



# Étude de cas sur l'efficacité énergétique

■ Mars 2001



Le Dr Alan Hudson, PDG,  
Réseau universitaire de la  
santé, Toronto

## LE RÉSEAU UNIVERSITAIRE DE LA SANTÉ : L'ÉMISSION D'OBLIGATIONS PERMET D'AMÉLIORER LES INSTALLATIONS, D'ÉCONOMISER DE L'ÉNERGIE ET DE RÉDUIRE LES COÛTS

### Aperçu

Au printemps 1997, le Dr Alan Hudson, PDG du Réseau universitaire de la santé (University Health Network)<sup>1</sup>, a constaté que les bâtiments du Réseau vieillissaient et ne répondaient plus aux besoins. Certains endroits étaient étroits et d'autres trop grands, certains bâtiments n'étaient pas bien conçus pour les applications modernes, les services des bâtiments étaient inefficaces et la qualité des soins aux patients laissait à désirer.

Le Dr Hudson s'est dit que les économies réalisées par suite d'une amélioration de l'efficacité énergétique pourraient contribuer à couvrir le coût des rénovations considérables effectuées aux bâtiments du Réseau. Il avait raison. En fait, les économies que le Réseau pouvait réaliser

étaient si nombreuses qu'elles sont devenues le principal soutien d'une émission d'obligations qui a permis d'amasser plus de 280 millions de dollars. Ces fonds servent à remettre à neuf les installations existantes du Réseau et à en construire de nouvelles afin d'améliorer les services médicaux offerts aux résidents de l'Ontario. L'une des principales raisons pour entreprendre le projet, c'était sa contribution possible à réduire considérablement les coûts d'énergie.

Traditionnellement, lorsqu'on parle de rénovations, on entrevoit plusieurs projets étalés sur de nombreuses années, avec de petites rénovations permettant une amélioration croissante des services et de la qualité des soins offerts aux patients. Toutefois, le projet que le Dr Hudson entrevoyait donnerait lieu à des améliorations massives sur une très courte période.

On aurait pu, grâce à certaines idées très créatrices, trouver un moyen de financer

de nouveaux bâtiments, de nouveaux équipements et des améliorations éconergétiques en adoptant des stratégies conventionnelles de financement pour les hôpitaux. Toutefois, puisque le projet était tellement considérable et compliqué, on a pensé à une meilleure solution. L'émission d'obligations n'était pas très populaire chez tous les intervenants engagés. Cependant, avec l'aide de M<sup>me</sup> Susan Conner, vice-présidente des Services de l'immobilier et du détail du Réseau, on a convaincu les banquiers, les politiciens et les sociétés d'investissement de cette possibilité.

M<sup>me</sup> Conner précise que « une raison impérieuse d'aller de l'avant, un solide bilan et la capacité de rembourser » représentaient les conditions préalables au projet du Réseau. Elle ajoute qu'un bon conseil d'administration et un bon président sont également nécessaires. Malgré le fait que les hôpitaux reçoivent des fonds annuels qui peuvent être le fondement de tout emprunt, les épargnes provenant de réduction de consommation d'énergie ou d'autres améliorations éconergétiques sont maintenant tellement communes et prévisibles que cette nouvelle option peut convenir à tout hôpital bien administré au Canada.

Le Réseau a réussi à amasser plus de 280 millions de dollars, et, grâce au soutien du gouvernement de l'Ontario et de Scotia Capital, le souscripteur d'obligations, ce qui semblait impossible est maintenant devenu réalité.

Toronto Hospital,  
rue University



<sup>1</sup> Le Réseau universitaire de la santé est le résultat d'une fusion des hôpitaux suivants : Toronto General Hospital, Toronto Western Hospital et Princess Margaret Hospital.



## Comparaison avec les meilleurs du monde

L'une des premières mesures à prendre dans le projet de rénovation des bâtiments du Réseau consistait à comparer ces installations avec d'autres hôpitaux, blocs opératoires et services de soins intensifs de classe internationale afin de s'assurer que les rénovations proposées offriraient aux patients les meilleurs soins qui soient. Cette étape d'analyse comparative a fait en sorte que le projet fini serait tout ce qu'il y a de plus moderne et que les installations auraient un bon rendement à l'avenir. Il fallait donc penser à une vision à long terme qui tiendrait compte du fait qu'on profiterait de dividendes pendant la durée de vie des installations.

