

Plan stratégique

2025 → 2030

À la bonne place



Table des matières

Mot du président du conseil d'administration	3
Mot du président et chef de la direction	4
Qui sommes-nous ?	5
YQB en bref	6
Bilan du dernier plan stratégique	8
Horizon 2025–2030	10
Un rigoureux processus de consultation	11
Notre écosystème et ses défis	12
Notre réalité financière	13
La réalité de nos passagers	16
La réalité de notre marché	18
La réalité des transporteurs	20
La réalité de nos opérations	21
La réalité d'une croissance durable	22
Mission, vision et valeurs	23
Nos axes stratégiques	27
Nos 6 cibles prioritaires pour 2030	40
Tableau récapitulatif	41



André Boulanger
Président du conseil
d'administration

→ Mot du président du conseil d'administration

En 2000, Transports Canada a confié la gestion, l'exploitation, l'entretien et le développement de l'Aéroport international Jean-Lesage de Québec (YQB) à un groupe de représentants du milieu socio-économique de la grande région de Québec, qui a alors formé Aéroport de Québec inc., la société privée à but non lucratif qui gère aujourd'hui le site et les installations aéroportuaires de YQB. En effet, depuis le début des années 1990, la majorité des aéroports canadiens ont été transférés de la propriété fédérale à des administrations locales ou à des sociétés privées.

Dès la création de la société, la vision était claire : il fallait voir grand et doter la ville de Québec et l'est de la province d'une infrastructure répondant aux attentes et aux besoins de la population. Sous l'impulsion des forces vives régionales, de la confiance d'investisseurs et de l'appui financier des gouvernements, l'aérogare a subi deux phases successives d'agrandissement. Ces grands travaux ont insufflé un vent de fierté, mais ont aussi favorisé la croissance de YQB.

En 25 ans, l'aéroport s'est transformé au bénéfice de la région et des passagers. L'expérience s'est rehaussée. Le nombre de voyageurs à décoller de Québec a continué de croître.

Alors que l'organisation avait le vent dans les voiles et s'apprêtait à passer d'une ère de construction à une ère de développement, la pandémie a brutalement freiné cet élan.

Si le défi devenait plus colossal que prévu, les équipes ont continué de faire du développement de la desserte aérienne leur priorité absolue, travaillant main dans la main avec les transporteurs et toutes les parties prenantes engagées dans le développement économique et touristique de la grande région de Québec.

Aujourd'hui, l'offre de vols et de destinations a atteint un nouveau sommet.

À titre de président du conseil d'administration, je me réjouis de constater qu'au cours des cinq dernières années, malgré les tempêtes, nous avons réussi à solidifier notre place

dans un écosystème fragilisé, si bien qu'aujourd'hui, l'organisation dispose de tous les leviers pour accélérer sa croissance et accroître le nombre de passagers.

Depuis un an, nous réfléchissons à la trajectoire à prendre pour les prochaines années. Définir où nous souhaitons atterrir en 2030 s'est fait en équipe. Le processus de recherche et de consultation de notre planification stratégique est principalement basé sur la consultation. La consultation de nos employés, certes, mais aussi de l'ensemble de nos parties prenantes et des citoyens de la grande région de Québec.

Le verdict est unanime : YQB est aligné avec les réalités d'affaires de son industrie, tout en restant connecté avec les ambitions de la région et de ses passagers. S'appuyant sur ces assises bien solides, en prévision du nouveau cycle qui s'amorce, YQB se trouve définitivement **à la bonne place**.

→ Mot du président et chef de la direction

Lorsque j'ai commencé mon mandat à YQB, en 2019, l'organisation finalisait une importante phase de construction qui pavait la voie à une ère de développement soutenu. Nous nous sommes projetés dans le futur et engagés à saisir toutes les opportunités de générer de la croissance. Le développement aérien deviendrait le mot d'ordre pour l'horizon 2020-2025.

Pour y arriver et permettre à notre aéroport de réaliser sa mission et de jouer pleinement son rôle de moteur de développement socio-économique, il était primordial de réunir les forces vives de la collectivité et d'aligner les intérêts de tous vers un objectif commun. Dans une démarche empreinte d'écoute et de franchise, nous avons misé sur la collaboration et aligné nos ambitions pour permettre à la région de réaliser de grandes choses.

Puis, une pandémie est arrivée et a changé la trajectoire.

Nous avons profité de ce pas de recul forcé comme d'un levier de changement qui nous aura permis de renforcer nos relations avec les compagnies aériennes et la communauté locale, d'impliquer nos équipes dans la réduction des coûts d'exploitation, de redéfinir la carte des destinations et de revoir complètement

l'offre commerciale dans l'aérogare. Un réel tour de force qui aurait été impossible sans une équipe performante et engagée, propulsée par le soutien indéfectible des parties prenantes régionales.

Même si nous avons aujourd'hui la chance de pouvoir nous appuyer sur des assises extrêmement solides pour écrire la suite de notre histoire, les défis restent colossaux. Alors que nos transporteurs sont notamment confrontés à d'importantes pénuries de main-d'œuvre et à des enjeux d'approvisionnement, l'incertitude économique subsiste, les attentes des voyageurs sont élevées et notre marché demeure somme toute limité.

Évoluant au cœur d'une industrie en pleine mutation, nous devons garder le cap et redoubler d'agilité. Une chose reste immuable : notre volonté de travailler main dans la main avec la communauté. La présente planification stratégique s'est d'ailleurs construite à partir d'une intention ferme de refléter les ambitions de la région.

C'est avec énormément de fierté que je constate tout le chemin parcouru depuis mon arrivée en 2019. Malgré un dernier quinquennat assombri par une crise mondiale sans précédent

et une industrie en transformation, nous n'avons jamais cessé de travailler en équipe, afin d'optimiser la puissance de l'outil de développement que représente YQB.

Forts de notre passé et confiants en l'avenir, nous sommes assurément à la bonne place.

À la bonne place dans le cœur des passagers.

À la bonne place dans nos relations avec nos parties prenantes.

À la bonne place comme employeur de choix.

À la bonne place pour relever le défi de la croissance et de la diversification des revenus.

À la bonne place dans un écosystème aéroportuaire en mutation.

À la bonne place à l'heure du développement durable.

À la bonne place pour faire croître la région et tout le Québec.



Stéphane Poirier
Président et
chef de la direction

→ Qui sommes-nous ?

Notre équipe de plus de 180 employés forme Aéroport de Québec inc., la société privée mandatée pour assurer la gestion, l'exploitation, l'entretien et le développement de l'Aéroport international Jean-Lesage de Québec (YQB) en vertu d'un bail foncier conclu avec le gouvernement du Canada le 27 octobre 2000. Ce bail emphytéotique est d'une durée de 60 ans, avec possibilité de renouvellement pour une période de 20 ans.

Notre conseil d'administration est composé d'au plus quinze membres provenant de la communauté, nommés par le gouvernement du Canada et le gouvernement du Québec ou proposés par les villes de Québec et de Lévis, ainsi que la Chambre de commerce et d'industrie de Québec et la Chambre de commerce et d'industrie du Grand Lévis.

Les projets menés récemment incluent l'agrandissement de l'aérogare et la réfection des pistes, pour ne nommer que ceux-ci, des travaux qui soutiennent la croissance du trafic aérien et le développement socio-économique de notre région et de tout le Québec.

Nous disposons aujourd'hui d'une aérogare moderne où sont offerts plusieurs services : boutiques, restaurants, salon d'affaires et stationnements.

YQB étant reconnu comme un aéroport d'entrée par l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC), celle-ci y propose des services de douanes et d'immigration. Notre aéroport joue un rôle important pour les vols intérieurs, transfrontaliers et internationaux au Québec. Plus d'une dizaine de transporteurs offrent, au départ de YQB, de multiples liaisons aériennes, dont des services quotidiens vers les principales plaques tournantes du nord-est de l'Amérique, en plus de connecter notre région à l'Europe, à l'Amérique centrale, aux Caraïbes et au Mexique. Bien que principalement axé sur le transport de passagers, YQB traite également une certaine quantité de fret, soutenant ainsi l'économie régionale.

