

TRANSFORMER  
UN CONTEXTE  
PANDÉMIQUE

EN UN LEVIER DE  
CROISSANCE ET DE  
REPOSITIONNEMENT

# 2020

rapport annuel



# Table des matières

Mot des présidents.....	3
Membres du conseil d'administration et de l'équipe de direction .....	6
Mission, vision, valeurs.....	8
Du rêve à la réalité : une vision qui se concrétise par la planification.....	10
Focaliser sur le long terme.....	13
Faits saillants 2020 .....	15
Un plan de relance pour soutenir la vitalité économique de la Capitale-Nationale.....	22
Résultats financiers : faits saillants.....	29
Rapport de l'auditeur indépendant sur les états financiers résumés.....	32
Conseil d'administration .....	39

# MOT DES PRÉSIDENTS

Nul n'aurait pu prévoir l'ampleur des répercussions de la pandémie mondiale partout à travers la planète, et encore moins ses effets sans précédent pour l'industrie du transport aérien.

Restrictions de voyage, fermeture des frontières, concentration des vols vers un nombre limité d'aéroports : nombreux sont les facteurs qui auront contribué à une désertion marquée des aéroports en 2020. À la lumière de prévisions faites par des experts de l'industrie, il nous faudra au moins 5 ans pour retrouver le niveau de trafic passager de 2019.

Cette situation a bien entendu des répercussions à l'Aéroport international Jean-Lesage de Québec (YQB), qui a vu son élan de croissance et de développement être brusquement freiné dès le début de la crise. L'année 2020 avait pourtant débuté en force alors que l'aéroport enregistrait un achalandage inégalé pour les mois de janvier et de février. En effet, on y constatait une croissance de 6,8 % et de 9,1 % pour ces deux mois, respectivement, par rapport à l'année précédente.

Puis, en l'espace de deux semaines, en raison de la fermeture des frontières, YQB a vu ses vols s'évaporer et ses revenus s'effondrer de 90 %, bien que l'entreprise doive toujours assumer 60 % de ses dépenses en raison de son statut de service essentiel. Conséquence : les prévisions pour 2020 ont été réévaluées à

600 000 passagers sous réserve de la réouverture des frontières, de la progression du virus dans le monde, des découvertes scientifiques, des stratégies d'affaires des compagnies aériennes, de l'aide gouvernementale à l'industrie aérienne et de la propension des gens à voyager par avion. Bien que les prévisions de YQB étaient parmi les plus pessimistes de son industrie, la réalité s'est avérée encore plus brutale que le pire des scénarios envisagés. YQB a terminé l'année 2020 avec un total de 535 111 passagers, par rapport à 1 789 005 en 2019.

### **Garder le cap quand la tempête frappe**

Notre organisation a dû réagir rapidement à une crise qui est venue affecter tous les volets de ses activités. Comme tout le monde, nous n'avons pas eu le choix de composer avec les répercussions de cette pandémie. La situation a commandé une grande rigueur budgétaire et des décisions difficiles, mais nécessaires. Dans le but de limiter nos pertes financières cumulatives, nous avons dû prendre la difficile, mais inévitable décision d'apporter des ajustements permanents à notre structure organisationnelle. Nous avons évalué nos besoins de personnel en fonction de la nouvelle réalité opérationnelle, des prévisions financières et des prévisions de reprise du trafic aérien à moyen et à long terme. Malgré une réduction du tiers de ses coûts fixes, YQB aura absorbé des pertes de 26,7 M\$ en 2020 et estime qu'elles s'élèveront à 100 M\$ d'ici son retour à la rentabilité.



Bien que nous n'ayons que peu de contrôle sur ce qu'il adviendra de notre industrie au sortir de la pandémie mondiale, nous étions et demeurons les mieux placés pour réfléchir aux solutions qui s'offrent à nous pour ressortir plus forts de cette épreuve, avec des leviers pour générer de la croissance. Alors que nous nous étions dotés d'une planification stratégique quinquennale axée sur le développement des affaires en début d'année 2020, la crise nous a incités à revoir la priorisation des projets inscrits à ce plan. Dans un contexte où il nous apparaissait évident qu'à court terme notre succès ne passerait pas par un retour du trafic passager, nous avons décidé de miser sur des leviers qui nous permettraient de nous développer différemment pour demeurer un moteur de développement économique pour la grande région de Québec.

Résolument déterminés à transformer un contexte pandémique en un levier de croissance et de repositionnement, nous avons présenté notre plan de relance aux gens d'affaires de la grande région de Québec à la fin de l'année 2020 et en début d'année 2021. Ce plan vise bien sûr à assurer la relance des activités aéroportuaires, mais aussi à renforcer notre rôle de moteur économique régional, à diversifier nos sources de revenus et à nous inscrire dans les efforts de relance des gouvernements. Ce plan repose sur cinq axes et comporte des retombées économiques importantes. Il produira surtout un effet structurant et multiplicateur pour la grande région de Québec ainsi que pour tout l'Est et le Nord du Québec.

## Rebondir ensemble

L'industrie du transport aérien est probablement l'une de celles qui sont le plus affectées par la crise qui sévit actuellement. Nous avons été les premiers immobilisés et serons probablement les derniers à reprendre notre envol. C'est tout un écosystème de notre économie qui en sortira fragilisé et qui mettra des années à se rétablir.

Dans les derniers mois, nous avons mis les bouchées doubles pour nous assurer que YQB poursuive son développement stratégique dans un contexte plus exigeant. Tant au niveau du conseil d'administration qu'au niveau de la direction de YQB, nous travaillons sans relâche à préparer le terrain afin que notre aéroport reprenne rapidement cet élan qui a été si brusquement freiné. C'est aussi le cas de toute notre communauté et de nos partenaires d'affaires, avec qui nous travaillons étroitement depuis le début de la crise. Il faudra continuer de miser sur le travail d'équipe et les forces vives de la région pour soutenir une relance durable.

Bien sûr, nous n'avons pas les moyens de faire cavalier seul et notre plan de relance ne pourra voir le jour sans l'appui financier des gouvernements du Québec et du Canada ni le soutien de l'ensemble de nos parties prenantes. Ce plan doit devenir le projet de toute une région, porté par sa communauté d'affaires et ses leaders.

## Regard tourné vers l'avenir

Nous sommes extrêmement fiers de l'engagement et de la résilience dont ont fait preuve nos employés et nos partenaires d'affaires dans la dernière année. Dans l'adversité, nous avons gardé la tête froide et les yeux rivés sur l'objectif. Nous avons pris des décisions difficiles et avons fait preuve d'humanité et d'humilité dans nos actions. Dans l'œil de la tempête, nous avons rassemblé nos certitudes et nous avons bâti un plan de relance structurant, mobilisant et pérenne pour notre région.

La vitalité et l'attractivité d'une région dépendent en grande partie de la force de son aéroport. Bien que nous ne puissions prévoir quand et comment la relance de notre industrie se matérialisera, nous sommes persuadés que YQB s'est donné les meilleures assises pour aborder la suite des choses. Certes, il faudra du temps pour retrouver un trafic passager à la hauteur de ce que nous avions avant la pandémie. Dans l'intervalle, nous saurons où investir nos efforts pour nous assurer que nous faisons tout ce qui est en notre pouvoir pour offrir aux gens de la grande région de Québec un aéroport de choix, à dimension humaine, connecté sur les ambitions de sa région et les besoins de ses passagers, et générateur de fierté pour l'ensemble de la population.

**Lise Lapierre**, FCPA, FCA, ASC  
Présidente du conseil d'administration

**Stéphane Poirier**  
Président et chef de la direction

«Dans les derniers mois, nous avons mis les bouchées doubles pour nous assurer que YQB poursuive son développement stratégique dans un contexte plus exigeant.»

# MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

au 31 décembre 2020



MME  
LISE  
LAPIERRE  
FCPA, FCA, ASC

Présidente du conseil  
Administratrice de sociétés  
Membre d'office de tous  
les comités  
Chambre de commerce  
de Lévis  
Administratrice depuis 2012



M.  
ANDRÉ  
BOULANGER  
IASA, BScA, MScA

Vice-président du conseil  
Membre d'office de tous  
les comités  
Ville de Québec  
Administrateur depuis 2019



M.  
ERIC  
BERGERON  
ing, M.Sc.

Membre du comité  
de gestion des risques,  
sécurité et environnement  
Fondateur et CEO –  
Flyscan Systems inc.  
Chambre de commerce  
et d'industrie de Québec  
Administrateur depuis 2020



MME  
FRANCE  
BILODEAU  
FICA, CFA, ASC, actuaire

Membre du comité  
de nomination, gouvernance  
et ressources humaines  
Chambre de commerce  
et d'industrie de Québec  
Administratrice depuis 2016



MME  
LYNE  
BOUCHARD  
Ph. D, MBA, IASA, CGEIT

Membre du comité  
de gestion des risques,  
sécurité et environnement  
Vice-rectrice aux ressources  
humaines – Université Laval  
Cooptée  
Administratrice depuis 2020



MME  
SOPHIE-  
EMMANUELLE  
CHEBIN  
LL.M, MBA, IASA

Présidente du comité  
de gestion des risques,  
sécurité et environnement  
Présidente –  
Arsenal-conseils,  
Services-conseils en  
gouvernance et en stratégie  
Ville de Lévis  
Administratrice depuis 2019



MME  
DIANE  
DERY  
ASC

Membre du comité  
de planification  
et de développement  
Administratrice de sociétés  
Chambre de commerce  
et d'industrie de Québec  
Administratrice depuis 2019



M.  
JEAN-YVES  
GERMAIN

Membre du comité d'audit  
Co-Président –  
Groupe Germain Hôtels  
Ville de Québec  
Administrateur depuis 2019



MME  
MARJOLAINE  
GIASSON  
CPA, CA, MBA

Membre du comité d'audit  
Vice-présidente sénior,  
Cheffe de la direction  
financière –  
La Maison Simons  
Gouvernement du Canada  
Administratrice depuis 2019



M.  
MARTIN  
LAFRANCE  
MBA

Membre du comité  
de planification  
et de développement  
Copromoteur –  
Festivité Ville de Lévis  
Cofondateur et président du  
conseil – Evenma et Cyprex  
Cofondateur et président –  
Technologies UEAT inc.  
Ville de Lévis  
Administrateur depuis 2019



M.  
MAXIME  
LAVIOLETTE  
MBA

Président du comité de  
nomination, gouvernance  
et ressources humaines  
Directeur général –  
Dessercom  
Coopté  
Administrateur depuis 2018



M.  
JEAN-GUY  
PAQUET  
C.C., G.O.Q., ASC, ing.

Président du comité  
de planification  
et de développement  
Administrateur de sociétés  
Ville de Québec  
Administrateur depuis 2012



M.  
STÉPHANE  
POIRIER  
MBA

Président  
et chef de la direction –  
Aéroport de Québec inc.  
Administrateur depuis 2019



M.  
PIERRE  
RIVARD  
ASC, Avocat

Membre du comité de  
nomination, gouvernance  
et ressources humaines  
Associé – Cabinet Rivard  
Fournier Avocats  
Gouvernement du Québec  
Administrateur depuis 2020



M.  
THOM  
SKINNER  
CPA, CA

Président du comité d'audit  
Administrateur de sociétés  
Gouvernement du Canada  
Administrateur depuis 2018

# ÉQUIPE DE DIRECTION



Président  
et chef de la direction

M.  
STÉPHANE  
POIRIER  
MBA



Secrétaire corporative,  
conformité et gestion  
immobilière

ME  
SOPHIE  
LEFRANÇOIS  
LL. M., ASQ, C. Dir., Avocate



Vice-président  
Exploitation

M.  
MARC-  
ANDRÉ  
BÉDARD



Vice-président  
Finances

M.  
FRANÇOIS  
BILODEAU  
CPA, CA



Vice-président  
Stratégie et  
développement

M.  
YANIC  
ROY

# *Mission*

*Offrir 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 la grande région de Québec.*

# *Vision*

*Faire de YQB un aéroport de choix, à dimension humaine, connecté sur les ambitions de sa région et les besoins de ses passagers, et générateur de fierté pour l'ensemble de la population.*



# Valeurs



## INTÉGRITÉ

*Nous démontrons un grand sens de l'éthique et du devoir, respectons nos obligations, faisons preuve de transparence et assumons nos décisions et actions.*



## COLLABORATION

*Nous prônons le travail d'équipe et la synergie au sein de notre organisation et avec toutes nos parties prenantes.*



## EFFICIENCE

*Nous déployons judicieusement nos ressources humaines, matérielles, informationnelles et financières dans le but d'atteindre nos objectifs organisationnels.*



## SOUCI DU CLIENT

*Nous répondons avec diligence et efficacité aux besoins de nos passagers, compagnies aériennes, locataires et concessionnaires.*

Du rêve  
à la réalité :  
une vision  
qui se  
concrétise  
par la  
planification

En 2020, l'Aéroport international Jean-Lesage de Québec (YQB) a mené d'importants exercices de planification à court, moyen et long terme. Les plans produits dressent la liste des priorités des prochaines années.

Les outils de planification comprennent :

- Un plan directeur sur 20 ans;
- Un plan d'investissement sur 10 ans;
- Un plan stratégique sur 5 ans;
- Un plan annuel.

### Plan directeur 2020-2040 : l'avenir des infrastructures de YQB

YQB a revu ses besoins en infrastructures pour les 20 prochaines années. Fort d'une analyse rigoureuse, le plan directeur présente la stratégie de développement de YQB et les besoins en infrastructures qui en découlent dans un horizon 2020-2040.

Les orientations stratégiques du plan directeur sont basées sur les prévisions de croissance du trafic aérien. Des études ont permis d'estimer la demande de passagers à YQB d'ici 2045 selon sept scénarios possibles, allant de très pessimiste à très optimiste, et d'identifier les facteurs qui peuvent influencer la demande. L'équipe a également tenu compte des perspectives de développement socioéconomique de la région, de la situation actuelle de l'industrie du transport aérien, des atouts et des contraintes que présentent les infrastructures aéroportuaires actuelles, ainsi que de la capacité financière de l'organisation.

Conclusions de l'exercice, YQB est fort de ses actifs. Les investissements de 500 millions de dollars réalisés depuis une quinzaine d'années ont résolu les préoccupations relatives à la capacité d'accueil de l'aéroport qui auraient

pu survenir dans les prochaines années. D'ici 2040, l'accent sera donc mis sur le maintien des infrastructures actuelles ou la construction d'infrastructures qui permettraient de générer plus de revenus. YQB dispose d'atouts considérables, notamment en ses vastes terrains disponibles pour location. Ceux-ci pourront être développés et monnayés, au bénéfice de YQB et de toute la région.

Grâce à ce plan directeur, YQB a une vision claire des infrastructures à améliorer ou à mettre en place durant les prochaines décennies pour atteindre ses objectifs stratégiques. Conformément aux exigences de son bail foncier avec Transports Canada, YQB mettra le plan directeur à jour dans dix ans.

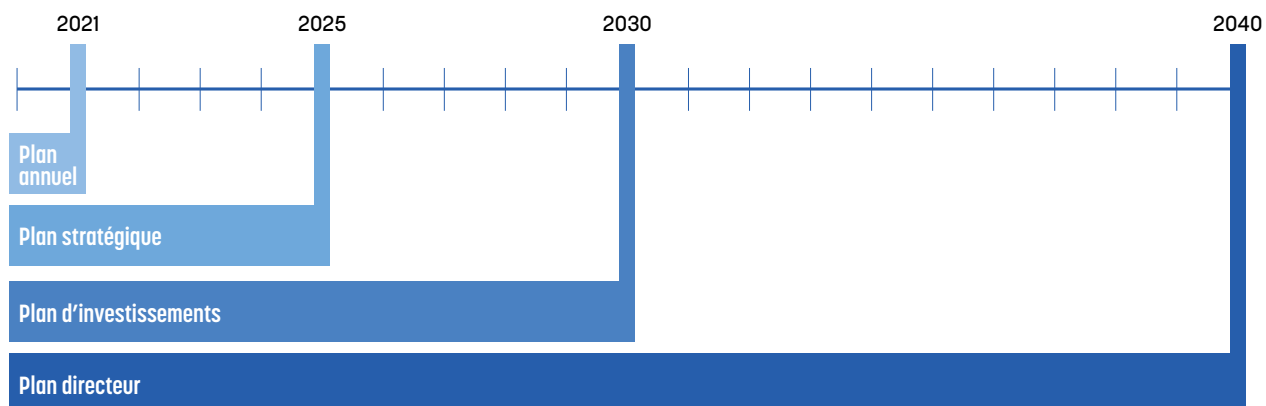
### Plan d'investissements 2020-2030 : chiffrer les besoins

Munie d'un tout nouveau plan directeur, YQB a pu mettre à jour son plan d'investissements. Dans un contexte où YQB a vu 90 % de ses revenus disparaître en 2020, l'organisation a dû faire preuve de vision pour déterminer les investissements qui devraient être réalisés dans la prochaine décennie.