Le D<sup>r</sup> Hudson et M<sup>me</sup> Conner ont consulté le bureau de création architecturale de Toronto, Hellmuth Okata Kassabaum, lauréat d'un prix, pour savoir ce qui était possible, ce que seraient les coûts et ce que seraient les avantages. Cela est devenu le fondement du plan d'affaires qui servirait à encourager les milieux de l'investissement à financer le projet. Il est devenu évident que l'attention portée aux détails touchant l'efficacité énergétique et la création supérieure de bâtiments réduirait les frais de fonctionnement suffisamment pour justifier une importante dépense en capital.

## Les économies d'énergie se traduisent en réduction des émissions

Naturellement, toute installation moderne bien conçue consomme moins d'énergie et d'autres ressources que des installations moins efficaces, ce qui, du même coup, permet de réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES). Non seulement une telle réduction favorise l'assainissement de l'environnement, mais elle aide le Canada à respecter les engagements internationaux qu'il a pris à Kyoto, en 1997, soit de réduire ses émissions de 6 p. 100 par rapport aux niveaux de 1990 pour la période de 2008 à 2012.

En tant que membre de l'Initiative des Innovateurs énergétiques, programme du gouvernement du Canada visant à aider les organisations à économiser de l'énergie et à réduire les émissions de GES, le Réseau s'est engagé à réduire sa consommation d'énergie. Le projet de rénovation des bâtiments du Réseau permettra d'atteindre cet objectif et



Toronto Western Hospital

aidera le Canada à réaliser ses propres visées de réduction des émissions de GES.

## Les obligations se sont envolées en quatre jours

Bien qu'il soit peu orthodoxe d'émettre des obligations servant à trouver des capitaux pour un hôpital, il ne fait pas de doute que le projet a connu du succès. Les premières réactions à l'idée variaient grandement; cependant, lorsque les obligations ont été disponibles, les investisseurs ont sauté sur l'occasion.

Le succès de la méthode de financement novatrice du Réseau laisse entrevoir de la nouveauté ou des changements en ce qui a trait aux méthodes grâce auxquelles les grandes organisations, comme les hôpitaux, peuvent trouver des fonds. Bien que le gouvernement de l'Ontario ne garantisse pas l'émission d'obligations, le soutien du public peut avoir eu un effet sur les investisseurs. La période de trois mois nécessaire pour lancer les obligations a été considérée comme un projet ambitieux. Toutefois, non seulement ce but a été atteint, mais toutes les obligations se sont vendues en quatre jours. Mieux encore, le nombre d'obligations vendues a dépassé les prévisions de 60 p. 100, ce qui démontre que les investisseurs ont aimé l'idée.

## Les leçons apprises

À première vue, l'idée d'utiliser une émission d'obligations dans le but d'amasser des capitaux pour un hôpital a été considérée comme risquée et vouée peut-être à l'échec. Au fur et à mesure que le projet avançait, toutefois, cette idée a été acceptée avec enthousiasme. À la fin, le projet s'est avéré un franc succès, en grande partie en raison de la diligence des directeurs du

Réseau. « Menez le processus – et ne soyez pas menés », déclare M<sup>me</sup> Conner, qui ajoute : « Connaissez vos objectifs. »

Le projet doit une grande part de son succès à l'engagement permanent du Réseau vis-à-vis de l'efficacité énergétique, comme en fait foi son adhésion à l'Initiative des Innovateurs énergétiques de Ressources naturelles Canada. Le Réseau peut entreprendre un financement semblable pour une gamme d'autres occasions d'améliorations. Les coûts énergétiques et les autres frais de fonctionnement pourraient être réduits suffisamment pour couvrir le coût d'une nouvelle émission d'obligations et, en fin de compte, l'amélioration du service des soins de santé pour les résidents de l'Ontario pourra être mesurée en terme de vies.

## Pour de plus amples renseignements

Pour obtenir plus de renseignements sur l'Initiative des Innovateurs énergétiques, veuillez communiquer avec :

Initiative des Innovateurs énergétiques  
Office de l'efficacité énergétique  
Ressources naturelles Canada  
580, rue Booth, 18<sup>e</sup> étage  
Ottawa (Ontario) K1A 0E4  
Tél. : (613) 995-6950  
Télééc. : (613) 947-4121  
Site Web : <http://oe.e.rncan.gc.ca>  
Courriel : [info.services@rncan.gc.ca](mailto:info.services@rncan.gc.ca)



Office de l'efficacité énergétique  
Office of Energy Efficiency

*Engager les Canadiens sur la voie de l'efficacité énergétique à la maison, au travail et sur la route*

L'Office de l'efficacité énergétique de Ressources naturelles Canada est un organisme dynamique qui a pour mandat de renouveler, de renforcer et d'élargir l'engagement du Canada envers l'efficacité énergétique afin d'aider à relever les défis posés par les changements climatiques.