Situé à environ 13 km à l'ouest du centre-ville de Québec, l'aéroport est facilement accessible par voiture, autobus, taxi et navette.

Comme nous sommes une société sans capital-actions et à but non lucratif, tous nos excédents sont réinvestis dans nos infrastructures – afin qu'elles demeurent efficaces et sécuritaires – ainsi que dans l'amélioration des services offerts aux passagers et à nos partenaires.



YQB en bref

Plus de
180
employés



11
transporteurs
aériens



37
destinations
desservies



Diminution de
50 %
des émissions
de GES
depuis 2016



Un aéroport
ouvert

**24 h / 7
365 j**

1,738
million de
passagers
en 2024



Plus de
60
entreprises
sur le site
aéroportuaire

21 186
vols
commerciaux
en 2024

54 738
vols en aviation
générale
en 2024



9/10
comme note moyenne
de satisfaction des passagers

Un site
aéroportuaire
de

7,05 km²





Une aérogare
et cinq
bâtiments
de services
totalisant

108 183 m²

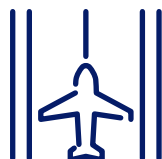
Plus de
40

organismes
appuyés dans la
communauté



8

commerces
dans l'aérogare



Deux pistes d'atterrissage

Piste 06-24

9 000 pi
(2 743 m)

Piste 11-29

5 207 pi
(1 587 m)



17

portes
d'embarquement

12

avec un pont
d'embarquement

83,9

millions
de dollars
en chiffres
d'affaires



524

millions
de dollars
d'actifs

86 %

des citoyens de Québec
consultés souhaitent que YQB
se développe au cours des
5 prochaines années



Retombées
économiques
(2019)

1,14

milliard de dollars
générés en valeur
économique
au Canada

490

millions de dollars
générés en
PIB au Québec

2 480

emplois liés
directement
à YQB
au Québec

→ Bilan du dernier plan stratégique



Au moment où nous terminons un cycle de plan stratégique, nous pouvons constater que, malgré un contexte défavorable, nous avons progressé de façon importante depuis 2020. Le mot d'ordre était de travailler main dans la main avec les forces vives de la région et de mettre en place les conditions gagnantes afin d'améliorer la desserte aérienne et de soutenir la croissance, un défi que nous avons relevé avec succès.

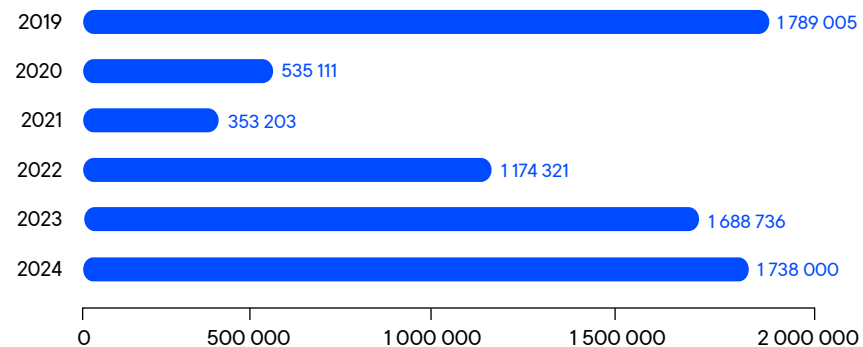
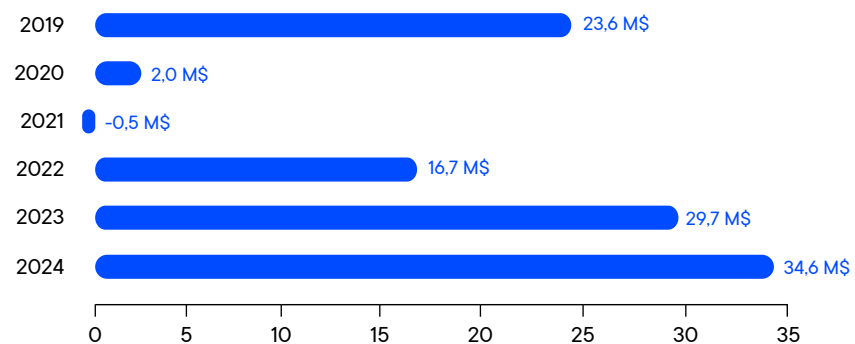
D'abord, nous avons déployé d'importants efforts pour mettre en place une culture de collaboration à l'interne et à l'externe qui favorise la convergence vers des objectifs communs. Résultat de ce leadership : les relations avec nos employés et la communauté n'ont jamais été aussi solides et empreintes de proximité.

Grâce au travail d'équipe, la desserte aérienne s'est complètement transformée. Les compagnies aériennes ont ajouté destinations, capacités et fréquences sur de nombreuses liaisons. Nous avons signé des ententes avec de nouveaux transporteurs stimulant la concurrence, au bénéfice des passagers. Nous avons ainsi fourni à la population de la grande région de Québec et de tout l'est de la province l'accès à toujours plus de destinations au départ de YQB.

Nous avons aussi amélioré notre offre de restauration et de services en travaillant avec des entreprises de chez nous pour rehausser l'expérience que vit le passager dans l'aérogare. Qui plus est, nous avons livré des projets d'envergure, que ce soit pour assurer la sécurité et la durabilité de nos infrastructures ou encore pour répondre aux besoins de nos passagers.

Forts des connaissances acquises sur notre marché, nous avons déployé nos premières campagnes publicitaires visant à convaincre les voyageurs de choisir YQB comme point de départ pour leur prochaine escapade. Nous avons mis de l'avant les avantages de voler au départ de Québec et nous avons fait équipe avec les conseillers en voyages devenus de réels ambassadeurs engagés à augmenter l'achalandage de l'aéroport.

Soulignons que les activités de YQB dans le cadre de son plan stratégique 2020-2025 ont grandement été perturbées par la pandémie de COVID-19 alors que les fermetures de frontières et les périodes de confinement ont cloué au sol la majorité des aéronefs au pays.

Passagers ayant transité par YQB, par an, 2019 à 2024**BAIIA, 2019 à 2024**

Le bénéfice avant intérêts, impôts et amortissement (BAIIA) est un indicateur pour évaluer la performance opérationnelle continue. Le BAIIA est défini par la société comme étant l'excédent des produits par rapport aux charges avant les charges financières, les impôts et l'amortissement.



Horizon

2025 —→ 2030





→ Un rigoureux processus de consultation

Dans les cinq dernières années, nous nous sommes fait un devoir de toujours être à l'écoute de la communauté et de rassembler les forces vives de la région autour d'ambitions et de projets partagés. Dans ce contexte, il allait de soi que l'ensemble de nos parties prenantes seraient consultées quant à la voie à emprunter pour le prochain cycle de planification stratégique et le futur de l'organisation.

De cette volonté est née une méthodologie rigoureuse d'analyse et de recherche d'information, pour laquelle de multiples consultations, tant internes qu'externes, ont été menées.

Ce plan stratégique est ainsi le fruit d'une réflexion collective qui témoigne de notre engagement à continuer d'être à l'écoute de notre région, de nos parties prenantes et de nos partenaires d'affaires.

Une multitude d'intervenants ont été mis à contribution tout au long de la démarche

100+

employés et partenaires de l'écosystème aéroportuaire

5

agences de voyages

30+

acteurs de développement socio-économique

1 000

citoyens de la région métropolitaine de recensement (RMR) de Québec

15

membres du conseil d'administration

5

municipalités régionales de comté (MRC) et RMR

91

employés d'Aéroport de Québec inc.

8

citoyens de L'Ancienne-Lorette

→ Notre écosystème et ses défis

Notre aéroport évolue dans un écosystème complexe qui connaît des changements structurels importants depuis 2020. Si le portrait du dernier quinquennat montre des avancées significatives quant à la qualité des relations avec l'ensemble de nos parties prenantes, en plus d'une amélioration de l'offre et des services offerts aux passagers, c'est en grande partie parce que nous pouvons compter sur une équipe experte, agile et efficiente qui demeurera notre pierre d'assise pour les cinq prochaines années.