La priorisation des investissements se base sur la stratégie de développement et sur les prévisions de trafic aérien inscrites au plan directeur. Le plan d'investissements présente notamment la liste des projets à réaliser, estime leur coût et fixe leur échéancier.

Ce plan permet à YQB d'établir ses besoins financiers sur un horizon de dix ans et d'arrimer les travaux aux opérations aéroportuaires, dans le but d'en minimiser les répercussions. Le plan d'investissements est mis à jour chaque année.

### Les outils de planification à court, moyen et long terme



## **Plan stratégique 2020-2025 : une ère de développement soutenu**

Après avoir rencontré l'ensemble des parties prenantes de la région, YQB a livré son plan stratégique quinquennal en début d'année 2020. Ce plan vise à faire de YQB un aéroport de choix, à dimension humaine, connecté sur les ambitions de sa région et les besoins de ses passagers, et générateur de fierté pour l'ensemble de la population.

L'élaboration du plan stratégique a permis à l'organisation de se fixer deux grands objectifs à réaliser d'ici 2025.

### **Deux objectifs stratégiques**

- 1. Mettre en place les conditions gagnantes pour améliorer la desserte aérienne et soutenir notre croissance;**
- 2. Être à l'écoute et travailler en étroite collaboration avec la région pour susciter l'engouement envers nos projets et ambitions en s'assurant de l'adhésion de tous.**

Pour soutenir son développement au cours des cinq prochaines années et saisir toutes les occasions d'affaires qui se présentent, YQB s'est donné des orientations rassemblées sous quatre axes stratégiques :

### **Quatre axes stratégiques**

- 1. Augmenter et diversifier nos revenus;**
- 2. Optimiser et réduire nos frais d'exploitation;**
- 3. Mobiliser nos ressources humaines;**
- 4. Engager la communauté et nos parties prenantes.**

Le plan stratégique est mis à jour tous les ans.

## **Plan annuel**

YQB prépare chaque année un plan annuel comprenant des objectifs, des indicateurs de performance, ainsi qu'une estimation budgétaire des revenus et des dépenses pour les douze mois à venir. Ce plan facilite la mise à jour des prévisions financières des dix prochaines années et permet de déterminer les effets des activités sur les flux de trésorerie futurs ainsi que la tarification.



Focaliser sur  
le long terme

## Une industrie gravement atteinte, mais résiliente

L'industrie du transport aérien traverse l'une des pires crises de son histoire. Avec la mise en place d'importantes restrictions aux frontières, la baisse de trafic aérien a atteint près de 90 % au Canada depuis le printemps 2020<sup>1</sup>. Les aéroports canadiens ont alors vu leurs réserves de liquidités disparaître. Conséquemment, ils ont dû annuler des projets d'investissements, laisser partir du personnel et contracter des dettes supplémentaires afin de rester ouverts et d'assurer le maintien des opérations essentielles. Il est clair que les conséquences de la pandémie sur l'industrie du transport aérien seront lourdes et se feront sentir sur de nombreuses années. Plusieurs experts s'entendent pour dire que cela prendra au moins cinq ans pour que le trafic aérien revienne à un niveau équivalent à celui de 2019.

Des études d'Airbus<sup>2</sup> et de Boeing<sup>3</sup> démontrent cependant que l'industrie du transport aérien est résiliente et qu'elle a réussi à croître au cours des dernières décennies, même en période de grandes adversités telles que chocs pétroliers, terrorisme, crises financières et épidémies.

À titre d'exemple, cela a pris 27 ans, entre 1960 et 1987, pour que l'industrie aérienne atteigne son premier milliard de passagers; 18 ans pour qu'elle atteigne le deuxième milliard; 7 ans pour qu'elle atteigne le troisième milliard; et seulement 4 ans pour qu'elle atteigne 4 milliards de passagers, et ce, malgré les divers obstacles rencontrés durant ces périodes. Dans son histoire, l'industrie aérienne s'est relevée de plusieurs périodes de turbulence et a crû de façon exponentielle malgré les obstacles.

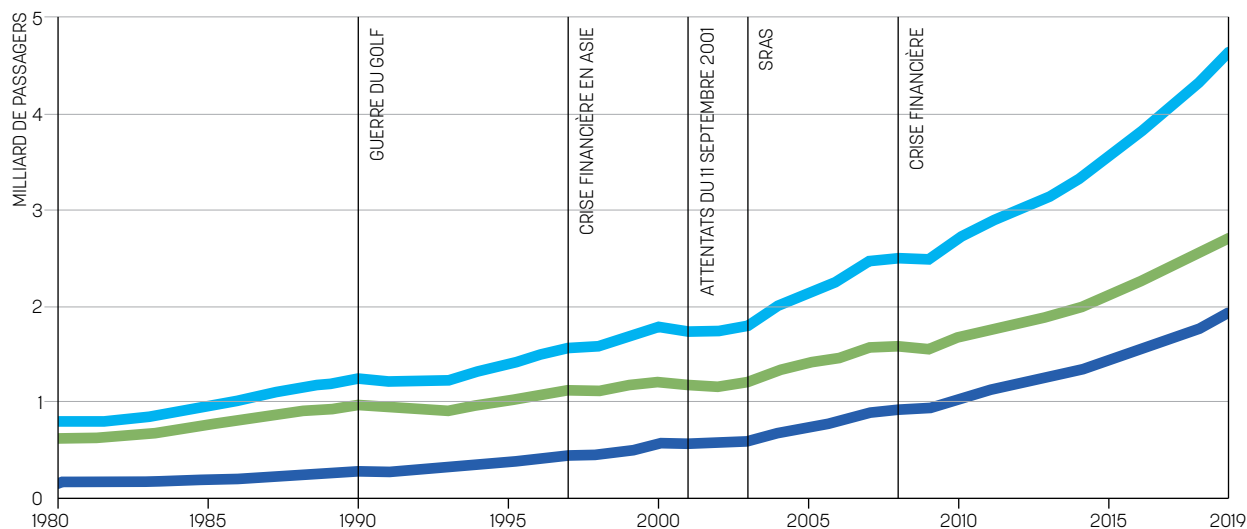
## Un aéroport est un actif qui se gère à long terme

Bien que YQB ait été lourdement frappé par la COVID-19, l'organisation a su reconnaître que la situation est temporaire alors que la gestion d'actifs aéroportuaires requiert une solide vision à long terme.

YQB évolue dans un environnement hautement réglementé et l'entretien de ses infrastructures se planifie sur plusieurs années, car ce sont des projets qui sont très complexes et coûteux. Afin d'assurer le renouvellement et l'entretien optimal des infrastructures du site conformément à sa mission, YQB doit pouvoir compter sur les fonds et la main-d'œuvre nécessaires.

Malgré tout, YQB garde le cap sur ses objectifs à long terme et a su faire preuve d'agilité et de vision pour ajuster sa planification. L'équipe a revu la priorisation de ses projets en réfléchissant aux solutions qui permettraient à YQB de ressortir plus fort de cette épreuve avec des leviers pour générer de la croissance.

## Évolution du trafic aérien mondial de passagers



Source : IEA, World air passenger traffic evolution, 1980-2020, IEA, Paris  
<https://www.iea.org/data-and-statistics/charts/world-air-passenger-traffic-evolution-1980-2020>

<sup>1</sup>Conseil des aéroports du Canada.

