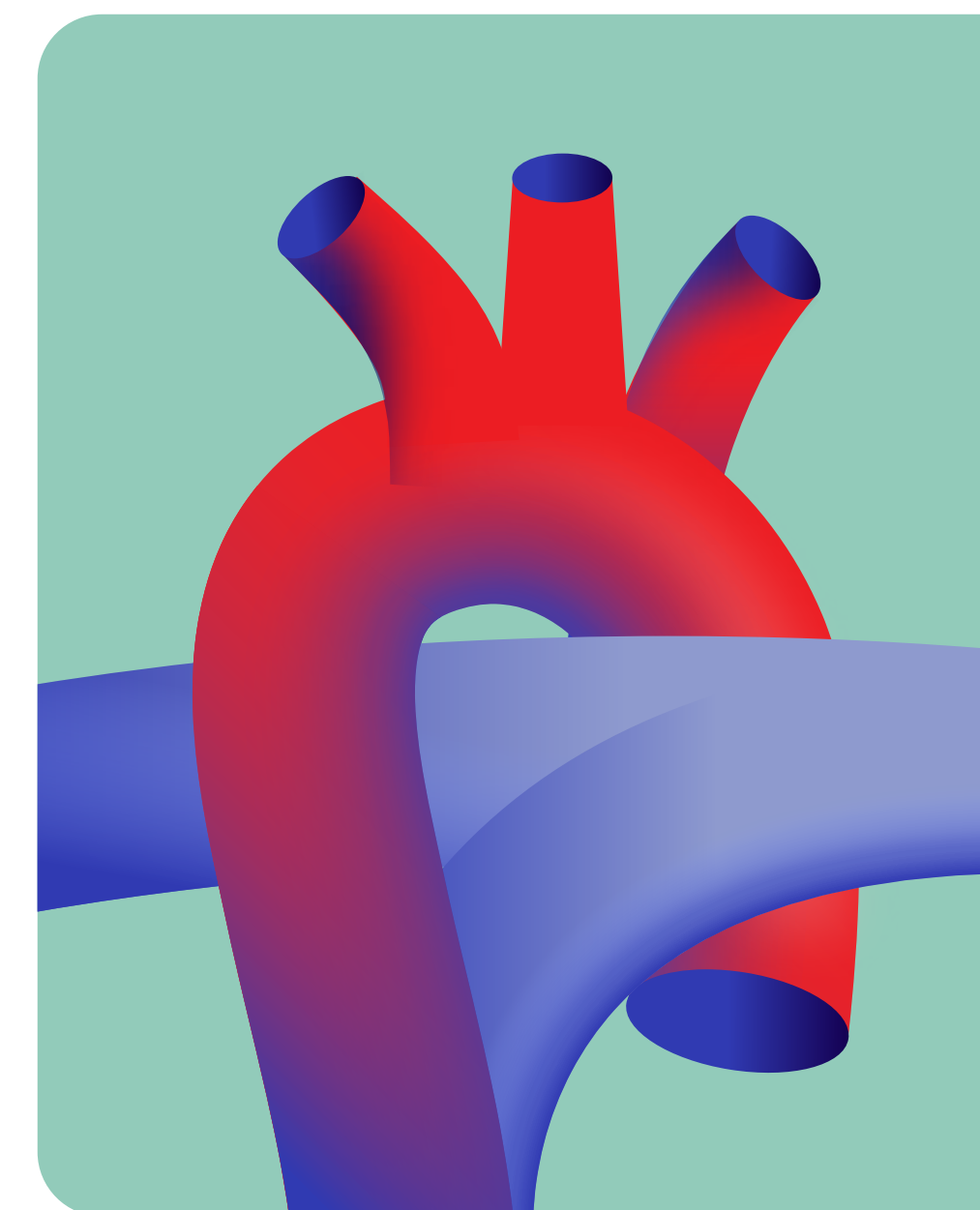
Outre le fait de permettre aux usagers de démarrer le processus de son vivant, il y a plusieurs avantages pour la qualité des tissus qui seront prélevés. En effet, certaines étapes, comme la validation du consentement, le questionnaire médico-social et la planification du transport, peuvent être réalisées en amont. Le délai entre le décès et le prélèvement étant plus court, la qualité des tissus prélevés est meilleure.

## COLLABORATION AVEC DES MÉDECINS SPÉCIALISTES DE L'ICM ET DE L'IUCPQ POUR AUGMENTER L'APPROVISIONNEMENT EN HOMOGREFFES PULMONAIRES

Héma-Québec collabore avec les deux instituts spécialisés en chirurgie cardiaque au Québec – l'Institut de cardiologie de Montréal (ICM) et l'Institut universitaire de cardiologie et de pneumologie de Québec (IUCPQ) – pour revoir les critères de qualification des tissus qu'elle prélève et prépare dans le but de s'assurer que les produits respectent les exigences des chirurgiens.

Cette démarche s'inscrit dans une volonté de maximiser

l'utilisation des tissus produits par Héma-Québec. Aussi, dans le but d'accroître le bassin de personnes admissibles au don de tissus cardiaques, Héma-Québec a revu les critères concernant certains cancers récents ou actifs au moment du décès. Une procédure innovatrice instaurée grâce à l'expertise de pointe du service d'anatomopathologie de l'IUCPQ permettra à davantage de personnes de donner ses tissus.



**TRANSPLANT QUÉBEC**

*Ensemble pour le don d'organes, pour la vie.*

## SERVICES D'ANALYSES POUR TRANSPLANT QUÉBEC

Les laboratoires spécialisés d'Héma-Québec soutiennent Transplant Québec en réalisant des tests de qualification pour déterminer si une personne candidate au don d'organes est

porteuse d'infections transmissibles par le sang. Ces tests doivent être obtenus rapidement avant le prélèvement en vue d'une greffe. Ils sont réalisés en utilisant des équipements et des réactifs spécialisés qui ne se trouvent pas en milieu hospitalier. Héma-Québec a traité 232 échantillons pour Transplant Québec en 2024-2025.

**232 échantillons**  
traités pour Transplant Québec



# Mandat de gestion du Système d'information intégré sur les activités transfusionnelles et d'hémovigilance (SIIATH)

Depuis mai 2018, la vice-présidence aux technologies de l'information et à la stratégie numérique est responsable de la gestion de l'actif du SIIATH pour l'ensemble du réseau de la santé. Cette solution logicielle exerce une fonction névralgique pour la gestion des inventaires des produits sanguins, de leur réception à l'hôpital jusqu'à la transfusion. Elle assure notamment la traçabilité de l'ensemble des activités transfusionnelles des banques de sang du Québec.

Pendant le dernier exercice, Héma-Québec a finalisé l'installation de la dernière rustine applicative après plus d'un an de travail. Le déploiement dans la dernière région manquante, la Montérégie, est prévu pour le printemps 2025.

L'équipe technique responsable du SIIATH a effectué en collaboration avec le Centre de traitement de l'information provincial la migration de tous les sites hébergés à Charny vers Trois-Rivières en raison de la fermeture du centre de Charny, officialisée en avril 2024.

Depuis juillet 2021, Héma-Québec est également responsable du soutien technique et applicatif pour la plateforme *Sommaire transfusionnel* (ST). Il s'agit d'une application Web, utilisée par les banques de sang des centres hospitaliers, qui fournit l'historique transfusionnel des usagers et qui facilite les échanges d'information entre les établissements à travers la province.



## Négociation des conventions collectives

Héma-Québec collabore avec neuf unités d'accréditation syndicale agissant à titre de représentantes de différents groupes de travailleurs des régions de Montréal et de Québec. Dans le cadre du dernier exercice financier, Héma-Québec a renouvelé une convention collective, en février 2025, avec le Syndicat des techniciens et techniciennes de laboratoire. Cette entente est d'une durée de cinq ans. La négociation pour le renouvellement des huit autres conventions collectives avance à grands pas et aura une incidence sur les prochains exercices financiers.





# Héma-Québec soutient des organismes de son écosystème

Pendant l'exercice financier 2024-2025, la contribution d'Héma-Québec à des événements (qu'il s'agisse de l'achat de billets, de dons d'articles promotionnels ou d'un appui financier) a totalisé 28 628 \$.

Voici la liste des organismes qui ont reçu des contributions :

- Association d'anémie falciforme du Québec
- Fondation Dynastie
- Fondation Émergence
- Interligne
- Swab the World
- Table ronde du Mois de l'histoire des Noirs

## Fondation Héma-Québec

La Fondation Héma-Québec orchestre des collectes de fonds et apporte son soutien financier à des projets novateurs et stratégiques d'Héma-Québec dans ses différents secteurs d'activité. Elle appuie notamment l'Association des bénévoles du don de sang (ABDS) dans sa mission de recruter de nouveaux donneurs et donneuses et de sensibiliser la population à l'importance du don. Pendant le dernier exercice financier, la Fondation a remis à l'ABDS un montant de 159 600 \$.

De plus, la Fondation a annoncé en septembre 2024 que l'actrice et autrice Marie-Chantal Perron devenait sa toute première ambassadrice.



Marie-Chantal Perron,  
nouvelle ambassadrice de  
la Fondation Héma-Québec

En octobre 2024 a eu lieu le cocktail soulignant le 25<sup>e</sup> anniversaire de la Fondation. Enfin, en mars 2025, l'équipe a organisé un cocktail de collecte de fonds pour un projet qui permettra à toutes les futures mères du Québec de bénéficier d'un test pour déterminer le groupe sanguin de leur enfant pendant la grossesse.

**Fondation**  
**HémaQuébec**

# Partenaires institutionnels

Dans le cadre de sa mission, Héma-Québec a pour mandat de développer et de maintenir des partenariats afin de favoriser le partage d'information et l'avancement de connaissances et des techniques qui leur sont associées. L'importance de ces partenariats est d'ailleurs enchâssée dans la *Loi sur Héma-Québec et sur le Comité de biovigilance*, qui stipule que l'organisation doit notamment maintenir de tels liens avec les structures poursuivant un type d'activité semblable à la sienne, que ce soit au Canada ou à l'échelle internationale.

Héma-Québec tient à saluer les nombreux partenaires avec lesquels elle a eu la chance de collaborer au cours de l'année 2024-2025 :

- AABB
- Alberta Health Services
- Alpha-1 Canada
- America's Blood Centers
- Americas' SAP Users' Group
- American Association of Tissue Banks
- American Red Cross
- American Society for Apheresis
- American Society of Histocompatibility and Immunogenetics
- Association d'angio-oedème héréditaire du Québec (AOH Québec)
- Association canadienne des dons d'organes et de tissus
- Association canadienne de porphyrie
- Association d'anémie falciforme du Québec
- Association d'orthopédie du Québec
- Association de chirurgie vasculaire et endovasculaire du Québec
- Association des bénévoles du don de sang (ABDS)
- Association des chirurgiens cardiovasculaires et thoraciques du Québec
- Association des médecins hématologues et oncologues du Québec (AMHOQ)
- Association for Blood Donor Professionals (ADRP)
- Association des patients immunodéficients du Québec (APIQ)
- Association de thérapie génique du Québec
- Association professionnelle des chargés de sécurité transfusionnelle du Québec (APCSTQ)
- Banque de cerveaux Douglas – Bell Canada
- Banque d'yeux du Centre universitaire en ophtalmologie
- Banque d'yeux du Québec
- Biomedical Excellence for Safer Transfusion
- Bureau du coroner
- Centre de recherche évaluative en santé (CRES)
- Centre de traitement des inhibiteurs
- Centre hospitalier de l'Université de Montréal (CHUM)
- Chambre des notaires du Québec
- CHU de Québec-Université Laval
- CHU Sainte-Justine
- CHUS – Hôpital Fleurimont
- CISSS de Chaudière-Appalaches
- CISSS de la Montérégie-Centre
- CISSS de Lanaudière
- CISSS de Laval – Hôpital de la Cité-de-la-Santé
- CIUSSS de l'Est-de-l'île-de-Montréal – Hôpital Maisonneuve-Rosemont
- CIUSSS de l'Estrie – CHU de Sherbrooke
- CIUSSS de l'Ouest-de-l'île-de-Montréal – St-Mary's Hospital Center
- CIUSSS de l'Ouest-de-l'île-de-Montréal – Hôpital de LaSalle
- CIUSSS de la Mauricie-et-du-Centre-du-Québec
- CIUSSS du Centre-Ouest-de-l'île-de-Montréal – Jewish General Hospital
- CIUSSS du Nord-de-l'île-de-Montréal – Hôpital du Sacré-Cœur-de-Montréal
- CIUSSS du Saguenay-Lac-Saint-Jean
- Coalition des organismes communautaires québécois de lutte contre le sida (COCQ-SIDA)
- Consortium for Blood Group Genes



# Partenaires institutionnels

- Comité consultatif national de médecine transfusionnelle
- Comité consultatif national sur le sang et les produits sanguins (CCN)
- Commission de la santé et des services sociaux des Premières Nations du Québec et du Labrador (CSSSPNQL)
- Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada
- Cord Blood Association
- Corporation des thanatologues du Québec
- Établissement français du sang
- Fédération mondiale de l'hémophilie (FMH)
- Fondation canadienne du SGB/PDIC
- Fondation Émergence
- Fondation Swab the World
- Fondation Héma-Québec
- Fonds de recherche du Québec – Nature et technologies
- Fonds de recherche du Québec – Santé
- Foundation for the Accreditation of Cellular Therapy (FACT)
- Groupe CSA
- Groupe de travail sur l'immunité face à la COVID-19 (GTIC)
- Institut national d'excellence en santé et en services sociaux (INESSS)
- Institut national de la recherche scientifique
- Institut national de santé publique du Québec (INSPQ)
- Institut universitaire de cardiologie et de pneumologie de Québec (IUCPQ)
- International MakSystem User Group (IMUG)
- International Plasma Fractionator Association (IPFA)
- International Society of Blood Transfusion (ISBT)
- International Society of Hematology
- Laboratoire des sciences judiciaires et de médecine légale
- Leucan
- Market Research Bureau (MRB)
- McGill University Health Centre
- McMaster University
- Ministry of Health of Ontario
- Mitacs
- Network of Rare Blood Disorder Organizations (NRBDO)
- New Zealand Blood Service (NZBS)
- Ordre des infirmières et infirmiers du Québec (OIIQ)
- Ordre professionnel des technologistes médicaux du Québec (OPTMQ)
- Plasma Protein Therapeutics Association (PPTA)
- Platelet Immunology Working Party (PIWP)
- Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ)
- Regroupement des directeurs des cliniques des traitements de l'hémophilie du Québec
- Réseau canadien d'angioedème héréditaire (RCAH)
- Réseau de thérapie cellulaire, tissulaire et génique du Québec (ThéCell)
- Safe Blood for Africa Foundation
- Santé Canada
- Société canadienne de l'hémophilie
- Société canadienne de l'hémophilie – section Québec
- Société canadienne de médecine transfusionnelle
- Société canadienne du sang
- Société de leucémie et lymphome du Canada
- The Canadian Donation and Transplantation Research Program
- Transplant Québec
- Transplantation et thérapie cellulaire Canada (CTTC)
- Unité de coordination clinique des services préhospitaliers d'urgence (UCCSPU) de l'Hôtel-Dieu de Lévis
- Université du Québec à Montréal (UQAM)
- University of Alberta Hospital
- Urgences-santé
- World Marrow Donor Association (WMDA)



## Gestion des risques

---

La sûreté et la qualité des produits distribués et des services rendus sont primordiales. Héma-Québec s'emploie à gérer les risques de façon intégrée dans tous les niveaux de l'organisation en s'inspirant des meilleures pratiques.

On est là pour rassurer.

# Approvisionnement en produits sanguins

Au cours du dernier exercice, Héma-Québec a poursuivi sa vigie en ce qui a trait à l'évolution de la demande en produits sanguins afin de bien adapter son offre aux besoins des centres hospitaliers. Compte tenu de la fluctuation quotidienne et de la durée de vie limitée de ces produits, le maintien d'un équilibre entre la demande et les dons de sang exige des efforts constants d'arrimage de la part d'Héma-Québec.

L'organisation exerce une vigilance constante afin de veiller à la sûreté de l'approvisionnement en produits sanguins. La quantité de culots globulaires distribués durant l'exercice 2024-2025 a augmenté de 1% par rapport à 2023-2024. La proportion de la demande pour les culots du groupe sanguin O Rh+ a quant à elle atteint un plateau après plusieurs années de constante augmentation, ce qui maintient une pression sur les activités de prélèvement. La demande en plaquettes a quant à elle connu une hausse d'environ 6 % cette année, tout comme la demande en cryoprécipités, qui termine l'exercice à un niveau de distribution de 12 % supérieur à celui de l'exercice précédent. Enfin, le plasma utilisé à des fins transfusionnelles a connu aussi une hausse d'environ 10 %. Héma-Québec a efficacement répondu à l'ensemble des besoins des hôpitaux en matière de produits sanguins.



# Approvisionnement en produits stables

Le plasma est riche en protéines, comme les immunoglobulines, qui sont à la base de plusieurs médicaments spécialisés indispensables à la survie et au mieux-être de milliers de personnes au Québec. Aujourd'hui, une cinquantaine de produits dérivés du plasma sont distribués par Héma-Québec – et la demande ne cesse de croître.

Le maintien d'un équilibre entre la demande croissante et les dons reste un défi majeur. Afin de veiller à la sécurité de l'approvisionnement en plasma, Héma-Québec met en œuvre différentes stratégies pour améliorer son autosuffisance en plasma et ainsi réduire sa dépendance envers les fournisseurs étrangers.

Pour atteindre sa cible d'autosuffisance en plasma, Héma-Québec mise sur trois grandes stratégies. Étant donné que le don de plasma par aphérèse ne se fait qu'en centre de dons et non en collecte mobile, ces stratégies reposent sur :

- l'optimisation des centres actuels ;
- l'analyse stratégique des technologies utilisées pour le processus de prélèvement et de congélation du plasma ;
- l'ouverture de nouveaux centres.

En 2024-2025, on a prélevé 15,8 % de dons de produits sanguins de plus qu'à l'exercice précédent dans les Centres de dons Héma-Québec.

## OPTIMISATION DES CENTRES ACTUELS

L'objectif des démarches d'optimisation des centres est de valoriser au maximum les capacités inutilisées. Pendant le dernier exercice financier, l'équipe créée l'an dernier, qui comprend un coordonnateur à l'optimisation et des conseillers au recrutement de donneurs et donneuses, s'est consacrée à trouver des solutions sur mesure pour améliorer les résultats des centres en matière de prélèvement de plasma. C'est ce qui a notamment mené à la décision d'ouvrir en soirée les centres de dons de la région de Montréal, une nouveauté qui entrera en vigueur en mai 2025.

## ANALYSE STRATÉGIQUE ET TECHNIQUE DES TECHNOLOGIES UTILISÉES POUR LE PROCESSUS DE PRÉLÈVEMENT ET CONGÉLATION DU PLASMA

Pour renouveler l'ensemble de ses équipements permettant les prélèvements par aphérèse, Héma-Québec a choisi un nouvel appareil, qui était en évaluation de performance à la fin du dernier exercice financier et devrait être déployé dans les centres de dons au cours des prochaines années. Il s'agit d'une technologie dont les bénéfices en matière de rapidité et d'efficacité contribueront à l'amélioration de l'autosuffisance en plasma d'Héma-Québec. Pour ce qui est de la congélation du plasma, Héma-Québec est en train d'évaluer les meilleures technologies qui lui permettraient de faire des gains d'efficacité en adoptant les meilleures pratiques utilisées à l'international.

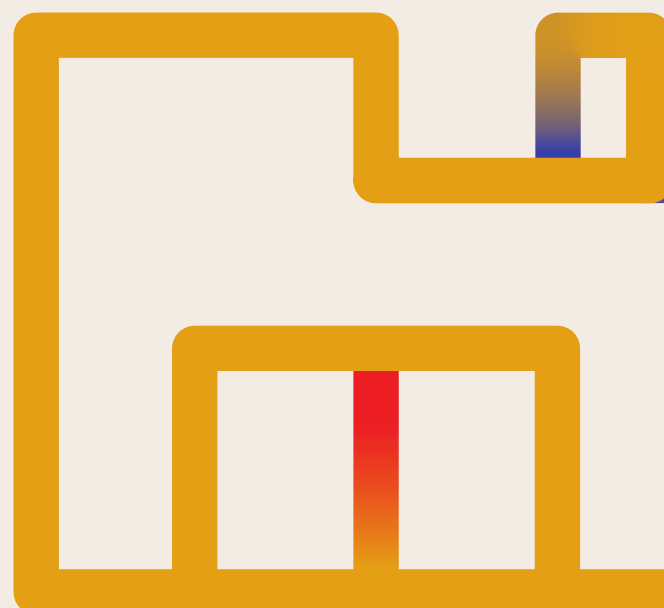
## OUVERTURE DE NOUVEAUX CENTRES

L'ouverture de nouveaux centres consacrés au don de plasma a débuté avec l'ouverture du Centre de dons Héma-Québec de Drummondville en janvier 2025, et se poursuivra dans les années à venir. Elle permettra à l'organisation de rejoindre le maximum de donneuses et donneurs potentiels et de bonifier l'offre du don de plasma dans des régions présentement inexploitées. La prochaine ville à accueillir un tel centre sera Lévis : le bail du local a été signé en mai 2024, et le chantier pour son aménagement est commencé. L'ouverture de ce centre est prévue pour l'hiver 2026.



## USINE DE FRACTIONNEMENT DU PLASMA AU QUÉBEC

Héma-Québec suit de près le dossier de l'implantation d'une usine de fractionnement de plasma à proximité de son établissement de Montréal. En effet, la société Grifols Canada Therapeutics travaille à l'ouverture d'une usine à la fine pointe de la technologie. Ce projet prometteur, qui permettrait pour la première fois le fractionnement du plasma au Québec, fait partie de la stratégie d'Héma-Québec en ce qui concerne ses projets pour améliorer son autosuffisance en plasma.





## TRAITEMENTS EN HÉMOPHILIE ET ANGIOŒDÈME HÉRÉDITAIRE

Les produits traitant l'hémophilie et l'angioœdème héréditaire sont les catégories de produits le plus demandées après les Ig. En raison de l'évolution rapide du marché des produits novateurs (nouvelles molécules orales, anticorps monoclonaux, thérapies géniques et cellulaires, etc.), plusieurs thérapies non plasmatiques émergent sur le marché canadien.

Certaines de ces thérapies pourraient se qualifier comme étant complètement ou partiellement équivalentes d'un point de vue thérapeutique aux traitements plasmatiques offerts par Héma-Québec. Ainsi, l'introduction de ces nouvelles thérapies pourrait avoir une incidence sur les besoins pour les produits distribués par l'organisation et les stratégies d'approvisionnement qui en découlent. C'est pour cette raison qu'Héma-Québec procède à une vigie active du marché afin d'ajuster ses stratégies en conséquence.

## ÉVOLUTION DU MARCHÉ DU PLASMA AU QUÉBEC ET À L'ÉCHELLE INTERNATIONALE

En tant que distributeur de produits stables, Héma-Québec doit répondre aux besoins des centres hospitaliers tout en veillant à la sécurité de l'approvisionnement et à la sûreté des produits. C'est pourquoi l'organisation maintient une vigie constante de l'évolution du marché pour adapter ses stratégies d'approvisionnement en conséquence.

Cette vigilance est particulièrement importante dans le cas des immunoglobulines (Ig), un produit plasmatique dont la demande connaît une forte hausse depuis plusieurs années. Les Ig représentent par ailleurs environ 65 % des produits stables distribués par Héma-Québec. Depuis janvier 2023, après deux ans d'allocation encadrée en raison des difficultés mondiales d'approvisionnement en plasma qui ont commencé dès le début de la pandémie de COVID-19, le marché des Ig est revenu à la normale. Il n'y a donc pas eu de restrictions imposées pendant le dernier exercice financier aux centres hospitaliers québécois en matière d'approvisionnement en Ig depuis. En 2024-2025, la demande des centres pour ces produits a augmenté de 7 %.

À l'échelle internationale, le marché est aussi revenu à la normale après la pandémie : les prélèvements de plasma augmentent, mais la demande en Ig croît aussi, et par conséquent le marché demeure vulnérable à tout changement. La constante augmentation de la demande pour les Ig est entre autres expliquée par l'apparition sur le marché canadien de nouveaux traitements innovateurs pour le traitement de certains cancers, qui améliorent les pronostics des personnes atteintes, mais ont souvent comme conséquence de les rendre immunosupprimées – une situation qui est souvent traitée par l'administration d'immunoglobulines. Enfin, Héma-Québec porte aussi une attention soutenue à la situation politique, particulièrement aux États-Unis, le principal fournisseur étranger de plasma. Grâce à une vigie constante, l'organisation s'assure d'adapter continuellement ses stratégies d'approvisionnement dans le but de réduire les répercussions sur la sécurité d'approvisionnement pour les produits stables.





# Systeme de gestion integree des risques (SGIR)

Mis en place au cours des exercices precedents, le systeme de gestion integree des risques (SGIR) d'Hema-Quebec a pour objectif de repérer, d'évaluer et de traiter en amont les risques organisationnels. Ainsi, l'organisation est en mesure de réagir rapidement et efficacement lorsqu'ils se matérialisent. En 2024-2025, le SGIR a démontré toute sa pertinence en contribuant avec succès à l'adaptation rapide de l'organisation aux divers enjeux rencontrés : la difficulté de recrutement de main-d'œuvre spécialisée, les menaces en cybersécurité, les variations de l'inventaire et l'adaptation des infrastructures immobilières. Les fluctuations de l'inventaire s'expliquent notamment par le contexte très volatile dans lequel l'organisation évolue. Enfin, Héma-Québec continue de viser l'excellence en matière de résilience organisationnelle en adoptant un nouveau plan de gestion de crise et un plan de réponse stratégique en cas d'incident touchant la cybersécurité.



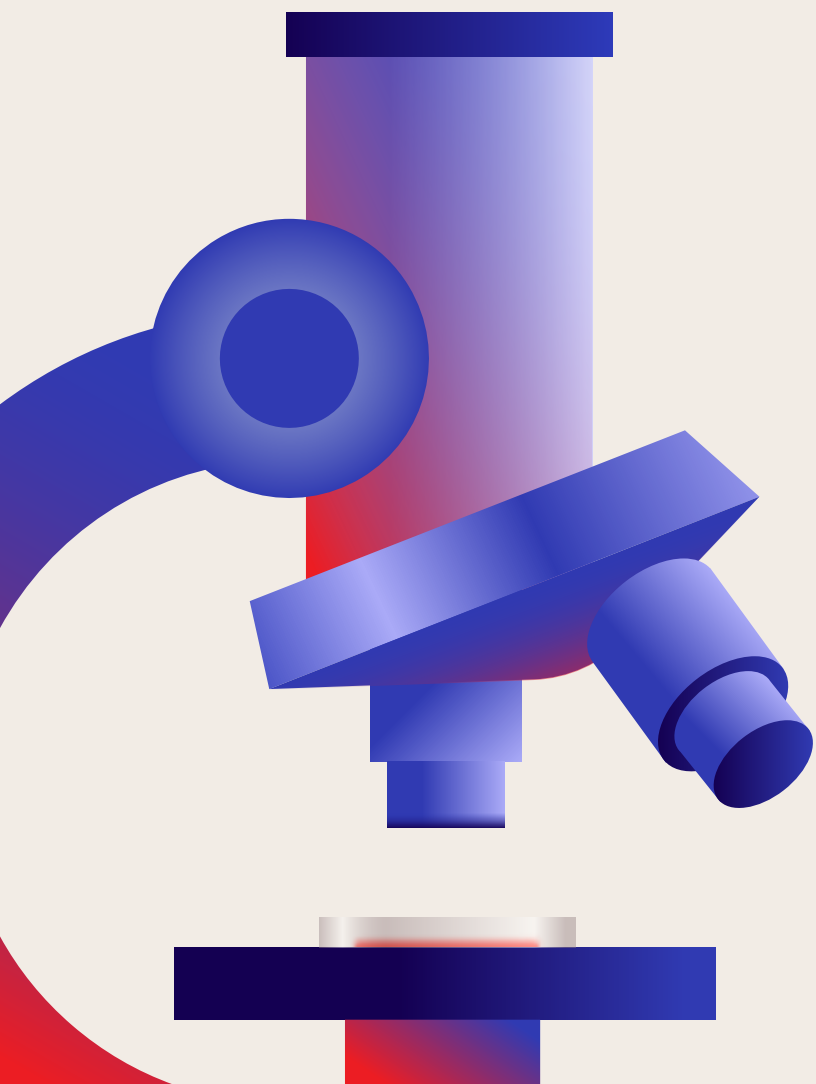
# Qualité, développement et affaires médicales



## INSPECTIONS ET AUDITS

Les conclusions des inspections et audits périodiques des procédés opérationnels d'Héma-Québec par des agences réglementaires reflètent le niveau de contrôle de la qualité que l'organisation démontre sur ses opérations. Héma-Québec a maintenu son statut de conformité à la suite des diverses inspections effectuées en 2024-2025.

| Secteur d'activité        | Organisme        | Portée                                               | Date          | Conclusion                                                                                           |
|---------------------------|------------------|------------------------------------------------------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Produits sanguins         | Santé Canada     | Centre de dons Héma-Québec de Lebourgneuf            | Mai 2024      | Licences d'établissement et/ou enregistrement renouvelés en conformité avec le Règlement sur le sang |
|                           |                  | Centre de dons Héma-Québec de Sherbrooke             | Juin 2024     |                                                                                                      |
|                           |                  | Établissement de Montréal                            | Octobre 2024  |                                                                                                      |
|                           |                  | Centre de dons Héma-Québec de Brossard               | Décembre 2024 |                                                                                                      |
| Laboratoires de référence | Transport Canada | Établissement de Québec                              | Avril 2024    | Conformité à la Loi de 1992 sur le transport des marchandises dangereuses (TMD) et à son Règlement   |
|                           | ASHI             | Laboratoire d'immunologie leucoplaquettaire (HLA)    | Mai 2024      | Renouvellement de l'accréditation American Society for Histocompatibility and Immunogenetics (ASHI)  |
| Cellules souches          | WMDA             | Registre des donneurs de cellules souches - Montréal | Décembre 2024 | Renouvellement de la certification World Marrow Donor Association (WMDA)                             |



## HÉMOVIGILANCE DES DONNEURS

Héma-Québec documente toutes les réactions à la suite d'un don de sang, peu importe leur degré de gravité. Les réactions indésirables sont peu fréquentes et bénignes pour la plupart. L'analyse des données obtenues permet d'adopter des mesures préventives pour atténuer les réactions pouvant survenir et favoriser une expérience positive du don de sang.