Soyons réalistes, la pandémie a fragilisé nos finances et celles de nos partenaires d'affaires. Elle a aussi rendu notre marché plus vulnérable aux aléas de la conjoncture de sortie de crise.

L'industrie du transport aérien se reconstruit. Pour prendre notre place dans un secteur hautement compétitif, il faut, plus que jamais, savoir jongler avec les diverses réalités auxquelles nous faisons face et avec celles de nos partenaires d'affaires, de nos passagers et de nos parties prenantes. Nous avons déjà prouvé par le passé notre capacité et notre enthousiasme à surmonter les défis. Notre équipe possède le savoir et les habiletés nécessaires pour stimuler et saisir les occasions d'affaires qui permettront de générer de la croissance, tout en reconnaissant la fragilité de notre écosystème. Quoi qu'il advienne, nous ne cesserons jamais d'aspirer à satisfaire les attentes de nos passagers et à augmenter notre contribution au développement socio-économique de notre région et de tout le Québec.



Notre réalité financière

Le modèle canadien

Depuis le début des années 1990, la majorité des aéroports canadiens ont été transférés de la propriété fédérale à des administrations locales ou à des sociétés privées. Les aéroports canadiens membres du réseau national des aéroports, dont YQB fait partie, sont aujourd'hui gérés par des administrations aéroportuaires incorporées en vertu de la *Partie II de la Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, comme sociétés sans capital-actions et à but non lucratif exonérées au sens de la *Loi de l'impôt sur le revenu*. Le gouvernement fédéral confie la gestion du territoire aéroportuaire aux administrations sur la base de baux emphytéotiques. Ces ententes précisent que ces sociétés privées doivent gérer, exploiter et développer les aéroports dont elles sont responsables, et ce, de manière sûre, efficiente et viable sur le plan financier.

À titre d'administration aéroportuaire, nous sommes ainsi responsables de générer l'entièreté des revenus qui nous permettront de couvrir les dépenses d'exploitation et les investissements nécessaires au développement. À la fin du bail, nous devons également remettre les actifs, libres de dettes, au gouvernement fédéral.

Les aéroports canadiens sont tenus de verser un loyer chaque année à Transports Canada, sur la base des revenus générés. Ils doivent également payer des en-lieu de taxes. Pour certains aéroports canadiens, une tarification par passager est appliquée pour déterminer le montant des redevances, une méthode qui prévoit un partage des risques financiers entre le gouvernement provincial et l'aéroport, ce qui réduit la vulnérabilité des aéroports aux fluctuations du trafic aérien. Au Québec, ces en-lieu de taxes sont établis en fonction de la valeur foncière des infrastructures.



Montants versés par YQB en 2024

5,524 M\$

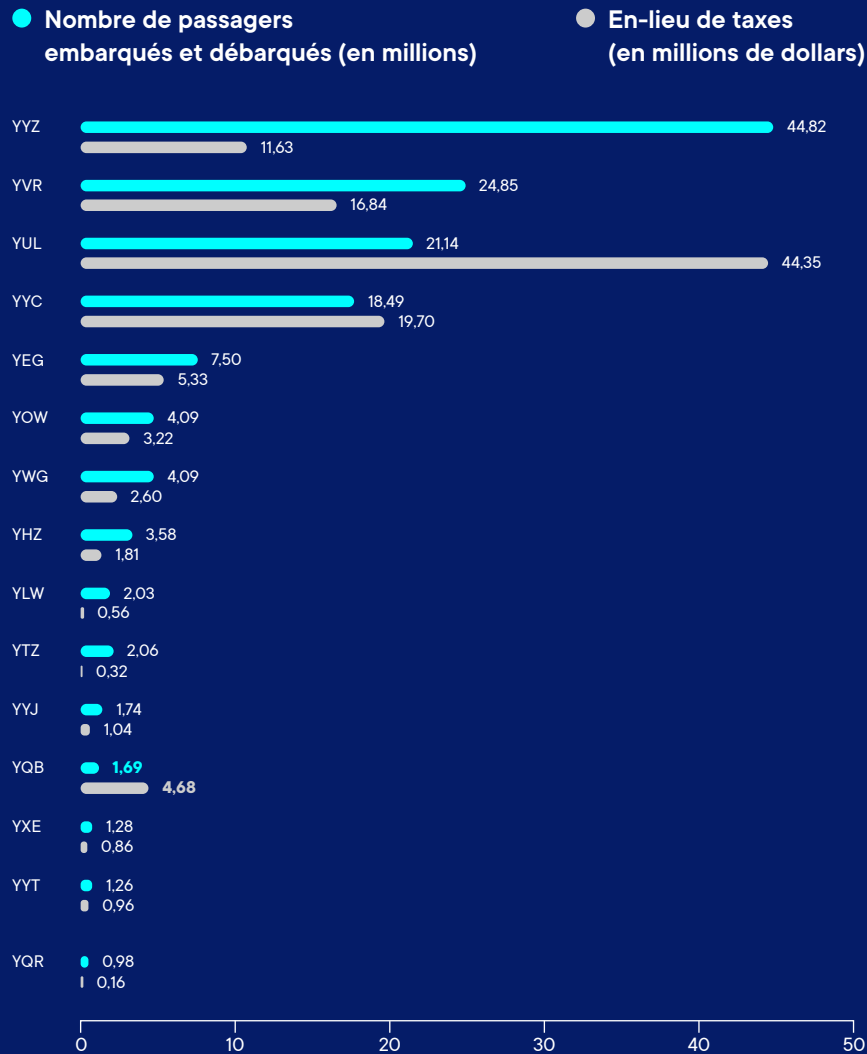
Loyer à Transports Canada

4,701 M\$

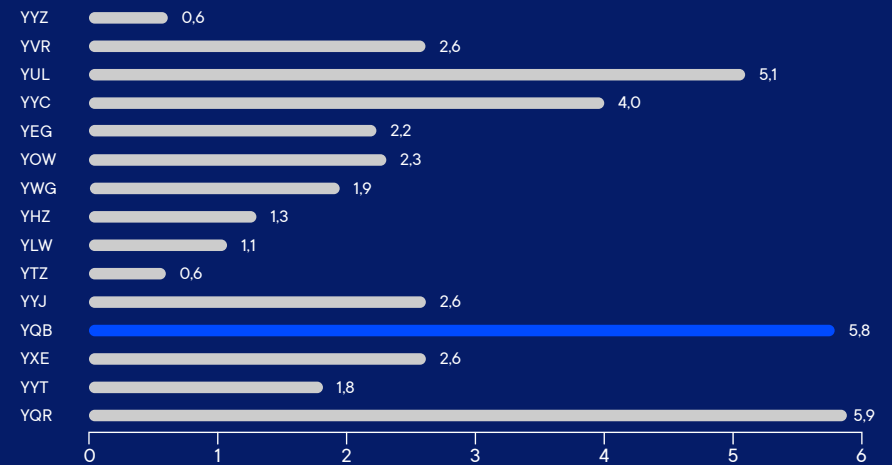
En-lieu de taxes

En-lieu de taxes payés par des aéroports canadiens en comparaison avec leur nombre de passagers et leurs revenus¹

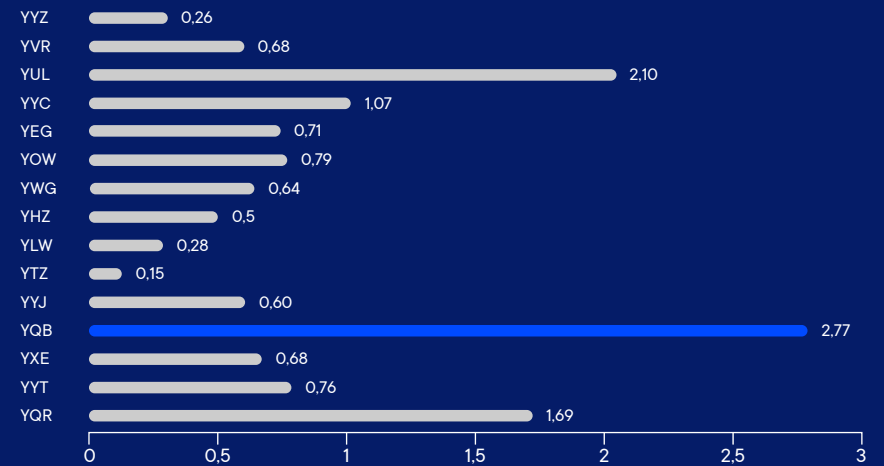
Pour la période de 12 mois terminée le 31 décembre 2023