<sup>2</sup>Airbus, Global Market Forecast 2019-2038.

<sup>3</sup>Boeing, Commercial Market Outlook 2019-2039.

# Faits saillants 2020

## YQB, un service essentiel

24h / 24 · 7j / 7 · 365j / année

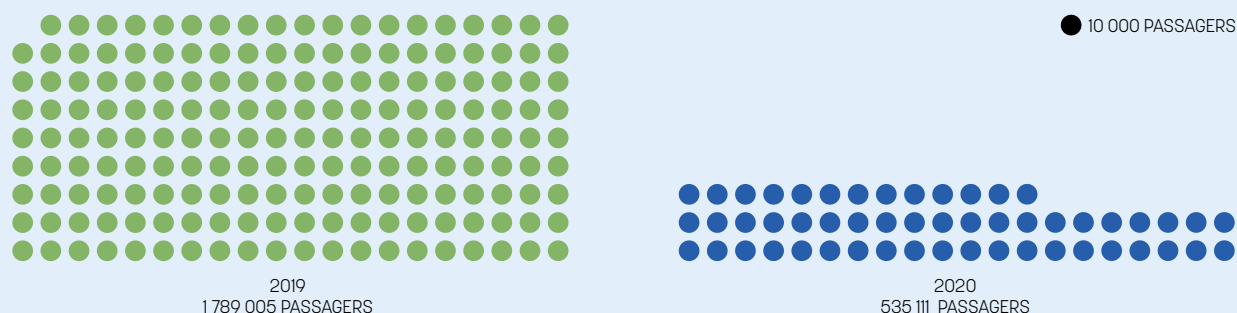
En vertu de notre bail foncier avec Transports Canada, nous avons l'obligation de gérer, d'exploiter et d'entretenir les pistes et installations de l'Aéroport international Jean-Lesage de Québec (YQB) de façon continue tant que la demande de capacité l'exige. Nous avons donc le devoir

d'assurer une prestation de services minimale, ne serait-ce que pour les situations d'urgence et pour le transport de marchandises essentielles.

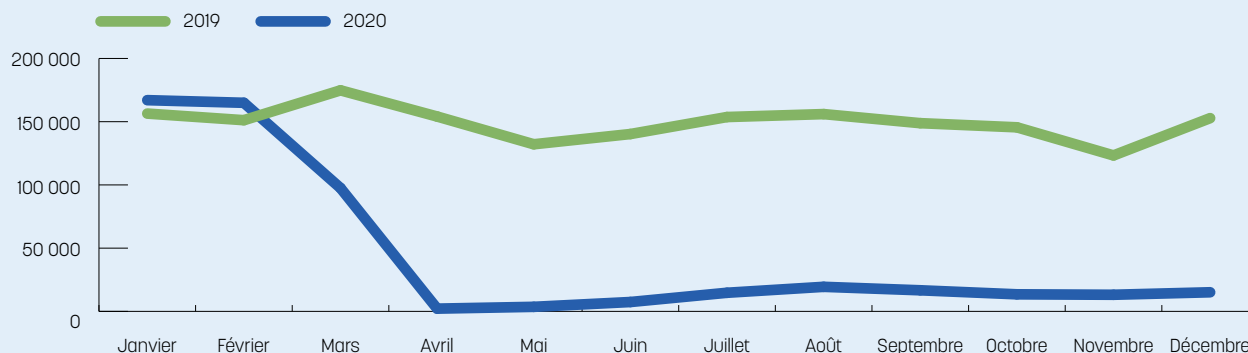
Services qui dépendent de YQB : Service aérien gouvernemental (SAG), transport médical, Société de protection des forêts contre le feu (SOPFEU), déroutements, desserte des régions, déplacement des travailleurs et des marchandises essentielles.

### Baisse phénoménale du trafic passager

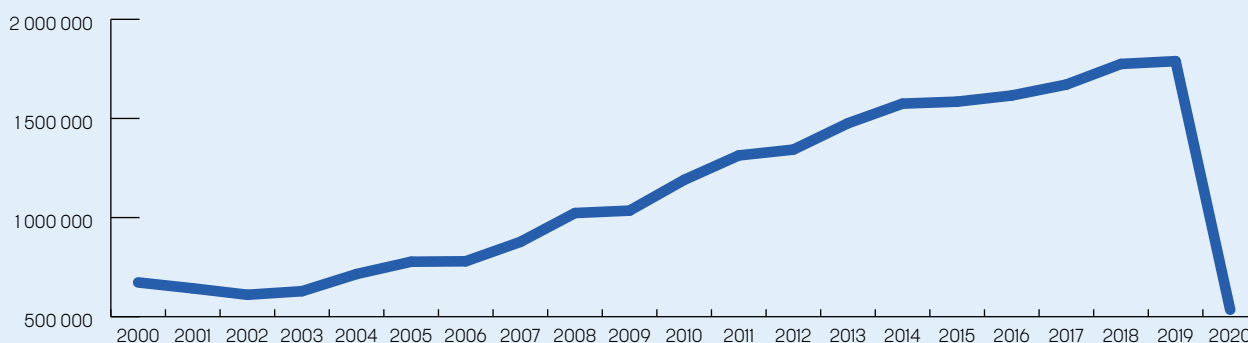
Passagers ayant transité par YQB : 2019 et 2020