En 2024-2025, les réactions indésirables demeurent limitées, avec un taux par 100 dons semblable à celui observé en 2023-2024. Elles ont été dénombrées dans 4,8 % des 382 783 dons réalisés, dont 94,3 % étaient bénignes.

### Survol des réactions indésirables

- Réactions observées pour **4,8 %** des dons
- **94,3 %** des réactions étaient bénignes
- **61,4 %** des réactions étaient des réactions vasovagales

### Taux et type de réactions indésirables

- **3,0 %** de réactions vasovagales dont **94,9 %** étaient légères
- **1,0 %** de réactions au citrate modérée ou sévère\*
- **0,7 %** de réactions au bras (p. ex., hématome, ecchymose, allergie)

\*Ces réactions peuvent survenir uniquement lors d'un don par aphérèse.

## DONS CONFIRMÉS POSITIFS PAR MARQUEUR DE MALADIES TRANSMISSIBLES

Héma-Québec analyse tous les dons qu'elle prélève pour détecter les maladies transmissibles par le sang. Si un résultat positif est obtenu, le don est détruit et le donneur est avisé. Le nombre d'infections recensées chez les donneurs n'a pas connu de variations significatives cette année, en lien avec la tendance observée ces dernières années.

|                                                 |                |
|-------------------------------------------------|----------------|
| Virus de l'immunodéficience humaine (VIH)       | 3              |
| Virus de l'hépatite C (VHC)                     | 9              |
| Virus de l'hépatite B (VHB)                     | 17             |
| Virus du lymphome humain à cellules T (HTLV)    | 1              |
| Syphilis                                        | 17             |
| <b>Total des dons testés (VIH, VHC, VHB)</b>    | <b>382 783</b> |
| <b>Total des dons testés (Syphilis et HTLV)</b> | <b>233 847</b> |

## PRÉVALENCE DU VIH ET DU VHC CHEZ LES DONNEURS PAR RAPPORT À LA POPULATION

La prévalence du VIH et du VHC chez les donneurs de sang demeure largement inférieure à celle observée dans la population. Ces résultats démontrent que l'utilisation du questionnaire de qualification au don de sang est une mesure efficace en matière de sécurité.

|     | Population     | Héma-Québec          |
|-----|----------------|----------------------|
| VIH | 0,22 % (1/460) | 0,0008 % (3/382 783) |
| VHC | 0,54 % (1/185) | 0,0024 % (9/382 783) |



# Gestion des talents et de la relève

La mission d'Héma-Québec est unique et dans cette perspective, un très vaste éventail d'expertises est requis afin de s'acquitter de l'ensemble des responsabilités qui en découlent. C'est pourquoi le recrutement et la fidélisation des talents constituent des défis de taille pour gérer proactivement le risque associé à la perte du savoir. Dans un marché de l'emploi encore aujourd'hui très concurrentiel, plusieurs postes opérationnels critiques à Héma-Québec font l'objet d'une pénurie ou d'une rareté, ainsi que plusieurs postes de professionnels aux compétences extrêmement nichées. Depuis plusieurs années, Héma-Québec met tout en œuvre pour créer et déployer une variété de programmes et d'initiatives visant spécifiquement la mobilisation de tous ses employés, leur développement, ainsi que leur bien-être.

En 2024-2025, le marché de l'emploi est demeuré hautement compétitif, surtout en ce qui a trait à la main-d'œuvre qualifiée et aux compétences nichées jugées essentielles à Héma-Québec. Puisque l'organisme est un employeur stable et sécurisant, ceci favorise certains recrutements puisqu'un tel environnement représente un aspect fortement positif.

Dans le but d'intégrer les meilleures pratiques de fidélisation et de contribuer à un environnement de travail sain et harmonieux, Héma-Québec valorise la rétroaction et priorise certains sondages menés auprès du personnel pour permettre de mieux identifier les pratiques gagnantes ainsi que les pratiques attendues, de même que les freins organisationnels, des données importantes dans la gestion du risque lié à la perte de talents.

Enfin, Héma-Québec offre une variété de carrières et de cheminements professionnels stimulants et essentiels à la réalisation de sa mission. L'approche de l'organisation vise à favoriser une saine gestion des ressources par le développement des talents internes, la rétention des savoirs ainsi que la mobilisation du personnel. Elle améliore aussi l'organisation du travail pour répondre à des besoins exprimés et fidéliser ou attirer de nouveaux talents. Cette stratégie repose sur les quatre axes suivants.

## FIDÉLISATION

L'accueil et l'intégration constituent une période critique pour livrer la promesse faite à une personne candidate qui est embauchée. Plusieurs équipes d'Héma-Québec travaillent donc de pair pour procurer une expérience positive aux recrues, quel que soit leur secteur d'activité. De l'entrevue jusqu'à la formation les premiers jours et l'arrivée dans le secteur, elles déploient tous les efforts requis pour favoriser le bien-être et la rétention des nouveaux employés et employées. Pour veiller au bon déroulement de ce processus, toute nouvelle recrue répond à trois sondages d'intégration dans les six premiers mois.

## DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET DU LEADERSHIP

Dans le but de stimuler l'apprentissage et le perfectionnement de son personnel et ainsi de favoriser l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre, Héma-Québec a mis en place des programmes de formation standardisés. Ces programmes s'adressent aux professionnels et professionnelles ainsi qu'aux gestionnaires et permettent de :

- soutenir les talents dans les trajectoires de carrière et l'atteinte des cibles organisationnelles ;
- soutenir le développement des gestionnaires dans leur rôle de leaders ;
- faire vivre l'expérience employé attendue.

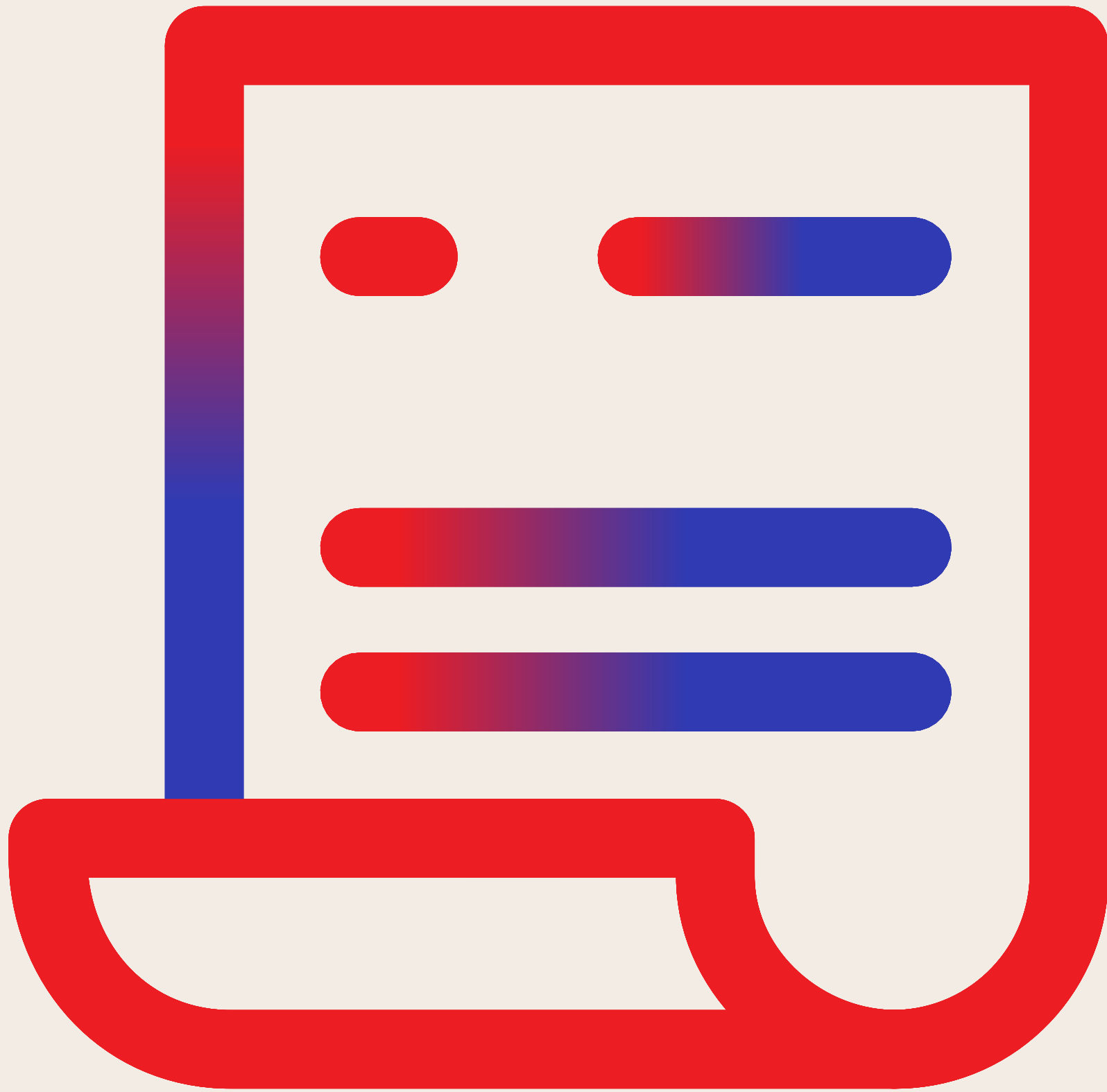
Dans le cadre de son nouveau programme de développement des compétences professionnelles, Héma-Québec a offert cette année plusieurs formations visant à développer les compétences-clés. Plus de 300 personnes se sont perfectionnées grâce à différents cursus de formation. Pour ce qui est du parcours leadership, plus de 75 % des gestionnaires ont été formés à ce jour, et la cible de 85 % sera atteinte en juin 2025.

## DÉVELOPPEMENT DE LA RELÈVE

En 2024-2025, plusieurs activités en soutien au développement de la relève se sont poursuivies, et les plans de développement individuel pour accompagner les talents visés pour la relève aux postes critiques et clés ont connu une évolution.

## DIVERSITÉ ET INCLUSION

Afin d'offrir un environnement accueillant et inclusif ainsi que de favoriser une diversité de profils à l'échelle de l'organisation, Héma-Québec a conçu un nouveau programme intégré sur la diversité et l'inclusion, qui a été entériné par le conseil d'administration en septembre 2024. Les prochaines étapes pour l'exercice 2025-2026 sont la mise en place de la gouvernance, la création du conseil en diversité et inclusion et le dépôt de la politique d'Héma-Québec en la matière, d'ici la fin de l'année 2025.



## Bilan du Plan stratégique 2021-2027

---

On est là pour planifier.



# 1. Fondations

## PRIORITÉS

### 1.1 | Qualité et conformité – Adopter de meilleures pratiques en matière de qualité incluant un virage de la culture de conformité

La mise en œuvre des initiatives visant à réaligner les exigences qualité se fait de manière progressive, avec les systèmes qualité critiques mis en place et en fonction; les chantiers de remédiation ainsi que la refonte des documents contrôlés sont actuellement en phase de finalisation. Parallèlement, Héma-Québec a révisé et instauré de nouvelles structures de gouvernances qualité afin d'assurer une surveillance efficace et une responsabilisation appropriée à chaque niveau. Cette surveillance permet d'évaluer l'efficacité des systèmes qualité tout en assurant le respect des délais prévus pour les événements liés à la qualité.

### 1.2 | Technologies – Se doter de solutions technologiques adaptées, efficaces et sécuritaires pour nos processus en lien avec notre mission et nos services de soutien, dont le progiciel de gestion intégré (PGI)

Au cœur des opérations des produits sanguins labiles, le système informatique eProgesa, qui gère les dons des collectes vers le laboratoire, puis de l'expédition vers les centres hospitaliers, a été mis à jour cette année. Cette mise à niveau tant attendue touchait le cœur de la mission d'Héma-Québec et le travail quotidien de plus de 850 personnes et permet de mieux répondre aux besoins et de positionner Héma-Québec pour l'avenir. De plus, cette nouvelle version a permis le déploiement d'équipements modernes comme de nouveaux assistants numériques personnels (ANP) et de nouvelles tablettes pour le questionnaire médical dans les centres de dons et les collectes mobiles.

D'autre part, avec le programme PGI - Synapse, une nouvelle plateforme SAP S/4HANA en infonuagique privée sera mise en production comme prévu, le 30 juin 2025. Un suivi rigoureux du plan de projet et des indicateurs d'avancement est en place pour en suivre la progression. Ceci permettra le déploiement de la solution SAP S/4HANA pour les produits stables, les tissus humains, les processus financiers et les processus relatifs aux ventes et à la distribution, à la gestion des stocks, à la gestion de la qualité, à la gestion des fournisseurs et aux ressources humaines. Dans les phases subséquentes, d'autres lignes de produits d'Héma-Québec seront ajoutées à cette plateforme.

### 1.3 | Gestion – Améliorer nos modes et informations de gestion

Une consolidation des indicateurs de performance par secteur est en cours. Également, un travail est amorcé pour développer un tableau de bord corporatif.

## Solidifier nos fondations (qualité, processus, technologies, gouvernance, gestion des risques et audits)

## MESURES DE SUCCÈS

| Indicateur                                                                                              | État actuel* | Résultat à ce jour | Cible 2027       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------|------------------|
| Respect des délais prescrits des événements en matière de qualité                                       | À surveiller | 90 %               | 100 %            |
| Déploiement du nouveau PGI                                                                              | À surveiller | 50 %               | 80 %             |
| Déploiement d'un tableau de bord permettant d'évaluer la performance des différents secteurs d'activité | En contrôle  | 45 %               | 100 %            |
| Déploiement du bureau des initiatives stratégiques                                                      | Terminé      | 100 %              | 100 % (fin 2022) |

\* **En contrôle** : l'échéancier prévu pour atteindre la cible en 2027 est respecté.  
**À surveiller** : des mesures doivent être appliquées afin d'atteindre la cible en 2027.  
**À risque** : l'atteinte de la cible en 2027 est à risque.  
**Terminé**

# 1. Fondations (suite)

## PRIORITÉS

### 1.4 | Approvisionnement – Optimiser les processus clés d’approvisionnement

Le niveau de maturité des processus d’approvisionnement a été maintenu en cours d’année, notamment grâce aux formations et processus robustes déployés lors des années précédentes. Les équipes d’approvisionnement sont bien impliquées dans le déploiement du programme Synapse; elles optimisent certains nouveaux processus prévus avec cette implantation, dont les processus concernant la gestion des données maîtresses.

### 1.5 | Gouvernance – Optimiser la gouvernance

Une revue de la gouvernance d’Héma-Québec a été entamée. Le premier volet portant sur l’évaluation du fonctionnement du conseil d’administration (CA) et de ses comités – selon les meilleures pratiques – a été effectué.

Le deuxième volet de la revue de la gouvernance, portant notamment sur la refonte des règlements généraux et l’élaboration des chartes spécifiant le mandat du CA et de ses comités, a été effectué pendant l’exercice 2024-2025.

### 1.6 | Gestion des risques – Adopter un système complet de gestion intégrée des risques

Le déploiement d’un système de gestion intégrée des risques s’est poursuivi avec l’adoption de dix des douze sous-systèmes le composant. Le comité de gestion intégrée des risques s’est rencontré régulièrement et a soumis des sommaires au comité d’audit du conseil d’administration d’Héma-Québec. Sous-jacente à la politique de résilience, la refonte du plan de gestion de crise est terminée et a été approuvée. Enfin, le nouveau plan de gestion stratégique en cas d’incident numérique a été achevé.

### 1.7 | Fonction d’audit interne – Poursuivre le développement de la fonction d’audit interne

Risques identifiés relatifs au respect de l’échéancier : le mandat d’accompagnement pour effectuer le développement de l’offre de services de la fonction d’audit interne (incluant un balisage en fonction des bonnes pratiques) a été attribué comme prévu à un consultant, selon l’échéancier établi, mais le début des travaux a été retardé en raison d’autres priorités et d’un manque de disponibilité des ressources.

Les travaux de balisage se sont conclus dans le deuxième trimestre 2024, plus tard que ce qui était prévu selon la cible initiale, et ont donné lieu à un rapport présenté au comité d’audit du conseil d’administration. Ces travaux ont été terminés par l’élaboration d’une charte de l’audit interne qui a également été présentée au comité d’audit afin que son approbation soit recommandée par le conseil d’administration au début de l’exercice 2025-2026. L’offre de service de la fonction d’audit interne sera basée sur la charte approuvée par le conseil d’administration.

## Solidifier nos fondations (qualité, processus, technologies, gouvernance, gestion des risques et audits)

## MESURES DE SUCCÈS

| Indicateur                                                                                | État actuel* | Résultat à ce jour | Cible 2027 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------|------------|
| Actualisation des règlements généraux d’Héma-Québec en lien avec les meilleures pratiques | En contrôle  | 90 %               | 100 %      |
| Déploiement de l’offre de service de la fonction d’audit interne                          | En contrôle  | 90 %               | 100 %      |

\* **En contrôle** : l’échéancier prévu pour atteindre la cible en 2027 est respecté.  
**À surveiller** : des mesures doivent être appliquées afin d’atteindre la cible en 2027.  
**À risque** : l’atteinte de la cible en 2027 est à risque.  
**Terminé**

## 2. Autosuffisance en plasma et sécurité d'approvisionnement des produits

Assurer un approvisionnement optimal de nos produits et accroître l'autosuffisance

### PRIORITÉS

#### 2.1 | Autosuffisance en plasma – Réaliser le programme visant l'autosuffisance en plasma

Les prélèvements en plasma ont connu une forte progression cette année, avec une augmentation de 16 % en 2024-2025 par rapport à l'année précédente. La cible de prélèvement établie a été atteinte à 96,6 %.

Les différentes stratégies du programme d'autosuffisance portent fruit, notamment les initiatives d'optimisation des centres de Montréal (augmentation de 21% des prélèvements par rapport à 2023-2024), ainsi que l'ouverture de nouveaux centres. Le centre de Drummondville a ouvert ses portes en janvier 2025 et a dépassé ses objectifs dès la première semaine. L'ouverture du centre de Lévis, prévue en janvier 2026, avance selon les échéanciers établis.

#### 2.2 | Tissus humains – Mettre au point et déployer des projets de développement dans le secteur des tissus humains

Le mandat de distributeur unique de tissus humains, octroyé à Héma-Québec par le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS), est entré en vigueur en décembre 2024. Pour assurer le succès de son déploiement, plus de 14 ententes commerciales ont été mises en place avec des banques de tissus à l'étranger, ce qui a permis l'intégration de leur capacité d'approvisionnement aux capacités internes déjà en place.

#### 2.3 | Approvisionnement – Rehausser la planification et les processus d'approvisionnement

La bonification des processus d'approvisionnement s'est poursuivie, notamment par le déploiement des cycles de planification pour les cellules souches et les laboratoires de référence. Ces processus de planification, alignés sur les meilleures pratiques de l'industrie, sont désormais déployés pour l'ensemble des lignes de produits de l'organisation.

#### 2.4 | Opération de collectes – Revoir la planification des collectes et le déploiement des équipes stables

La révision de plusieurs structures de poste favorisant la stabilité de la main-d'œuvre a été mise en place au cours de la dernière année. Concernant le déploiement d'équipes stables, cette initiative est implantée dans les Centres de dons Héma-Québec. Du côté des collectes mobiles, le concept a été défini et présenté à l'ensemble du personnel, et a fait l'objet de discussions avec les parties prenantes.

### MESURES DE SUCCÈS

| Indicateur                                                                                                                                      | État actuel* | Résultat à ce jour | Cible 2027 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------|------------|
| Pourcentage d'autosuffisance en plasma – autosuffisance en immunoglobulines intraveineuses (IGIV) seulement                                     | À surveiller | 35,3%              | 42%        |
| Cycle de planification stratégique exécuté chaque trimestre pour l'ensemble des secteurs d'activité (en respect de l'échéancier de déploiement) | Terminé      | 100%               | 100%       |

\* **En contrôle** : l'échéancier prévu pour atteindre la cible en 2027 est respecté.  
**À surveiller** : des mesures doivent être appliquées afin d'atteindre la cible en 2027.  
**À risque** : l'atteinte de la cible en 2027 est à risque.  
**Terminé**



## 3. Expérience donneurs et partenaires

### PRIORITÉS

#### 3.1 | Acquisition, fidélisation et expérience donneur – Attirer de nouveaux donneurs et renforcer l’engagement et la fidélisation des donneurs par une expérience bonifiée

Les pourcentages de nouveaux donneurs et donneuses, au sein du bassin total de donneurs actifs, qui ne cesse de s’élargir, ont légèrement progressé en 2024-2025. La proportion de nouveaux donneurs et donneuses de sang total est passée de 20,0 % à 20,5 % et celle de plasma de 11,9 % à 12 %. Héma-Québec a recruté 14 % de plus de nouveaux donneurs et donneuses de plasma par rapport à l’an passé. En revanche, le nombre de nouveaux donneurs et donneuses de sang total a connu une hausse plus modeste de 0,9 %. Ces résultats à surveiller doivent continuer de s’améliorer pour que les cibles de 2027 soient atteintes. Par ailleurs, en complément des efforts de recrutement, Héma-Québec a aussi mis en place une stratégie pour mesurer la satisfaction des donneurs et donneuses, améliorer leur expérience et ainsi renforcer leur engagement et leur fidélisation.

#### 3.2 | Notoriété – Accroître la notoriété et le rayonnement d’Héma-Québec et de ses secteurs d’activité au Québec, au Canada et à l’international

Avec une valeur mesurée en début 2025 de 85,9 %, le taux de notoriété spontanée d’Héma-Québec continue de se maintenir parmi la population québécoise et surpasse la cible de 2027. En novembre 2024, Héma-Québec a unifié l’ensemble de ses marques afin de simplifier le parcours des donneurs et des donneuses et de mieux refléter l’ensemble de ses activités, qui vont bien au-delà du sang. Par conséquent, les bannières secondaires (GLOBULE, PLASMAVIE et la Collecte) ont cessé d’être utilisées. Tous les centres de l’organisation se nomment désormais Centres de dons Héma-Québec. Grâce à ses efforts, Héma-Québec maintient un rayonnement important et une reconnaissance très élevée parmi la population québécoise.

#### 3.3 | Acquisition, fidélisation et expérience bénévole – Attirer et fidéliser notre bassin de bénévoles tout en assurant la pertinence de notre modèle de bénévolat

Les bénévoles ont continué de soutenir généreusement les activités dans les centres de dons ainsi que lors des collectes mobiles et des activités grand public. Ils ont contribué activement au recrutement de donneurs et donneuses de sang en tenant des kiosques de prise de rendez-vous. De plus, ils ont organisé des kiosques afin de promouvoir le don de plasma et de tissus humains ainsi que les inscriptions au registre des cellules souches. Le tout a contribué aux cibles d’inscriptions de ces secteurs. Enfin, la Cellule jeunesse de l’Association des bénévoles du don de sang compte maintenant 330 membres à travers la province.

#### 3.4 | Réseau de la santé – Consolider nos liens avec les intervenants du réseau de la santé, principalement les centres hospitaliers et le ministère de la Santé et des Services sociaux

Comme prévu, le mandat de distributeur unique de tissus humains d’Héma-Québec est entré en vigueur le 2 décembre 2024. Dorénavant, Héma-Québec agit en tant que guichet unique et assume la responsabilité exclusive de l’approvisionnement et de la distribution des tissus humains pour l’ensemble du réseau de la santé du Québec. Un plan de communication, incluant notamment des webinaires et des présences à des congrès, a été déployé en amont auprès des différents groupes cibles. Un site Web a aussi été mis en ligne afin de rendre accessible le catalogue de produits et de faciliter les prises de commandes.

## Mobiliser la société québécoise à soutenir la mission d’Héma-Québec

### MESURES DE SUCCÈS

| Indicateur                                                                      | État actuel* | Résultat à ce jour                 | Cible 2027 |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------------|------------|
| Acquisition :<br>Pourcentage de nouveaux donneurs de sang et de plasma inscrits | À surveiller | Sang total :<br>20,5 %             | 22 %       |
|                                                                                 |              | Plasma de fractionnement :<br>12 % | 13 %       |
| Notoriété :<br>Pourcentage de notoriété spontanée d’Héma-Québec                 | En contrôle  | 85,9 %                             | 80 %       |

\* En contrôle : l’échéancier prévu pour atteindre la cible en 2027 est respecté.  
À surveiller : des mesures doivent être appliquées afin d’atteindre la cible en 2027.  
À risque : l’atteinte de la cible en 2027 est à risque.  
Terminé

## 4. Expériences scientifiques, recherche et innovation

### PRIORITÉS

#### 4.1 | Positionnement — Renforcer notre positionnement en matière de services et d'expertise des laboratoires de référence auprès des publics cibles

Au cours des dernières années, le positionnement des laboratoires de référence a été renforcé par différents moyens, dont l'ajout d'une section consacrée aux services qu'ils offrent sur le site Web d'Héma-Québec, la présentation des activités réalisées et des indicateurs de performance aux centres hospitaliers partenaires ainsi que des présentations et des publications régulières des membres de l'équipe à diverses conférences scientifiques. Ces différents leviers seront pérennes; le suivi de cet indicateur est donc terminé.

#### 4.2 | Cellules souches – Définir et structurer le rôle d'Héma-Québec dans le secteur des cellules souches et des thérapies cellulaires, et obtenir le mandat ministériel pour le registre des cellules souches

En partenariat avec une firme externe, un sondage a été mené auprès des acteurs du milieu québécois en thérapie cellulaire et en greffe de cellules souches afin de recueillir leurs opinions sur le rôle actuel et futur d'Héma-Québec dans cet écosystème. Parallèlement, un balisage des pratiques à l'international a été réalisé. En 2024-2025, une consultation des parties prenantes à l'interne a eu lieu et une définition du futur rôle de l'organisation en thérapie cellulaire et cellules souches a été proposée et adoptée par le conseil d'administration d'Héma-Québec. En 2025-2026, une offre de services en thérapie cellulaire sera élaborée.

#### 4.3 | Tissus humains – Développer des collaborations de recherche

Les discussions se poursuivent avec un partenaire potentiel en vue de développer des produits de tissus humains qui ne sont pas présentement offerts par Héma-Québec. En 2024, on a aussi présenté le projet aux autorités gouvernementales, ceci dans le but d'obtenir les autorisations et le financement nécessaires. Cette initiative vise à maximiser le nombre de produits préparés à partir de tissus prélevés au Québec. Par ailleurs, l'équipe d'innovation continue de travailler sur un projet visant à mettre au point un processus de décellularisation des allogreffes valvulaires.

## Renforcer et déployer notre position d'acteur scientifique de premier plan

### MESURES DE SUCCÈS

| Indicateur                                                                                                        | État actuel* | Résultat à ce jour | Cible 2027 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------|------------|
| Définition de l'offre de service pour les thérapies cellulaires et les cellules souches aux partenaires du réseau | En contrôle  | 85 %               | 100 %      |

\* **En contrôle** : l'échéancier prévu pour atteindre la cible en 2027 est respecté.  
**À surveiller** : des mesures doivent être appliquées afin d'atteindre la cible en 2027.  
**À risque** : l'atteinte de la cible en 2027 est à risque.  
**Terminé**



## 4. Expériences scientifiques, recherche et innovation (suite)

### PRIORITÉS

#### 4.4 | Nouveaux services scientifiques – Évaluer et déployer de nouveaux services scientifiques de pointe et de nouvelles gammes de produits biologiques

- a) RhD fœtal : Le projet a été réactivé en septembre 2024. Les validations d'équipement et le développement d'une solution technologique pour la transmission des résultats d'Héma-Québec aux centres hospitaliers sont en cours. La livraison du projet est prévue en 2026.
- b) Plateforme de génotypage BioArray : Une mise en service partielle a eu lieu en mars 2023. La mise en service complète est prévue en septembre 2025.

#### 4.5 | Projets scientifiques d'avant-garde – Poursuivre des recherches, études et projets à fort potentiel

- a) Recherches sur les pathogènes en émergence, épidémiologie : Le projet visant à déterminer la prévalence de la babésiose chez les donneurs et donneuses a été achevé en 2024. Tous les donneurs testés, soit environ 30 000, ont obtenu des résultats négatifs. Toutefois, on a aussi constaté une progression de la maladie dans la population générale, avec quelques cas confirmés d'infections survenues en territoire québécois, ce qui démontre la progression locale de cette infection.
- b) Réduction des pathogènes : L'optimisation de la technologie Intercept (Cerus) s'est terminée comme prévu par le secteur de l'innovation en 2024. La date de passage aux opérations reste à déterminer.