En-lieu de taxes en % des revenus



En-lieu de taxes par passager embarqués et débarqués (\$)



Source : Rapports annuels des aéroports

¹ Aéroports de différentes tailles, du réseau national des aéroports

Les sources de revenus et de dépenses

Les principales sources de revenus des aéroports sont liées au trafic aérien et plus particulièrement au volume de passagers. Plus les transporteurs aériens proposent des vols et plus les voyageurs sont nombreux à les utiliser, plus l'aéroport cumule des revenus provenant de l'activité aéroportuaire et de la consommation de ces passagers. La performance financière des aéroports dépend donc fortement de leur achalandage. Celui-ci fluctue en fonction de la conjoncture socio-économique, du climat géopolitique, de la réglementation, des décisions d'affaires des compagnies aériennes et des tendances du secteur touristique, pour ne nommer que ces exemples.

Les dépenses sont assumées par les aéroports grâce à trois types de revenus :

- les revenus aéroportuaires, générés par des frais chargés aux compagnies aériennes;
- le frais d'amélioration aéroportuaire (FAA), chargé aux passagers ne peut que financer des investissements en infrastructures et le rendement payable aux créanciers;
- les revenus non aéroportuaires, qui proviennent des concessions commerciales, de l'exploitation de parcs de stationnement, de la location de terrains et d'immeubles et de la vente d'espaces publicitaires.

À l'instar de nombreux aéroports canadiens, YQB doit avoir recours à des emprunts à long terme pour assurer le maintien et le développement de ses actifs, puisque les revenus aéroportuaires à eux seuls ne peuvent y suffire. L'organisation l'a fait depuis les années 2000 pour se doter d'infrastructures lui permettant de se développer, puis plus récemment durant

la pandémie, pour assurer la prestation de services essentiels et réaliser les projets d'infrastructure nécessaires.

Assurer sa pérennité financière demeure un défi important pour YQB au moment où l'organisation doit composer avec :

- des obligations financières envers ses créanciers publics et privés (loyer, en-lieu de taxes, emprunts);
- des moyens de financement limités;
- des investissements majeurs et indispensables au maintien de la qualité et de la sécurité des actifs, à la croissance du trafic passager et à la diversification des sources de revenus;
- l'augmentation importante des dépenses d'exploitation, conséquence, entre autres, de la conjoncture économique et des changements climatiques.

83,9 M\$

Chiffre d'affaires en 2024

542 M\$

Actif total de YQB en date du 31 décembre 2024

466 M\$

Passif total de YQB en date du 31 décembre 2024

75,6 M\$

Actif net

Notre défi

Assurer la pérennité financière de l'organisation, tout en réalisant les investissements indispensables au maintien de la qualité et de la sécurité des actifs ainsi que pour soutenir la croissance du trafic passager.



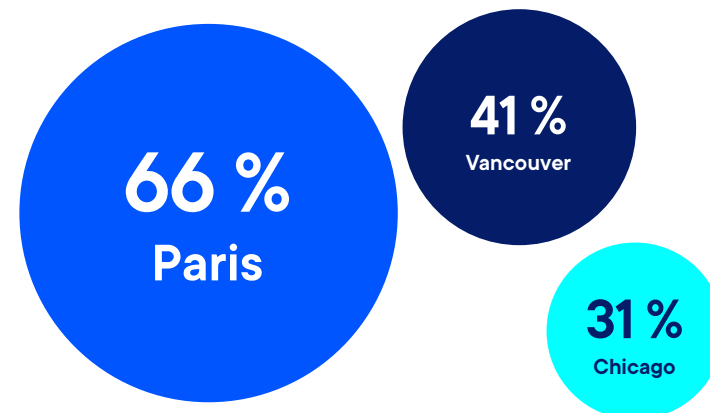
La réalité de nos passagers

Alors que les transporteurs aériens bâtissent prudemment leur réseau, dans une perspective de rentabilité, les voyageurs, quant à eux, souhaitent avoir accès à une offre de vols directs sans cesse élargie, diversifiée et à faible coût.

Alors que le prix constitue l'élément principal sur lequel repose la décision d'achat de billets d'avion, l'autorité aéroportuaire n'a aucune influence sur cet élément. En effet, les prix des billets d'avion relèvent des transporteurs et varient en fonction de l'offre et de la demande.

Bien que nous ayons réussi à augmenter la desserte aérienne au départ de YQB, dans les dernières années, offrant davantage de choix de destinations en vols directs, les voyageurs de notre zone d'attraction connaissent, encore aujourd'hui, très peu les destinations desservies au départ de Québec.

Notoriété de certaines destinations accessibles par vol direct



Source : SOM. Évaluation de la campagne publicitaire été 2024 menée entre le 25 et le 30 juillet 2024 auprès de 1 258 adultes résidents dans les régions de la Capitale-Nationale, de Chaudière-Appalaches, de la Mauricie et du Centre-du-Québec.

Même si de nouveaux passagers choisissent notre aéroport chaque jour, les voyageurs de la grande région de Québec et de l'Est du Québec sont encore nombreux à choisir d'autres aéroports que YQB pour leurs voyages. En effet, environ un voyageur sur deux, résidant dans la zone d'attraction de YQB, fait le choix de partir d'un autre aéroport.

En revanche, les voyageurs qui optent pour YQB se montrent très satisfaits de leur expérience. En 2024, des sondages menés auprès des passagers dans l'aérogare démontrent un taux de satisfaction global des plus enviables.

	2023	2024
Taux de satisfaction global moyen des passagers	8,9/10	9/10
Indice de recommandation client (Net Promoter Score – NPS)	74	77

Source : Qualtrics. Sondage des passagers de YQB

Notre défi

Augmenter la notoriété de notre offre de vols et de services aux voyageurs de notre zone d'attraction.





La réalité de notre **marché**

Au Canada, l'industrie du transport aérien doit composer avec les limites imposées par la superficie du pays, où la densité de population varie énormément d'un territoire à l'autre, ce qui n'est pas sans répercussion sur les frais d'exploitation des compagnies aériennes et inévitablement, sur le prix des billets d'avion.

Évoluant au sein d'un marché national déjà complexe, notre aéroport est également tributaire des particularités du marché québécois. En outre, avec un bassin provincial de neuf millions d'habitants et un bassin de la RMR de Québec d'environ 880 000 habitants, notre démographie se compare difficilement à celle de certains marchés européens et américains, ou même à celle des grandes villes canadiennes. Bien que les attentes de la population quant au développement de l'offre de vols soient élevées, la réalité démographique de notre zone d'attraction comporte son lot de défis. Le fait est que notre aéroport est situé dans un marché qui commande que des efforts soient déployés pour en prouver et en accroître l'attractivité.

Zone d'attraction de YQB



Pour convaincre les transporteurs de développer de nouvelles liaisons, un aéroport appuyé par sa communauté doit parvenir à prouver que la route souhaitée est rentable; un exercice laborieux qui nécessite des années de travail. En ce sens, les gains de capacités et de fréquences, au même titre que l'ajout de nouvelles liaisons à l'international, signifient que le marché se solidifie. Ces gains ne sont cependant pas immuables : les sièges mis en vente doivent se remplir année après année, sinon les transporteurs choisiront un marché plus rentable.

Notre défi

Faire croître le nombre de passagers voyageant au départ ou à destination de YQB, afin de renforcer l'attractivité de notre marché.