Passagers ayant transité par YQB, par mois : 2019 et 2020



Passagers ayant transité par YQB, par an : 2000 à 2020

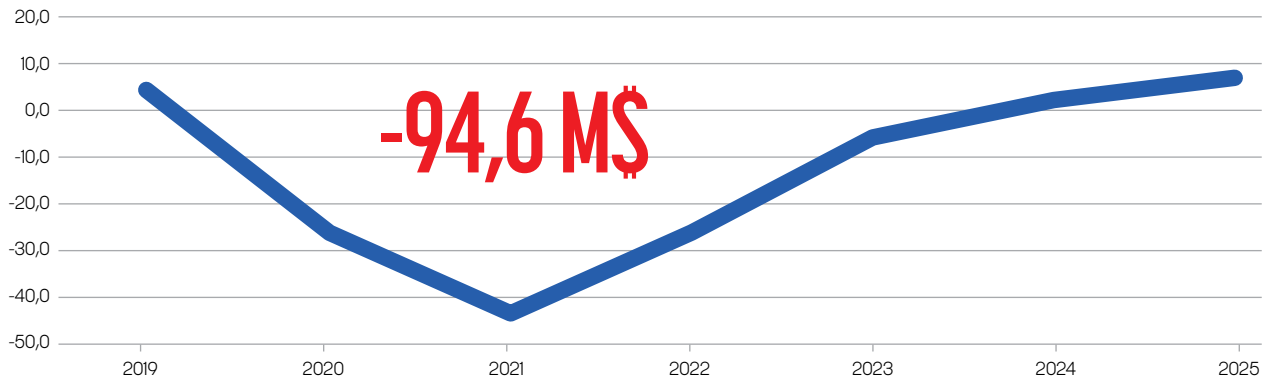




## Importantes pertes financières

# Déficit en 2020 de 26,7 M\$

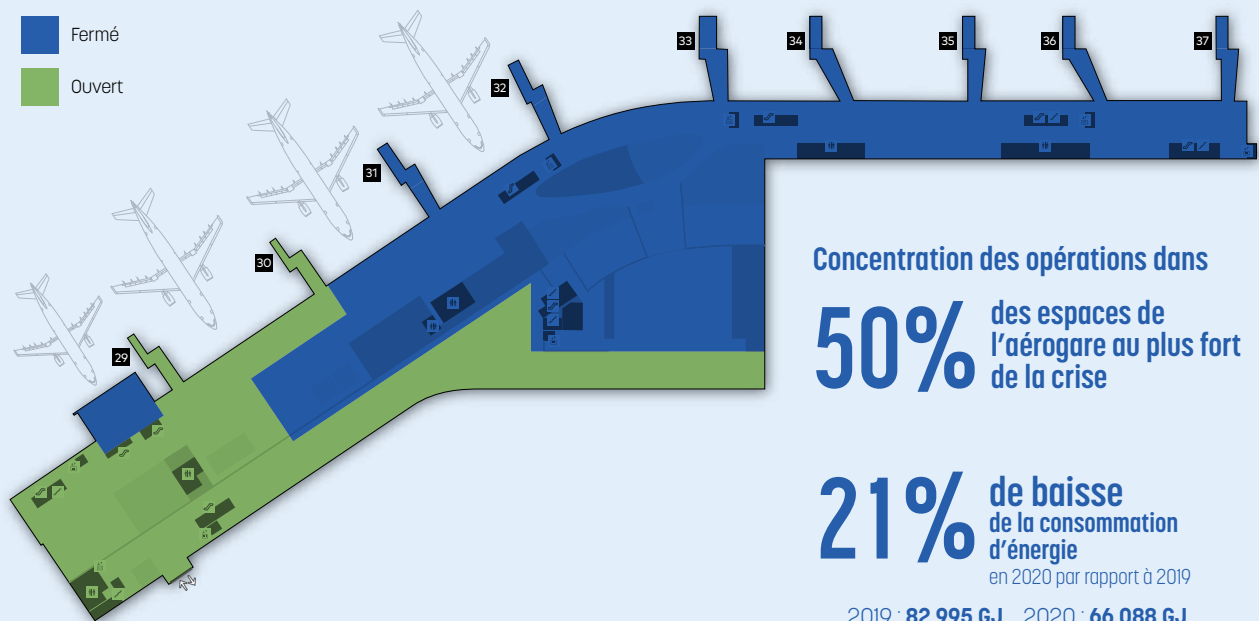
Pertes financières de près de 100 millions \$ à prévoir d'ici 2024



## Coûts d'exploitation réduits au maximum

Grâce à une grande rigueur budgétaire et à la proactivité de notre équipe, nous avons réussi à réduire les coûts d'exploitation de près du tiers.

**28,1%** d'économies sur les coûts d'exploitation Soit **10,03 M\$**



Alors que YQB avait le vent dans les voiles et que le début de l'année 2020 annonçait une croissance exceptionnelle, la pandémie mondiale est venue freiner son élan. En effet, on constatait une croissance de 6,8 % et de 9,1 % en janvier et février 2020, par rapport à l'année précédente. Puis, en mars 2020, YQB a vu son trafic aérien et ses revenus s'effondrer de 90 %. YQB est passé de près de 1,8 M de passagers en 2019 à seulement 535 111 en 2020.

Puisque le trafic passager a une incidence directe sur les revenus de l'organisation, la situation a commandé une grande rigueur budgétaire. L'équipe a été très proactive et est arrivée à réduire les coûts d'exploitation de près de 30 %; un défi de taille dans un contexte où les infrastructures doivent demeurer opérationnelles et sécuritaires, en tout temps. Alors qu'elle prévoyait enregistrer des pertes de 35 M\$ en 2020 en raison des répercussions de la pandémie mondiale, cette rigueur budgétaire absolue a permis à l'organisation de limiter les pertes à 26,7 M\$.

Bien que l'industrie du transport aérien ait été la première frappée par la COVID-19 et qu'elle sera probablement l'une des dernières à être relancée, YQB prépare, en amont, la reprise des activités aéroportuaires. L'organisation a été appelée à se réinventer et devra, plus que jamais, faire preuve de créativité afin de diversifier ses sources de revenus. Les équipes ont été à pied d'œuvre toute l'année pour trouver les solutions qui permettront à l'aéroport de Québec de reprendre son élan et d'accélérer la relance.

L'équipe a été très proactive et est arrivée à réduire les coûts d'exploitation de près de 30 %; un défi de taille dans un contexte où les infrastructures doivent demeurer opérationnelles et sécuritaires, en tout temps.

À travers la tempête, l'équipe et le conseil d'administration ont su garder le cap sur ses objectifs et orientations stratégiques. Dans un contexte de crise sans précédent, les niveaux de service offerts et la priorisation des projets ont été revus en fonction de quatre axes stratégiques.

### Augmenter et diversifier nos revenus

Si YQB visait à augmenter et à diversifier ses revenus bien avant la pandémie mondiale, cette réalité n'a été qu'exacerbée en 2020. En effet, il est plus que jamais primordial que l'organisation puisse compter sur plusieurs sources de revenus, ne serait-ce que pour réduire sa vulnérabilité aux crises comme celle que nous connaissons actuellement. Ce souci de diversification des activités et des revenus s'inscrit d'ailleurs dans une tendance mondiale des sociétés aéroportuaires. En ce sens, des démarches ont été amorcées en 2020 pour mettre en place une **plateforme logistique intermodale (cargo)**. Nous avons approché des entreprises de la région afin de bien connaître leurs besoins en la matière. Le fruit de ces échanges nous a permis de développer les maquettes préliminaires d'un centre de fret aérien intermodal permettant de transporter des marchandises par avion et de les transborder sur des camions (et vice-versa).

Afin de mettre en valeur les 1 251 900 mètres carrés de terrain disponibles sur le site de l'aéroport de Québec, nous avons entamé des démarches pour créer, aménager, développer et commercialiser un **parc aéroportuaire**. YQB a mandaté une firme d'architectes afin d'élaborer le plan d'aménagement et de développement du parc. Ce plan servira d'outil de référence pour le déploiement du projet sur les 10 à 15 prochaines années.

Durant l'été, des travaux de génie civil ont été effectués pour construire les services d'aqueduc et d'égout afin de préparer la venue de nouvelles entreprises sur les terrains locatifs situés au sud du Tablier 3, entre la 9<sup>e</sup> Rue de l'Aéroport et la 7<sup>e</sup> Avenue de l'Aéroport. Le réseau d'aqueduc est dorénavant plus robuste puisque le secteur de la 7<sup>e</sup> Avenue est maintenant bouclé avec le reste du réseau de YQB.

Nous avons également entamé les procédures nécessaires à l'implantation d'établissements hôteliers sur le site aéroportuaire. Bien que le projet ait été ralenti par la pandémie, des discussions se poursuivent avec des partenaires potentiels.

Dans un autre ordre d'idée, dans le but **d'inciter davantage de résidents de notre zone de chalandise à s'envoler de l'aéroport de Québec**, nous avons révisé les tarifs des stationnements publics extérieurs et étagés. L'offre a été bonifiée en réponse à un besoin concret exprimé par la clientèle, soit d'avoir accès à du stationnement longue durée à prix avantageux. Cette nouvelle grille est en vigueur depuis septembre 2020. Nous avons aussi

standardisé la tarification et simplifié le processus de location d'espaces de stationnement pour nos partenaires aériens et commerciaux.

Également, un programme d'incitatifs pour les agents de voyage a été créé et nous préparons son lancement. Sachant que près de 50 % des passagers de YQB traitaient avec un agent de voyage dans les dernières années pour la planification de leurs voyages, YQB compte commissionner les agents de voyage pour le prépaiement de stationnement longue durée et pour la vente d'accès au Salon VIP, entre autres.

Afin de maximiser l'utilisation de notre budget publicitaire et de mesurer l'impact de nos actions promotionnelles, nous avons décidé d'investir dans une technologie de géociblage permettant de déterminer la provenance géographique de notre clientèle. Cette technologie nous permettra de mieux connaître nos passagers.

Nous avons également réalisé une étude de marché exhaustive mesurant la demande en matière de trafic de passagers des différentes régions du Québec. En mettant la demande en adéquation avec la capacité offerte par les transporteurs aériens, nous avons cerné les véritables occasions de développement de la desserte régionale au départ de Québec. Nous travaillons activement avec tous les transporteurs qui souhaitent exploiter ce marché. Nous nous sommes également joints au *Groupe d'intervention sur la relance des services aériens régionaux*, mis sur pied par le ministre des Transports du Québec, M. François Bonnardel, afin de participer aux discussions.

Toujours animés d'une volonté de **monnayer les actifs existants**, nous avons lancé un appel d'offres et la négociation d'un bail pour l'implantation d'un lave-auto proposant aussi des services d'esthétique automobile. Le fournisseur retenu offrira ces nouveaux services dès 2021.