## Renforcer et déployer notre position d'acteur scientifique de premier plan

### MESURES DE SUCCÈS

| Indicateur                                                                                | État actuel* | Résultat à ce jour | Cible 2027 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------|------------|
| Déploiement des services offerts par le RhD fœtal et la plateforme de génotypage BioArray | En contrôle  | 55 %               | 100 %      |

\* **En contrôle** : l'échéancier prévu pour atteindre la cible en 2027 est respecté.  
**À surveiller** : des mesures doivent être appliquées afin d'atteindre la cible en 2027.  
**À risque** : l'atteinte de la cible en 2027 est à risque.  
**Terminé**



## 5. Talent

### PRIORITÉS

#### 5.1 | Expérience employé — Fidéliser, mobiliser et accroître le bien-être des employés en procurant un environnement de travail aux occasions valorisantes et enrichissantes dans lequel nos talents choisissent d'évoluer

L'analyse de tous les sondages et des données récoltées durant le projet étant terminée, Héma-Québec a désormais une excellente lecture de l'expérience vécue de ses employés et employées, de leurs attentes et des améliorations ciblées pour rehausser la satisfaction de l'ensemble du personnel. Également, le sondage externe de notoriété de l'organisation est terminé; la perception des candidats et candidates quant à Héma-Québec à titre d'employeur est très positive. Ainsi, l'organisation est en mouvement avec plusieurs initiatives pour rehausser l'expérience employé avec l'aide des gestionnaires, dont des démarches organisationnelles et sectorielles ayant pour but de solidifier la mobilisation de toutes les catégories d'employés en plus d'attirer de nouveaux talents. Le volet final du projet est bien amorcé, et une proposition de valeur employé est en développement. Ceci permettra d'ancrer la standardisation des meilleures pratiques choisies pour opérationnaliser et pérenniser l'ensemble des engagements d'Héma-Québec, tant envers son personnel qu'envers ses candidats et futurs employés.

#### 5.2 | Gestion des talents et de la relève – Planifier, acquérir, développer et mobiliser le talent avec une marque employeur reconnue

La planification de la main-d'œuvre fait désormais l'objet de plusieurs processus transversaux et cela améliore la visibilité des besoins et des efforts pour parvenir aux cibles d'embauches visées. Également, de nombreuses démarches « talent » récurrentes ou nouvelles sont en cours et ont toutes pour but d'améliorer la prévisibilité des besoins, la fidélisation des employés et employées et la réduction des enjeux causés par les postes vacants.

Elles comprennent une revue annuelle 2025 des postes critiques/clés et des retraités à venir, des plans d'action pour soutenir les rôles et les personnes dans ces postes névralgiques, un programme destiné aux employés et employées à haut potentiel et le développement d'une marque employeur émanant de la nouvelle image de marque d'Héma-Québec.

## Bâtir l'avenir avec des équipes compétentes, diversifiées et mobilisées

### MESURES DE SUCCÈS

| Indicateur                                                                               | État actuel* | Résultat à ce jour | Cible 2027 |
|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------|------------|
| Plans d'action des diagnostics d'expérience employé déployés                             | En contrôle  | 75 %               | 80 %       |
| Plans d'action mis en place et revus annuellement pour tous les postes critiques et clés | Terminé      | 95 %               | 95 %       |

\* **En contrôle** : l'échéancier prévu pour atteindre la cible en 2027 est respecté.  
**À surveiller** : des mesures doivent être appliquées afin d'atteindre la cible en 2027.  
**À risque** : l'atteinte de la cible en 2027 est à risque.  
**Terminé**



## 5. Talent (suite)

### PRIORITÉS

#### 5.3 | Développement des compétences – Stimuler l'apprentissage et le perfectionnement des employés en matière de compétences de leadership, compétences réglementaires et compétences professionnelles

À ce jour, plus de 75 % des gestionnaires ont été formés en leadership, et la cible de 85 % sera atteinte en juin 2025. D'autres programmes de développement des compétences professionnelles ont aussi été conçus. Les employés et les gestionnaires bénéficient de plusieurs formations de niveau « expert » ou technique. Enfin, plusieurs plans de formation réglementaire ont aussi été déployés pour soutenir le développement des compétences de tout le personnel dans le nouveau système Espace Formation, en plus des formations annuelles obligatoires.

Quant au nouveau système S/4HANA, tous les plans de formation de la phase 1 sont actuellement en développement. Ils soutiendront les employés et employées qui auront à l'utiliser pour différentes transactions opérationnelles.

#### 5.4 | Environnement, organisation du travail et modes de collaboration – Faire évoluer la culture et les pratiques de gestion pour offrir un environnement professionnel inspirant, qui favorise l'équilibre des besoins de collaboration, de performance organisationnelle et de socialisation

D'importants projets ont vu le jour cette année pour améliorer l'environnement et l'organisation du travail en favorisant les meilleures pratiques de gestion, la collaboration, l'efficacité et le mieux-être des employés et employées. Les négociations actuelles avec les représentants syndicaux contribuent également à l'atteinte de ces objectifs en équilibrant les besoins du personnel avec ceux de l'organisation.

#### 5.5 | Inclusion et diversité – Offrir un environnement accueillant et inclusif, et favoriser une diversité culturelle de profils et horizons à tous les niveaux de l'organisation

La structure et la gouvernance du premier programme intégré de diversité et inclusion ont été développées. Ses trois axes stratégiques sont la culture, les politiques et pratiques, ainsi que la communication et la sensibilisation. Un atelier pour tous les gestionnaires a été tenu pour approfondir les notions de leadership inclusif et la posture d'allié. Le déploiement des prochains éléments en 2025 visera à rallier l'ensemble des parties prenantes de l'écosystème d'Héma-Québec afin de valoriser une culture de diversité déjà présente.

## Bâtir l'avenir avec des équipes compétentes, diversifiées et mobilisées

### MESURES DE SUCCÈS

| Indicateur                                                                                                                        | État actuel* | Résultat à ce jour | Cible 2027 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------|------------|
| Participation par les gestionnaires de tous les niveaux à un parcours complet du nouveau programme de développement du leadership | En contrôle  | 75 %               | 85 %       |
| Programme de développement et formation professionnelle déployé                                                                   | En contrôle  | 60 %               | 100 %      |
| Implantation d'un programme d'accueil de formation réglementaire rehaussé pour les nouveaux employés                              | Terminé      | 80 %               | 80 %       |

\* **En contrôle** : l'échéancier prévu pour atteindre la cible en 2027 est respecté.  
**À surveiller** : des mesures doivent être appliquées afin d'atteindre la cible en 2027.  
**À risque** : l'atteinte de la cible en 2027 est à risque.  
**Terminé**

## 6. Entreprise socialement responsable

### PRIORITÉS

#### 6.1 | Gouvernance – Se doter d’une gouvernance claire (rôles et mécanismes) en lien avec nos priorités d’entreprise socialement responsable

Depuis septembre 2023, la gouvernance en matière de responsabilité sociale est stratégiquement positionnée et soutenue par la vice-présidence Expérience clientèles et communications.

Un poste de conseiller en développement durable a été créé en septembre 2024.

#### 6.2 | Communication et reddition – Revoir notre approche de communication interne et de reddition de comptes

Plusieurs activités de communication en développement durable ont été réalisées durant l’année 2024-2025. Celles-ci ont pris diverses formes : webinaires, annonces sur l’intranet d’Héma-Québec, formations en présentiel, rencontres dans les équipes de direction, partage de vidéos, etc. Les thèmes les plus abordés ont été la gestion des matières résiduelles et la mobilité durable. Au total, ce sont plus de 300 employées et employés qui ont été touchés directement (webinaires, rencontres d’équipe et formations) par ces activités.

La reddition de comptes annuelle 2024-2025 relative au Plan d’action de développement durable 2023-2028 est détaillée dans la section Exigences législatives de ce rapport.

#### 6.3 | Ambition et actions mobilisatrices – Valoriser nos réalisations, développer un nouveau plan quinquennal en lien avec la *Loi sur le développement durable* et déployer des actions pour des résultats concrets

La Direction des relations gouvernementales et de la responsabilité sociale a poursuivi la mise en œuvre du Plan d’action de développement durable 2023-2028.

À la suite de la réception de la note de qualité du plan, la direction a entamé un processus de bonification du document avec le ministère de l’Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs. Ce processus est inclus dans l’Indice de performance de développement durable pour les années 2025-2026 à 2027-2028 (à venir).

## Consolider notre positionnement d’entreprise socialement responsable

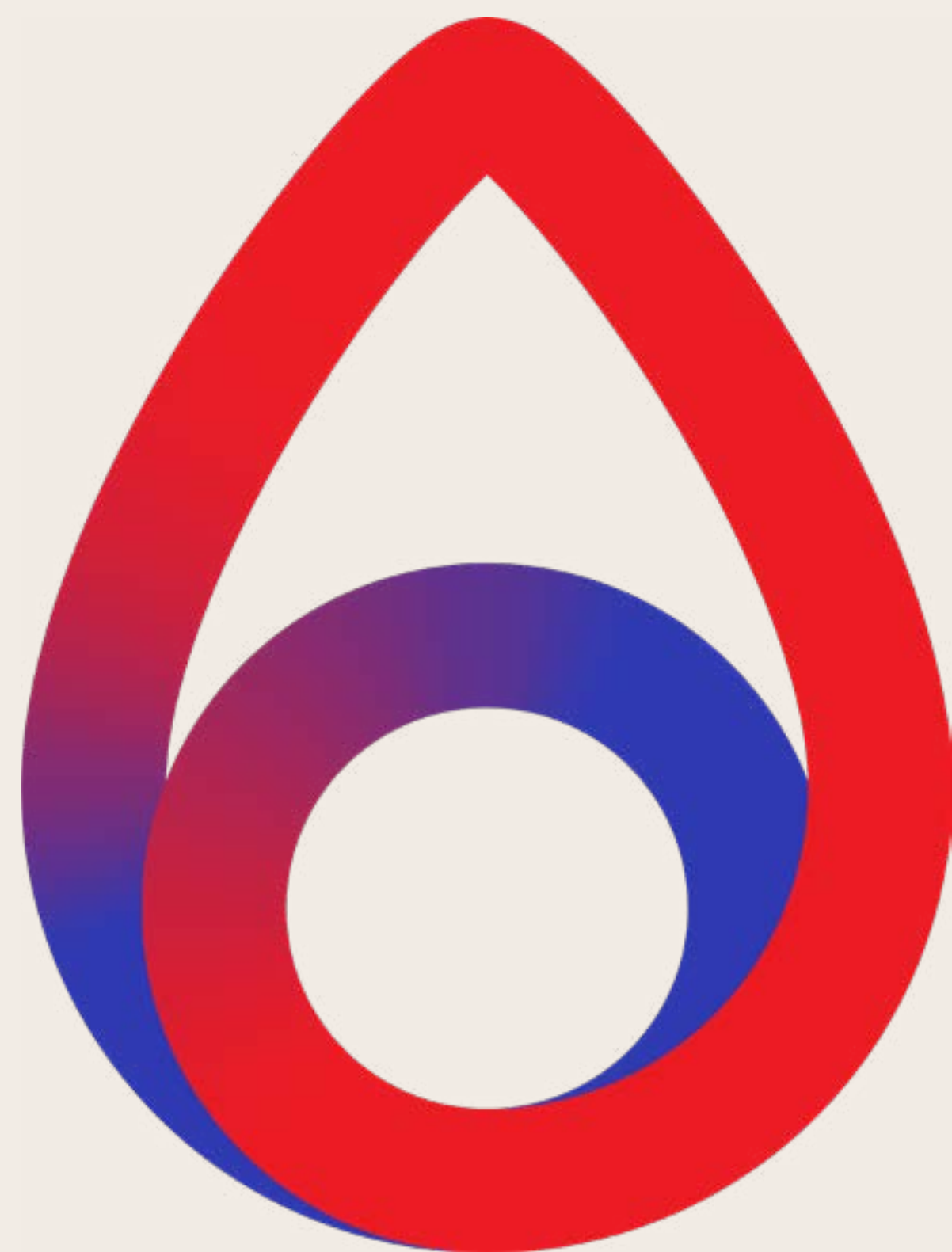
### MESURES DE SUCCÈS

| Indicateur                                                                        | État actuel* | Résultat à ce jour | Cible 2027 |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------|------------|
| Mesurer l’engagement des employés envers les activités (sondage)                  | À surveiller | 54 %               | 70 %       |
| Pourcentage de réalisation du plan quinquennal du développement durable 2023-2028 | En contrôle  | 40 %               | 80 %       |

\* **En contrôle** : l’échéancier prévu pour atteindre la cible en 2027 est respecté.

**À surveiller** : des mesures doivent être appliquées afin d’atteindre la cible en 2027.

**À risque** : l’atteinte de la cible en 2027 est à risque.  
Terminé



On est là pour garder le cap.

## Gouvernance

Les activités d'Héma-Québec sont gouvernées par un conseil d'administration (CA) composé de membres représentant un juste équilibre d'expériences et d'expertises alignées sur les activités de l'organisation ainsi que des différentes parties prenantes en matière d'activités transfusionnelles.

### MANDAT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration (CA) a notamment pour mandat d'adopter le plan stratégique ainsi que le budget et les états financiers de l'organisation. Il veille aussi à la mise en œuvre de systèmes efficaces de contrôle et de gestion de risques. Pour accomplir son mandat, le CA est soutenu par trois comités statutaires (le comité de gouvernance et d'éthique, le comité d'audit et le comité des ressources humaines et de la rémunération) ainsi que par un comité des ressources informationnelles.

De plus, le Conseil reçoit les recommandations de trois comités consultatifs formés en vertu de la *Loi sur Héma-Québec et sur le Comité de biovigilance* (le comité consultatif des représentants des receveurs, le comité consultatif de la sécurité et le comité consultatif scientifique et médical) en plus de déléguer son pouvoir décisionnel à un comité d'éthique de la recherche. La composition de l'ensemble de ces comités est détaillée dans cette section du rapport annuel.

### MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Douze membres nommés par le gouvernement
- La personne occupant le poste de président et chef de la direction

## COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les membres appartiennent à l'une ou l'autre des catégories suivantes :

- Associations de receveurs de produits
- Donneurs et donneuses de produits et bénévoles organisateurs de collectes
- Collège des médecins du Québec
- Milieu de la recherche scientifique
- Milieu des affaires
- Milieu de la santé publique
- Ordre des comptables professionnels agréés du Québec
- Héma-Québec (personne occupant le poste de président et chef de la direction)

## PROCESSUS DE NOMINATION

- Sollicitation de candidatures auprès des personnes ou des milieux de travail de ces catégories.
- Analyse des candidatures par le Comité de gouvernance et d'éthique selon certains critères :
  - › provenance des candidatures selon les catégories énumérées ci-dessus
  - › profils de compétences professionnelles, notamment : finances et comptabilité, gouvernance et éthique, médecine transfusionnelle (ou autre spécialité pertinente), technologies de l'information, ressources humaines, relations publiques et gouvernementales, légal et juridique, production et opérations

- Recommandation du Comité de gouvernance et d'éthique au conseil d'administration
- Dépôt des dossiers de candidatures au gouvernement, qui fait une sélection parmi les candidatures soumises

## ACTIVITÉS ET PRINCIPAUX DOSSIERS TRAITÉS EN 2024-2025

Outre des dossiers plus spécifiques qui ont fait l'objet des rapports des comités statutaires, le CA a également traité des sujets suivants :

- Suivi du plan stratégique 2021-2027 et des orientations qui en découlent :
  - › Suivi du projet PGI (« Synapse »)
  - › Mise à jour de la stratégie d'approvisionnement en immunoglobulines et du programme d'autosuffisance en plasma
  - › Réflexion sur la thérapie cellulaire
  - › Déploiement de la nouvelle stratégie de marque
  - › Reddition de compte du plan d'action en développement durable 2023-2028 (PADD)
- État de la réserve pour les produits sanguins labiles et le plasma destiné au fractionnement
- Formation des membres du CA et feuille de route en matière de cybersécurité
- Déploiement du mandat d'Héma-Québec à titre de distributeur unique de tissus humains au Québec
- Revue de la gouvernance



Madame Caroline Banville a été nommée par le gouvernement à titre de présidente du conseil d'administration en date du 17 juillet 2024 pour un mandat de cinq ans. Par la même occasion, son mandat à titre de membre indépendante du conseil d'administration a été renouvelé.

## DURÉE DES MANDATS

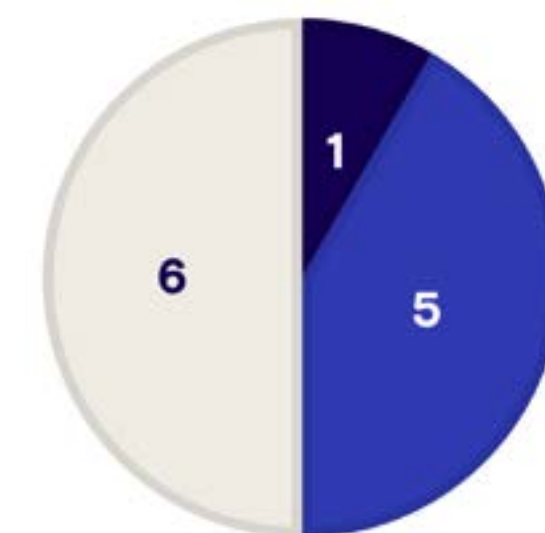
- Quatre ans renouvelables deux fois, consécutivement ou non
- Cinq ans pour la personne occupant le poste de président et chef de la direction

## PARITÉ

La composition du CA respecte la parité des genres :



## RÉPARTITION PAR GROUPES D'ÂGE



● 40 à 49 ans  
● 50 à 59 ans  
● 60 ans ou plus  
Moyenne : 61 ans



## INDÉPENDANCE ET RÉMUNÉRATION DES MEMBRES

Les membres du CA sont tous indépendants par rapport à Héma-Québec, sauf la personne occupant le poste de président et chef de la direction.

Ils sont rémunérés conformément aux dispositions de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* et du décret 221-2023 du gouvernement.

Le tableau ci-dessous illustre la rémunération des membres du CA pour les fonctions exercées durant la période du 1<sup>er</sup> avril 2024 au 31 mars 2025.

### Membres

|                          |                   |
|--------------------------|-------------------|
| Jean-Frédéric Lafontaine | 30 600 \$         |
| Marc Jutras              | 26 400 \$         |
| Jean-Marie Leclerc       | 23 250 \$         |
| Patricia Hudson          | 20 100 \$         |
| Daniel Tremblay          | 20 100 \$         |
| Jacques Gédéon           | 15 900 \$         |
| Patricia Pelletier       | 15 900 \$         |
| Stéphanie Austin         | – \$              |
| Anne Bourhis             | – \$              |
| Caroline Banville        | – \$              |
| Caroline Barbir          | – \$              |
| Nathalie Fagnan          | – \$              |
| <b>Total</b>             | <b>152 250 \$</b> |

Certains administrateurs n'ont reçu aucune rémunération puisqu'ils sont ou ont été à l'emploi d'un organisme du secteur public ou puisqu'ils ont renoncé à recevoir la rémunération.

## RÉUNIONS EN 2024-2025

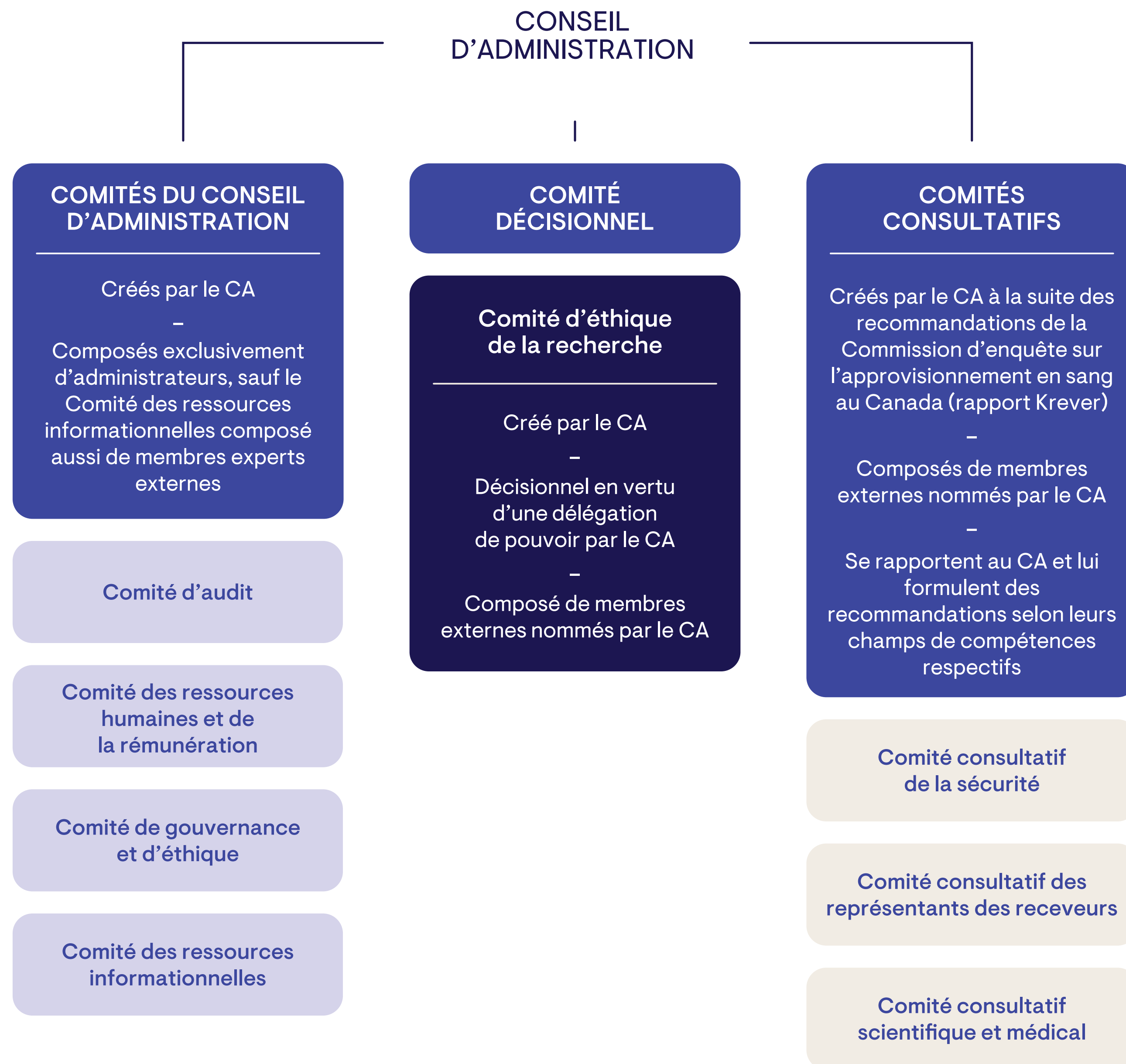
- Tenue de sept réunions du CA : cinq séances ordinaires, une séance extraordinaire et une réunion conjointe avec le comité exécutif (direction).
- Tenue de 25 réunions des comités du CA : 23 séances ordinaires et 2 séances extraordinaires.
- Taux de présence\* aux réunions du CA et de ses comités : 95 %.

Les réunions du CA et de ses comités comprennent une discussion à huis clos, sans la présence de la Direction. Toutefois, une partie du huis clos se fait en présence de la personne occupant le poste de président et chef de la direction.

| Administrateurs          | Nombre de réunions | Présence |
|--------------------------|--------------------|----------|
| Caroline Banville        | 7                  | 7        |
| Jean-Frédéric Lafontaine | 7                  | 6        |
| Nathalie Fagnan          | 7                  | 7        |
| Stéphanie Austin         | 7                  | 7        |
| Caroline Barbir          | 7                  | 6        |
| Anne Bourhis             | 7                  | 7        |
| Jacques Gédéon           | 7                  | 7        |
| Patricia Hudson          | 7                  | 7        |
| Marc Jutras              | 7                  | 7        |
| Jean-Marie Leclerc       | 7                  | 5        |
| Patricia Pelletier       | 7                  | 7        |
| Daniel Tremblay          | 7                  | 7        |

\* L'article 3.18 des règlements généraux prévoit que les administrateurs peuvent décider de destituer un administrateur qui, pendant une période de 12 mois consécutifs, s'est absenté à plus de 3 réunions.

# Organigramme du conseil d'administration et de ses comités



# Membres du conseil d'administration



Présidence du conseil  
d'administration

**Caroline Banville**  
PRÉSIDENTE

Associée  
Conseils et transactions  
PricewaterhouseCoopers



Milieu des affaires

**Jean-Frédéric Lafontaine**  
VICE-PRÉSIDENT

Avocat et fondateur de MEDIATOR  
Stratégie, Gouvernance, Légal,  
Négociation



Héma-Québec

**Nathalie Fagnan**  
SECRÉTAIRE

Présidente  
et chef de la direction  
Héma-Québec



Milieu de la recherche scientifique

**Stéphanie Austin**  
MEMBRE

Professeure titulaire  
Département de gestion des ressources  
humaines, École de gestion,  
Université du Québec, Trois-Rivières



Milieu des affaires

**Caroline Barbir**  
MEMBRE

Administratrice de sociétés



Milieu de la recherche scientifique

**Anne Bourhis**  
MEMBRE

Professeure titulaire  
Département de gestion des  
ressources humaines,  
HEC Montréal



Donneurs et bénévoles

**Jacques Gédéon**  
MEMBRE

Président  
Association des bénévoles du don  
de sang, section Outaouais



Santé publique

**Patricia Hudson**  
MEMBRE

Directrice scientifique  
Direction des risques biologiques  
Institut national de santé publique  
du Québec



Ordre des comptables  
professionnels agréés du Québec

**Marc Jutras**  
MEMBRE

Associé retraité,  
KPMG



Collège des médecins du Québec

**Jean-Marie Leclerc**  
MEMBRE

Hématologue-oncologue



Collège des médecins du Québec

**Patricia Pelletier**  
MEMBRE

Directrice du service  
de médecine transfusionnelle  
Centre universitaire de santé McGill



Receveurs

**Daniel Tremblay**  
MEMBRE

Membre  
Fondation de la greffe de moelle  
osseuse de l'Est du Québec

# Biographies des membres du conseil d'administration



**Caroline Banville, ing., IAS.A**  
PRÉSIDENTE

Diplômée de Polytechnique de Montréal (1993), M<sup>me</sup> Banville a commencé sa carrière chez Téléglobe Canada en tant qu'ingénieure senior. Elle a plus tard travaillé aux États-Unis, successivement chez Teleglobe USA et Startec Global Communications. Elle a par la suite occupé diverses fonctions comme directrice adjointe TI (Nextel Communications) ainsi qu'à la Direction TI chez Sprint Nextel et YRCW Technologies.

De retour au Canada en 2007, elle a occupé le poste de vice-présidente du Département services-conseils chez CGI. Après neuf ans dans cette entreprise, elle est devenue associée responsable nationale des services-conseils dans l'industrie des télécommunications, des médias et des technologies chez PricewaterhouseCoopers.



**Jean-Frédéric Lafontaine, B.Sc., LL. B., LL. M., IAS.A**  
VICE-PRÉSIDENT

Jean-Frédéric Lafontaine détient un baccalauréat en neurobiologie de l'Université McGill ainsi qu'un baccalauréat et une maîtrise en droit de l'Université de Sherbrooke. Il a également reçu la certification d'administrateur de sociétés de l'Institut des administrateurs de sociétés et est médiateur accrédité à l'Institut des médiateurs et arbitres du Québec.

Il a siégé à plusieurs conseils d'administration depuis 2005, notamment la Fédération des chambres de commerce du Québec, BioQuébec, le Regroupement en soins de santé personnalisés au Québec (RSSPQ), Arion Orchestre Baroque et l'Institut NEOMED (maintenant adMare BioInnovations). Il a entre autres participé à la création et à l'expansion de l'Institut NEOMED.



**Nathalie Fagnan, FCPA, IAS.A**  
SECRÉTAIRE

Bachelière en administration des affaires de HEC Montréal, membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés et détentrice de la certification d'administrateur de sociétés (Institut des administrateurs de sociétés), Nathalie Fagnan a occupé des postes de haut niveau au sein d'entreprises de notoriété internationale.

Elle a entre autres œuvré comme vice-présidente exécutive et chef des opérations chez Publicis North America. Elle a également occupé les fonctions de vice-présidente exécutive et chef des opérations chez Raymond Chabot Grant Thornton (RCGT) et de vice-présidente exécutive, chef de la direction financière à Publicis Canada. Elle est présidente et chef de la direction d'Héma-Québec depuis 2019.



**Stéphanie Austin, Ph. D.**  
MEMBRE

Détentrice d'un doctorat en psychologie et d'une maîtrise en épidémiologie (Université Laval), M<sup>me</sup> Austin est professeure au Département de gestion des ressources humaines de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR) depuis 2010 et en est actuellement la directrice. Professeure titulaire depuis 2016, elle dirige aussi le Groupe de recherche Motivation Mieux-Être (M2ÊTRE) depuis 10 ans.

Elle agit également comme personne-ressource en gouvernance (régie de l'École de gestion de l'UQTR, CA du Séminaire Saint-Joseph, comité aviseur Tête première) et en recherche, notamment à titre d'évaluatrice au Conseil de recherche en sciences humaines (CRSH), aux Fonds de recherche du Québec (FRQ), à l'Institut de recherche en santé et sécurité au travail (IRSST).



**Caroline Barbir, M.Sc., Adm. A., CHE, ASC**  
MEMBRE

Détentrice d'un baccalauréat en biologie de l'Université McGill, d'une maîtrise en administration de la santé de l'Université de Montréal et de deux certificats universitaires en gouvernance de sociétés, M<sup>me</sup> Barbir est une gestionnaire chevronnée du réseau de la santé et des services sociaux. Entre 1995 et 2018, elle dirige plusieurs établissements dans diverses régions du Québec (d'abord, comme directrice générale et présidente-directrice générale, par la suite). Plus récemment, elle est PDG du Centre hospitalier universitaire Sainte-Justine de 2018 jusqu'à sa retraite en janvier 2024. De janvier à décembre 2024, elle siège à titre

de membre du comité de transition pour la mise en œuvre de la *Loi sur la gouvernance du système de santé et de services sociaux*. Elle est présidente du conseil d'administration d'Urgences-santé depuis décembre 2024.



**Anne Bourhis, Ph. D.**  
MEMBRE

Détentrice d'un doctorat en comportement organisationnel de l'Université de l'Illinois et d'une maîtrise en gestion des ressources humaines de HEC Montréal, Anne Bourhis y œuvre depuis 1999. Elle est actuellement professeure titulaire et directrice pédagogique du Service des compétitions universitaires. Elle a précédemment occupé les fonctions de directrice du Département de gestion des ressources humaines (2006-2012) et directrice du programme de maîtrise en sciences de la gestion (2013-2016).