La réalité des transporteurs

Alors que l'industrie du transport aérien est en pleine reconstruction, les perturbations structurelles qui touchent les transporteurs continueront de nous affecter. Parmi les difficultés rencontrées par les transporteurs, mentionnons leur dépendance à la disponibilité d'une main-d'œuvre compétente et qualifiée, qui se révèle actuellement insuffisante pour subvenir à la demande. Combinée aux impératifs de la transition énergétique, la pénurie de main d'œuvre amène les transporteurs à se tourner vers des aéronefs de plus grande taille et à

prioriser les marchés les plus productifs. Les plus gros avions, plus efficaces et nécessitant moins de personnel, remplacent les plus petits appareils, qui permettaient une fréquence accrue. Cette transition désavantage les marchés plus modestes dont le nombre de voyageurs ne peut justifier l'usage de grands appareils à haute fréquence.

En parallèle, les transporteurs doivent composer avec des bouleversements dans la chaîne d'approvisionnement. Ils peinent à mettre la main sur les pièces nécessaires à l'entretien et au renouvellement de leur flotte.

Conséquence de ce goulot d'étranglement : les transporteurs maintiennent une partie de leurs avions au sol, l'offre de vols peine à répondre à la demande et les pertes de revenus se multiplient.

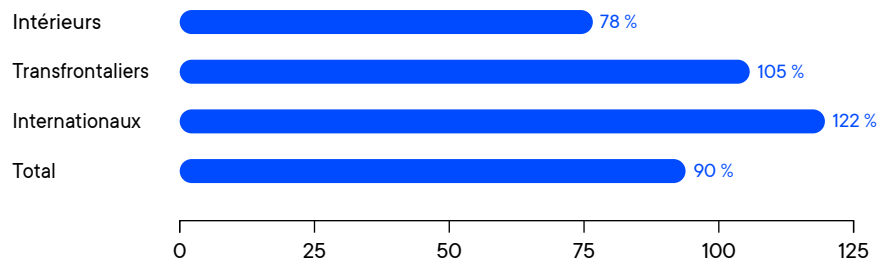
Plus que jamais, les compagnies aériennes sont à la recherche de garanties qui rentabiliseront les millions de dollars qu'elles sont appelées à investir pour démarrer de nouvelles liaisons.

Si le nombre de sièges offerts par les compagnies aériennes dans le marché canadien a atteint le niveau

pré-pandémique, le volume de passagers n'est quant à lui pas encore de retour au niveau de 2019. Fait intéressant, la récupération du volume de passagers à YQB dépasse la moyenne canadienne, mais n'a pas encore atteint le volume d'il y a cinq ans. Dans un contexte où le trafic intérieur et transfrontalier peine à reprendre son envol au pays, nous tirons notre épingle du jeu par la croissance du nombre de passagers internationaux, fruit des efforts considérables investis pendant la pandémie pour bonifier l'offre de vols, notamment sur les routes internationales.

Récupération des passagers à YQB

Pourcentage du nombre de passagers en 2024 par rapport à 2019



Notre défi

Travailler étroitement avec les transporteurs et la communauté pour que les liaisons aériennes actuelles et futures soient performantes.

La réalité de nos opérations

En vertu de notre bail foncier avec Transports Canada et des obligations qui y sont associées, nous sommes responsables de gérer, d'exploiter et d'entretenir les installations aéroportuaires de YQB, de façon sécuritaire et continue. Nous devons être opérationnels 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, 365 jours par année, en interaction et en synergie avec les parties prenantes d'un écosystème des plus complexes.

Ainsi, même dans un contexte de restrictions de voyages comme celui que nous avons connu durant la pandémie, nous devons assurer une prestation de services optimale, ne serait-ce que pour soutenir les activités et accueillir le Service aérien gouvernemental (SAG), le transport médical, la Société de protection des forêts contre le feu (SOPFEU), les déroutements d'aéronefs en difficulté ou le déplacement des travailleurs et des marchandises essentielles.

En plus de garantir l'exploitation continue des infrastructures aéroportuaires, notamment en maintenant la disponibilité des pistes d'atterrissage, nous devons relever les défis liés aux conditions météorologiques de notre région,

notre aéroport figurant parmi ceux recevant le plus de neige au pays. En outre, en l'hiver, la main-d'œuvre est accrue pour assurer la sécurité des pistes et du site aéroportuaire.

À cela s'ajoutent les effets des changements climatiques, de plus en plus imprévisibles, qui exigent davantage de polyvalence et de flexibilité dans nos pratiques, notamment en ce qui concerne le déneigement, les inspections réglementaires, la maintenance préventive ou corrective, ainsi que nos travaux et nos chantiers de construction. Les changements climatiques rendent les hivers de plus en plus coûteux en raison du prix des produits de déglacage, utilisés lorsque la température oscille autour du point de congélation. Qui plus est, les cycles de gel et dégel endommagent énormément les infrastructures et nécessitent une panoplie d'équipements et de produits spécialisés. Pour naviguer dans un tel contexte d'incertitude, il est essentiel de maintenir une planification agile de nos activités, de valoriser l'expertise de nos équipes, de choisir des équipements spécialisés et des produits adaptés à chaque situation, tout en cultivant de solides relations avec nos partenaires.



Notre défi

Garantir en tout temps la disponibilité et la sécurité des infrastructures aéroportuaires, tout en composant avec les aléas météorologiques et économiques.

La réalité d'une croissance durable

Croître, tout en protégeant la planète et en assurant le bien-être des populations, tel est le grand défi du 21^e siècle. Non seulement la croissance économique des entreprises doit se faire dans le respect des communautés et de l'environnement, mais elle doit aussi s'accompagner de mesures d'amélioration continue qui contribueront au bien-être collectif et à la lutte contre les changements climatiques. En ce sens, il est clair que l'industrie du transport aérien, y compris les aéroports, continuera d'adapter et d'améliorer ses pratiques afin de répondre à ces impératifs.

Le gouvernement du Canada et l'industrie de l'aviation collaborent pour réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES) dans ce secteur. Le Plan d'action climatique de l'aviation du Canada vise la carboneutralité d'ici 2050. Il fixe également un objectif ambitieux pour l'utilisation de carburants

d'aviation durables d'ici 2030 et propose diverses mesures pour permettre au gouvernement et à l'industrie de l'aviation d'atteindre ces objectifs. Quant à nous, nous visons à faire de YQB un aéroport dont les opérations sont carboneutres d'ici 2040. Nos émissions de GES ont d'ailleurs déjà été réduites de 50 % par rapport à l'année de référence 2016, selon l'Airport Carbon Accreditation (ACA). L'ACA est la seule norme mondiale en matière de carbone spécifiquement dédiée aux aéroports, fondée sur des méthodologies reconnues à l'international. Elle offre aux aéroports un cadre commun pour une gestion proactive du carbone, avec des objectifs mesurables.

En plus des diminutions d'émissions associées à leurs opérations, les aéroports sont appelés à jouer un rôle d'influence et de soutien auprès de l'ensemble de leurs partenaires dans cette importante gestion

du changement, notamment par la réduction des émissions de GES et de leur empreinte environnementale. Bien évidemment, cette poursuite d'un développement réfléchi, qui prend en considération les répercussions environnementales, sociales et économiques, nécessite des investissements substantiels.

La gestion durable des ressources, qu'elles soient financières, matérielles ou naturelles requiert l'adoption d'une vision globale à long terme, qui vise à en assurer la pérennité. Cette adéquation nécessite de revoir l'ensemble des façons de faire, et de faire preuve d'ouverture et d'innovation pour imaginer de nouvelles méthodes de travail, qui permettront d'atténuer les répercussions des activités aéroportuaires, sans pour autant altérer la sécurité de nos infrastructures.

Notre défi

Intégrer efficacement le développement durable dans nos activités et pratiques de gestion, mesurer et améliorer notre performance environnementale, sociale et économique, tout en maintenant des pratiques exemplaires en matière de gouvernance.

Mission, vision
et valeurs



MISSION, VISION ET VALEURS

OCCUPER NOTRE PLACE

Une **mission** quotidienne

Nous offrons des infrastructures et des services de qualité, efficaces et sécuritaires, afin de favoriser la croissance du trafic aérien et de contribuer significativement au développement socio-économique de notre région et de tout le Québec.