Finalement, afin d'augmenter nos revenus de ventes d'espaces publicitaires, nous avons renégocié notre entente avec notre partenaire responsable de la vente de ces espaces et avons planifié l'ajout d'emplacements publicitaires numériques et statiques dans l'aérogare.

## Optimiser et réduire nos frais d'exploitation

YQB est déterminé à gérer ses ressources financières rigoureusement et dans une dynamique d'amélioration continue. En 2020 plus que jamais, nous nous sommes affairés à optimiser au maximum l'utilisation des ressources de l'organisation et à déployer des initiatives innovantes permettant de mieux utiliser ces ressources ou d'en diminuer l'usage.

Nous sommes très fiers du travail accompli par nos équipes en ces temps difficiles. Les gens ont travaillé ensemble à trouver des solutions créatives aux obstacles rencontrés. Grâce aux efforts de nos équipes pour diminuer

les sources de dépense au maximum, nous avons réussi à baisser nos coûts d'exploitation de 10 millions de dollars soit le tiers des coûts annuels.

Nous avons impliqué nos employés, nos partenaires et nos fournisseurs dans la recherche de solutions, ce qui leur a permis de mieux comprendre nos enjeux et de proposer des solutions des plus novatrices et pérennes. Nous avons d'ailleurs renégocié bon nombre d'ententes de services avec nos fournisseurs, afin de réduire les niveaux de service, dans un contexte de baisse du volume opérationnel.

La diminution marquée de l'achalandage nous a également amené à revoir la superficie utilisée de l'aérogare. Au plus fort de la crise, nous avons pu concentrer les opérations dans 50 % des espaces, ce qui nous a permis de fermer de grandes zones du bâtiment et d'économiser des sommes importantes, comme les coûts de chauffage et ceux associés à l'entretien ménager. Des efforts similaires ont été réalisés dans les bureaux administratifs alors que nos employés sont passés au télétravail. Fait intéressant, sur le plan énergétique, nous avons réussi à consommer 15 577 GJ de moins que ce qui avait été planifié cette année.

Notre équipe a aussi révisé les outils de planification des assignations des comptoirs et des barrières nous permettant de gérer plus facilement et de façon optimale les sections ouvertes de l'aérogare et de la rampe. Cette initiative a d'ailleurs facilité les opérations de nos partenaires manutentionnaires qui fonctionnaient à effectifs réduits.

Les opérations de déneigement, de déglçage et de maintenance des équipements ont également fait l'objet d'un ajustement de niveau de service. Notre équipe a travaillé à l'optimisation de l'usage des véhicules, du carburant et des pièces d'équipement.

De plus, nous avons examiné nos besoins technologiques essentiels et adapté les niveaux de service au contexte de la pandémie, rationalisé l'usage de logiciels, favorisé la réutilisation des équipements et diminué nos achats.

Toujours sur le plan technologique, la gestion des stationnements de YQB a été complètement automatisée afin d'offrir un processus fluide et sans contact aux usagers. Cette décision a été prise dès le début de la pandémie et l'implantation a été effectuée dans un très court délai. Ces nouveaux systèmes permettent une gestion efficiente, optimisée et à distance du service de stationnement.

En ce qui concerne les travaux d'entretien de nos infrastructures essentielles, une analyse complète a été lancée en 2020 pour planifier les projets de génie civil côté piste et les mettre en ordre de priorité selon l'état des infrastructures et les budgets disponibles. L'expertise de nos employés et de firmes professionnelles a été mise à

profit dans cette initiative d'optimisation des projets de génie civil comprenant, entre autres :

- Forages environnementaux, analyses en laboratoires et émission de rapports sur la contamination des sols et le potentiel de contamination naturelle;
- Études de caractérisation environnementales pour établir les volumétries de matériaux contaminés et le caractère naturel ou non des contaminants;
- Simulations de passage d'aéronefs pour déterminer l'envergure des interventions et minimiser les impacts des travaux sur les opérations.

YQB doit habituellement faire prendre des relevés des réparations requises sur le tarmac par des arpenteurs, chaque année. Au cours de l'été, notre équipe a effectué elle-même la prise de ces relevés (fissures, asphalte à réparer, etc.) avec grande précision. Ces données ont pu ensuite être intégrées pour une première fois à la plateforme d'intégration cartographique JMAP.

À l'automne 2020, des travaux ont été effectués pour établir l'emplacement des câbles et des points d'accès des réseaux d'alimentation électriques des pistes d'atterrissage. Les travaux consistaient à effectuer une inspection complète du réseau électrique des pistes, à prendre des relevés géodésiques de tous les points d'accès, à corriger tous les problèmes d'identification et à mettre à jour les dessins et les bases de données des réseaux. Les plans du réseau électrique peuvent désormais être consultés sur nos cartes interactives. Ce projet permettra également de réduire les coûts et le temps de coordination lors de projets futurs et de mieux suivre l'évolution dans le temps des réparations effectuées ou des réparations à surveiller.

De plus, des travaux ont été effectués pour ajouter un instrument de guidage visuel sur le côté de la piste 06, à environ 300 mètres après le début de celle-ci. Cet indicateur de pente d'approche, en anglais *Precision Approach Path Indicator*, aide les pilotes à effectuer une approche correcte (dans le plan vertical) en leur indiquant s'ils sont sur la bonne pente de descente. La mise en service de cet équipement est prévue au début de l'année 2021. Il s'agit d'un outil de plus pour guider les aéronefs des transporteurs commerciaux et des particuliers de façon sécuritaire au moment de l'atterrissage.

Malgré tous ces efforts et bien que YQB ait tiré profit des programmes gouvernementaux de soutien aux entreprises, nous avons dû prendre la difficile mais inévitable décision d'ajuster notre structure organisationnelle. Les ajustements ont été faits en tenant compte de notre nouvelle réalité opérationnelle, des prévisions financières et des prévisions de reprise du trafic aérien dans un horizon de cinq ans. Nous nous sommes assurés que la nouvelle structure répond aux besoins

présents et futurs de notre organisation et nous permet de mener à bien notre plan stratégique. Cette restructuration a entraîné le départ du tiers de nos employés, de façon permanente, en juillet 2020. Les personnes touchées ont été accompagnées dans cette transition.

À la suite de la restructuration, nous avons regroupé les forces de différentes équipes de la vice-présidence Exploitation et avons créé la division Services aéroportuaires. En jumelant l'expertise des différents secteurs opérationnels sous une seule et même entité, nos opérations bénéficient du regroupement de l'offre de service, d'une harmonisation des façons de faire et du partage du savoir-faire. Le résultat : une équipe polyvalente et complémentaire pouvant répondre aux besoins opérationnels avec agilité, rapidité et efficacité.

### Mobiliser nos ressources humaines

Dès le début de la crise, nous avons rapidement déployé des mesures proactives pour nous assurer que l'aéroport de Québec demeure un lieu de passage et milieu de travail sécuritaire. En collaboration avec le comité de santé et sécurité au travail de YQB, nous avons établi de nouvelles consignes sanitaires à respecter dans nos lieux de travail et formé nos employés à ces nouvelles règles. Ils ont ainsi pu continuer à exécuter les tâches essentielles au bon déroulement des opérations aéroportuaires dans les conditions les plus sûres et les plus saines possible.

Les mesures sanitaires déployées à l'Aéroport international Jean-Lesage de Québec (YQB) depuis le début de la pandémie mondiale ont d'ailleurs reçu le sceau



Obtention de l'Airport Health Accreditation

d'excellence mondial du Conseil international des aéroports (ACI), l'*Airport Health Accreditation*. Cette accréditation reconnaît la mise en place de normes sanitaires dans les aéroports, conformément aux recommandations du Groupe de travail sur la relance de l'aviation du Conseil de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI). Elle est accordée à la suite d'une évaluation rigoureuse qui se base notamment sur les normes de nettoyage et de désinfection, la distanciation sociale, la protection des employés, l'aménagement des lieux et les communications adressées aux passagers. Nous continuons également de tenir des discussions avec nos partenaires d'affaires sur une base régulière afin de suivre l'évolution de la pandémie et d'ajuster les procédures.