Elle se spécialise notamment dans les nouvelles pratiques de recrutement et de sélection du personnel. Invitée comme conférencière dans divers colloques professionnels et scientifiques, elle est membre de plusieurs associations scientifiques.

# Biographies des membres du conseil d'administration



**Jacques Gédéon**  
MEMBRE

Très engagé dans le domaine des médias, Jacques Gédéon a œuvré pendant 18 ans à la Société Radio-Canada. Il y a occupé divers postes, dont reporter et directeur adjoint de la télévision française dans la région de la capitale fédérale. Il a ensuite géré la section radio-télévision de la Commission de la capitale nationale de 1991 jusqu'à sa retraite, en 2007.

Depuis, M. Gédéon s'est investi auprès de l'Association des bénévoles du don de sang (ABDS) à titre de président de la section Outaouais. Il met également à profit sa vaste expérience pour soutenir plusieurs activités communautaires dans sa région.



**Patricia Hudson, M.D., FRCPC**  
MEMBRE

La D<sup>re</sup> Hudson est diplômée en médecine (Université de Montréal, 1985) et a obtenu un Master in Public Health (Université Columbia, 1998). En 1999, elle s'est orientée vers la santé publique et a effectué sa résidence en médecine communautaire (Université McGill, 2004).

En 2005, elle a occupé le poste de coordonnatrice en maladies infectieuses à la Direction de santé publique de Laval. Par la suite, elle a occupé des fonctions similaires à la Direction de santé publique de la Montérégie de 2007 à 2016. Depuis 2016, elle est directrice scientifique à la Direction des risques biologiques de l'INSPQ.



**Marc Jutras, CPA, ASC**  
MEMBRE

M. Jutras est titulaire d'un baccalauréat en administration des affaires, membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec depuis 1985 et associé retraité du cabinet KPMG. Il possède plus de 30 ans d'expérience professionnelle dans l'audit de sociétés privées ainsi que d'organismes du secteur public et sans but lucratif.

Il a été membre du conseil d'administration de la Maison de soins palliatifs St-Raphaël et de Leucan, où il agit depuis environ 10 ans à titre de trésorier et président du comité d'audit, et membre du comité de gouvernance. Pendant une douzaine d'années, il a également siégé au conseil d'administration de l'Ambulance St-Jean - Conseil du Québec et a agi à titre de trésorier, vice-président et président de cette organisation au cours de la même période.



**Jean-Marie Leclerc, M.D., FRCPC**  
MEMBRE

Hématologue-oncologue pédiatrique, le D<sup>r</sup> Leclerc a pris récemment sa retraite après 35 ans de service au CHU Sainte-Justine, où il a contribué à la mise sur pied de programmes de recherche clinique pour diverses maladies pédiatriques.

De 1996 à 2012, il a réduit ses activités cliniques au CHU Sainte-Justine afin de développer de nouveaux médicaments pour l'industrie pharmaceutique canadienne. À son retour à temps complet au CHU Sainte-Justine, il a mis à profit cette expérience pour le bénéfice des patients. Depuis janvier 2022, le D<sup>r</sup> Leclerc agit aussi à titre de consultant pour différents projets dans le milieu pharmaceutique et médical.



**Patricia Pelletier, M.D., FRCPC**  
MEMBRE

Diplômée en médecine (Université McGill, 1998), la D<sup>re</sup> Pelletier s'est spécialisée en hématologie pour parfaire ses connaissances dans la recherche en thérapie cellulaire avant de poursuivre son parcours au New York Blood Center, avec un *fellowship* en médecine transfusionnelle et une formation supplémentaire en immunogénétique et histocompatibilité.

Depuis 2007, elle œuvre au sein du Centre universitaire de santé McGill à titre d'hématologue et de directrice de la médecine transfusionnelle. Elle est aussi détentrice du poste d'experte RUIS en médecine transfusionnelle pour l'Université McGill.



**Daniel Tremblay, B.Sc.**  
MEMBRE

Détenteur de baccalauréats en gestion de l'informatique et en bio-agronomie, Daniel Tremblay a développé une expertise dans les nouvelles technologies. Il a contribué à l'informatisation de plusieurs organismes gouvernementaux et ministères. Il a occupé la Direction des infrastructures et du soutien aux utilisateurs de la Commission administrative des régimes de retraites et d'assurances de 2013 à 2016. Il a également été membre du Comité de biovigilance de 2003 à 2019 et en a assumé la présidence de 2005 à 2017.

Il est de plus engagé auprès de la Fondation de la greffe de moelle osseuse de l'Est du Québec depuis quelques années.



# Informations d'intérêt public sur les membres du conseil d'administration

| Membre                   | Date de nomination                                                            | Fin de mandat      | Lieu de résidence | Âge | Ancienneté au conseil | Appartenance aux CA d'autres organisations                                                             |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------|-----|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Caroline Banville        | 13 décembre 2017 (nomination présidente et membre du CA le 17 juillet 2024)** | 17 juillet 2029    | Montréal          | 54  | 8 ans et 4 mois       | Aucun                                                                                                  |
| Jean-Frédéric Lafontaine | 23 mars 2016 (renouvellement 29 juin 2022)                                    | 29 juin 2026       | Boucherville      | 56  | 9 ans                 | Q-CROC                                                                                                 |
| Nathalie Fagnan          | 30 janvier 2019 (renouvellement le 23 mars 2022)                              | 22 mars 2027       | Montréal          | 59  | 6 ans et 3 mois       | Groupe La Veillée (Théâtre Prospero), Fondation Héma-Québec                                            |
| Stéphanie Austin         | 29 janvier 2020 (renouvellement le 19 février 2025)                           | 19 février 2029    | Trois-Rivières    | 47  | 5 ans et 3 mois       | Conseil d'administration du Séminaire Saint-Joseph, Trois-Rivières                                     |
| Caroline Barbir          | 19 octobre 2016 (renouvellement le 29 juin 2022)                              | 29 juin 2026       | Montréal          | 67  | 8 ans et 6 mois       | Urgences-santé                                                                                         |
| Anne Bourhis             | 13 septembre 2017 (renouvellement le 19 février 2025)                         | 19 février 2029    | Montréal          | 57  | 8 ans et 7 mois       | Investissement Québec, Association des diplômés de HEC Montréal                                        |
| Jacques Gédéon           | 29 janvier 2020                                                               | 29 janvier 2024*   | Gatineau          | 75  | 5 ans et 3 mois       | Association des bénévoles du don de sang (ABDS) – chapitre de l'Outaouais, Fondation Culture Outaouais |
| Patricia Hudson          | 13 décembre 2017 (renouvellement le 19 février 2025)                          | 19 février 2029    | Montréal          | 63  | 8 ans et 4 mois       | Aucun                                                                                                  |
| Marc Jutras              | 18 octobre 2023                                                               | 18 octobre 2027    | Montréal          | 63  | 1 an et 5 mois        | Leucan                                                                                                 |
| Jean-Marie Leclerc       | 26 février 2014 (renouvellement le 29 janvier 2020)                           | 29 janvier 2024*   | Laval             | 71  | 11 ans et 2 mois      | Aucun                                                                                                  |
| Patricia Pelletier       | 13 septembre 2017                                                             | 13 septembre 2021* | Montréal          | 50  | 8 ans et 7 mois       | Aucun                                                                                                  |
| Daniel Tremblay          | 29 janvier 2020 (renouvellement le 19 février 2025)                           | 19 février 2029    | Québec            | 67  | 5 ans et 3 mois       | Aucun                                                                                                  |

\* À l'expiration de leur mandat, les membres demeurent en fonction jusqu'à ce qu'ils soient remplacés ou nommés de nouveau.

\*\* Mandat d'une durée de 5 ans à titre de présidente du CA; nomination (à nouveau) comme membre indépendante pour la même durée.



# Comités du conseil d'administration

Le CA et ses comités assument les responsabilités statutaires décrites dans les règlements généraux et prévues par la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*. Ces instances traitent de dossiers propres à chaque exercice.

| COMITÉ DE GOUVERNANCE ET D'ÉTHIQUE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                    |          | COMITÉ D'AUDIT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                    |          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------|
| Jean-Frédéric Lafontaine, président                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                    |          | Marc Jutras, président                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                    |          |
| Patricia Hudson                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                    |          | Caroline Banville                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                    |          |
| Tous les membres du comité sont indépendants.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                    |          | Jean-Frédéric Lafontaine                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                    |          |
| Tous les membres du comité sont indépendants.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                    |          | Jean-Marie Leclerc                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                    |          |
| <b>Mandat</b><br>Le comité de gouvernance et d'éthique a notamment pour fonctions d'élaborer des règles de gouvernance, des profils de compétence et d'expérience pour la nomination des membres du conseil d'administration ainsi que des critères pour l'évaluation du fonctionnement du Conseil.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                    |          | <b>Mandat</b><br>Le comité d'audit a notamment pour fonctions de recommander au CA l'adoption d'un plan annuel d'audit interne, de veiller à ce que des mécanismes de contrôle interne soient mis en place, de s'assurer que soit mis en place un processus de gestion des risques, d'examiner les états financiers avec le vérificateur général et l'auditeur externe nommé par le gouvernement et de recommander au conseil leur approbation. À ce sujet, un plan d'audit des états financiers est préalablement présenté au comité d'audit par le représentant du Vérificateur général du Québec et les auditeurs externes (avant l'examen des états financiers plus tard dans l'année). Ce plan inclut diverses rubriques comme la portée de l'audit ainsi que les honoraires des auditeurs. Pour l'exercice 2024-2025, ils totalisent 175 898 \$ avant taxes – soit 145 898 \$ pour le mandat d'audit des états financiers et 30 000 \$ pour le mandat de réflexion stratégique en thérapie cellulaire. |                    |          |
| <b>Activités et principaux dossiers</b><br>Les sujets traités en cours d'année découlent essentiellement du mandat du comité, comme le suivi sur la composition du CA et de ses comités, le processus de sollicitation de candidatures pour le Conseil (en fonction des profils établis) et l'évaluation du fonctionnement du CA.<br>En particulier, le processus de revue de la gouvernance s'est poursuivi en 2024-2025 avec une première phase qui porte notamment sur la révision des règlements généraux et des mandats du CA et de ses comités ainsi que du profil de compétence et d'expérience des administrateurs. Des sessions de travail du comité de gouvernance et d'éthique auront permis des avancées significatives sur ces thèmes, pour viser une approbation par le CA au premier trimestre de l'année 2025.<br>Autrement, le comité a procédé à la révision du rapport annuel, et en recommande l'approbation au CA. |                    |          | <b>Activités et principaux dossiers</b><br>Le comité d'audit a effectué divers suivis et a pris acte de certaines redditions de comptes portant sur les thèmes suivants : <ul style="list-style-type: none"><li>Budget et finances : suivis budgétaires (autorisation gouvernementale attendue, par exemple) et autres jalons du cycle budgétaire (hypothèses budgétaires, projections et résultats financiers, recommandation d'adoption du budget et du plan quinquennal par le CA, etc.).</li><li>Reddition de comptes : plan d'action en réponse aux recommandations du Vérificateur général du Québec (audit de performance), Plan stratégique 2021-2027, tableau de bord des produits sanguins labiles et du plasma destiné au fractionnement, mise à jour annuelle du plan de pénurie des produits sanguins labiles, contrats de services supérieurs à 25 000 \$ (en vertu de la <i>Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs</i> – LGCE).</li></ul>                                            |                    |          |
| <b>Présences individuelles des administrateurs aux réunions du comité :</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                    |          | <b>Présences individuelles des administrateurs aux réunions du comité :</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                    |          |
| Administrateurs                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Nombre de réunions | Présence | Administrateurs                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Nombre de réunions | Présence |
| Jean-Frédéric Lafontaine                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 2                  | 2        | Marc Jutras                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 8                  | 8        |
| Patricia Hudson                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 2                  | 2        | Caroline Banville                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 8                  | 7        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                    |          | Jean-Frédéric Lafontaine                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 8                  | 7        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                    |          | Jean-Marie Leclerc                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 8                  | 7        |



COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA RÉMUNÉRATION

- Anne Bourhis, présidente
- Stéphanie Austin
- Caroline Barbir

Tous les membres du comité sont indépendants.

Mandat

Le comité des ressources humaines a notamment pour fonctions d’examiner les orientations et politiques en matière de ressources humaines, de réviser et recommander au conseil pour approbation les conditions de travail du personnel et d’approuver les nominations des vice-présidents sur recommandation de la personne occupant le poste de président et chef de la direction.

Activités et principaux dossiers

En lien avec son mandat précité, le comité s’est penché entre autres sur les dossiers suivants :

- Demandes de mandat au Conseil du trésor en matière de structure et de classes salariales;
- Décisions et instructions du Conseil du trésor ayant des incidences sur Héma-Québec (par exemple, les conventions collectives, le gel du recrutement);
- État de situation sur les négociations des conventions collectives;
- Révision annuelle des paramètres salariaux pour le personnel cadre, professionnel, technique et de soutien administratif;
- Suivi sur l’embauche de vice-présidents;
- Présentation de divers programmes (bonifiés ou nouveaux) : programme intégré, diversité et inclusion (DI), programmes de mobilisation (sondage auprès du personnel);
- Régime d’assurances collectives pour le personnel d’Héma-Québec (changement d’assureur).

Présences individuelles des administrateurs aux réunions du comité :

| Administrateurs  | Nombre de réunions | Présence |
|------------------|--------------------|----------|
| Anne Bourhis     | 5                  | 5        |
| Stéphanie Austin | 5                  | 4        |
| Caroline Barbir  | 5                  | 5        |

COMITÉ DES RESSOURCES INFORMATIONNELLES

- Caroline Banville, présidente
- MEMBRES ADMINISTRATEURS
- Daniel Tremblay
- Sonia Israel  
Directrice technologique, Nurau
- MEMBRES EXTERNES
- Adrian Glaman  
Vice-président, services-conseils, transport et logistique, sciences de la vie, CGI

Tous les membres du comité sont indépendants.

Mandat

Le mandat du comité des ressources informationnelles consiste à s’assurer de la bonne gouvernance des ressources informationnelles, plus précisément que l’information détenue par Héma-Québec soit protégée, disponible et intègre, que les solutions technologiques répondent aux besoins opérationnels et que la gestion des sommes destinées aux ressources informationnelles soit transparente et rigoureuse.

Activités et principaux dossiers

En conformité avec son mandat, le comité a traité principalement des sujets suivants :

- Suivi du PGI (programme « Synapse ») avec tableau de bord et état de situation sur le mandat d’intégrateur;
- État de situation des différents projets impliquant des ressources informationnelles (par exemple, projet de planification opérationnelle et de gestion des affectations, projet de gouvernance des accès physiques et numériques);

- Tableau de bord des projets TI et état des actifs en TI;
- Tableau de bord eProgesa;
- Stratégie et feuille de route en cybersécurité;
- Intelligence artificielle (encadrement de son utilisation, outil d’accompagnement à la gestion de communautés sur les réseaux sociaux).

Présences individuelles des administrateurs aux réunions du comité :

| Administrateurs   | Nombre de réunions | Présence |
|-------------------|--------------------|----------|
| Caroline Banville | 4                  | 4        |
| Daniel Tremblay   | 4                  | 4        |

COMITÉ CONJOINT COMITÉ D’AUDIT / COMITÉ DES RESSOURCES INFORMATIONNELLES

Cette instance, composée des membres des deux comités précités, a été particulièrement active en 2024-2025 pour traiter du PGI (programme « Synapse ») indépendamment des suivis effectués de manière distincte au comité d’audit et au comité des ressources informationnelles. Au cours de six réunions tenues pendant cette période, les membres de cette instance ont pu suivre diligemment dans une perspective de gestion du risque l’évolution du projet tant du point de vue technologique que financier y incluant le mandat d’intégrateur imparti à une firme externe.



# Comités consultatifs du conseil d'administration

## COMITÉ CONSULTATIF DES REPRÉSENTANTS DES RECEVEURS

| Domaines représentés                                     | Membres                                |
|----------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| FONDATION CANADIENNE DU SYNDROME DE GUILLAIN-BARRÉ (SGB) | Alexandre Grant, président par intérim |
| ASSOCIATION DES PATIENTS IMMUNODÉFICIENTS DU QUÉBEC      | Martine Allard                         |
| ASSOCIATION D'ANÉMIE FALCIFORME DU QUÉBEC                | Marlin Akplogan                        |
|                                                          | Wilson Sanon                           |
| LEUCAN                                                   | Pierre Verret                          |
| FONDATION CANADIENNE DE LA THALASSÉMIE                   | Veeresh Pavate                         |
| OBSERVATEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION                  | Daniel Tremblay                        |

## COMITÉ CONSULTATIF DE LA SÉCURITÉ

| Domaines représentés                    | Membres                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| MÉDECINE ET PRATIQUES TRANSFUSIONNELLES | <b>D<sup>r</sup> Pierre Tiberghien, président</b><br>Professeur de médecine, Immunologie, Université de Franche-Comté, Besançon, France<br>Conseiller principal, Affaires médicales et scientifiques, Europe et international, Établissement français du sang, La Plaine Saint-Denis (Paris), France<br>Président de l'European Blood Alliance (EBA) |
|                                         | <b>D<sup>r</sup> Luiz Amorim</b><br>Président-directeur général, Hemorio, Rio de Janeiro, Brésil                                                                                                                                                                                                                                                     |
| REPRÉSENTANT DU PUBLIC                  | <b>David Page</b><br>Directeur national des politiques de santé, Société canadienne de l'hémophilie, Montréal, Canada                                                                                                                                                                                                                                |
| MALADIES INFECTIEUSES                   | <b>D<sup>re</sup> Susan Stramer</b><br>Vice-présidente retraitée aux affaires scientifiques, Services biomédicaux, Croix-Rouge américaine, Gaithersburg, Maryland, États-Unis                                                                                                                                                                        |
|                                         | <b>D<sup>r</sup> Hans L. Zaaijer</b><br>Professeur, Infections transmissibles par le sang, Sanquin Blood Supply Foundation, Amsterdam, Pays-Bas                                                                                                                                                                                                      |
|                                         | <b>D<sup>r</sup> Louis M. Katz</b><br>Médecin en chef (émérite), ImpactLife Blood Services, Davenport, Iowa, États-Unis<br>Professeur clinicien auxiliaire en médecine et maladies infectieuses, Roy and Lucille Carver College of Medicine, University of Iowa, États-Unis                                                                          |
| ÉPIDÉMIOLOGIE                           | <b>D<sup>r</sup> Steven Kleinman</b><br>Consultant biomédical, Victoria, Canada<br>Professeur clinique de pathologie, Université de la Colombie-Britannique, Vancouver, Canada                                                                                                                                                                       |
| SOCIÉTÉ CANADIENNE DU SANG              | <b>D<sup>r</sup> Steven Drews</b><br>Directeur associé du Service de microbiologie, Société canadienne du sang<br>Professeur au Laboratoire de médecine et de pathologie, Université de l'Alberta, Edmonton, Canada                                                                                                                                  |
| OBSERVATEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION | <b>D<sup>re</sup> Patricia Pelletier</b><br>Directrice du service de médecine transfusionnelle, Centre universitaire de santé McGill, Montréal, Canada                                                                                                                                                                                               |

Tous les membres des comités sont indépendants.



COMITÉ CONSULTATIF SCIENTIFIQUE ET MÉDICAL

| Domaines représentés                                                 | Membres                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IMMUNOLOGIE                                                          | <b>Yves St-Pierre, président</b><br>Professeur titulaire, Centre Armand-Frappier Santé Biotechnologie, Institut national de la recherche scientifique, Laval, Canada                                                                                                                                                                                                                  |
| IMMUNOHÉMATOLOGIE, GÉNOTYPAGE                                        | <b>Greg Denomme</b><br>Directeur des affaires médicales (mondial), Grifols Diagnostic Solutions, San Marcos, Texas, États-Unis                                                                                                                                                                                                                                                        |
| TRANSFUSION                                                          | <b>Dean Fergusson</b><br>Directeur scientifique adjoint et scientifique principal, Institut de recherche de l'Hôpital d'Ottawa, Ottawa, Canada<br>Professeur titulaire, Département de médecine, Département de chirurgie et École d'épidémiologie et de santé publique, Université d'Ottawa                                                                                          |
| TRANSFUSION, THÉRAPIES CELLULAIRES, IMMUNOLOGIE                      | <b>D<sup>re</sup> Magali Fontaine</b><br>Professeure, Département de pathologie et de médecine, Directrice des services de transfusion, Faculté de médecine de l'Université du Maryland, Baltimore, États-Unis                                                                                                                                                                        |
|                                                                      | <b>D<sup>r</sup> Jean-Sébastien Delisle, Ph.D.</b><br>Directeur médical, Centre d'excellence en thérapie cellulaire (CETC), Hôpital Maisonneuve-Rosemont - Institut universitaire d'hémo-oncologie et de thérapie cellulaire<br>Professeur titulaire, Département de médecine, Faculté de médecine, Université de Montréal, Montréal, Canada                                          |
| MÉDECINE TRANSFUSIONNELLE                                            | <b>D<sup>r</sup> Richard Kaufman</b><br>Directeur médical, Programme de don de sang, Centre médical Dartmouth Hitchcock, Lebanon, New Hampshire, États-Unis<br>Professeur de pathologie, École de médecine Dartmouth Geisel, Hanover, New Hampshire, États-Unis<br>Rédacteur en chef, <i>Transfusion</i>                                                                              |
|                                                                      | <b>D<sup>r</sup> Vincent Laroche</b><br>Hématologue et codirecteur de la banque de sang<br>Directeur de l'unité d'aphérèse thérapeutique et de collecte de cellules souches, CHU de Québec-Université Laval<br>Médecin-expert en médecine transfusionnelle pour le Réseau universitaire intégré de santé (RUIS) de l'Université Laval, CHU de Québec-Université Laval, Québec, Canada |
|                                                                      | <b>Pieter van der Meer</b><br>Scientifique principal, Service du développement de produits et de procédés, Sanquin Blood Bank, Amsterdam, Pays-Bas<br>Coordonnateur de recherche, Service d'hématologie, Haga Teaching Hospital, La Haye, Pays-Bas                                                                                                                                    |
| BIOLOGIE, IMMUNOLOGIE, HÉMATOLOGIE (MOLÉCULAIRE)                     | <b>Tarik Möröy</b><br>Directeur, Unité de recherche en hématopoïèse et cancer, Professeur-chercheur titulaire, Institut de recherches cliniques de Montréal, Montréal, Canada                                                                                                                                                                                                         |
| TRANSFUSION, MÉDECINE TRANSFUSIONNELLE PRÉNATALE (OPÉRATEUR SANGUIN) | <b>D<sup>re</sup> Chantale Pambrun</b><br>Directrice médicale principale, Innovation et gestion du portefeuille, Affaires médicales et innovation, Société canadienne du sang                                                                                                                                                                                                         |

Tous les membres du comités sont indépendants.



# Comités décisionnels

| COMITÉ D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Domaines représentés                                                  | Membres                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| SPÉCIALISTES DES DOMAINES DE LA RECHERCHE                             | <b>Clermont Dionne, président</b><br>Professeur titulaire et directeur, Département de médecine sociale et préventive, Faculté de médecine, Université Laval, Québec, Canada<br>Chercheur, Centre de recherche du CHU de Québec – Université Laval, Axe Santé des populations et pratiques optimales en santé, Québec, Canada et Centre d'excellence sur le vieillissement de Québec (CEVQ) du CIUSSS de la Capitale-Nationale, Québec, Canada |
|                                                                       | <b>Patrick J. Rochette</b><br>Professeur titulaire, Département d'ophtalmologie et d'ORL, chirurgie cervico-faciale, Faculté de médecine, Université Laval, Québec, Canada<br>Chercheur, Centre de recherche du CHU de Québec – Université Laval, Axe Médecine régénératrice, Québec, Canada                                                                                                                                                   |
|                                                                       | <b>Jacques J. Tremblay</b><br>Professeur titulaire, Département d'obstétrique, gynécologie et reproduction, Faculté de médecine, Université Laval, Québec, Canada<br>Chercheur, Centre de recherche du CHU de Québec – Université Laval, Axe Reproduction, santé de la mère et de l'enfant, Québec, Canada                                                                                                                                     |
| DROIT                                                                 | <b>M<sup>e</sup> Geneviève Cardinal, vice-présidente</b><br>Chef du Bureau de l'éthique de la recherche, Présidente du Comité d'éthique de la recherche, Centre hospitalier universitaire Sainte-Justine, Montréal, Canada                                                                                                                                                                                                                     |
| ÉTHIQUE                                                               | <b>Vincent Lajoie</b><br>Conseiller en éthique, Co-président, Comité d'éthique de la recherche, Centre universitaire de santé McGill, Montréal, Canada                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| DONNEURS ET DONNEUSES DE SANG                                         | <b>Pierre Galarneau</b><br>Donneur et bénévole, Association des bénévoles du don de sang, Montréal, Canada                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| COMITÉ CONSULTATIF DES REPRÉSENTANTS DES RECEVEURS (membre substitut) | <b>Pierre Verret</b><br>Chargé de cours, Faculté des sciences infirmières, Université Laval, Québec, Canada<br>Membre associé de Leucan                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| ÉTHICIENNE SUBSTITUT                                                  | <b>M<sup>e</sup> Johane de Champlain</b><br>Vice-présidente et conseillère en éthique, Comité central d'éthique de la recherche (MSSS), Montréal, Canada                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

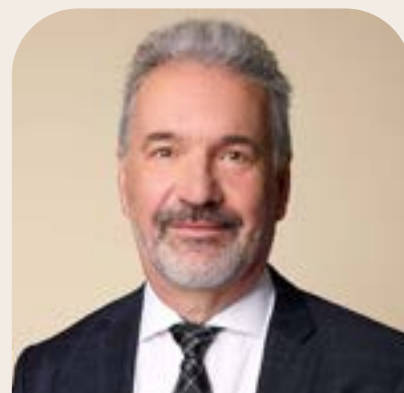
Tous les membres du comités sont indépendants.



## Comité exécutif



**Nathalie Fagnan**  
FCPA, IAS.A  
Présidente  
et chef de la direction



**Marc Germain**  
M.D., Ph. D., FRCPC  
Vice-président aux affaires  
médicales et à l'innovation



**Sébastien Gignac**  
B.A. (Hons), M.A., B.C.L., LL.B.  
Vice-président au secrétariat  
général, aux risques et aux audits



**Annie Gingras**  
B. Sc., MBA  
Vice-présidente à la qualité  
et au développement

\*En poste jusqu'au 6 septembre 2024



**Patrick Hardy**  
M. Sc., MBA  
Vice-président aux technologies de  
l'information et à la stratégie numérique



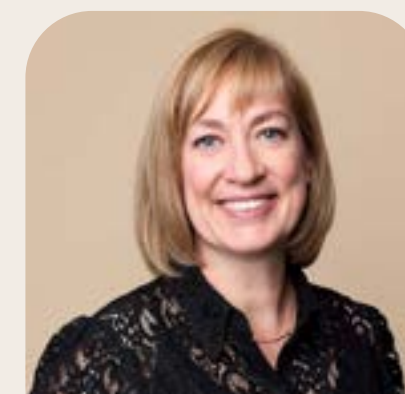
**Geneviève LeBrun**  
M. Sc.  
Vice-présidente à l'expérience clientèles  
et aux communications



**Luc Lévesque**  
Vice-président aux produits sanguins  
et au lait maternel



**Christine Ouimet**  
ing., MBA  
Vice-présidente à la chaîne  
d'approvisionnement



**Nadine Pelletier**  
ing., ASC, C.Dir.  
Vice-présidente à la transformation  
et à l'efficacité organisationnelle

\*En poste depuis le 15 juillet 2024



**Nancy Robitaille**  
M.D., FRCPC  
Vice-présidente à la médecine  
transfusionnelle



**Dawn Singerman**  
CPA  
Vice-présidente aux finances  
et aux infrastructures



**Sylvie St-Martin**  
B. Sc.  
Vice-présidente à la qualité  
et aux affaires réglementaires

\*En poste depuis le 15 juillet 2024



**Roselyne Zombecki**  
CRIA  
Vice-présidente aux personnes,  
à la culture et au leadership



# Rémunération des dirigeants pour l'exercice clos le 31 mars 2025

| Nom               | Fonction                                                       | Rémunération de base versée <sup>1</sup> | Contribution aux régimes de retraite assumée par Héma-Québec | Autres avantages versés ou accordés <sup>2</sup> | Rémunération globale pour l'année financière |
|-------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Nathalie Fagnan   | Présidente et chef de la direction                             | 420 289,60 \$                            | 43 710,12 \$                                                 | 16 654,50 \$                                     | 480 654,22 \$                                |
| Marc Germain      | Vice-président aux affaires médicales et à l'innovation        | 376 164,44 \$                            | 39 121,10 \$                                                 | 11 658,92 \$                                     | 426 944,46 \$                                |
| Nancy Robitaille  | Vice-présidente à la médecine transfusionnelle                 | 321 075,89 \$                            | 33 391,89 \$                                                 | 14 141,14 \$                                     | 368 608,92 \$                                |
| Geneviève LeBrun  | Vice-présidente à l'expérience clientèle et aux communications | 286 956,46 \$                            | 29 843,47 \$                                                 | 15 588,04 \$                                     | 332 387,97 \$                                |
| Roselyne Zombecki | Vice-présidente aux personnes, à la culture et au leadership   | 286 809,89 \$                            | 29 828,23 \$                                                 | 15 592,46 \$                                     | 332 230,58 \$                                |

<sup>1</sup> Héma-Québec n'offre aucun programme de rémunération variable.  
<sup>2</sup> Ce montant inclut les sommes versées par Héma-Québec pour les assurances collectives, le compte de gestion santé et le bilan de santé annuel.