MISSION, VISION ET VALEURS

RENFORCER NOTRE PLACE

Une **vision** ambitieuse et rassembleuse

En 2030, nous amenons 2,4 millions de passagers à choisir YQB, un aéroport international à dimension humaine, levier de fierté et de croissance pour notre communauté, qui se distingue par la convivialité de ses services et l'étendue de son offre.



MISSION, VISION ET VALEURS

LE CŒUR À LA BONNE PLACE

Nos valeurs

Agilité

Nous sommes proactifs par rapport aux changements et nous agissons pour en maximiser les retombées positives.

Collaboration

Nous prôtons le travail d'équipe et la synergie au sein de notre organisation et avec toutes nos parties prenantes, pour assurer le bien commun.

Durabilité

Nous veillons à protéger les ressources à notre disposition et à en faire un usage optimal, qu'elles soient financières, matérielles ou naturelles, afin d'en assurer la pérennité.

Proximité

Nous répondons avec diligence aux besoins de nos employés, passagers et partenaires, en privilégiant une approche à échelle humaine.

→ Nos axes stratégiques

Au cours du dernier quinquennat, malgré un contexte défavorable à la croissance, nous sommes parvenus à solidifier nos assises et à faire de YQB le levier de développement auquel nous aspirions, guidés par une vision claire.

Alors que nous faisons maintenant face aux défis d'une industrie en mutation, nous miserons sur des axes stratégiques renouvelés, qui s'inscrivent dans la continuité de nos actions des dernières années, afin de demeurer, encore et toujours, à la bonne place.



AXES STRATÉGIQUES

1

Assurer
la pérennité
financière



2

Valoriser
l'expérience
YQB



3

Renforcer
la notoriété et
l'attractivité



4

Ancrer notre
engagement
envers le
développement
durable



5

Cultiver
l'efficacité
et l'agilité



AXES STRATÉGIQUES



1 Assurer la pérennité financière

Notre pérennité financière passe par l'optimisation de nos sources de revenus actuelles, par la quête de nouvelles occasions d'affaires et par le maintien d'une gestion budgétaire et financière des plus rigoureuses. Générer un maximum de revenus pour améliorer notre santé financière et ainsi continuer de diminuer notre dépendance envers les revenus émanant des frais aéroportuaires : voilà comment nous arriverons à **solidifier notre place dans une industrie hautement compétitive.**



ASSURER LA PÉRENNITÉ FINANCIÈRE

INITIATIVES STRATÉGIQUES

1.1 Déployer de manière durable et rentable des projets immobiliers sur le site de YQB

Le site aéroportuaire et les terrains à notre disposition offrent un potentiel de développement. À partir de travaux exhaustifs d'analyse, de réflexion et de consultation, nous définirons une stratégie immobilière qui nous permettra de diversifier nos revenus et qui visera aussi à répondre aussi aux besoins de la grande région de Québec.

1.2 Optimiser la performance des services en transport terrestre

Dans le but d'offrir à nos passagers des options de transport terrestre efficaces et diversifiées, et de garantir leur rentabilité, nous mettrons en place des actions d'amélioration continue pour l'ensemble des services proposés (stationnements, taxis, transport en commun, etc.).

1.3 Améliorer en continu l'offre de nos concessions

Nous nous engageons à améliorer continuellement l'offre de nos concessions pour satisfaire aux attentes des passagers et maximiser les revenus qui en découlent, tant pour YQB que pour nos partenaires d'affaires. En optimisant l'utilisation de l'espace disponible dans notre aérogare et en tirant parti de l'intelligence d'affaires, nous continuerons de travailler en étroite collaboration avec nos partenaires pour offrir aux usagers une expérience commerciale des plus attrayantes.



ASSURER LA PÉRENNITÉ FINANCIÈRE (SUITE)

INITIATIVES STRATÉGIQUES

1.4 Établir et pérenniser des accords de partenariat mutuellement bénéfiques avec nos partenaires aériens

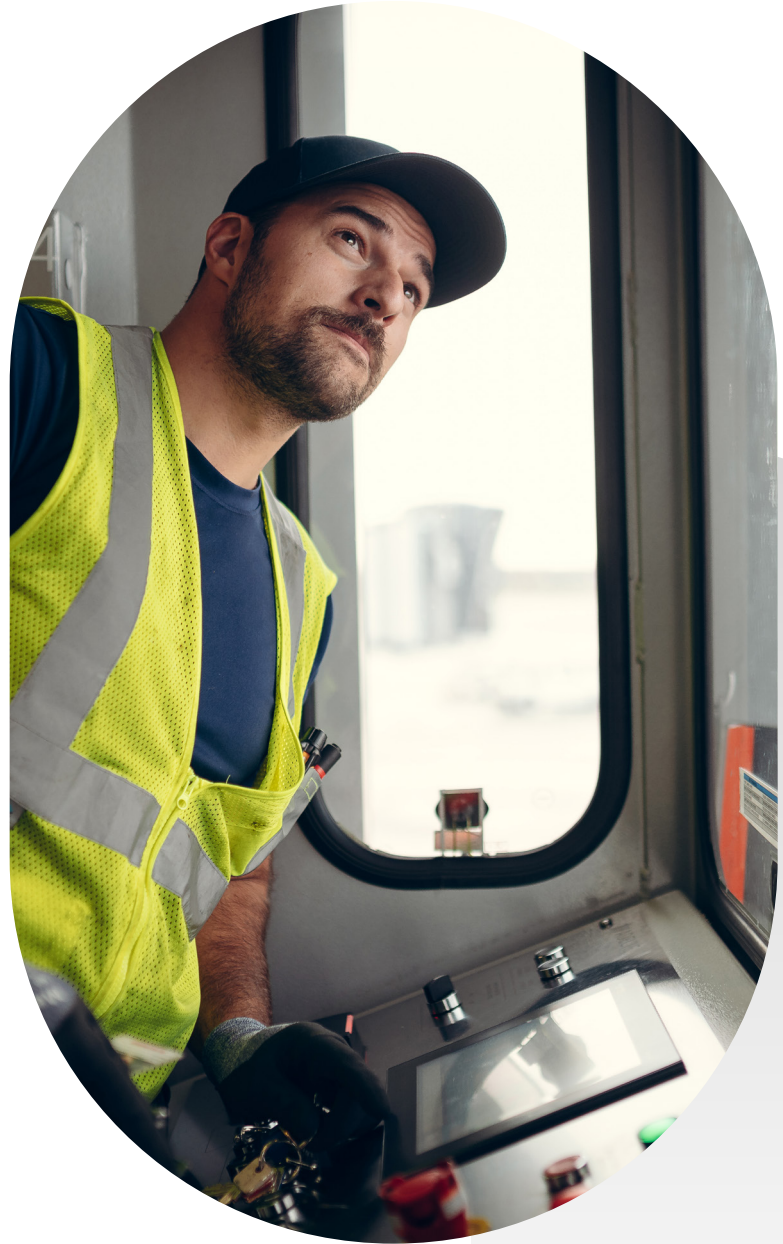
Le maintien de relations solides avec nos partenaires aériens est essentiel à notre succès. Nous visons à exploiter pleinement les partenariats déjà établis avec nos transporteurs, tout en établissant de nouvelles ententes stratégiques. Cette synergie nous permettra non seulement de générer des revenus supplémentaires, mais aussi d'attirer un nombre accru de passagers vers YQB.

1.5 Structurer et renforcer les occasions d'engagement de la communauté dans le développement du secteur aérien

Nous chercherons à stimuler de nouvelles occasions de financement pour soutenir des initiatives en développement aérien, contribuant ainsi au progrès socio-économique de la région et, par extension, de l'ensemble du Québec.

1.6 Étudier une approche de commercialisation d'expériences aéroportuaires

Dans le but de fidéliser notre clientèle et de diversifier nos sources de revenus, à l'instar de plusieurs aéroports innovants, nous étudierons la possibilité d'enrichir notre offre actuelle en ajoutant des produits d'expériences aéroportuaires, adaptés aux besoins des différents profils de voyageurs.