Grâce aux choix technologiques des dernières années, YQB a pu compter sur les solutions technologiques en place au moment où une grande partie de l'équipe a dû passer au télétravail. L'organisation était préparée et n'a pas eu à investir des montants considérables afin de mener ses activités à distance. Nos employés se sont rapidement adaptés au télétravail. L'environnement technologique stable et sécuritaire leur a permis de rester efficaces et de continuer à collaborer à distance.

Afin d'encadrer le télétravail et de garder nos employés mobilisés, YQB a élaboré une politique de télétravail correspondant aux tendances actuelles et incluant une formation sur les principes d'ergonomie conscientisant les employés aux bonnes pratiques et postures à adopter. Nous avons aussi formé nos gestionnaires sur les bonnes pratiques de gestion à distance. Ces formations donnent donc des outils à nos gestionnaires, leur permettant de favoriser le développement et la mobilisation des employés.

Toujours dans le but de garder nos employés informés et engagés, nous avons mis en place de nouveaux outils et moyens de communication qui se sont avérés très efficaces et appréciés dès le début de la crise. Ceux-ci ont aidé à maintenir un niveau de cohésion dans l'organisation même lorsque l'incertitude était à son plus fort.

### **Engager la communauté et nos parties prenantes**

En tout temps, YQB désire jouer un rôle actif dans la communauté, communiquer de façon optimale avec elle, rassembler ses parties prenantes et se développer de façon durable. Nous avons donc le souci d'engager et de consulter la communauté et nos parties prenantes.

Plus que jamais en 2020, YQB a misé sur des communications soutenues avec tous les acteurs du développement économique et touristique de la grande région de Québec. Nous partageons avec l'ensemble des parties prenantes de notre région la volonté de voir notre Capitale-Nationale et tout le Québec tirer leur épingle du jeu dans le cadre de la relance. Tant par des forums d'échange élargis que par des communications personnalisées, nous avons traversé cette crise dans le souci de prendre soin de nos liens d'affaires.

Dans un même ordre d'idée, YQB a également accompagné tous ses locataires et partenaires d'affaires qui en ont fait la demande pour trouver des solutions qui les aideraient à traverser la crise. Nous nous sommes montrés ouverts et flexibles en ces temps difficiles.

Sur la scène internationale, YQB a consolidé son leadership environnemental et s'est



*Obtention de l'Airport Carbon Accreditation, niveau 3 (optimisation)*

hissé parmi les aéroports les plus écoénergétiques en Amérique du Nord en obtenant le niveau 3 (optimisation) de l'Airport Carbon Accreditation en 2020. L'ACA est un programme mondial de certification en matière de gestion du carbone mis en place par le Conseil international des aéroports (ACI). Le programme fournit aux aéroports un cadre commun pour la gestion active du carbone avec des objectifs mesurables. Les émissions de carbone de chaque aéroport sont vérifiées de manière indépendante, conformément à la norme ISO 14064 (comptabilité des gaz à effet de serre) sur la base de preuves à l'appui.

Sur la scène locale, YQB a travaillé conjointement avec la Paroisse Notre-Dame-de-l'Annonciation afin de remplacer l'une des deux croix lumineuses de l'église de L'Ancienne-Lorette qui s'était éteinte. Celle-ci a été remplacée par des feux de position respectant les normes de Transports Canada. Dans le but d'aider la fabrique à mettre aux normes ses feux de sécurité, YQB a déployé les ressources humaines nécessaires à la réalisation de ce projet de rajeunissement des équipements et assumé une partie des coûts.

Autre collaboration digne de mention, mais qui a dû être mise sur la glace en raison de la pandémie : le projet-pilote de zoothérapie. YQB et le Cégep de La Pocatière ont lancé en février 2020 un projet-pilote de zoothérapie pour apaiser le stress lié au voyage à l'aéroport de Québec. D'une durée de huit semaines, cette initiative visait à apporter du réconfort aux voyageurs qui peuvent se sentir fébriles ou anxieux avant de prendre l'avion tout en permettant aux étudiants du cégep de se perfectionner dans un environnement bien réel. Bien que l'initiative ait été grandement appréciée par les passagers, les employés et les étudiants, le projet-pilote a dû être interrompu à la mi-mars 2020 en raison des mesures sanitaires en vigueur.

Un plan  
de relance  
pour soutenir  
la vitalité  
économique  
de la Capitale-  
Nationale

La mission qui anime l'équipe YQB est claire : l'organisation doit offrir 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 la grande région de Québec.

Il est évident que l'Aéroport international Jean-Lesage de Québec (YQB) ne mise pas sur un retour du trafic passager à court terme pour reprendre son élan, dans un contexte où une pandémie mondiale sans précédent est venue clouer les avions au sol et a entraîné la désertion des aéroports en quelques mois seulement. Les experts sont unanimes : il faudra un minimum de cinq ans pour retrouver un trafic passager équivalent à ce que nous connaissions en 2019. En ce sens, YQB a dû faire preuve d'agilité et de vision pour mettre sur pied un plan de relance qui lui permettrait de se développer différemment. En phase avec sa planification stratégique 2020-2025, YQB a priorisé les projets qui l'aideront à sortir de cette crise avec les meilleures assises, muni de leviers pour générer de la croissance.

### **Le plan de relance de YQB a été développé dans le but d'atteindre les objectifs suivants :**



**Contribuer au dynamisme économique de la Capitale-Nationale, à court, moyen et long terme;**



**Mettre en place les conditions gagnantes afin de solidifier et de développer la desserte aérienne à YQB;**



**Réduire la vulnérabilité de YQB aux crises, en diversifiant les revenus de l'organisation.**



### **Cinq projets qui agissent en synergie**

En 2019, YQB avait développé sa planification stratégique 2020-2025 en faisant du développement aérien son cheval de bataille. Puis, la pandémie mondiale est venue freiner brusquement l'élan que l'organisation s'était donné. Pas question de changer son point de mire pour autant. YQB compte continuer de mettre toutes les chances de son côté pour retrouver, puis accroître la desserte aérienne au départ de Québec. YQB compte sur cinq projets qui agissent en synergie et qui servent à la fois les intérêts de la région et ceux de l'organisation. Ceux-ci généreront des retombées économiques importantes et un effet structurant et multiplicateur pour la grande région de Québec.

## Optimisation de la zone de chalandise

Qu'est-ce qu'une zone de chalandise? Il s'agit du rayon géographique où se trouvent les clients potentiels d'un aéroport. En d'autres mots, c'est le marché d'un aéroport. Pour YQB, on parle bien sûr de la grande région de Québec, mais aussi de tout l'est, le nord et le centre du Québec.

Avant la pandémie mondiale, YQB perdait plus d'un million de passagers par année au profit d'autres aéroports. C'est énorme si l'on considère qu'en 2019, YQB a accueilli près de 1,8 million de passagers.

Si tous rêvent d'une desserte aérienne améliorée, il faut être conscient d'une chose : les transporteurs répondront présents si, et seulement si, ils considèrent qu'une liaison aérienne est viable dans un marché donné. Plus que jamais, il faudra aller chercher tous les passagers potentiels pour développer YQB et en exploiter le plein potentiel.

L'optimisation de la zone de chalandise est un plan d'action pour aller chercher tous les passagers qui se trouvent dans un marché ciblé et qui avaient l'habitude de prendre l'avion ailleurs. Ce plan d'action s'attaque à plusieurs piliers promotionnels afin de générer des résultats rapidement.

1. Révision de la grille tarifaire du stationnement : L'offre de stationnement fait partie des éléments que les voyageurs considèrent lors du choix de leur aéroport de départ. YQB a choisi d'en faire un facteur

d'attractivité. En effet, l'offre a été bonifiée en 2020 dans le but de répondre à un besoin concret exprimé par la clientèle, soit celui d'avoir accès à du stationnement longue durée à prix avantageux.