# Exigences législatives

## CONFORMITÉ AUX LOIS

Liste des lois, des règlements ou des politiques pour lesquels Héma-Québec a une obligation de reddition de comptes :

- *Loi sur Héma-Québec et le Comité de biovigilance*
- *Charte de la langue française*
  - *Politique linguistique de l'État*
  - *Directive du ministre de la Langue française relative à l'utilisation d'une autre langue que la langue officielle par l'Administration*
- *Loi sur les contrats des organismes publics*
- *Loi sur le développement durable*
- *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics*
- *Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs des ministères, des organismes et des réseaux du secteur public ainsi que des sociétés d'État*
- *Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement*
- *Loi sur le ministère du Conseil exécutif*
- *Politique de financement des services publics*
- *Règlement sur la diffusion de l'information et sur la protection des renseignements personnels*

On est là pour se conformer.

## LOI SUR HÉMA-QUÉBEC ET LE COMITÉ DE BIOVIGILANCE

La *Loi sur Héma-Québec et le Comité de biovigilance* énonce la mission d'Héma-Québec et son rôle essentiel au sein du système de santé québécois. Conformément à celle-ci, c'est dans le présent rapport annuel de gestion qu'Héma-Québec rend compte au ministre de la Santé et des Services sociaux de ses activités et lui transmet ses états financiers. Ce rapport est ensuite déposé à l'Assemblée nationale, et publié sur le site internet d'Héma-Québec.

## CHARTRE DE LA LANGUE FRANÇAISE

***Politique linguistique de l'État et Directive du ministre de la Langue française relative à l'utilisation d'une autre langue que la langue officielle par l'Administration***

L'émissaire de la langue française assure la mise en œuvre de la *Politique linguistique de l'État* au sein d'Héma-Québec. Conformément à la *Directive du ministre de la Langue française relative à l'utilisation d'une autre langue que la langue officielle par l'Administration* entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> juin 2023, Héma-Québec a utilisé une autre langue que la langue officielle dans le cadre de ses activités uniquement dans les cas prévus dans cette directive.

Au 31 mars 2025, Héma-Québec avait 625 postes pour lesquels la connaissance ou un niveau de connaissance spécifique d'une autre langue que le français était requis ou souhaitable.

## LOI SUR LES CONTRATS DES ORGANISMES PUBLICS

Dans le but de renforcer la transparence du processus de gestion contractuelle et de renseigner le public sur l'application des mesures prévues à cet effet, l'organisation publie sur son site internet sa Politique d'approvisionnement et de conditions des contrats et en fait état annuellement à son conseil d'administration.

Une série de mesures portant sur l'application des règles d'éthique et de conduite en matière de gestion contractuelle par les employés, la gestion des plaintes, de même que la reddition de comptes, ont pour assise les principes d'accessibilité, d'intégrité, de transparence et d'imputabilité qui sous-tendent la *Loi sur les contrats des organismes publics*. Cette dernière renforce l'imputabilité des dirigeants d'organismes publics et favorise la saine gestion de fonds publics.

La *Loi visant principalement à promouvoir l'achat québécois et responsable par les organismes publics, à renforcer le régime d'intégrité des entreprises et à accroître les pouvoirs de l'Autorité des marchés publics*, sanctionnée par l'Assemblée nationale le 2 juin 2022, a modifié l'assujettissement d'Héma-Québec à la *Loi sur les contrats des organismes publics* à compter de cette date. Héma-Québec demeure toutefois assujettie aux dispositions de cette loi qui lui étaient applicables avant cette date à l'égard de certains contrats.

Pour la période de référence, les dépenses effectuées sur les marchés publics visées par la *Loi sur les contrats des organismes publics* se sont élevées à 520,3 M\$, reflétant un total de 200 contrats d'une valeur supérieure à 25 000 \$.



LOI SUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Dans le cadre du suivi de la mise en œuvre de la Stratégie gouvernementale de développement durable 2023-2028, l'ensemble des ministères et organismes publics visés doit faire une reddition de comptes annuelle relative aux résultats atteints au regard des cibles établies dans le Plan d'action de développement durable 2023-2028. Voici les résultats atteints, en date du 31 mars 2025, pour les neuf actions figurant dans le Plan d'action de développement durable 2023-2028 d'Héma-Québec.

Résultats du Plan d'action de développement durable 2023-2028

| Sous-objectif de la SGDD* | Actions                                                                                                                              | Indicateurs                                                                                                                 | Cible 2024-2025         | Résultat 2024-2025 | Résultats et synthèse des activités réalisées au cours de l'année                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Atteinte des cibles |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| 3.1.1                     | 1. Augmenter l'autosuffisance en plasma                                                                                              | Taux d'autosuffisance pour les immunoglobulines intraveineuses (IgIV)                                                       | 34 %                    | 35,3 %             | La projection pour le pourcentage d'autosuffisance en immunoglobulines intraveineuses (IgIV) pour l'année fiscale 2024-2025 est de 35 %. Héma-Québec s'était fixé un objectif de progression en comparaison à la dernière année fiscale, soit celui d'augmenter de 1% le taux d'autosuffisance en IgIV. Cela a été atteint et même surpassé.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Atteint             |
| 5.1.1                     | 2. Évaluer la durabilité des interventions structurantes                                                                             | Proportions de nos interventions structurantes ayant fait l'objet d'une évaluation de la durabilité                         | 58 %                    | S.O.               | Héma-Québec a fait l'évaluation de la durabilité d'une intervention jugée structurante, soit le programme intégré de diversité et d'inclusion. Cependant, l'organisation n'est pas en mesure de fournir la liste de toutes ses interventions structurantes, ce qui ne permet pas de mesurer l'indicateur lié à cette action. Ainsi, cette année, des efforts ont été déployés quant à l'élaboration d'une définition standard à l'interne d'intervention jugée structurante par Héma-Québec afin d'identifier les interventions structurantes et ainsi effectuer l'évaluation de leur durabilité dans le futur selon les cibles fixées.                                                                                                      | Non atteint         |
| 5.4.1                     | 3. Mesurer le pourcentage des acquisitions intégrant des composantes ou critères responsables                                        | Pourcentage des acquisitions intégrant des composantes responsables (mesure de départ : 1,6 % du volume total des contrats) | 25 %                    | 58 %               | La méthodologie d'évaluation des acquisitions responsables est restée la même. De ce fait, 58 % des contrats d'appels d'offres enregistrés dans le SEAO correspondaient à au moins un indicateur d'acquisition responsable. Ceux-ci sont principalement liés à l'approvisionnement local et à l'emploi de travailleurs résidant au Québec pour des services en matière, notamment, de transports et de technologie, et des travaux de construction.                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Atteint             |
| 5.5.1                     | 4. Mesurer l'indice de maturité numérique responsable                                                                                | Indice de maturité numérique responsable (mesure de départ : 22 %)                                                          | Niveau modéré (20-39 %) | 35 %               | L'indice de maturité numérique visant à accroître la performance environnementale de nos systèmes numériques est passé de 23 % en 2024 à 35 % en 2025. Il se situe dans le niveau de maturité modéré. L'équipe des Technologies de l'information a mené plusieurs actions, notamment l'élaboration de la stratégie TI en développement durable, le déploiement de la signature électronique et le renforcement des partenariats pour le recyclage du matériel informatique. La mise en œuvre de la stratégie TI en développement durable ainsi que les actions de sensibilisation, appuyées par le plan stratégique et de transformation numérique d'Héma-Québec devraient permettre l'atteinte du niveau de maturité intermédiaire en 2026. | Atteint             |
| 5.6.1                     | 5. Accroître l'efficacité énergétique en réduisant les émissions de gaz à effet de serre (GES) des bâtiments occupés par Héma-Québec | Émissions annuelles de GES                                                                                                  | Entre 739 et 898 tonnes | 667,6 tonnes       | Au cours de l'année 2024-2025, la quantité de GES émise par les bâtiments occupés par Héma-Québec a diminué de 2,5 %, soit de 17,4 tonnes, depuis l'année dernière. Le nombre de GES atteint est en deçà de la borne inférieure de l'intervalle-cible (739-898 tonnes).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Atteint             |

\* Stratégie gouvernementale de développement durable.



Résultats du Plan d'action de développement durable 2023-2028 (suite et fin)

| Sous-objectif de la SGDD* | Actions                                                                                                      | Indicateurs                                                                                                                                           | Cible 2024-2025 | Résultat 2024-2025 | Résultats et synthèse des activités réalisées au cours de l'année                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Atteinte des cibles |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| 5.6.2                     | 6. Introduire des clauses écoresponsables dans des contrats de rénovation à signer pour nos nouveaux centres | Nombre cumulatif de nouveaux centres ouverts après mars 2025 dont certains contrats tiennent compte de critères écoresponsables                       | S.O.            | 1                  | Plusieurs critères écoresponsables ont été incorporés dans les contrats de biens et de services pour le projet du nouveau centre de dons Héma-Québec à Drummondville, lequel a ouvert ses portes le 13 janvier 2025. La cible a été atteinte puisque certains contrats ont été réalisés suivant des critères écoresponsables d'achat local, soit ceux des entrepreneurs en ventilation, en électricité et en ébénisterie ainsi que ceux de plusieurs items du design intérieur du centre : mobilier, chaises, luminaires, mur accent, etc.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Atteint             |
| 5.7.1                     | 7. Mettre en œuvre le déploiement du programme ICI on recycle + de RECYC-QUÉBEC                              | Nombre cumulatif d'établissements et centres permanents ayant une attestation de niveau « Performance » du programme ICI on recycle + de RECYC-QUÉBEC | 4               | 4                  | Héma-Québec s'est vu décerner l'attestation ICI on recycle +, niveau Performance, pour les deux centres situés à Sainte-Foy et à Lebourgneuf, en plus de celles déjà obtenues pour ceux de Kirkland et de Saint-Bruno-de-Montarville.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Atteint             |
| 5.8.1                     | 8. Établir la cible de remplacement des véhicules désuets en fonction de la cible de réduction de GES        | Pourcentage des véhicules légers qui sont électriques ou hybrides (mesure de départ : 36 %)                                                           | 36 %            | 36 %               | <p>Cette année, quatre véhicules en fin de vie ont été remplacés par des véhicules neufs. <i>Statu quo</i> relié à l'indicateur électrification du parc provincial de véhicules roulants d'Héma-Québec, basé sur trois facteurs importants :</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Le défi de l'industrie des véhicules électriques à produire des véhicules lourds compatibles avec les besoins particuliers d'Héma-Québec pour des véhicules ayant une meilleure capacité, autant d'autonomie que de poids, particulièrement pour un territoire qui connaît des différences extrêmes de température.</li><li>2. La faiblesse actuelle des infrastructures du réseau routier provincial en termes de flexibilité et de soutien de charge au besoin.</li><li>3. La fragilité de l'industrie/fournisseur ainsi que la fiabilité.</li></ol> <p>À noter que pour Montréal et les environs, il serait possible de développer une stratégie potentielle avec véhicules électriques pour les tournées des centres de dons de la région (évaluation à venir en 2025).</p> | Atteint             |
| 5.8.2                     | 9. Offrir aux employés des activités d'information et de sensibilisation portant sur la mobilité durable     | Nombre d'activités d'information offertes                                                                                                             | 2               | 3                  | Héma-Québec a effectué trois activités d'information et de sensibilisation portant sur la mobilité durable : un rendez-vous curieux (rencontre libre enregistrée), 15 rencontres d'équipes individuelles (même contenu pour l'ensemble des équipes) et une présentation à la revue des directeurs. En plus de promouvoir les moyens de transports durables disponibles près de nos établissements, Héma-Québec a diffusé à l'interne les résultats du Sondage sur les habitudes de déplacement des employés de l'État du ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs (MELCCFP) et entamé le dialogue concernant les nouvelles mesures à inclure dans la mise à jour à venir de la directive administrative en mobilité durable.                                                                                                                                                                                                                                                                                | Atteint             |

\* Stratégie gouvernementale de développement durable.



### LOI FACILITANT LA DIVULGATION D’ACTES RÉPRÉHENSIBLES À L’ÉGARD DES ORGANISMES PUBLICS

La confiance du public envers Héma-Québec découle non seulement de sa capacité à distribuer des produits biologiques d’origine humaine sécuritaires et de qualité, mais également de chacune de ses actions et décisions. L’intégrité de l’organisation implique une saine gestion des finances et la mise en œuvre des valeurs organisationnelles (intégrité/honnêteté, respect, responsabilisation et engagement).

Pour se conformer aux modifications législatives adoptées en 2024 en matière de divulgation d’actes répréhensibles et de protection contre les représailles, Héma-Québec travaille actuellement à mettre à jour sa politique et à informer les membres de son personnel de la nouvelle procédure à suivre pour divulguer au Protecteur du citoyen tout acte répréhensible commis ou sur le point de l’être à l’égard d’Héma-Québec.

Entre le 1<sup>er</sup> avril et le 29 novembre 2024, date depuis laquelle toute divulgation d’acte répréhensible doit maintenant être faite au Protecteur du citoyen, aucune telle divulgation n’a été reçue par la personne responsable du suivi de ces divulgations.

### LOI SUR LA GESTION ET LE CONTRÔLE DES EFFECTIFS DES MINISTÈRES, DES ORGANISMES ET DES RÉSEAUX DU SECTEUR PUBLIC AINSI QUE DES SOCIÉTÉS D’ÉTAT

La *Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs des ministères, des organismes et des réseaux du secteur public ainsi que des sociétés d’État* a été adoptée par l’Assemblée nationale en décembre 2014 afin de renforcer les mécanismes de gestion et de contrôle de l’effectif des organismes publics. Héma-Québec atteste s’être conformée aux dispositions de la loi auxquelles elle est assujettie. Elle a notamment communiqué au Conseil du trésor, selon les conditions et modalités prescrites, les renseignements requis concernant les contrats de services autorisés par sa dirigeante.

L’organisation a également informé périodiquement le ministre de la Santé et des Services sociaux du niveau de son effectif et de sa répartition par catégorie d’emploi, selon les modalités déterminées par le Conseil du trésor.

La cible fixée à Héma-Québec pour l’année 2024-2025 est de 2 917 811 heures.

Pour l’exercice 2024-2025, on reporte un volume d’heures au-dessus de la cible, de 499 625 heures. Cette hausse est causée par le besoin d’heures nécessaires au déploiement des initiatives de mise à niveau et des projets stratégiques d’Héma-Québec.

Répartition de l'effectif en heures rémunérées pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2024 au 31 mars 2025

| Catégorie                                     | Heures travaillées | Heures supplémentaires | Total des heures rémunérées | Équivalent temps plein | Nombre d'employés au 31 mars |
|-----------------------------------------------|--------------------|------------------------|-----------------------------|------------------------|------------------------------|
| Personnel d'encadrement                       | 475 924            | 207                    | 476 131                     | 262                    | 267                          |
| Personnel professionnel                       | 964 641            | 11 835                 | 976 476                     | 537                    | 533                          |
| Personnel infirmier                           | 355 377            | 14 200                 | 369 577                     | 203                    | 239                          |
| Personnel de bureau, techniciens et assimilés | 1 355 148          | 56 389                 | 1 411 537                   | 776                    | 852                          |
| Ouvriers, personnel d'entretien et de service | 147 761            | 15 337                 | 163 098                     | 90                     | 94                           |
| Étudiants et stagiaires                       | 20 552             | 65                     | 20 617                      | 11                     | 13                           |
| Total 2024-2025                               | 3 319 403          | 98 033                 | 3 417 436                   | 1 879                  | 1 998                        |
| Total 2023-2024                               | 2 945 162          | 87 664                 | 3 032 826                   | 1 665                  | 1 901                        |

## LOI SUR LA GOUVERNANCE ET LA GESTION DES RESSOURCES INFORMATIONNELLES DES ORGANISMES PUBLICS ET DES ENTREPRISES DU GOUVERNEMENT

En lien avec *Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement*, Héma-Québec a poursuivi la mise à niveau substantielle de plusieurs de ses actifs technologiques critiques, notamment via la mise à jour de son progiciel de gestion du sang. L'actualisation des principales plateformes informatiques est critique pour gérer les risques de cybersécurité et soutenir la continuité de nos opérations essentielles pour le réseau de la santé.

La mise à niveau du progiciel de gestion intégré (PGI) occupe une place importante dans notre Plan stratégique 2021-2027, puisqu'il s'inscrit comme pilier du rehaussement de nos fondations (systèmes, processus et conformité).

Le système de gestion de la formation a été mis en service afin de faciliter la reddition de comptes en matière de formation du personnel et des partenaires externes et de réduire le risque de non-conformité lié notamment au nombre élevé d'activités manuelles qui ont pu être éliminées. L'expérience employé s'en est vue améliorée grâce à des fonctionnalités plus modernes et intuitives, et la gouvernance en a été facilitée grâce à l'accessibilité de données de qualité en soutien aux décisions.

Le site Web d'Héma-Québec a été actualisé afin de mieux répondre aux besoins spécifiques de nos différentes clientèles que sont nos donneurs actuels et potentiels, nos bénévoles actuels et potentiels, les receveurs, les équipes du réseau de la santé, les entreprises, les organismes, nos partenaires ainsi que les personnes candidates à l'emploi. Concrètement, ce nouveau site sécurisé offre du contenu plus pertinent et clair et améliore l'expérience des utilisateurs et utilisatrices en étant plus centré sur leurs attentes.

Outre les actualisations technologiques nécessaires, il importe de souligner que l'atteinte des objectifs du plan stratégique d'Héma-Québec nécessite la mise en œuvre de plusieurs projets informatiques annuellement en soutien des orientations et en réponse à des engagements réglementaires ainsi qu'auprès du Vérificateur général du Québec, que ce soit en matière d'actualisation des fondations, d'expérience donneur et employé et d'accroissement de l'autosuffisance en plasma.

Afin de réaliser l'ensemble de ces projets, Héma-Québec continue de faire évoluer ses équipes TI et accélère son virage infonuagique. De ce fait, la majorité des systèmes qui ont été déployés ou mis à niveau exploitent ces nouvelles technologies.

Aussi, dans le cadre du plan de transformation numérique, Héma-Québec s'attèle à faire évoluer ses pratiques et sa culture numérique, inventorier ses données ainsi qu'à explorer les possibilités offertes par les technologies de l'intelligence artificielle.

## Sécurité des opérations et des actifs informationnels

Héma-Québec poursuit la mise en œuvre de sa stratégie en six volets visant à renforcer la cybersécurité :

1. Révision annuelle du plan de gouvernance et de gestion des risques en matière de cybersécurité et d'adaptation aux nouvelles menaces et réalités opérationnelles.
2. Augmentation de la robustesse des actifs en place, en assurant leur mise à jour constante et en éliminant les systèmes désuets.
3. Renforcement des contrôles et de la surveillance du périmètre réseau étendu.
4. Intégration et révision à fréquence régulière des contrôles d'identité et d'accès.
5. Opération des plans de réponse et de reprise. Partage d'information et collaboration avec différents partenaires gouvernementaux et du secteur privé.
6. Sensibilisation des usagers avec l'objectif de développer de meilleurs réflexes chez chacun, pour mieux détecter les menaces et éviter de tomber dans des pièges d'hameçonnage.

Malgré un contexte de menaces croissant, les besoins de cybersécurité sont priorisés en continu avec l'ajout, entres autres, de nouvelles mesures de gouvernance et de points de contrôle, de technologies de détection et de réponse aux menaces utilisant l'intelligence artificielle, de ressources spécialisées et de partenariats. Notre

programme de cybersécurité continue d'être efficacement déployé et suivi, et un programme de résilience organisationnelle vient compléter ces efforts. Par exemple, en 2024-2025, plusieurs équipes de l'organisation se sont mobilisées afin que la gestion des accès et des identités soit renforcée à plusieurs niveaux, et des tests et exercices ont été réalisés en complément aux formations et activités de sensibilisation. De plus, le tableau de bord de cybersécurité continue d'évoluer pour permettre de visualiser la posture de sécurité d'Héma-Québec et d'appuyer la prise de décision. Finalement, l'ensemble des exigences réglementaires relatives à la cybersécurité a été traité de manière diligente et l'organisation s'assure de suivre de près l'évolution des risques et menaces en matière de cybersécurité et de rester proactive dans la manière de les atténuer.

## LOI SUR LE MINISTÈRE DU CONSEIL EXÉCUTIF

Les administrateurs d'Héma-Québec sont tenus à des standards éthiques et déontologiques élevés, favorisant la confiance du public et la transparence dans la gestion du système de biovigilance du Québec.

En vertu du *Règlement sur l'éthique et la déontologie des administrateurs publics*, les administrateurs d'Héma-Québec ont adopté un code d'éthique des administrateurs. Celui-ci est revu annuellement par le Comité de gouvernance et d'éthique, et les administrateurs signent annuellement un formulaire attestant qu'ils s'engagent à s'y conformer.

Une vérification des déclarations d'intérêts est faite auprès des administrateurs lors de l'ouverture de chaque séance du conseil ou de l'un de ses comités et celle-ci est consignée dans le procès-verbal de la réunion. D'ailleurs, aucun cas n'a été traité en vertu du Code d'éthique des administrateurs et aucun manquement n'a été signalé au cours de l'année 2024-2025. Le Code peut être consulté à la page 96.

POLITIQUE DE FINANCEMENT DES SERVICES PUBLICS

Cette section présente les informations relatives aux tarifs d'Héma-Québec auxquels la *Politique de financement des services publics* s'applique. La facturation autre que celle effectuée aux centres hospitaliers québécois représente 0,7 % de la facturation totale de l'organisation.

En tant qu'organisme à but non lucratif, le niveau minimum de financement visé est de 100 %. En 2024-2025, le financement d'Héma-Québec est composé de :

- 85,7 % de facturation;
- 12,7 % des revenus de subventions;
- 1,6 % d'autres revenus, comme des intérêts et des escomptes sur ventes.

La révision des tarifs est effectuée au 1<sup>er</sup> avril de chaque année et l'indexation se fait en fonction des charges et des volumes budgétés. Les tarifs sont établis par secteur.

Produits labiles

Héma-Québec utilise un modèle de comptabilité par activité pour déterminer les coûts de production et de distribution et se base sur ces derniers afin de déterminer les tarifs (au coût complet) de chacun des produits labiles. Ils sont présentés au Centre d'acquisitions gouvernementales (CAG), qui est l'organisme de gestion de l'approvisionnement en commun désigné par la loi, et sont entérinés par cet organisme en accord avec Héma-Québec.

Produits stables

Héma-Québec détermine les tarifs des produits stables, facturés à un tiers autre que les centres hospitaliers québécois, au coût complet majoré pour se prémunir d'une hausse de coûts potentielle. Héma-Québec agit à titre de distributeur de ces produits. Elle procède à l'achat des produits par appel d'offres et gère la réserve. Plusieurs fournisseurs proviennent des États-Unis et les achats sont donc sujets aux variations du taux de change.

Produits innovants (tissus humains, cellules souches et services spécialisés des laboratoires de référence)

Pour les autres secteurs, les tarifs sont principalement déterminés en fonction du marché puisqu'à l'exception des tissus humains depuis décembre 2024, Héma-Québec n'a pas l'exclusivité de la distribution de ces produits au Québec.

| Facturation autre que liée aux centres hospitaliers québécois                                                        | Revenus      | Coûts        | Niveau de financement atteint |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|-------------------------------|
| Secteurs des produits labiles et des produits stables                                                                | 1 086 009 \$ | 1 066 242 \$ | 102 %                         |
| Secteurs produits innovants (tissus humains, cellules souches et services spécialisés des laboratoires de référence) | 2 179 012 \$ | 1 121 778 \$ | 194 %                         |
| Total                                                                                                                | 3 265 021 \$ | 2 188 020 \$ | 149 %                         |



## RÈGLEMENT SUR LA DIFFUSION DE L'INFORMATION ET SUR LA PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

Héma-Québec atteste avoir diffusé sur son site Internet les divers documents et les renseignements requis, conformément à la section III du *Règlement sur la diffusion de l'information et sur la protection des renseignements personnels*.

### Traitement des demandes d'accès

| Nature des demandes                                                                        | Délai de traitement | Nombre | Décision rendue          | Nombre |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------|--------------------------|--------|
| Documents administratifs                                                                   | 0 à 20 jours        | 11     | Acceptées                | 11     |
|                                                                                            | 21 à 30 jours       | 7      | Partiellement acceptées* | 4      |
|                                                                                            | 31 jours et plus    | 2      | Refusées*                | 5      |
|                                                                                            | Total               | 20     | Total                    | 20     |
| Renseignements personnels                                                                  | 0 à 20 jours        | 14     | Acceptées                | 14     |
|                                                                                            | 21 à 30 jours       | 3      | Partiellement acceptées  | 2      |
|                                                                                            | 31 jours et plus    | 1      | Refusées                 | 2      |
|                                                                                            | Total               | 18     | Total                    | 18     |
| Rectifications                                                                             | 0 à 20 jours        | 2      | Acceptées                | 1      |
|                                                                                            | 21 à 30 jours       | 1      | Partiellement acceptées  | 0      |
|                                                                                            | 31 jours et plus    | 0      | Refusées                 | 2      |
|                                                                                            | Total               | 3      | Total                    | 3      |
| Nombre total de demandes d'accès ayant fait l'objet de mesures d'accommodement raisonnable |                     |        |                          | 0      |
| Nombre d'avis de révision reçus de la Commission d'accès à l'information                   |                     |        |                          | 0      |

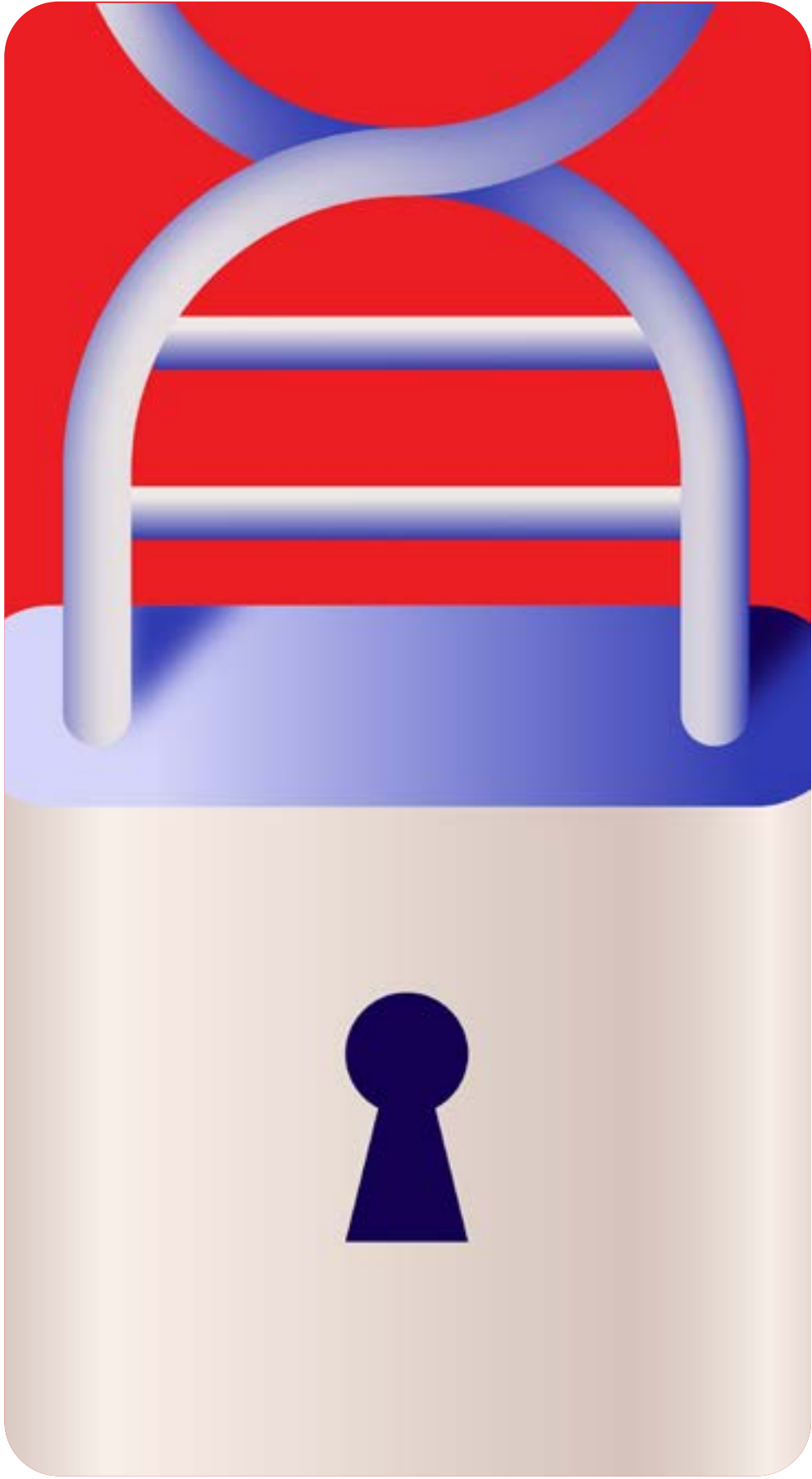
\*Dispositions de la loi justifiant les décisions rendues : articles 15, 21, 22, 48, 53, 57 et 59.

### Accès à l'information

En 2024-2025, 20 demandes d'accès à des documents détenus par Héma-Québec, 18 demandes d'accès à des renseignements personnels et 3 demandes de rectification de renseignements personnels ont été reçues et traitées dans les délais prescrits par la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*.

### Comité de la sécurité de l'information et Comité sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels

Le Comité de la sécurité de l'information (CSI) exerce un rôle de gouvernance et de soutien aux activités de gestion et de coordination de la sécurité de l'information. Il surveille notamment les mesures mises en place pour assurer l'intégrité, la sécurité et la confidentialité des informations recueillies et détenues par Héma-Québec. Il siège conjointement avec le Comité sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels (CAIPRP) et, conformément à la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*, les responsables de la sécurité de l'information, de l'accès aux documents et de la protection des renseignements personnels siègent à ces comités. Au cours de l'année, ces comités ont continué à suivre de près l'intégration des nouvelles exigences de la *Loi modernisant des dispositions législatives en matière de protection des renseignements personnels* dans les projets de l'organisation et ont œuvré à actualiser la Politique de sécurité de l'information et à mettre en vigueur une directive d'encadrement de l'utilisation de l'intelligence artificielle. D'autre part, des indicateurs de performance en cybersécurité ont été élaborés, revus et discutés sur une base régulière à l'aide d'un tableau de bord ayant pour but de soutenir cette gouvernance.