AXES STRATÉGIQUES



2 Valoriser l'expérience YQB

Les indicateurs de satisfaction nous démontrent que **l'expérience YQB occupe une place enviable** par rapport à celle des autres aéroports.

Clarifier la proposition de valeur unique de YQB pour chaque segment de clientèle et l'incarner pleinement contribuera à solidifier nos relations d'affaires et à stimuler notre croissance.



VALORISER L'EXPÉRIENCE YQB

INITIATIVES STRATÉGIQUES

2.1 Définir et concrétiser la proposition de valeur destinée à nos passagers

Pour valoriser l'expérience YQB auprès de tous les types de voyageurs, il est crucial de préciser les éléments qui composent et définissent notre proposition de valeur. Ces spécificités serviront de piliers essentiels pour enrichir l'expérience de nos passagers et solidifier notre engagement envers eux.

2.2 Évaluer et adapter en continu la proposition de valeur destinée à nos passagers

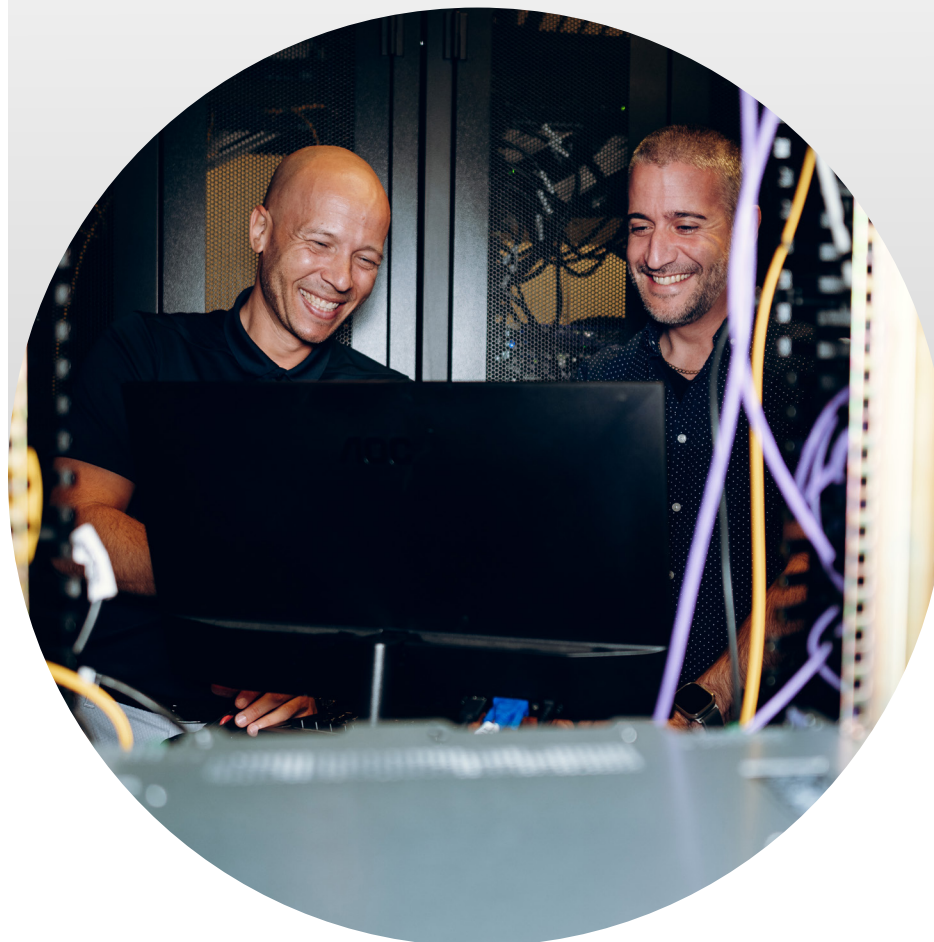
Nous utiliserons des outils de mesure et des indicateurs de performance pour ajuster en permanence notre offre afin qu'elle soit toujours en phase avec les besoins en constante évolution de nos passagers.

2.3 Définir et concrétiser la proposition de valeur destinée à nos compagnies aériennes

Il est essentiel de comprendre les besoins particuliers des transporteurs et de définir une proposition de valeur adaptée pour améliorer leur expérience à YQB. Les accompagner dans leurs opérations au sein de notre aéroport joue également un rôle clé dans l'attractivité de notre marché et dans son développement.

2.4 Évaluer et adapter en continu la proposition de valeur destinée à nos compagnies aériennes

Nous utiliserons des outils de mesure et des indicateurs de performance pour ajuster en permanence notre offre afin qu'elle soit toujours en phase avec les besoins en constante évolution de nos compagnies aériennes.



AXES STRATÉGIQUES



3 Renforcer la notoriété et l'attractivité

Le développement de l'offre de vols et de services passe par l'augmentation du nombre de passagers.

Pour stimuler la croissance, nous devons convaincre chaque voyageur de notre zone d'attraction de **réserver sa place au départ de Québec.**



RENFORCER LA NOTORIÉTÉ ET L'ATTRACTIVITÉ

INITIATIVES STRATÉGIQUES

3.1 Accroître notre présence et développer nos relations régionales

Les efforts consacrés à établir des relations solides avec les parties prenantes, les influenceurs et les acteurs clés de la RMR de Québec ont porté fruit. Nous allons maintenant élargir ces initiatives à l'ensemble de notre zone d'attraction.

3.2 Augmenter notre notoriété au sein des régions

Des initiatives ont été déployées pour positionner YQB comme un acteur incontournable du développement socio-économique de la grande région de Québec. Dans le but d'amplifier la portée de nos actions au sein de notre zone d'attraction, nous élargirons nos initiatives et communications au-delà de la RMR de Québec.

3.3 Engager de nouveaux acteurs locaux

Ayant réussi à générer l'enthousiasme de la communauté autour de nos projets et ambitions, nous souhaitons maintenant poursuivre cette initiative en renforçant notre réseau d'alliés stratégiques locaux. Les actions à venir auront pour objectif de les sensibiliser à la réalité de YQB tout en valorisant son offre distinctive.

3.4 Continuer à déployer des stratégies marketing innovantes et créatives

Les initiatives marketing visant à renforcer notre notoriété et à fidéliser nos passagers demeureront essentielles à l'atteinte de nos objectifs. Ainsi, nous miserons sur des pratiques marketing innovantes et ciblées pour inciter la population à privilégier YQB.



AXES STRATÉGIQUES



4 Ancrer notre engagement envers le développement durable

Les organisations qui se démarquent et que nous admirons opèrent et développent leurs activités dans une perspective de durabilité. Pour endosser pleinement notre rôle dans un environnement changeant, **nous placerons au cœur de nos actions des initiatives visant à mesurer et améliorer notre performance environnementale, sociale et économique, tout en maintenant des pratiques exemplaires en matière de gouvernance.**



ANCER NOTRE ENGAGEMENT ENVERS LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

INITIATIVES STRATÉGIQUES

4.1 Établir un cadre de gouvernance clair en matière de développement durable

D'abord, afin de garantir une intégration du développement durable dans nos activités et pratiques de gestion, nous mettrons en place un cadre de gouvernance clair qui définit nos ambitions avec conviction et réalisme. Cela sera suivi du déploiement de processus visant à assurer l'implantation, l'évaluation et le suivi des actions.

4.1.1 Élargir nos actions en matière d'environnement

La rigueur de nos pratiques en matière de conformité environnementale et nos cibles en carboneutralité témoignent déjà d'une partie de notre engagement envers l'environnement. En adéquation avec le cadre de gouvernance en développement durable, nous visons à renforcer cet engagement en déterminant et en déployant des actions prioritaires, tout en définissant un calendrier précis pour atteindre la carboneutralité d'ici 2040.

4.1.2 Structurer et renforcer nos pratiques d'engagement social

Notre engagement envers nos employés et envers la communauté, ainsi que notre volonté d'être à l'écoute des citoyens resteront au cœur de nos pratiques d'affaires. La prochaine étape consiste à établir une ligne directrice qui encadrera, entre autres, nos initiatives philanthropiques, renforcera nos forums d'échange avec la communauté et amplifiera notre engagement social, en adéquation avec le cadre de gouvernance en développement durable.

4.1.3 Structurer et consolider nos pratiques ainsi que notre discours économique

YQB est reconnu comme un levier économique incontournable. Tout en continuant de générer de la richesse, nous souhaitons définir le cadre de nos investissements et approvisionnements et augmenter le rayonnement de nos actions au sein de nos communautés, en adéquation avec le cadre de gouvernance en développement durable qui sera mis en place.

4.1.4 Maintenir des pratiques exemplaires en matière de gouvernance

Nous répertorierons nos bonnes pratiques de gouvernance et veillerons à maintenir des normes d'excellence parmi les plus élevées, en adéquation avec le cadre de gouvernance en développement durable qui sera mis en place.

AXES STRATÉGIQUES



5 Cultiver l'efficacité et l'agilité

La performance de notre organisation repose sur l'efficacité et l'agilité incontestables de notre équipe.

Cultiver l'efficacité et l'agilité, **c'est mettre en place les conditions gagnantes pour renforcer notre performance**, en optimisant, notamment, l'utilisation de nos actifs actuels.



CULTIVER L'EFFICIENCE ET L'AGILITÉ

INITIATIVES STRATÉGIQUES

5.1 Optimiser le potentiel d'accueil de nos actifs

La fluidité du parcours des passagers à YQB est un atout important, largement reconnu par nos passagers. Pour prévenir d'éventuels goulots d'étranglement, nous nous engageons à optimiser la capacité d'accueil de nos infrastructures actuelles, notamment la zone des arrivées des vols intérieurs, les stationnements, la salle de traitement des bagages et le point de contrôle, en amont de notre croissance.

5.2 Adopter une culture axée sur les données

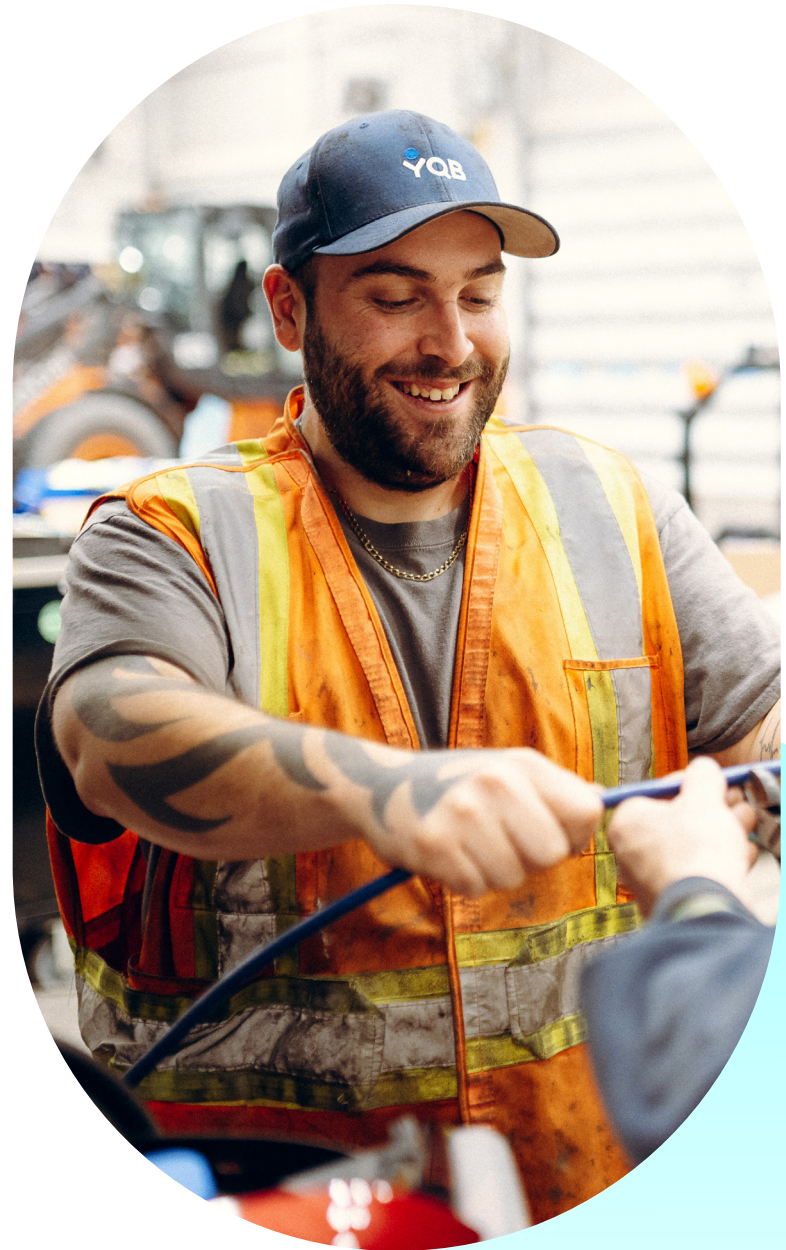
L'exploitation efficace d'un aéroport repose sur l'intégration de technologies de pointe et l'utilisation stratégique de données. Nous mettrons à profit ces technologies et ces données pour éclairer nos décisions, optimiser nos systèmes et procédés et renforcer la collaboration avec nos partenaires, au bénéfice de nos passagers.

5.3 Valoriser l'engagement et la cohésion de notre équipe

La rareté de la main-d'œuvre touche considérablement notre industrie, ce problème nécessite des mesures pour assurer la rétention et l'engagement des employés. Dans un contexte où notre équipe est notre principal levier de succès, nous engagerons une réflexion continue sur les meilleures pratiques en ressources humaines afin de garantir que notre organisation demeure agile, efficiente et résiliente.

5.4 Renforcer la contribution de notre écosystème de partenaires à l'expérience passager

L'engagement des nombreux partenaires présents sur le site aéroportuaire est indispensable pour que l'expérience offerte réponde aux attentes de nos passagers. Nous redoublerons d'efforts pour faire participer nos partenaires à l'amélioration continue du parcours passager.



→ Nos 6 cibles prioritaires pour 2030



Accueillir
2,4 millions
de passagers



Réaliser un résultat
net de plus de
5 millions
de dollars



Maintenir un
indice de satisfaction
moyen des passagers
supérieur à **8/10**



Conserver un taux
de recommandation
employeur (eNPS)
supérieur à **35**



Atteindre
une réduction
de **60 %** de nos
émissions de GES
par rapport à 2016



Générer des
retombées
économiques totale
de **1,4 milliard**
de dollars au pays

→ Tableau récapitulatif

Mission		Vision		
Nous offrons des infrastructures et des services de qualité, efficaces et sécuritaires, afin de favoriser la croissance du trafic aérien et de contribuer significativement au développement socioéconomique de notre région et de tout le Québec.		En 2030, nous amenons 2,4 millions de passagers à choisir YQB, un aéroport international à dimension humaine, levier de fierté et de croissance pour notre communauté, qui se distingue par la convivialité de ses services et l'étendue de son offre.		
Valeurs				
Agilité	Collaboration	Proximité	Durabilité	
Nous sommes proactifs par rapport aux changements et nous agissons pour en maximiser les retombées positives.	Nous prônons le travail d'équipe et la synergie au sein de notre organisation et avec toutes nos parties prenantes, pour assurer le bien commun.	Nous répondons avec diligence aux besoins de nos employés, passagers et partenaires, en privilégiant une approche à échelle humaine.	Nous veillons à protéger les ressources à notre disposition et à en faire un usage optimal, qu'elles soient financières, matérielles ou naturelles, afin d'en assurer la pérennité.	
Axes stratégiques				
1	2	3	4	5
Assurer la pérennité financière	Valoriser l'expérience YQB	Renforcer la notoriété et l'attractivité	Ancrer notre engagement envers le développement durable	Cultiver l'efficacité et l'agilité



Aéroport de Québec inc.

505, rue Principale
Québec, QC G2G 0J4
418 640-2700
1 877 769-2700



aerportdequebec.com