Le comité de sensibilisation à la sécurité de l'information mandaté par le CSI a également poursuivi le déploiement de campagnes de sensibilisation. Des tests d'hameçonnage ont été effectués sur une base régulière et une stratégie de renforcement nommée l'académie du clic, adaptée aux personnes qui sont plus à risque, a été déployée avec succès.

# Code d'éthique des administrateurs

## Préambule

Héma-Québec a pour mission de fournir avec efficacité des composants et substituts sanguins, des tissus humains et du sang de cordon sécuritaires, de qualité optimale et en quantité suffisante pour répondre aux besoins de la population québécoise; d'offrir et développer une expertise, des services et des produits spécialisés et novateurs dans les domaines de la médecine transfusionnelle et de la greffe de tissus humains. Cette mission découle de la *Loi sur Héma-Québec et le Comité de biovigilance* et des recommandations du rapport de la Commission d'enquête sur l'approvisionnement en sang au Canada présidée par l'honorable Horace Krever. Les administrateurs d'Héma-Québec, étant des administrateurs publics au sens de la *Loi sur le ministère du Conseil exécutif* (L.R.Q. M-30), sont tenus à des standards d'éthique et de déontologie des plus élevés, favorisant et préservant la confiance du public et la transparence dans le cadre de sa mission.

## Code d'éthique

### 1. DISPOSITIONS GÉNÉRALES

#### Définitions

Dans le présent code d'éthique, à moins que le contexte n'indique un sens différent, les termes ou expressions suivantes signifient :

- 1.1 « Administrateur ou membre du conseil d'administration » : personne nommée par le gouvernement au conseil

d'administration d'Héma-Québec, ainsi que le président et chef de la direction qui siège d'office au conseil d'administration où il agit à titre de secrétaire.

- 1.2 « Conflit d'intérêts » : toute situation réelle, apparente, potentielle ou éventuelle, dans laquelle un administrateur pourrait être enclin à favoriser son intérêt personnel ou celui d'une personne liée au détriment d'Héma-Québec.
- 1.3 « Conseil » : le conseil d'administration d'Héma-Québec.
- 1.4 « Personne liée » : des particuliers unis par les liens du sang, de l'adoption, du mariage ou qui vivent comme conjoints de fait depuis au moins un an, de même que toute corporation, société ou autre entité dans laquelle l'administrateur ou ses proches détiennent un intérêt déterminant.

#### Champ d'application et interprétation

- 1.5 Le présent code d'éthique s'applique aux administrateurs d'Héma-Québec.
- 1.6 Le code d'éthique n'est pas un substitut à quelque disposition législative, réglementaire ou déontologique applicable aux administrateurs d'Héma-Québec, y compris celles prévues dans le Règlement sur l'éthique et la déontologie des administrateurs publics.
- En cas de divergence, l'administrateur d'Héma-Québec

doit se soumettre aux dispositions les plus exigeantes. De plus, en cas de doute, il doit agir dans l'esprit des principes énoncés par les dispositions.

- 1.7 Le code d'éthique n'exclut d'aucune façon l'élaboration de directives ou de règles additionnelles relatives à certains secteurs d'activité ou à certaines situations plus spécifiques.

### 2. DEVOIRS DE GESTION

- 2.1 Les administrateurs sont nommés pour contribuer, dans le cadre de leur mandat, à la réalisation de la mission d'Héma-Québec. Ils doivent, dans l'exercice de leur fonction, respecter les obligations que la loi, l'acte constitutif et les règlements lui imposent et agir dans les limites des pouvoirs qui leur sont conférés.
- 2.2 L'administrateur doit agir avec prudence et réserve dans l'exécution de ses fonctions :
- 2.2.1 L'administrateur doit faire preuve de rigueur et d'indépendance, et agir dans le meilleur intérêt d'Héma-Québec.
- 2.2.2 La conduite d'un administrateur doit être empreinte d'objectivité.
- 2.2.3 L'administrateur doit agir dans les limites de son mandat.
- 2.2.4 L'administrateur doit agir de façon courtoise et maintenir des relations empreintes de bonne foi, de

manière à préserver la confiance et la considération que requiert sa fonction.

- 2.2.5 L'administrateur ne peut participer de quelque manière que ce soit à des opérations illicites.
- 2.2.6 L'administrateur doit, dans l'exercice de ses fonctions et de ses responsabilités, prendre ses décisions indépendamment de toute considération politique partisane. De plus, il doit faire preuve de réserve dans la manifestation publique de ses opinions dans les matières qui touchent directement aux activités d'Héma-Québec et à l'égard desquelles le conseil d'administration a été impliqué.
- 2.3. L'administrateur doit agir avec honnêteté, loyauté et solidarité :
- 2.3.1 L'administrateur doit agir avec intégrité et impartialité dans le meilleur intérêt d'Héma-Québec.
- 2.3.2 L'administrateur doit participer activement à l'élaboration et à la mise en œuvre des orientations générales d'Héma-Québec, ce qui ne constitue en rien la négation de son droit à la dissidence.
- 2.3.3 L'administrateur doit être loyal et intègre envers ses collègues et faire preuve d'honnêteté dans ses rapports avec eux.
- 2.3.4 L'administrateur doit dissocier de l'exercice de ses fonctions la promotion et l'exercice de ses activités professionnelles ou



d'affaires, sauf le président et chef de la direction, qui est à l'emploi exclusif d'Héma-Québec.

2.4 L'administrateur doit agir avec compétence, diligence et efficacité :

2.4.1 L'administrateur doit mettre à profit sa compétence et ses habiletés en faisant preuve de diligence et d'efficacité dans l'exécution de son mandat. Il doit de plus faire preuve d'un jugement professionnel indépendant.

2.4.2 L'administrateur est responsable et imputable de tous ses actes faits dans l'exercice de ses fonctions.

2.4.3 L'administrateur doit prendre des décisions éclairées en tenant compte, le cas échéant, des expertises nécessaires et en prenant en considération les dossiers dans leur globalité.

2.4.4 Tout membre du conseil d'administration doit participer activement aux travaux du conseil et faire preuve d'assiduité. Il doit également faire preuve d'assiduité lorsqu'il participe aux comités du conseil.

2.4.5 L'administrateur doit faire preuve de discernement dans les orientations et les choix qu'il privilégie.

2.5. L'administrateur doit agir selon les règles de confidentialité :

2.5.1 L'administrateur doit respecter le caractère confidentiel de tout renseignement qui est porté à sa connaissance dans l'exercice ou à l'occasion de ses fonctions. Le premier alinéa n'a pas pour objet de restreindre les communications nécessaires entre les membres du conseil d'administration.

2.5.2 L'administrateur ne doit pas faire usage de renseignements confidentiels qui sont portés à sa connaissance dans l'exercice de ses fonctions en vue d'obtenir un avantage direct ou indirect, actuel ou éventuel, pour lui-même ou pour une personne liée.

### 3. CONFLITS D'INTÉRÊTS

#### Dispositions générales

3.1 L'administrateur doit conserver en tout temps un haut standard d'indépendance et éviter toute situation où il peut trouver un avantage personnel, direct ou indirect, actuel ou éventuel, susceptible de porter atteinte à son indépendance, à son intégrité ou à son impartialité.

3.2 L'administrateur doit prévenir tout conflit d'intérêts ou toute apparence de conflit d'intérêts et éviter de se placer dans une situation telle qu'il ne peut remplir ultimement ses fonctions.

3.3 L'administrateur doit éviter toute situation pouvant compromettre sa capacité d'exercer ses fonctions de façon impartiale, objective, rigoureuse et indépendante.

3.4 L'administrateur ne peut confondre les biens d'Héma-Québec avec les siens; il ne peut utiliser, à son profit ou au profit d'une personne liée, les biens d'Héma-Québec.

3.5 L'administrateur ne peut utiliser à des fins personnelles ou au bénéfice d'une personne liée des services ou des informations qui appartiennent à Héma-Québec.

3.6 L'administrateur ne peut exercer ses

fonctions dans son propre intérêt ni dans celui d'une personne liée.

3.7 L'administrateur ne doit pas accepter un avantage actuel ou éventuel de qui que ce soit alors qu'il sait, qu'il est évident ou qu'il est raisonnable de croire que cet avantage actuel ou éventuel lui est consenti dans le but d'influencer sa décision.

3.8 L'administrateur ne peut prendre d'engagement à l'égard de tiers ou d'une personne liée ni leur accorder aucune garantie relativement au vote qu'il peut être appelé à donner ou à quelque décision que ce soit que le conseil d'administration peut être appelé à prendre.

3.9 L'administrateur doit éviter toute situation où il serait en conflit d'intérêts. Sans restreindre la généralité de ce qui précède, l'administrateur :

3.9.1 est en conflit d'intérêts lorsque les intérêts en présence sont tels qu'il peut être porté à préférer certains d'entre eux au détriment d'Héma-Québec ou que son jugement et sa loyauté peuvent en être défavorablement affectés;

3.9.2 n'est pas indépendant pour un acte donné, s'il y trouve un avantage personnel direct ou indirect, actuel ou éventuel, ou encore un avantage en faveur d'une personne liée, le tout tel que prévu à l'article 3.1.

#### Mesures de prévention

3.10 L'administrateur doit, au début de chaque réunion, déclarer au président et faire consigner au compte rendu l'existence de tout conflit d'intérêts.

3.11 Le président et chef de la direction ne peut, sous peine de révocation, avoir un intérêt direct ou indirect dans une corporation, une société ou toute autre entité mettant en conflit son intérêt personnel et celui d'Héma-Québec. Toutefois, cette révocation n'a pas lieu si un tel intérêt leur échoit par succession ou donation, pourvu qu'ils y renoncent ou en disposent avec diligence.

Tout autre administrateur, qui a un intérêt direct ou indirect dans une corporation, une société ou toute autre entité qui met en conflit son intérêt personnel et celui d'Héma-Québec doit, sous peine de révocation, dénoncer par écrit cet intérêt au président du conseil d'administration et, le cas échéant, s'abstenir de participer à toute délibération et à toute décision portant sur la corporation, la société ou l'entité dans laquelle il a cet intérêt. Il doit en outre se retirer de la séance pour la durée des délibérations et du vote relatifs à cette question.

3.12 L'administrateur doit agir avec désintéressement :

3.12.1 Il ne doit pas solliciter, accepter ou exiger pour son intérêt, directement ou indirectement, actuel ou éventuel, ou pour l'intérêt d'une personne liée, un cadeau, une marque d'hospitalité ou tout autre avantage ou considération de nature à compromettre son indépendance, son intégrité ou son impartialité; tel est le cas d'un cadeau, d'une marque d'hospitalité, d'un avantage ou d'une considération



autre que ceux d'usage et d'une valeur modeste.

- 3.12.2 Il ne doit pas verser, offrir de verser ou s'engager à offrir à une personne, un cadeau, une marque d'hospitalité, ou tout autre avantage ou considération de nature à compromettre son indépendance, son intégrité ou son impartialité.

#### 4. ACTIVITÉS POLITIQUES

- 4.1 L'administrateur qui a l'intention de présenter sa candidature à une charge publique élective doit en informer le président du conseil d'administration.
- 4.2 Le président du conseil d'administration ou le président et chef de la direction qui veut se porter candidat à une charge publique élective doit se démettre de ses fonctions.

#### 5. L'APRÈS-MANDAT

- 5.1 L'administrateur doit, après l'expiration de son mandat, respecter la confidentialité et s'abstenir de divulguer tout renseignement, toute information, tout débat, tout échange et toute discussion auxquels le public n'a pas accès et dont il a eu connaissance dans l'exercice de ses fonctions à Héma-Québec.
- 5.2 L'administrateur, dans l'année qui suit l'expiration de son mandat, ne peut agir en son nom ou au nom ou pour le compte d'autrui relativement à une procédure, à une négociation ou à une autre opération à laquelle Héma-Québec est partie et sur laquelle il détient de l'information non disponible au public.
- De même, l'administrateur doit s'abstenir de donner des conseils fondés sur des informations non disponibles au public concernant Héma-Québec ou une autre corporation, société ou entité avec

laquelle il avait des rapports directs importants au cours de l'année qui a précédé la fin de son mandat.

- 5.3 L'administrateur qui a cessé d'exercer ses fonctions doit se comporter de façon à ne pas tirer d'avantage indu de ses fonctions antérieures au service d'Héma-Québec.

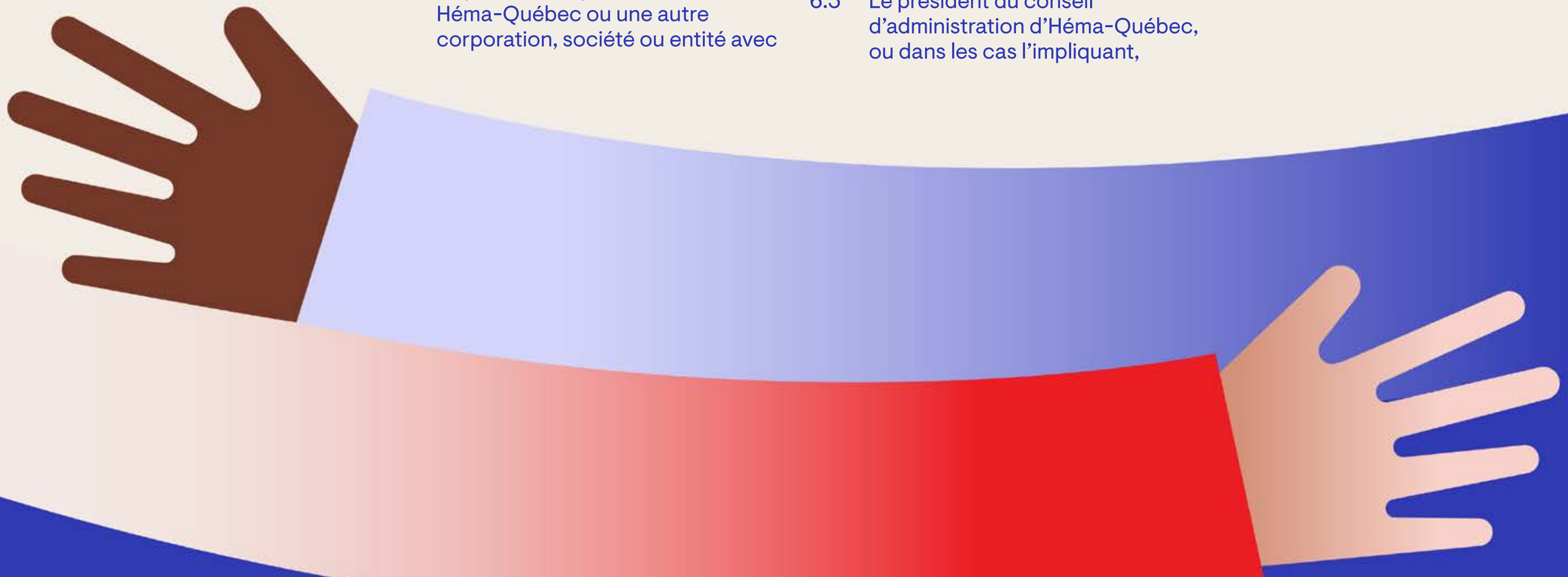
#### 6. RESPONSABILITÉS ET SANCTIONS

- 6.1 Le respect du code d'éthique fait partie intégrante des devoirs et obligations des administrateurs.
- 6.2 L'administrateur qui relève un manquement à l'éthique, perçu ou réel, doit s'adresser au président du conseil d'administration. Si ce manquement implique le président du conseil d'administration, l'administrateur doit s'adresser au président du Comité de gouvernance.
- 6.3 Le président du conseil d'administration d'Héma-Québec, ou dans les cas l'impliquant,

le président du Comité de gouvernance, doit faire enquête afin de s'assurer du respect et de l'application du code d'éthique.

- 6.4 L'administrateur qui contrevient à l'une des dispositions du présent code d'éthique s'expose aux sanctions prévues au Règlement sur l'éthique et la déontologie des administrateurs publics, suivant la procédure établie audit Règlement.
- 6.5 Le conseil d'administration d'Héma-Québec révisera le présent code d'éthique annuellement pour s'assurer qu'il reflète adéquatement l'évolution des lois, règlements et situations particulières à Héma-Québec.
- 6.6 Chaque administrateur s'engage à signer la formule d'adhésion au code d'éthique annexée aux présentes, au début de son mandat et par la suite, annuellement.

Cette version a été adoptée par le conseil d'administration le 7 mai 2014.





## États financiers

---

On est là pour bien gérer.



# Table des matières

|                                                     |            |
|-----------------------------------------------------|------------|
| <b>Rapport de la direction</b>                      | <b>101</b> |
| <b>Rapport de l'auditeur indépendant</b>            | <b>102</b> |
| <b>États financiers</b>                             |            |
| • <b>État des résultats et de l'excédent cumulé</b> | <b>103</b> |
| • <b>État des gains et pertes de réévaluation</b>   | <b>103</b> |
| • <b>État de la situation financière</b>            | <b>103</b> |
| • <b>État de la variation de la dette nette</b>     | <b>104</b> |
| • <b>État des flux de trésorerie</b>                | <b>104</b> |
| • <b>Notes complémentaires aux états financiers</b> | <b>105</b> |

## RAPPORT DE LA DIRECTION

Les états financiers d'Héma-Québec présentés dans le rapport annuel ont été dressés par la direction, qui est responsable de leur préparation et leur présentation, y compris les estimations et les jugements importants. Cette responsabilité comprend le choix de méthodes comptables appropriées qui respectent les normes comptables canadiennes pour le secteur public. Les renseignements contenus dans le reste du rapport annuel concordent avec l'information donnée dans les états financiers.

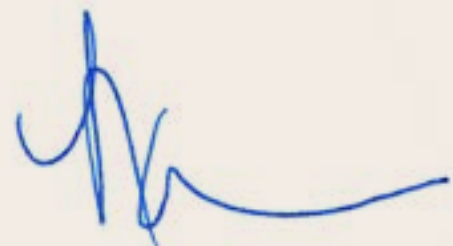
Pour s'acquitter de ses responsabilités, la direction maintient un système de contrôles internes, conçu pour fournir l'assurance raisonnable que les biens sont protégés et que les opérations sont comptabilisées correctement et en temps voulu, qu'elles sont dûment approuvées et qu'elles permettent de produire des états financiers fiables.

Héma-Québec reconnaît qu'elle est responsable de gérer ses affaires conformément aux lois et règlements qui la régissent.

Le conseil d'administration surveille la façon dont la direction s'acquitte des responsabilités qui lui incombent en matière d'information financière et il approuve les états financiers. Il est assisté dans ses responsabilités par le Comité d'audit dont les membres ne font pas partie de la direction. Ce comité rencontre la direction et le Vérificateur général du Québec, examine les états financiers et en recommande l'approbation au conseil d'administration.

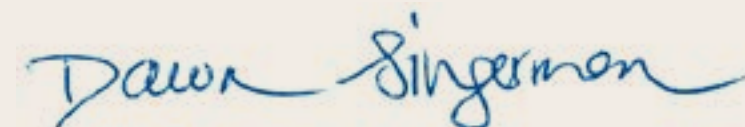
Le Vérificateur général du Québec a audité les états financiers d'Héma-Québec, conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada, et son rapport de l'auditeur indépendant expose la nature et l'étendue de cet audit et l'expression de son opinion.

Le Vérificateur général du Québec peut, sans aucune restriction, rencontrer le Comité d'audit pour discuter de tout élément qui concerne son audit.



**Nathalie Fagnan, FCPA**

Présidente et chef de la direction



**Dawn Singerman, CPA**

Vice-présidente aux finances et aux infrastructures

Montréal, le 9 juin 2025



# RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

À l'Assemblée nationale

## Rapport sur l'audit des états financiers

### Opinion

J'ai effectué l'audit des états financiers d'Héma-Québec (« l'entité »), qui comprennent l'état de la situation financière au 31 mars 2025, et l'état des résultats et de l'excédent cumulé, l'état des gains et pertes de réévaluation, l'état de la variation de la dette nette et l'état des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi que les notes complémentaires, y compris le résumé des principales méthodes comptables.

À mon avis, les états financiers ci-joints donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de l'entité au 31 mars 2025, ainsi que des résultats de ses activités, de ses gains et pertes de réévaluation, de la variation de sa dette nette et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public.

### Fondement de l'opinion

J'ai effectué mon audit conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada. Les responsabilités qui m'incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit des états financiers » du présent rapport. Je suis indépendant de l'entité conformément aux règles de déontologie qui s'appliquent à l'audit des états financiers au Canada et je me suis acquitté des autres responsabilités déontologiques qui m'incombent selon ces règles. J'estime que les éléments probants que j'ai obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder mon opinion d'audit.

### Responsabilités de la direction et des responsables de la gouvernance à l'égard des états financiers

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle des états financiers conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Lors de la préparation des états financiers, c'est à la direction qu'il incombe d'évaluer la capacité de l'entité à poursuivre son exploitation, de communiquer, le cas échéant, les questions relatives à la continuité de l'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si la direction a l'intention de liquider l'entité ou de cesser son activité ou si aucune autre solution réaliste ne s'offre à elle.

Il incombe aux responsables de la gouvernance de surveiller le processus d'information financière de l'entité.

### Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit des états financiers

Mes objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers pris dans leur ensemble sont exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, et de délivrer un rapport de l'auditeur contenant mon opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada permettra toujours de détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, elles puissent influencer sur les décisions économiques que les utilisateurs des états financiers prennent en se fondant sur ceux-ci.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada, j'exerce mon jugement professionnel et je fais preuve d'esprit critique tout au long de cet audit. En outre :

- j'identifie et évalue les risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, je conçois et mets en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et réunis des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder mon opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative résultant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne;

- j'acquies une compréhension des éléments du contrôle interne pertinents pour l'audit afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'entité;
- j'apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que des informations y afférentes fournies par cette dernière;
- je tire une conclusion quant au caractère approprié de l'utilisation par la direction du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants obtenus, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité de l'entité à poursuivre son exploitation. Si je conclus à l'existence d'une incertitude significative, je suis tenu d'attirer l'attention des lecteurs de mon rapport sur les informations fournies dans les états financiers au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Mes conclusions s'appuient sur les éléments probants obtenus jusqu'à la date de mon rapport. Des événements ou situations futurs pourraient par ailleurs amener l'entité à cesser son exploitation;
- j'évalue la présentation d'ensemble, la structure et le contenu des états financiers, y compris les informations fournies dans les notes, et apprécie si les états financiers représentent les opérations et événements sous-jacents d'une manière propre à donner une image fidèle.

Je communique aux responsables de la gouvernance notamment l'étendue et le calendrier prévus des travaux d'audit et mes constatations importantes, y compris toute déficience importante du contrôle interne que j'aurais relevée au cours de mon audit.

## Rapport relatif à d'autres obligations légales et réglementaires

Conformément aux exigences de la *Loi sur le vérificateur général* (RLRQ, chapitre V-5.01), je déclare qu'à mon avis ces normes ont été appliquées de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

Pour le vérificateur général par intérim du Québec,

**Daniel Martel, CPA auditeur**  
Directeur général d'audit

Montréal, le 9 juin 2025



ÉTAT DES RÉSULTATS ET DE L'EXCÉDENT CUMULÉ DE L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2025  
(en milliers de dollars)

|                                                                            | 2025 BUDGET    | 2025 RÉEL      | 2024 RÉEL       |
|----------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|-----------------|
| <b>REVENUS</b>                                                             |                |                |                 |
| Produits sanguins (note 3)                                                 | 484 652        | 481 778        | 453 377         |
| Subventions du gouvernement du Québec (note 9)                             | 82 456         | 74 558         | 79 871          |
| Produits innovants                                                         | 18 850         | 20 100         | 15 915          |
| Intérêts                                                                   | 389            | 1 866          | 2 503           |
| Autres                                                                     | 7 582          | 7 251          | 5 503           |
|                                                                            | <b>593 929</b> | <b>585 553</b> | <b>557 169</b>  |
| <b>CHARGES (note 4)</b>                                                    |                |                |                 |
| Produits stables                                                           | 344 530        | 326 036        | 300 717         |
| Produits labiles                                                           | 187 830        | 192 238        | 179 428         |
| Produits innovants                                                         | 59 861         | 65 518         | 56 844          |
| Expertise SIIATH                                                           | 1 708          | 1 761          | 1 655           |
|                                                                            | <b>593 929</b> | <b>585 553</b> | <b>538 644</b>  |
| <b>EXCÉDENT LIÉ AUX ACTIVITÉS DE L'EXERCICE (note 5)</b>                   | <b>–</b>       | <b>–</b>       | <b>18 525</b>   |
| <b>EXCÉDENT (DÉFICIT) CUMULÉ LIÉ AUX ACTIVITÉS, AU DÉBUT DE L'EXERCICE</b> | <b>–</b>       | <b>–</b>       | <b>(18 525)</b> |
| <b>EXCÉDENT CUMULÉ LIÉ AUX ACTIVITÉS, À LA FIN DE L'EXERCICE</b>           | <b>–</b>       | <b>–</b>       | <b>–</b>        |

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

ÉTAT DES GAINS ET PERTES DE RÉÉVALUATION DE L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2025  
(en milliers de dollars)

|                                                                         | 2025          | 2024           |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------|
| <b>GAINS DE RÉÉVALUATION CUMULÉS, AU DÉBUT DE L'EXERCICE</b>            | <b>5 712</b>  | <b>7 333</b>   |
| <b>Gains (pertes) non réalisés attribuables aux éléments suivants :</b> |               |                |
| Dérivés                                                                 | 14 084        | 5 701          |
| Cours du change                                                         | (15)          | 11             |
| <b>Montant reclassé aux résultats</b>                                   |               |                |
| Dérivés                                                                 | (5 701)       | (7 341)        |
| Cours du change                                                         | (11)          | 8              |
| <b>Gains (pertes) de réévaluation nets de l'exercice</b>                | <b>8 357</b>  | <b>(1 621)</b> |
| <b>GAINS DE RÉÉVALUATION CUMULÉS, À LA FIN DE L'EXERCICE</b>            | <b>14 069</b> | <b>5 712</b>   |

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

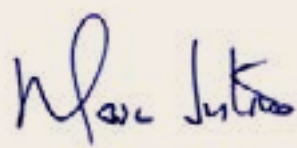
ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE AU 31 MARS 2025  
(en milliers de dollars)

|                                                                      | 2025            | 2024            |
|----------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|
| <b>ACTIFS FINANCIERS</b>                                             |                 |                 |
| Trésorerie                                                           | 4 524           | 10 990          |
| Débiteurs (note 6)                                                   | 14 263          | 10 544          |
| Subventions à recevoir du gouvernement du Québec (note 9)            | 2 081           | –               |
| Stocks destinés à la vente (note 7)                                  | 145 909         | 129 984         |
| Dérivés                                                              | 14 084          | 5 701           |
|                                                                      | <b>180 861</b>  | <b>157 219</b>  |
| <b>PASSIFS</b>                                                       |                 |                 |
| Marge de crédit (note 10)                                            | 64 045          | 37 651          |
| Créditeurs et charges à payer (note 8)                               | 84 072          | 62 022          |
| Subventions à remettre au gouvernement du Québec (note 9)            | –               | 16 270          |
| Avance du gouvernement du Québec, sans intérêt                       | 17 845          | 39 968          |
| Dettes (note 11)                                                     | 59 151          | 40 373          |
| Passif au titre des avantages sociaux futurs (note 12)               | 12 888          | 12 929          |
| Obligations liées à la mise hors service d'immobilisations (note 13) | 1 456           | 1 338           |
|                                                                      | <b>239 457</b>  | <b>210 551</b>  |
| <b>DETTE NETTE</b>                                                   | <b>(58 596)</b> | <b>(53 332)</b> |
| <b>ACTIFS NON FINANCIERS</b>                                         |                 |                 |
| Immobilisations corporelles (note 14)                                | 60 929          | 49 350          |
| Charges payées d'avance                                              | 6 744           | 5 204           |
| Stocks de fournitures                                                | 4 992           | 4 490           |
|                                                                      | <b>72 665</b>   | <b>59 044</b>   |
| <b>EXCÉDENT CUMULÉ</b>                                               | <b>14 069</b>   | <b>5 712</b>    |
| Excédent cumulé lié aux activités (note 5)                           | –               | –               |
| Gains de réévaluation cumulés                                        | 14 069          | 5 712           |
|                                                                      | <b>14 069</b>   | <b>5 712</b>    |
| <b>Obligations contractuelles (note 16)</b>                          |                 |                 |
| <b>Éventualités (note 17)</b>                                        |                 |                 |

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

POUR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION,

  
**Caroline Banville**  
Présidente du conseil d'administration

  
**Marc Jutras**  
Président du comité d'audit



ÉTAT DE LA VARIATION DE LA DETTE NETTE DE L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2025  
(en milliers de dollars)

|                                                                             | 2025 BUDGET | 2025 RÉEL | 2024 RÉEL |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------|-----------|
| EXCÉDENT LIÉ AUX ACTIVITÉS DE L'EXERCICE                                    |             | –         | 18 525    |
| Variation due aux immobilisations corporelles :                             |             |           |           |
| Acquisition                                                                 | (32 933)    | (19 289)  | (18 842)  |
| Amortissement de l'exercice                                                 | 9 570       | 7 770     | 6 842     |
| (Gain) perte à la disposition et radiation d'immobilisations corporelles    | –           | (4)       | 1 378     |
| Produit de cession d'immobilisations                                        | –           | 5         | –         |
| Réévaluation des obligations liées à la mise hors service d'immobilisations | –           | (61)      | (31)      |
|                                                                             | (23 363)    | (11 579)  | (10 653)  |
| Variation due aux autres actifs non financiers :                            |             |           |           |
| Acquisition des charges payées d'avance                                     |             | (13 806)  | (9 507)   |
| Utilisation des charges payées d'avance                                     |             | 12 266    | 9 751     |
| Acquisition des stocks de fournitures                                       |             | (21 235)  | (17 530)  |
| Utilisation des stocks de fournitures                                       |             | 20 733    | 17 922    |
|                                                                             |             | (2 042)   | 636       |
| Gains (pertes) de réévaluation nets de l'exercice                           |             |           |           |
|                                                                             |             | 8 357     | (1 621)   |
| (Augmentation) diminution de la dette nette                                 |             |           |           |
|                                                                             | (23 363)    | (5 264)   | 6 887     |
| DETTE NETTE, AU DÉBUT DE L'EXERCICE                                         | (53 332)    | (53 332)  | (60 219)  |
| DETTE NETTE, À LA FIN DE L'EXERCICE                                         | (76 695)    | (58 596)  | (53 332)  |

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE DE L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2025  
(en milliers de dollars)

|                                                                                                                                       | 2025     | 2024     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|
| ACTIVITÉS DE FONCTIONNEMENT                                                                                                           |          |          |
| Excédent lié aux activités de l'exercice                                                                                              | –        | 18 525   |
| Éléments sans incidence sur la trésorerie                                                                                             |          |          |
| Amortissement des immobilisations corporelles                                                                                         | 7 770    | 6 842    |
| Ajustement de la dette au taux effectif                                                                                               | (55)     | (14)     |
| (Gain) perte à la disposition et radiation d'immobilisations corporelles                                                              | (4)      | 1 378    |
| Charge de désactualisation – Obligations liées à la mise hors service d'immobilisations                                               | 57       | 47       |
| (Gain) perte de change non réalisé sur la trésorerie et les éléments hors caisse du fonds de roulement libellés en devises étrangères | (26)     | 19       |
|                                                                                                                                       | 7 742    | 26 797   |
| Variation des actifs et des passifs liés aux activités de fonctionnement                                                              |          |          |
| Débiteurs                                                                                                                             | (3 719)  | (364)    |
| Stocks destinés à la vente                                                                                                            | (15 925) | (3 510)  |
| Créditeurs et charges à payer                                                                                                         | 18 181   | 9 591    |
| Subventions à recevoir (à remettre) au gouvernement du Québec                                                                         | (18 351) | 5 947    |
| Avance du gouvernement du Québec                                                                                                      | (22 123) | (14 738) |
| Passif au titre des avantages sociaux futurs                                                                                          | (41)     | 5        |
| Charges payées d'avance                                                                                                               | (1 540)  | 244      |
| Stocks de fournitures                                                                                                                 | (502)    | 392      |
| Flux de trésorerie liés aux activités de fonctionnement                                                                               | (36 278) | 24 364   |
| ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS                                                                                         |          |          |
| Acquisition d'immobilisations corporelles                                                                                             | (15 420) | (18 187) |
| Produit de cession d'immobilisations                                                                                                  | 5        | –        |
| Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement en immobilisations                                                             | (15 415) | (18 187) |
| ACTIVITÉS DE FINANCEMENT                                                                                                              |          |          |
| Marge de crédit                                                                                                                       | 26 394   | (17 412) |
| Augmentation de la dette                                                                                                              | 28 075   | 16 333   |
| Remboursement de la dette                                                                                                             | (9 242)  | (8 466)  |
| Flux de trésorerie liés aux activités de financement                                                                                  | 45 227   | (9 545)  |
| VARIATION DE LA TRÉSORERIE                                                                                                            | (6 466)  | (3 368)  |
| TRÉSORERIE, AU DÉBUT DE L'EXERCICE                                                                                                    | 10 990   | 14 358   |
| TRÉSORERIE, À LA FIN DE L'EXERCICE                                                                                                    | 4 524    | 10 990   |
| INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES                                                                                                          |          |          |
| Intérêts versés                                                                                                                       | 1 395    | 1 000    |
| Intérêts reçus                                                                                                                        | 2 172    | 2 364    |
| Acquisition d'immobilisations corporelles financées par les créditeurs et charges à payer                                             | 7 462    | 3 593    |

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.



Notes complémentaires aux états financiers – Exercice clos le 31 mars 2025 (les chiffres des tableaux sont en milliers de dollars, sauf indication contraire)

1. STATUT CONSTITUTIF ET NATURE DES ACTIVITÉS

Héma-Québec, créée le 26 mars 1998 par lettres patentes émises en vertu de la partie III de la *Loi sur les compagnies* (RLRQ, chapitre C-38), continue son existence en vertu de la *Loi sur Héma-Québec et sur le Comité de biovigilance* (RLRQ, chapitre H-1.1). Héma-Québec a pour mission de répondre avec efficience aux besoins de la population québécoise en sang et autres produits biologiques d’origine humaine de qualité. Héma-Québec fonctionne dans un environnement réglementé conformément aux exigences de la *Loi sur les aliments et drogues* (L.R.C. (1985), chapitre F-27) et de ses règlements afférents. Aux fins de sa mission, Héma-Québec répond également aux exigences et règlements de plusieurs normes canadiennes et internationales. En vertu de la *Loi de l’impôt sur le revenu* (L.R.C. 1985, c.1, 5 supplément) et de la *Loi sur les impôts* (RLRQ, chapitre 1-3), Héma-Québec n’est pas assujettie aux impôts sur le revenu.

2. PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES

Référentiel comptable

Aux fins de la préparation de ses états financiers, Héma-Québec utilise prioritairement le *Manuel de comptabilité de CPA Canada pour le secteur public*. L’utilisation de toute autre source dans l’application de méthodes comptables doit être cohérente avec ce dernier.

Utilisation d’estimations

La préparation des états financiers d’Héma-Québec, conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public, exige que la direction ait recours à des estimations et à des hypothèses. Ces dernières ont une incidence à l’égard de la comptabilisation des actifs et passifs, de la présentation des actifs et passifs éventuels à la date des états financiers ainsi que de la comptabilisation des revenus et charges au cours de la période visée par les états financiers. Les principaux éléments faisant l’objet d’une estimation sont la durée de vie utile des immobilisations, le passif relatif aux obligations liées à la mise hors service d’immobilisations, la valorisation des stocks destinés à la vente, la provision pour les augmentations salariales et le maintien de l’équité salariale ainsi que le passif au titre des régimes d’avantages sociaux futurs. Les résultats réels peuvent différer des meilleures prévisions établies par la direction.

Incertitude relative à la mesure

Le passif relatif aux obligations liées à la mise hors service d’immobilisations est sujet à une incertitude relative à la mesure et peut varier en raison des technologies en constante évolution utilisées dans les activités de mise hors service des immobilisations et des écarts entre les hypothèses retenues aux fins de l’évaluation du passif et les résultats réels. Les principales hypothèses retenues comprennent l’estimation des coûts actuels de mise hors service, l’échéancier prévu des travaux, le taux d’inflation des coûts et le taux d’actualisation. Par ailleurs, l’obligation de disposer de manière sécuritaire de l’amiante dans les bâtiments est sujette à une incertitude relative à la mesure en raison des limites inhérentes à l’évaluation des quantités d’amiante qui y sont contenues ainsi que de l’échéancier des travaux qui est inconnu lorsqu’aucun plan de mise hors service des bâtiments n’est prévu.

Instruments financiers

Les instruments financiers comprennent des éléments d’actifs financiers, de passifs financiers ainsi que les dérivés. Leur évaluation dépend de leur classement, comme il est décrit ci-après.

|                                                   |                                                                      |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Trésorerie                                        | Coût                                                                 |
| Clients, escomptes à recevoir et autres débiteurs | Coût                                                                 |
| Subventions à recevoir du gouvernement du Québec  | Coût                                                                 |
| Marge de crédit                                   | Coût                                                                 |
| Fournisseurs, salaires et vacances à payer        | Coût                                                                 |
| Subventions à remettre au gouvernement du Québec  | Coût                                                                 |
| Avance du gouvernement du Québec                  | Coût                                                                 |
| Dérivés                                           | Juste valeur                                                         |
| Dettes et intérêts courus à payer                 | Coût après amortissement selon la méthode du taux d’intérêt effectif |

Héma-Québec utilise les instruments financiers dérivés dans la gestion des risques de change. Les gains et les pertes latents sur les contrats de change sont comptabilisés jusqu’à la période de règlement dans l’état des gains et pertes de réévaluation et, au moment du règlement, le solde cumulé des gains ou pertes de réévaluation est reclassé à titre de gain ou perte de change dans les charges à l’état des résultats et de l’excédent cumulé.

Hiérarchie des évaluations à la juste valeur

Les instruments financiers comptabilisés à la juste valeur sont classés selon une hiérarchie qui reflète l’importance des données utilisées pour effectuer les évaluations. La hiérarchie qui s’applique dans le cadre de la détermination de la juste valeur exige l’utilisation de données observables sur le marché chaque fois que de telles données existent. Elle se compose des niveaux suivants :

Niveau 1 : Le calcul de la juste valeur de l’instrument repose sur les prix (non ajustés) cotés dans des marchés actifs pour des actifs ou passifs identiques.

Niveau 2 : Le calcul de la juste valeur de l’instrument repose sur des données autres que les prix cotés visés au niveau 1, qui sont observables soit directement (sous forme de prix) ou indirectement (déterminés à partir de prix).

Niveau 3 : Le calcul de la juste valeur de l’instrument repose sur des données qui ne sont pas fondées sur des données de marché observables (données non observables).

Les instruments financiers dérivés sont classés dans le niveau 2 de la hiérarchie des évaluations en juste valeur (la juste valeur des dérivés étant établie en fonction des données autres que les prix cotés visés au niveau 1, qui sont observables pour l’actif ou le passif, directement à savoir des prix ou indirectement à savoir des dérivés de prix).

REVENUS

Les revenus provenant de la vente de biens et services constituent des opérations avec obligations de prestation pour lesquelles Héma-Québec doit rendre un service ou fournir un bien précis en échange de la somme reçue de ses clients. Ces revenus sont constatés au fur et à mesure que l’obligation est remplie, soit à un moment précis ou progressivement. Les revenus provenant de la vente des produits sanguins et des produits innovants sont comptabilisés au moment de la vente. Les revenus provenant de la vente des services sont comptabilisés lorsqu’ils sont rendus.

Les revenus provenant des subventions du gouvernement du Québec sont comptabilisés dans l’exercice dans lequel surviennent les faits qui donnent lieu à ces revenus, dans la mesure où les subventions sont autorisées et que tous les critères d’admissibilité, le cas échéant, sont atteints.

CHARGES

Régimes d’avantages sociaux

Héma-Québec offre à ses employés des régimes de retraite à prestations déterminées. Les contributions sont effectuées par Héma-Québec et les participants des régimes. Certains employés ont également des régimes à cotisations déterminées. De plus, Héma-Québec offre à ses salariés, regroupés sous « autres régimes », certains avantages postérieurs à l’emploi ainsi que, pour certains retraités, des avantages d’assurance maladie et d’assurance vie.

Le coût des avantages de retraite de l’exercice est calculé de façon actuarielle selon la méthode de répartition des prestations au prorata des services. Il est déterminé par le coût net des avantages pour les services rendus de l’exercice, l’amortissement des gains et pertes actuariels ainsi que les intérêts débiteurs sur l’obligation au titre des avantages sociaux futurs moins le rendement prévu des actifs des régimes. Les modifications apportées aux régimes entraînent un coût des services rendus antérieurement qui est constaté comme charge dans l’exercice au cours duquel les modifications ont été apportées, déduction faite du solde non amorti des gains ou pertes actualisés, le cas échéant.

Les obligations au titre des avantages sociaux futurs sont calculées de façon actuarielle selon la méthode de répartition des prestations au prorata des services, à partir des hypothèses les plus probables de la direction concernant le rendement prévu des placements des régimes, les taux d’inflation, les taux d’actualisation, la progression des salaires, l’âge de départ des salariés et l’évolution des coûts des soins de santé.

Aux fins du calcul de la valeur des actifs et du rendement prévu des actifs, ces derniers sont évalués selon la méthode de la valeur liée au marché lissée sur une période de cinq ans.

Les gains ou pertes actuariels résultent, entre autres, de l’écart entre le rendement réel des actifs du régime et le rendement prévu de ces actifs, de l’écart entre l’expérience du régime et les hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer l’obligation au titre des avantages sociaux futurs, ainsi que des modifications à ces hypothèses. Les gains et les pertes actuariels sont amortis sur la durée moyenne estimative du reste de la carrière active des salariés participants.



Notes complémentaires aux états financiers – Exercice clos le 31 mars 2025 (les chiffres des tableaux sont en milliers de dollars, sauf indication contraire)

## 2. PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES (SUITE)

### CHARGES (SUITE)

#### Régimes d’avantages sociaux (suite)

Lorsque l'excédent de la valeur ajustée de l'actif au titre des prestations constituées (soit la valeur de l'actif au titre des prestations constituées diminuée des pertes actuarielles nettes non amorties) est supérieur à l'avantage futur escompté (soit tout excédent susceptible d'être retiré ou toute réduction des cotisations futures), une provision pour moins-value est comptabilisée.

Un actif ou un passif au titre des avantages sociaux futurs est présenté dans l'état de la situation financière et représente, à la fin de l'exercice, la différence entre la valeur des obligations au titre des avantages sociaux futurs et la valeur des actifs du régime, à laquelle sont soustraits les gains et pertes actuariels non amortis et la provision pour moins-value.

### ACTIFS FINANCIERS

#### Trésorerie

La politique d’Héma-Québec consiste à présenter, dans le poste trésorerie, les soldes bancaires incluant les découverts bancaires dont les soldes fluctuent entre le découvert et le montant disponible servant à combler les déficits de trésorerie lorsqu’ils sont détenus auprès de la même institution.

#### Stocks destinés à la vente

Les stocks destinés à la vente se composent des stocks de produits sanguins (labiles et stables) et de produits innovants (sang de cordon et tissus humains). Ils sont évalués au moindre du coût et de la valeur recouvrable nette, le coût étant déterminé selon la méthode du coût moyen. La valeur recouvrable nette correspond au prix de vente estimatif moins les charges liées à la vente.

Les stocks de plasma pour fractionnement sont des stocks en cours de fabrication à partir du plasma prélevé par Héma-Québec et transformé chez un fractionnateur pour revenir en produit fini. Ils sont évalués au moindre du coût et de la valeur recouvrable nette. Le coût étant déterminé selon la méthode du premier entré, premier sorti. La valeur recouvrable nette correspond aussi au coût de fabrication, puisque Héma-Québec recouvre l'équivalent du tarif des produits stables, qui inclut le coût de fabrication interne et le coût de fractionnement.

### PASSIFS

#### Avance du gouvernement du Québec

Le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) confirme annuellement à Héma-Québec un niveau budgétaire pour l’acquisition de produits sanguins par les établissements hospitaliers. Ainsi, Héma-Québec comptabilise, au poste Avance du gouvernement du Québec, les montants versés par le MSSS, lequel agit à titre de tiers payeur pour l’achat de produits labiles et stables, en lieu et place des établissements. Tout versement inférieur aux ventes de produits sanguins aux établissements devient une somme à recevoir du gouvernement alors que tout versement supérieur aux ventes de produits sanguins aux établissements fait l’objet d’une récupération du trop versé, selon un échéancier convenu entre le MSSS et Héma-Québec.

#### Obligations liées à la mise hors service d’immobilisations

Une obligation liée à la mise hors service d’immobilisations est comptabilisée lorsque toutes les conditions suivantes sont respectées :

- il y a présence d’une obligation juridiquement exécutoire qui contraint Héma-Québec à réaliser des activités particulières liées à la mise hors service permanente d’une immobilisation nécessitant une sortie de ressources économiques;
- l’obligation résulte de l’acquisition, de la construction, du développement, de la mise en valeur et/ou de l’utilisation normale de l’immobilisation;
- il est prévu que les activités particulières de mise hors service soient réalisées;
- il est possible de procéder à une estimation raisonnable des coûts relatifs à cette obligation.

Les coûts de mise hors service sont capitalisés au coût des immobilisations concernées et amortis linéairement à compter de la date de l’obligation juridique jusqu’au moment prévu de l’exécution des activités de mise hors service.

L'évaluation initiale de la valeur comptable de l’obligation est effectuée en ayant recours à l'actualisation des flux de trésorerie estimatifs nécessaires pour procéder aux activités de mise hors service. Les flux de trésorerie sont ajustés en fonction de l'inflation et actualisés selon le taux d'actualisation qui représente la meilleure estimation de la direction quant au coût des fonds nécessaires pour régler l'obligation à son échéance, qu'elle soit connue ou estimée.

À la suite de sa comptabilisation initiale, la valeur comptable de l’obligation est augmentée de la charge de désactualisation annuelle pour tenir compte de l’écoulement du temps. De plus, sa valeur comptable est ajustée pour tenir compte des variations de l'échéancier ou du montant des flux de trésorerie non actualisés par rapport à l'estimation initiale ou d'une révision du taux d'actualisation. Ces ajustements sont constatés à titre d’augmentation ou de diminution de la valeur comptable de l’immobilisation en cause. La valeur comptable révisée de l’immobilisation doit être amortie prospectivement.

### ACTIFS NON FINANCIERS

De par leur nature, les actifs non financiers d’Héma-Québec sont normalement employés pour fournir des services futurs.

#### Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût. Le coût comprend les dépenses directement attribuables à l’acquisition de l’actif ainsi que les coûts de mise hors service, le cas échéant. L’amortissement est calculé en fonction de leur durée de vie utile selon la méthode de l’amortissement linéaire à partir de la date où les immobilisations corporelles sont prêtes à être mises en service aux durées suivantes :

|                                               |                                 |
|-----------------------------------------------|---------------------------------|
| Bâtiment, améliorations au bâtiment et autres | entre 10 et 40 ans <sup>1</sup> |
| Matériel roulant et équipement                | 5 et 10 ans <sup>2</sup>        |
| Mobilier et équipement de bureau              | 5 et 10 ans                     |
| Équipement informatique et logiciel           | 3 ans                           |
| Développement informatique                    | 5 et 7 ans                      |

<sup>1</sup> Les coûts de mise hors service d’immobilisations capitalisés dans la catégorie des bâtiments sont amortis sur une durée de 33 ans.

<sup>2</sup> Les coûts de mise hors service d’immobilisations capitalisés dans la catégorie du matériel roulant et équipement sont amortis sur une durée de 27 à 30 ans.

Les terrains et les immobilisations corporelles en cours de construction ou en développement ne sont pas amortis.

Lorsque la conjoncture indique qu’une immobilisation corporelle ne contribue plus à la capacité de fournir des biens et services, ou que la valeur des avantages économiques futurs qui se rattache à l’immobilisation corporelle est inférieure à sa valeur comptable nette, le coût de l’immobilisation corporelle est réduit pour refléter cette baisse de valeur. Les moins-values sont passées en charges de l’exercice courant à l’état des résultats et de l’excédent cumulé et aucune reprise sur la réduction de valeur n’est constatée ultérieurement.

### CONVERSION DE DEVISES

Les opérations libellées en devises sont comptabilisées au taux de change mensuel moyen. Les actifs et les passifs monétaires libellés en devises sont convertis au taux de change en vigueur à la date de l’état de la situation financière tandis que les éléments non monétaires sont évalués au taux de change mensuel moyen historique. Les fluctuations du cours du change donnent lieu à des gains ou des pertes de change qui sont comptabilisés jusqu’à la période de règlement dans l’état des gains et pertes de réévaluation et, au moment du règlement, le solde cumulé des gains ou pertes de réévaluation est reclassé à titre de gain ou perte de change dans les charges à l’état des résultats et de l’excédent cumulé.

### OPÉRATIONS INTERENTITÉS

Les opérations interentités sont des opérations conclues entre entités contrôlées par le gouvernement du Québec ou soumises à son contrôle conjoint.

Les actifs reçus sans contrepartie d’une entité incluse au périmètre comptable du gouvernement du Québec sont constatés à leur valeur comptable. Quant aux services reçus à titre gratuit, ils ne sont pas comptabilisés. Les autres opérations interentités ont été réalisées à la valeur d’échange, c’est-à-dire au montant convenu pour la contrepartie donnée en échange de l’élément transféré ou du service fourni.



Notes complémentaires aux états financiers – Exercice clos le 31 mars 2025 (les chiffres des tableaux sont en milliers de dollars, sauf indication contraire)

### 3. PRODUITS SANGUINS

Les tarifs budgétaires pour l'ensemble des produits sanguins sont déposés annuellement auprès du Centre d'acquisitions gouvernementales (CAG) qui est le groupe d'approvisionnement commun désigné par le ministre de la Santé et des Services sociaux conformément à la section VI de la *Loi sur Héma-Québec et sur le Comité de biovigilance*. Après consultation auprès du Comité de gestion de l'approvisionnement et du financement (CGAF), les tarifs budgétaires sont entérinés par le CAG. Le CGAF est un comité consultatif pour la Direction de la biovigilance, laquelle relève de la Direction générale des services de santé et médecine universitaire. Le CGAF a pour rôle de faire des recommandations portant sur les questions financières et comptables entourant l'approvisionnement en produits sanguins.

### 4. CHARGES

|                                                                                         | 2025             |                  |                                 |                               | 2024           |                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|---------------------------------|-------------------------------|----------------|----------------|
|                                                                                         | PRODUITS STABLES | PRODUITS LABILES | PRODUITS INNOVANTS <sup>1</sup> | EXPERTISE SIIATH <sup>2</sup> | TOTAL          | TOTAL          |
| Achat de produits biologiques et variation des stocks <sup>3</sup>                      | 269 423          | (194)            | 12 256                          | –                             | 281 485        | 251 715        |
| Salaires et charges sociales                                                            | 1 025            | 167 336          | 18 524                          | 1 568                         | 188 453        | 177 109        |
| Fournitures médicales et dépenses de collectes                                          | –                | 32 579           | 6 625                           | –                             | 39 204         | 35 032         |
| Services achetés                                                                        | 4                | 23 854           | 1 566                           | –                             | 25 424         | 21 394         |
| Immeubles et locaux                                                                     | –                | 15 454           | 370                             | –                             | 15 824         | 14 430         |
| Technologie de l'information                                                            | –                | 10 386           | –                               | 2                             | 10 388         | 9 550          |
| Transport et livraison                                                                  | –                | 7 680            | 1 055                           | –                             | 8 735          | 7 373          |
| Publicité et relations publiques                                                        | 1                | 7 865            | 77                              | –                             | 7 943          | 6 007          |
| Amortissement des immobilisations corporelles                                           | –                | 7 257            | 513                             | –                             | 7 770          | 6 842          |
| Autres charges                                                                          | 26               | 5 355            | 429                             | 11                            | 5 821          | 5 317          |
| Autres intérêts et frais de banque                                                      | 24               | 1 970            | 109                             | –                             | 2 103          | 6 512          |
| Assurances                                                                              | –                | 1 484            | –                               | –                             | 1 484          | 1 569          |
| Intérêts sur dette à long terme                                                         | –                | 1 437            | –                               | –                             | 1 437          | 1 019          |
| (Gain) perte à la disposition et radiation d'immobilisations corporelles                | –                | (13)             | 9                               | –                             | (4)            | 1 378          |
| Charge de désactualisation – Obligations liées à la mise hors service d'immobilisations | –                | 57               | –                               | –                             | 57             | 47             |
| Gain de change                                                                          | (10 001)         | (317)            | (253)                           | –                             | (10 571)       | (6 650)        |
| <b>Sous-total</b>                                                                       | <b>260 502</b>   | <b>282 190</b>   | <b>41 280</b>                   | <b>1 581</b>                  | <b>585 553</b> | <b>538 644</b> |
| Plasma pour fractionnement <sup>4</sup>                                                 | 53 786           | (53 786)         | –                               | –                             | –              | –              |
| Autres transferts internes <sup>5</sup>                                                 | 11 748           | (36 166)         | 24 238                          | 180                           | –              | –              |
| <b>Total</b>                                                                            | <b>326 036</b>   | <b>192 238</b>   | <b>65 518</b>                   | <b>1 761</b>                  | <b>585 553</b> | <b>538 644</b> |

<sup>1</sup> Les produits innovants regroupent les secteurs d'activité suivants : cellules souches, tissus humains, lait maternel et laboratoires de référence.

<sup>2</sup> L'expertise SIIATH comprend les activités reliées au Système d'information intégré sur les activités transfusionnelles et d'hémovigilance confiées par le MSSS.

<sup>3</sup> L'achat de produits biologiques et la variation des stocks incluent les produits stables, les produits labiles, le sang de cordon et les tissus humains.

<sup>4</sup> Les coûts engagés par le secteur des produits labiles pour la production de plasma pour fractionnement sont transférés aux produits stables en fonction des litres de plasma expédiés au fractionnateur.

<sup>5</sup> Les autres transferts internes représentent la réallocation des coûts corporatifs, initialement pris en charge par le secteur des produits labiles, vers les autres lignes d'affaires.

### 5. EXCÉDENT CUMULÉ LIÉ AUX ACTIVITÉS

Conformément aux dispositions de l'article 25 de la *Loi sur Héma-Québec et sur le Comité de biovigilance*, tout surplus de financement découlant de l'application des tarifs est versé au fonds général du fonds consolidé du revenu, à moins d'une entente préalable entre le ministre de la Santé et des Services sociaux et Héma-Québec visant l'utilisation du surplus.

### 6. DÉBITEURS

|                         | 2025          | 2024          |
|-------------------------|---------------|---------------|
| Clients                 | 4 364         | 3 653         |
| Taxes à la consommation | 5 774         | 3 929         |
| Escomptes à recevoir    | 2 818         | 1 320         |
| Autres débiteurs        | 1 307         | 1 642         |
|                         | <b>14 263</b> | <b>10 544</b> |

### 7. STOCKS DESTINÉS À LA VENTE

|                            | 2025           | 2024           |
|----------------------------|----------------|----------------|
| Produits stables           | 71 756         | 57 147         |
| Plasma pour fractionnement | 65 085         | 64 714         |
| Produits labiles           | 3 263          | 2 804          |
| Sang de cordon             | 3 712          | 3 674          |
| Tissus humains             | 2 093          | 1 645          |
|                            | <b>145 909</b> | <b>129 984</b> |

### 8. CRÉDITEURS ET CHARGES À PAYER

|                              | 2025          | 2024          |
|------------------------------|---------------|---------------|
| Fournisseurs                 | 42 090        | 23 202        |
| Salaires et vacances à payer | 38 479        | 35 331        |
| Charges sociales             | 2 563         | 2 460         |
| Revenus reportés             | 829           | 960           |
| Intérêts courus à payer      | 111           | 69            |
|                              | <b>84 072</b> | <b>62 022</b> |

### 9. SUBVENTIONS À RECEVOIR ET SUBVENTIONS À REMETTRE AU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

|                                                                               | 2025           | 2024          |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|
| Subventions à remettre au début de l'exercice                                 | 16 270         | 10 323        |
| Subventions reçues                                                            | 56 207         | 85 818        |
| Subventions constatées aux revenus                                            | (74 558)       | (79 871)      |
| <b>(Subventions à recevoir) subventions à remettre à la fin de l'exercice</b> | <b>(2 081)</b> | <b>16 270</b> |

### 10. FACILITÉS DE CRÉDIT

Héma-Québec est autorisée par le ministre de la Santé et des Services sociaux à instituer un régime d'emprunts en vertu de l'article 78 de la *Loi sur l'administration financière* (RLRQ, chapitre A-6.001). Ce régime d'emprunts permet à Héma-Québec d'emprunter à court terme ou par voie de marge de crédit auprès d'institutions financières ou auprès du ministre des Finances, à titre de gestionnaire du Fonds de financement, ou à long terme auprès de ce dernier.



Notes complémentaires aux états financiers – Exercice clos le 31 mars 2025 (les chiffres des tableaux sont en milliers de dollars, sauf indication contraire)

10. FACILITÉS DE CRÉDIT (SUITE)

Le montant autorisé pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2024 au 31 mars 2027 vise à combler les besoins n’excédant pas 207 millions de dollars. Les emprunts prévus dans le cadre de ce régime servent principalement au financement des découverts bancaires, à l’acquisition et au renouvellement d’actifs, au renouvellement de prêts et à la mise en place de projets visant l’amélioration de la sécurité des produits. Les conditions d’emprunts se font à des taux similaires ou équivalents à ceux du gouvernement du Québec. En vertu de ce régime, Héma-Québec a un emprunt sur la marge de crédit de 64 millions de dollars au 31 mars 2025 (38 millions de dollars au 31 mars 2024). Le taux d’intérêt pour cette marge de crédit était de 2,6 % au 31 mars 2025 (4,9 % au 31 mars 2024).

Héma-Québec dispose aussi d’une marge de crédit rotative de 15 millions de dollars auprès d’une institution financière dont les conditions peuvent être modifiées au gré de la banque. Cette marge de crédit est remboursable à tout moment et n’était pas utilisée en date du 31 mars 2025 et 2024. La marge de crédit porte intérêt au taux de préférentiel de la banque minoré de 0,25 %.

11. DETTES

|                                                                                                                                                                                                                                       | 2025   | 2024   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|
| Emprunts au Fonds de financement remboursables par des versements mensuels de 1 018 (capital seulement) (717 en 2024), à taux fixes variant de 1,34 % à 4,90 % (0,73 % à 4,90 % en 2024), échéant entre décembre 2025 et octobre 2045 | 59 151 | 40 373 |
|                                                                                                                                                                                                                                       | 59 151 | 40 373 |

Les remboursements en capital de la dette au cours des prochains exercices reflètent l’hypothèse du renouvellement aux mêmes conditions :

|                   |        |
|-------------------|--------|
| 2026              | 11 950 |
| 2027              | 10 098 |
| 2028              | 8 998  |
| 2029              | 7 433  |
| 2030              | 6 766  |
| 2031 et suivantes | 14 082 |

12. PASSIF AU TITRE DES AVANTAGES SOCIAUX FUTURS

Héma-Québec a plusieurs régimes à prestations déterminées, capitalisés et non capitalisés, qui garantissent à la plupart des salariés le paiement des prestations de retraite et d’avantages complémentaires à la retraite et postérieurs à l’emploi. Les régimes de retraite ont fait l’objet d’évaluations actuarielles en date du 31 décembre 2022. Les obligations au titre des avantages sociaux futurs présentées au 31 mars 2025 et le coût des avantages de retraite pour l’exercice clos à cette date sont une extrapolation basée sur les dernières évaluations actuarielles.

Les régimes de retraite à prestations déterminées sont fondés sur le nombre d’années de service et sur le salaire moyen des dernières années précédant le départ à la retraite. Ils prévoient également pour les rentes en paiement une indexation partielle en fonction de l’inflation.

Les autres régimes sont constitués du régime d’avantages complémentaires à la retraite et des régimes d’avantages postérieurs à l’emploi qui ont fait l’objet d’une évaluation actuarielle en date du 31 mars 2025. Les obligations au titre des avantages sociaux futurs au 31 mars 2025 et le coût des avantages de retraite pour l’exercice clos à cette date sont basés sur cette dernière évaluation actuarielle.

Héma-Québec a également des régimes à cotisations déterminées dont l’engagement est limité à la valeur totale des comptes individuels des participants en vertu des régimes. Aucune charge n’est constatée dans ces régimes durant l’exercice.

Les gains et les pertes actuariels sont amortis sur la durée moyenne estimative du reste de la carrière active des salariés participants soit 12 ans pour le régime de retraite des employés syndiqués, 15 ans pour le régime de retraite des employés non syndiqués, 6 ans pour le régime supplémentaire, 12 ans pour les avantages complémentaires de retraite et 4 ans pour les avantages postérieurs à l’emploi.

CLASSIFICATION DU PASSIF AU TITRE DES AVANTAGES SOCIAUX FUTURS

|                                                       | 2025   | 2024   |
|-------------------------------------------------------|--------|--------|
| Régimes de retraite                                   | 6 190  | 6 060  |
| Autres régimes                                        | 6 698  | 6 869  |
| Total du passif au titre des avantages sociaux futurs | 12 888 | 12 929 |

RAPPROCHEMENT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

|                                                                      | 2025                |                | 2024                |                |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------|---------------------|----------------|
|                                                                      | RÉGIMES DE RETRAITE | AUTRES RÉGIMES | RÉGIMES DE RETRAITE | AUTRES RÉGIMES |
| Actifs des régimes de retraite                                       | 384 587             | -              | 350 906             | -              |
| Obligation au titre des avantages sociaux futurs                     | 327 823             | 5 269          | 304 290             | 5 476          |
| Situation d’excédent (déficit)                                       | 56 764              | (5 269)        | 46 616              | (5 476)        |
| Gain actuariel non amorti                                            | (9 503)             | (1 429)        | (9 478)             | (1 393)        |
| Provision pour moins-value                                           | (53 451)            | -              | (43 198)            | -              |
| Passif au titre des avantages sociaux futurs, à la fin de l’exercice | (6 190)             | (6 698)        | (6 060)             | (6 869)        |

OBLIGATION AU TITRE DES AVANTAGES SOCIAUX FUTURS

|                                                                          | 2025                |                | 2024                |                |
|--------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------|---------------------|----------------|
|                                                                          | RÉGIMES DE RETRAITE | AUTRES RÉGIMES | RÉGIMES DE RETRAITE | AUTRES RÉGIMES |
| Obligation au titre des avantages sociaux futurs, au début de l’exercice | 304 290             | 5 476          | 282 886             | 5 492          |
| Coût des avantages pour services rendus                                  | 18 884              | 6 290          | 18 183              | 5 535          |
| Intérêts débiteurs sur l’obligation                                      | 18 306              | 102            | 17 000              | 94             |
| Prestations versées                                                      | (14 093)            | (6 563)        | (13 137)            | (5 722)        |
| Perte actuarielle (Gain actuariel)                                       | 436                 | (36)           | (642)               | 77             |
| Obligation au titre des avantages sociaux futurs, à la fin de l’exercice | 327 823             | 5 269          | 304 290             | 5 476          |

ACTIFS DES RÉGIMES DE RETRAITE

|                                                        | 2025                |                | 2024                |                |
|--------------------------------------------------------|---------------------|----------------|---------------------|----------------|
|                                                        | RÉGIMES DE RETRAITE | AUTRES RÉGIMES | RÉGIMES DE RETRAITE | AUTRES RÉGIMES |
| Actifs des régimes de retraite, au début de l’exercice | 350 906             | -              | 329 244             | -              |
| Cotisations versées par l’employeur                    | 13 666              | -              | 12 499              | -              |
| Cotisations versées par les employés                   | 10 132              | -              | 9 174               | -              |
| Rendement prévu sur les actifs                         | 21 346              | -              | 20 011              | -              |
| Prestations versées                                    | (14 093)            | -              | (13 137)            | -              |
| Gain actuariel (Perte actuarielle) sur les actifs      | 2 630               | -              | (6 885)             | -              |
| Actifs des régimes de retraite, à la fin de l’exercice | 384 587             | -              | 350 906             | -              |



Notes complémentaires aux états financiers – Exercice clos le 31 mars 2025 (les chiffres des tableaux sont en milliers de dollars, sauf indication contraire)

12. PASSIF AU TITRE DES AVANTAGES SOCIAUX FUTURS (SUITE)

JUSTE VALEUR DES ACTIFS DES RÉGIMES AU 31 MARS

|             | 2025    |       | 2024    |       |
|-------------|---------|-------|---------|-------|
| Obligations | 45 949  | 12 %  | 38 560  | 11 %  |
| Autres      | 346 224 | 88 %  | 307 423 | 89 %  |
| Total       | 392 173 | 100 % | 345 983 | 100 % |

RENDEMENT RÉEL SUR LES ACTIFS DES RÉGIMES

|                                                   | 2025   | 2024    |
|---------------------------------------------------|--------|---------|
| Rendement prévu des actifs                        | 21 346 | 20 011  |
| Rendement réel des actifs                         | 23 976 | 13 126  |
| Gain actuariel (Perte actuarielle) sur les actifs | 2 630  | (6 885) |
| Taux de rendement réel                            | 6,74 % | 3,94 %  |

COÛT DES AVANTAGES SOCIAUX FUTURS DE L'EXERCICE

|                                             | 2025                |                | 2024                |                |
|---------------------------------------------|---------------------|----------------|---------------------|----------------|
|                                             | RÉGIMES DE RETRAITE | AUTRES RÉGIMES | RÉGIMES DE RETRAITE | AUTRES RÉGIMES |
| Coût net des avantages pour services rendus | 8 752               | 6 290          | 9 009               | 5 535          |
| Amortissement des gains actuariels          | (2 169)             | –              | (2 152)             | –              |
| Variation de la provision pour moins-value  | 10 253              | –              | 8 751               | –              |
| Coût au titre des avantages                 | 16 836              | 6 290          | 15 608              | 5 535          |
| Intérêts débiteurs sur l'obligation         | 18 306              | 102            | 17 000              | 94             |
| Rendement prévu des actifs                  | (21 346)            | –              | (20 011)            | –              |
| Intérêts au titre des avantages             | (3 040)             | 102            | (3 011)             | 94             |
| Coût total au titre des avantages           | 13 796              | 6 392          | 12 597              | 5 629          |

PRINCIPALES HYPOTHÈSES

|                                                             | 2025                                                  |                | 2024                                                  |                |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------|-------------------------------------------------------|----------------|
|                                                             | RÉGIMES DE RETRAITE                                   | AUTRES RÉGIMES | RÉGIMES DE RETRAITE                                   | AUTRES RÉGIMES |
| Obligation au titre des avantages sociaux futurs au 31 mars |                                                       |                |                                                       |                |
| Taux d'actualisation                                        | 5,96 %                                                | 3,90 %         | 5,97 %                                                | 4,20 %         |
| Taux de croissance de la rémunération                       | 3,35 %                                                | 3,35 %         | 3,35 %                                                | 3,35 %         |
| Taux d'inflation                                            | 2,10 %                                                | –              | 2,10 %                                                | –              |
| Coût des prestations pour les exercices clos le 31 mars     |                                                       |                |                                                       |                |
| Taux d'actualisation                                        | 5,97 %                                                | 4,20 %         | 5,96 %                                                | 3,60 %         |
| Taux de rendement prévu des actifs                          | 6,00 %                                                | –              | 6,00 %                                                | –              |
| Taux de croissance de la rémunération                       | 3,35 %                                                | 3,35 %         | 3,25 %                                                | 3,25 %         |
| Facteurs démographiques                                     |                                                       |                |                                                       |                |
| Mortalité                                                   | CPM-2014 projetée avec l'échelle d'amélioration CPM-B |                | CPM-2014 projetée avec l'échelle d'amélioration CPM-B |                |

Pour les autres régimes, le taux moyen de croissance annuel projeté des coûts des soins de santé est de 5,75 % au cours de l'exercice suivant le 31 mars 2025, réduisant linéairement pour atteindre un taux ultime de 4,35 % en 2040 (5,95 % au cours de l'exercice suivant le 31 mars 2024, réduisant linéairement pour atteindre un taux ultime de 4,35 % en 2037).

13. OBLIGATIONS LIÉES À LA MISE HORS SERVICE D'IMMOBILISATIONS

Les obligations liées à la mise hors service d'immobilisations d'Héma-Québec concernent principalement le désamiantage du bâtiment du siège social. Les autres obligations liées à la mise hors service d'immobilisations sont relatives à la disposition des irradiateurs.

ÉVOLUTION DES OBLIGATIONS LIÉES À LA MISE HORS SERVICE D'IMMOBILISATIONS

|                            | 2025         |        | 2024  |       |
|----------------------------|--------------|--------|-------|-------|
|                            | DÉSAMIANTAGE | AUTRES | TOTAL | TOTAL |
| Solde au début             | 1 083        | 255    | 1 338 | 1 260 |
| Charge de désactualisation | 45           | 12     | 57    | 47    |
| Révision des estimations   | 59           | 2      | 61    | 31    |
| Solde à la fin             | 1 187        | 269    | 1 456 | 1 338 |

PRINCIPALES HYPOTHÈSES

Le désamiantage du bâtiment représente 81,52 % (80,94 % en 2024) du passif total relatif aux obligations liées à la mise hors service d'immobilisations. Les principales hypothèses utilisées pour ces obligations sont les suivantes:

|                                  | 2025               |                        | 2024               |                        |
|----------------------------------|--------------------|------------------------|--------------------|------------------------|
|                                  | DÉSAMIANTAGE       | AUTRES                 | DÉSAMIANTAGE       | AUTRES                 |
| Taux d'actualisation             | 3,46 %             | 2,94 % et 4,19 %       | 4,19 %             | 4,44 % et 4,97 %       |
| Période d'actualisation restante | 8 ans <sup>1</sup> | 2 et 14 ans            | 9 ans <sup>1</sup> | 2 et 15 ans            |
| Taux d'inflation                 | 2,55 %             | Entre 1,83 % et 6,60 % | 2,52 %             | Entre 1,99 % et 6,60 % |

<sup>1</sup> La période d'actualisation présentée tient compte de la durée estimative des travaux de mise hors service qui s'échelonne en général sur une période d'un an.

Les coûts estimatifs non actualisés pour réaliser les activités de mise hors service au 31 mars 2025 et inclus dans l'évaluation du passif s'élèvent à 1,556 million de dollars (1,509 million de dollars au 31 mars 2024).

14. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

|                                                                             | 2025    |                                               |                                |                                  |                                     |                            |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------|-----------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|----------------------------|
|                                                                             | TERRAIN | BÂTIMENT, AMÉLIORATIONS AU BÂTIMENT ET AUTRES | MATÉRIEL ROULANT ET ÉQUIPEMENT | MOBILIER ET ÉQUIPEMENT DE BUREAU | ÉQUIPEMENT INFORMATIQUE ET LOGICIEL | DÉVELOPPEMENT INFORMATIQUE |
| Coût                                                                        |         |                                               |                                |                                  |                                     |                            |
| Solde de début                                                              | 2 140   | 58 200                                        | 38 867                         | 5 075                            | 16 447                              | 32 535                     |
| Acquisitions                                                                | –       | 6 278                                         | 3 486                          | 175                              | 3 407                               | 5 943                      |
| Dispositions et radiations                                                  | –       | (13)                                          | (71)                           | –                                | (209)                               | (255)                      |
| Réévaluation des obligations liées à la mise hors service d'immobilisations | –       | 59                                            | 2                              | –                                | –                                   | –                          |
| Solde à la fin*                                                             | 2 140   | 64 524                                        | 42 284                         | 5 250                            | 19 645                              | 38 223                     |
| Amortissement cumulé                                                        |         |                                               |                                |                                  |                                     |                            |
| Solde de début                                                              | –       | 42 765                                        | 27 063                         | 4 463                            | 12 861                              | 16 762                     |
| Amortissement de l'exercice                                                 | –       | 2 648                                         | 2 141                          | 129                              | 2 018                               | 834                        |
| Dispositions et radiations                                                  | –       | (13)                                          | (70)                           | –                                | (209)                               | (255)                      |
| Solde à la fin                                                              | –       | 45 400                                        | 29 134                         | 4 592                            | 14 670                              | 17 341                     |
| Valeur comptable nette                                                      | 2 140   | 19 124                                        | 13 150                         | 658                              | 4 975                               | 20 882                     |



Notes complémentaires aux états financiers – Exercice clos le 31 mars 2025 (les chiffres des tableaux sont en milliers de dollars, sauf indication contraire)

14. IMMOBILISATIONS CORPORELLES (SUITE)

| 2024                                                                        |         |                                               |                                |                                  |                                     |                            |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------|-----------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|----------------------------|
|                                                                             | TERRAIN | BÂTIMENT, AMÉLIORATIONS AU BÂTIMENT ET AUTRES | MATÉRIEL ROULANT ET ÉQUIPEMENT | MOBILIER ET ÉQUIPEMENT DE BUREAU | ÉQUIPEMENT INFORMATIQUE ET LOGICIEL | DÉVELOPPEMENT INFORMATIQUE |
| Coût                                                                        |         |                                               |                                |                                  |                                     |                            |
| Solde de début                                                              | 2 140   | 56 425                                        | 35 163                         | 4 991                            | 14 473                              | 22 988                     |
| Acquisitions                                                                | –       | 1 741                                         | 3 917                          | 84                               | 2 076                               | 11 024                     |
| Dispositions et radiations                                                  | –       | –                                             | (210)                          | –                                | (102)                               | (1 477)                    |
| Réévaluation des obligations liées à la mise hors service d'immobilisations | –       | 34                                            | (3)                            | –                                | –                                   | –                          |
| Solde à la fin*                                                             | 2 140   | 58 200                                        | 38 867                         | 5 075                            | 16 447                              | 32 535                     |
| Amortissement cumulé                                                        |         |                                               |                                |                                  |                                     |                            |
| Solde de début                                                              | –       | 39 919                                        | 25 251                         | 4 344                            | 11 535                              | 16 434                     |
| Amortissement de l'exercice                                                 | –       | 2 846                                         | 2 011                          | 119                              | 1 426                               | 440                        |
| Dispositions et radiations                                                  | –       | –                                             | (199)                          | –                                | (100)                               | (112)                      |
| Solde à la fin                                                              | –       | 42 765                                        | 27 063                         | 4 463                            | 12 861                              | 16 762                     |
| Valeur comptable nette                                                      | 2 140   | 15 435                                        | 11 804                         | 612                              | 3 586                               | 15 773                     |
|                                                                             |         |                                               |                                |                                  |                                     | 49 350                     |

\* Le solde à la fin inclut les immobilisations corporelles en cours de développement suivantes :

|      | TERRAIN | BÂTIMENT, AMÉLIORATIONS AU BÂTIMENT ET AUTRES | MATÉRIEL ROULANT ET ÉQUIPEMENT | MOBILIER ET ÉQUIPEMENT DE BUREAU | ÉQUIPEMENT INFORMATIQUE ET LOGICIEL | DÉVELOPPEMENT INFORMATIQUE | TOTAL  |
|------|---------|-----------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|----------------------------|--------|
| 2025 | –       | 3 297                                         | 2 475                          | 5                                | 969                                 | 16 516                     | 23 262 |
| 2024 | –       | 1 951                                         | 2 410                          | 26                               | 915                                 | 14 148                     | 19 450 |

15. GESTION DES RISQUES ET INSTRUMENTS FINANCIERS

Gestion des risques

Dans le cours normal de son exploitation, Héma-Québec est exposée à différents risques financiers détaillés ci-après. La direction analyse ces risques et met en place des stratégies afin de minimiser leurs impacts sur sa performance.

I. Risque de crédit

Le risque de crédit correspond au risque qu’une entité manque à l’une de ses obligations liées à un instrument financier et, de ce fait, amène l’autre entité à subir une perte financière. Héma-Québec est exposée au risque de crédit découlant de la possibilité que les parties manquent à leur obligation financière, s’il y a concentration d’opérations avec une même partie ou concentration d’obligation financière de tierces parties ayant des caractéristiques similaires et économiques qui seraient affectées de la même façon par l’évolution de la conjoncture. Les instruments financiers d’Héma-Québec qui sont exposés à un risque de crédit comprennent les postes suivants : trésorerie, clients, escomptes à recevoir, autres débiteurs, les subventions à recevoir du gouvernement du Québec et les dérivés.

Le risque de crédit lié au poste trésorerie est limité puisque la contrepartie est une banque à charte canadienne jouissant d’une cote de solvabilité élevée attribuée par des agences de notation nationales.

Le risque de crédit imputable aux clients est limité puisque ces derniers sont principalement des organismes publics inclus dans le périmètre comptable du gouvernement du Québec. Ces créances sont recouvrables au cours de l’exercice subséquent.

Les escomptes à recevoir sont des montants à recevoir en vertu d’ententes contractuelles avec des fournisseurs. Le risque de crédit est limité puisque ces escomptes à recevoir sont prévus aux contrats et qu’Héma-Québec a respecté ses obligations d’achat. Ces montants sont recouvrables dans les 60 jours suivant la fin d’exercice.

Les autres débiteurs incluent un montant à recevoir pour une réclamation d’assurance, des intérêts à recevoir et des avances aux fournisseurs. Le risque de crédit est limité. Ces créances sont recouvrables au cours de l’année subséquente.

Le risque de crédit imputable aux subventions à recevoir du gouvernement du Québec est limité puisque celles-ci ont déjà été octroyées à Héma-Québec par le gouvernement du Québec. Ces subventions sont recouvrables au cours de l’exercice subséquent.

Les instruments financiers dérivés comportent un élément de risque de crédit dans l’éventualité du non-respect des obligations de la contrepartie. Héma-Québec réduit ce risque en traitant avec le Fonds de financement du Québec.

La valeur comptable à l’état de la situation financière des instruments financiers d’Héma-Québec exposés au risque de crédit représente le montant maximum du risque de crédit auquel l’organisme est exposé et totalise 29,2 millions de dollars (23,3 millions de dollars en 2024). Aucun de ces instruments financiers n’est déprécié et la direction estime que la qualité du crédit de tous les instruments qui ne sont pas dépréciés ou en souffrance est bonne à la date des états financiers (aucun au 31 mars 2024).

II. Risque de liquidité

Le risque de liquidité est le risque qu’Héma-Québec ne dispose pas des fonds nécessaires pour répondre à ses besoins de trésorerie ou de financer ses obligations liées à ses passifs financiers lorsqu’elles viennent à échéance. Le risque de liquidité englobe également le risque qu’Héma-Québec ne soit pas en mesure de liquider ses actifs financiers au moment opportun à un prix raisonnable.

Héma-Québec gère activement le solde de sa trésorerie qui découle de son exploitation et considère qu’elle détient suffisamment de liquidité et de facilités de crédit afin de s’assurer d’avoir les fonds nécessaires pour répondre à ses besoins financiers courants et à long terme, et ce, à un coût raisonnable, le cas échéant. Les facilités de crédit sont présentées à la note 10.

Aux 31 mars 2025 et 2024, les échéances contractuelles des passifs financiers sont les suivantes :

| 2025                                             |         |        |                   |         |                  |
|--------------------------------------------------|---------|--------|-------------------|---------|------------------|
|                                                  | 2026    | 2027   | 2028 ET SUIVANTES | TOTAL   | VALEUR COMPTABLE |
| Marge de crédit                                  | 64 045  | –      | –                 | 64 045  | 64 045           |
| Fournisseurs, salaires et vacances à payer       | 80 569  | –      | –                 | 80 569  | 80 569           |
| Avance du gouvernement du Québec                 | 17 845  | –      | –                 | 17 845  | 17 845           |
| Intérêts sur les dettes                          | 1 840   | 1 482  | 3 537             | 6 859   | 7 035            |
| Dettes                                           | 11 950  | 10 098 | 37 279            | 59 327  | 59 151           |
| Total des instruments financiers non dérivés     | 176 249 | 11 580 | 40 816            | 228 645 | 228 645          |
| 2024                                             |         |        |                   |         |                  |
|                                                  | 2025    | 2026   | 2027 ET SUIVANTES | TOTAL   | VALEUR COMPTABLE |
| Marge de crédit                                  | 37 651  | –      | –                 | 37 651  | 37 651           |
| Fournisseurs, salaires et vacances à payer       | 58 533  | –      | –                 | 58 533  | 58 533           |
| Subventions à remettre au gouvernement du Québec | 16 270  | –      | –                 | 16 270  | 16 270           |
| Avance du gouvernement du Québec                 | 39 968  | –      | –                 | 39 968  | 39 968           |
| Intérêts sur les dettes                          | 1 271   | 1 013  | 2 405             | 4 689   | 4 810            |
| Dettes                                           | 8 431   | 7 633  | 24 430            | 40 494  | 40 373           |
| Total des instruments financiers non dérivés     | 162 124 | 8 646  | 26 835            | 197 605 | 197 605          |



Notes complémentaires aux états financiers – Exercice clos le 31 mars 2025 (les chiffres des tableaux sont en milliers de dollars, sauf indication contraire)

15. GESTION DES RISQUES ET INSTRUMENTS FINANCIERS (SUITE)

III. Risque de marché

Le risque de marché est le risque que le cours du marché ou que le flux de trésorerie futur d’un instrument financier fluctue en raison des variations du prix du marché. Le risque de marché comprend trois types de risque : le risque de taux d’intérêt, le risque de change et l’autre risque de prix.

Héma-Québec est exposée au risque de taux d’intérêt et au risque de change.

Risque de taux d’intérêt

Le risque de taux d’intérêt est le risque que la juste valeur ou le flux de trésorerie futur d’un instrument financier fluctue en raison de la variation des taux d’intérêt du marché.

Héma-Québec est exposée au risque associé aux variations du taux d’intérêt de sa marge de crédit à taux variable. Au 31 mars 2025, si le taux d’intérêt en vigueur avait augmenté ou diminué de 10 %, l’excédent lié aux activités n’aurait pas varié de façon significative.

Les dettes d’Héma-Québec portent intérêt à taux fixe. Par conséquent, le risque de taux d’intérêt, relativement aux flux de trésorerie, auquel Héma-Québec est exposée est minime puisqu’Héma-Québec n’a pas l’intention de les rembourser avant l’échéance.

Risque de change

Dans le cours normal de son exploitation, Héma-Québec réalise ses achats de produits stables essentiellement en dollars américains et est donc exposée aux fluctuations de cette devise. Héma-Québec s’est dotée d’une politique de gestion de risque de change et a recours à des instruments financiers dérivés pour gérer les risques de change notamment par contrats de change. Afin de gérer le risque de change afférent à l’achat de produits stables, de fournitures médicales, de dépenses de collectes, de cellules souches, de sang de cordon et de tissus humains, Héma-Québec s’est engagée à acheter des devises américaines pour couvrir 90 % de ses besoins estimés en devises, par 26 contrats de change pour un montant de 174 millions de dollars américains au taux de 1,3568 pour la période du 3 avril 2025 au 19 mars 2026 (en 2024, 26 contrats de change pour un montant de 166 millions de dollars américains au taux de 1,3207 pour la période du 4 avril 2024 au 20 mars 2025).

Au 31 mars 2025, des gains non réalisés sur les contrats de change au montant de 14,1 millions de dollars sont comptabilisés à l’état des gains et pertes de réévaluation (gains non réalisés de 5,7 millions de dollars au 31 mars 2024) et ils sont évalués en fonction de l’écart entre les taux d’achat des devises selon les contrats de change et le taux de 1,4376 non ajusté coté sur un marché actif pour des instruments identiques (1,3550 au 31 mars 2024).

L’état de la situation financière inclut les montants suivants en dollars canadiens à l’égard d’actifs et de passifs financiers libellés en devises :

|                             | 2025  | 2024  |
|-----------------------------|-------|-------|
| <b>DOLLARS AMÉRICAINS</b>   |       |       |
| Trésorerie                  | 1 482 | 4 146 |
| Clients et autres débiteurs | 254   | 408   |
| Fournisseurs                | 3 889 | 923   |
| <b>EUROS</b>                |       |       |
| Fournisseurs                | 181   | 233   |
| <b>AUTRES DEVISES</b>       |       |       |
| Fournisseurs                | –     | 1     |

Une variation du cours du dollar américain de 0,5 % (0,8 % en 2024), correspondant à la volatilité observée sur le marché au cours des 12 derniers mois, n’aurait pas d’incidence significative sur l’excédent lié aux activités ni sur les gains et pertes de réévaluation en s’appuyant sur les actifs et passifs financiers libellés en devises détenus par Héma-Québec à la date des états financiers.

16. OBLIGATIONS CONTRACTUELLES

Héma-Québec s’est engagée par des baux à long terme échéant à diverses dates au cours des 15 prochaines années pour ses locaux d’exploitation et administratifs. Les baux pour les locaux comportent, dans certains cas, des options de renouvellement pouvant aller jusqu’à 10 ans. Les charges de loyers de l’exercice clos le 31 mars 2025 s’élèvent à 4,2 millions de dollars (4,3 millions de dollars en 2024) pour les locaux.

Les paiements minimums futurs relatifs aux baux à long terme totalisent 37,3 millions de dollars (26,9 millions de dollars au 31 mars 2024) et s’établissent comme suit :

|                   |        |
|-------------------|--------|
| 2026              | 4 982  |
| 2027              | 5 016  |
| 2028              | 4 217  |
| 2029              | 3 722  |
| 2030              | 3 483  |
| 2031 et suivantes | 15 839 |

17. ÉVENTUALITÉS

Dans le cours normal de ses activités, Héma-Québec est exposée à diverses réclamations et poursuites judiciaires. La direction est d’avis qu’une provision suffisante a été constituée à l’égard des déboursés qui pourraient découler de ces litiges. Une provision pour le maintien de l’équité salariale a été prise lors de l’exercice précédent à la suite d’une décision défavorable du Tribunal administratif du travail, et a été ajustée pour tenir compte de la situation à la date des états financiers. La direction ne prévoit pas d’autre incidence défavorable importante sur la situation financière et les résultats d’Héma-Québec.

18. OPÉRATIONS ENTRE APPARENTÉS

Héma-Québec est apparentée avec toutes les entités contrôlées par le gouvernement du Québec ou soumises à son contrôle conjoint. Elle est également apparentée à ses principaux dirigeants, leurs proches parents, ainsi qu’avec les entités pour lesquelles une ou plusieurs de ces personnes ont le pouvoir d’orienter les décisions financières et administratives de ces entités. Les principaux dirigeants sont composés des membres du conseil d’administration et du comité de direction ainsi que de la présidente et chef de la direction d’Héma-Québec.

Héma-Québec n’a conclu aucune opération importante avec des apparentés à une valeur différente de celle qui aurait été établie si les parties n’avaient pas été apparentées.

19. CHIFFRES COMPARATIFS

Certains chiffres de l’exercice précédent ont été reclassés afin que leur présentation soit conforme à celle adoptée pour l’exercice courant.

Les montants de l’exercice clos le 31 mars 2024 (en milliers de dollars) présentés aux lignes suivantes de la note « Charges » ont été reclassés dans les Achats de produits biologiques et variation des stocks : les charges de Produits stables (263 319), Achat sang de cordon, cellules souches, produits labiles et tissus humains (8 897) et la Variation des stocks (diminution de 20 501). À la même note, les lignes suivantes ont été reclassées dans Fournitures médicales et dépenses de collectes : les Dépenses de collectes (18 749) et les Fournitures médicales (16 283).

# Le Rapport annuel 2024-2025 est publié par la Vice-présidence à l'expérience clientèles et aux communications.

## **Édition**

Patrice Lavoie

## **Gestion de la publication**

Dominique Morval

## **Recherche et révision**

Julie Vaudry

## **Rédaction et révision des textes**

Thomas O. St-Pierre

## **Collaboration à la rédaction**

*Bilan du Plan stratégique  
2021-2027*

Karine Lamoureux

## *Gouvernance*

Stéphanie Desrosiers

Gilbert Rodrigue

## *Exigences législatives*

Stéphanie Desrosiers

Sandrine Boucher

Fanny Feuiltault

Debby Hacala

Chan-Hoa Ly

Anna Mercier

## *États financiers*

Martine Nadeau

Marie-Hélène Gauthier

Marie-Noël Martel

## **Design graphique**

Floriane Di Leo

Stanko Josimov

## **Révision d'épreuves**

Dominique Bohbot

## **Photos du CA et du CE**

Sarah Latulippe

## **Établissement de Montréal**

4045, boulevard Côte-Vertu

Montréal (Québec) H4R 2W7

## **Établissement de Québec**

1070, avenue des Sciences-de-la-Vie

Québec (Québec) G1V 5C3

## **Numéros de licence d'Héma-Québec**

100862-A (établissement de Montréal)

100862-B (établissement de Québec)

## **Dépôt légal**

Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2025

Bibliothèque et Archives Canada, 2025

ISSN 1929-5294 (version PDF)

Ce document est disponible en version électronique seulement.

Toute reproduction est permise avec mention de la source.