2. Incitatifs aux agences de voyages : YQB a développé un programme pour récompenser de diverses façons les agences de voyages qui lui envoient des clients. Le programme sera déployé dès qu'une reprise du trafic passager se fera sentir.
3. Expérience distinctive dans l'aérogare : YQB compte favoriser les initiatives qui permettront aux passagers de vivre une expérience différente à leur passage dans l'aérogare (événements, expositions, commerces, etc.). L'objectif est que les gens d'ici et les visiteurs aient envie de voyager au départ de YQB et qu'ils soient pleinement satisfaits de leur expérience.
4. Lancement de campagnes promotionnelles : Dès qu'il sera à propos de le faire, des campagnes promotionnelles seront déployées pour inciter les gens à choisir YQB comme aéroport de départ pour leurs prochains voyages.

Le Secrétariat à la Capitale-Nationale a d'ailleurs annoncé en 2020 que YQB recevrait 327 000 \$ pour appuyer la relance de l'aéroport et plus précisément pour optimiser sa zone de chalandise. Ce financement vient grandement appuyer la concrétisation de ce premier volet du plan de relance.

## Zone de chalandise de YQB





## Consolidation de la desserte aérienne régionale

Le transport aérien régional est un sujet qui a fait couler beaucoup d'encre dans les dernières années. En effet, les vols vers les différentes régions du Québec sont des vols qui sont difficiles à rentabiliser dans le marché actuel et en vertu des modèles d'affaires de la majorité des compagnies aériennes.

En 2020, YQB s'est joint au *Groupe d'intervention pour le transport aérien régional*, mis sur pied par le ministre des Transports du Québec, M. François Bonnardel. YQB y a fait valoir des arguments appuyant l'idée que Québec devienne le point central d'une telle desserte, en se basant notamment sur les résultats d'une étude de marché qui confirme la viabilité économique d'un réseau régional optimisé ayant YQB comme plaque tournante.

Qui plus est, l'aéroport de Québec a besoin de cet apport de trafic supplémentaire pour espérer étendre sa desserte aérienne nationale et internationale. À l'heure actuelle, YQB offre déjà les infrastructures et les équipements nécessaires à l'exploitation d'un réseau régional et travaille activement avec tous les transporteurs qui souhaitent exploiter ce marché.

## Réseau régional





### Plateforme logistique intermodale (cargo)

Pour les aéroports qui disposent d'infrastructures adéquates, d'une capacité physique et d'une plateforme logistique, le fret aérien sera une planche de salut pour sortir plus fort de cette crise. Actuellement, plus de 96 % du fret aérien au Québec est réalisé à Montréal. YQB ne s'attribue qu'un peu plus de 1 %. Il compte profiter de cette occasion de sortie de crise, sachant que sans infrastructure adéquate, l'aéroport et la région de la Capitale-Nationale resteront à la remorque des aéroports mieux adaptés. Surtout que les habitudes des consommateurs à l'égard du commerce en ligne, accentuées durant la pandémie, sont là pour rester.

Le projet consiste donc à construire un centre de fret aérien intermodal sur le site même de YQB pour le transport des marchandises par avion et le transbordement sur des camions (et vice-versa). YQB pourra ainsi profiter d'une occasion de sortie de crise et bénéficier de la croissance de ce marché, tout en diversifiant ses sources de revenus. Ce souci de diversification des activités et des revenus s'inscrit dans une tendance mondiale des sociétés aéroportuaires.

Comme la reprise des vols sera graduelle, la contribution financière que représente le fret aérien devient essentielle à la viabilité des liaisons. Des compagnies aériennes pourraient utiliser le centre de fret aérien intermodal de YQB pour transporter en soute du fret aérien. Ainsi, ils assureraient une plus grande rentabilité de leurs vols de

passagers, ce qui accroîtrait par le fait même le nombre de nouvelles dessertes futures.

Le centre de fret aérien intermodal de YQB viendra entre autres appuyer le développement des secteurs industriels de la région de Québec ainsi que de l'est et du nord du Québec, particulièrement sensibles aux délais de livraison :

- Fabricants de produits électroniques, d'optique et de photonique;
- Sociétés pharmaceutiques et de sciences de la vie;
- Producteurs et grossistes de produits bioalimentaires;
- Poissonneries du Bas-Saint-Laurent et de la Gaspésie;
- Commerçants en ligne (détaillants, quincailliers, etc.);
- Distributeurs de pièces d'équipements;
- Etc.

Comme la concurrence dans les secteurs industriels les plus prometteurs de notre région est mondiale, des installations de fret aérien à la fine pointe sont une condition incontournable pour y faire face. Par ailleurs, les commerçants en ligne qui mettent de plus en plus l'accent sur la livraison extrêmement rapide de leurs produits verraient leur promesse réalisée par l'existence du centre de fret, bien adapté pour satisfaire cette demande de rapidité contrairement aux autres modes de transport. De nouvelles possibilités de croissance économique s'offrent donc pour la région de Québec ainsi que pour le nord et l'est du Québec.

## Parc aéroportuaire

Le projet de parc aéroportuaire, c'est la mise en valeur de 1,2 million de mètres carrés de terrains au cœur de la Capitale-Nationale. Cette offre devient cruciale dans un contexte où les parcs industriels de la région affichent pratiquement tous complet.

Pour YQB, il s'agit d'une occasion remarquable de diversification des revenus. En effet, les sommes perçues pour la location de terrain viendront réduire la pression financière sur l'activité aérienne et atténuer le risque en cas de crise du transport aérien, comme celle qui sévit actuellement.

Le projet nécessite la mise en valeur des terrains disponibles par la construction d'infrastructures terrestres et souterraines. Il sera déployé en trois phases et s'échelonne sur plusieurs années. Dans le cadre de la phase 1, YQB est prêt à accueillir des locataires potentiels dès maintenant.

# Potentiel de développement du site aéroportuaire



## Centre de prédédouanement américain

L'implantation d'un centre de prédédouanement a toujours été un projet incontournable pour le développement à long terme de l'aéroport de Québec. Le dossier bénéficie d'un appui de 95 % de la communauté et de tous les partenaires économiques de la région, qui souhaitent voir ce prochain chantier démarrer prochainement, puisqu'il aura une incidence marquée sur le trafic transfrontalier au cours des prochaines années.

Évidemment, en raison de la pandémie mondiale que nous connaissons actuellement, il est clair que l'activité aérienne ne reprendra pas au même rythme que les autres secteurs d'activité et que cette crise aura des répercussions sur notre trafic passager pour quelques années. Il s'agit donc d'un projet qui devient crucial pour la vitalité et l'attractivité de notre région à moyen et à long terme.

La possibilité pour les passagers de franchir les douanes américaines lors de leur départ du Canada constitue un véritable levier de développement pour la région de Québec et toute la zone de chalandise de YQB. En effet, le trafic généré par ce service engendrerait tout d'abord l'ajout de nouvelles destinations transfrontalières, puis une augmentation significative du nombre de touristes d'affaires et d'agrément.



# Résultats financiers : faits saillants

# PERFORMANCE FINANCIÈRE 2020

Aéroport de Québec inc. a affiché un résultat global négatif de 26,7 millions de dollars pour l'exercice terminé le 31 décembre 2020. Les produits se sont chiffrés à 28,3 millions de dollars incluant les produits financiers alors que les charges d'exploitation, les charges financières et autre élément du résultat global ont atteint 55 millions de dollars.

## PRODUITS

- Les produits tirés des frais d'améliorations aéroportuaires (FAA) ont atteint 7,7 millions de dollars. Les FAA sont affectés en totalité au financement des améliorations aéroportuaires incluant le paiement des intérêts sur la dette.
- Les produits tirés des droits d'atterrissage se sont élevés à 3,7 millions de dollars.
- Les redevances d'aérogare et de passerelles ont été de 2,9 millions de dollars.
- Les produits tirés des stationnements, des concessions, des locations et des services ont atteint 10,5 millions de dollars.
- Les produits tirés de la sûreté et sécurité se sont élevés à 1,9 million de dollars.
- Globalement, la baisse des produits a été de 59,7 %.

## CHARGES

- Les salaires et charges sociales, incluant les allocations de retraite, les indemnités de fin d'emploi non récurrentes et déduction faite de la Subvention salariale d'urgence du Canada, ont été de 9,9 millions de dollars.
- Le loyer versé à Transports Canada s'est limité à 155 522 dollars dû à l'allègement accordé à tous les aéroports canadiens pour les versements du loyer de mars à décembre 2020.

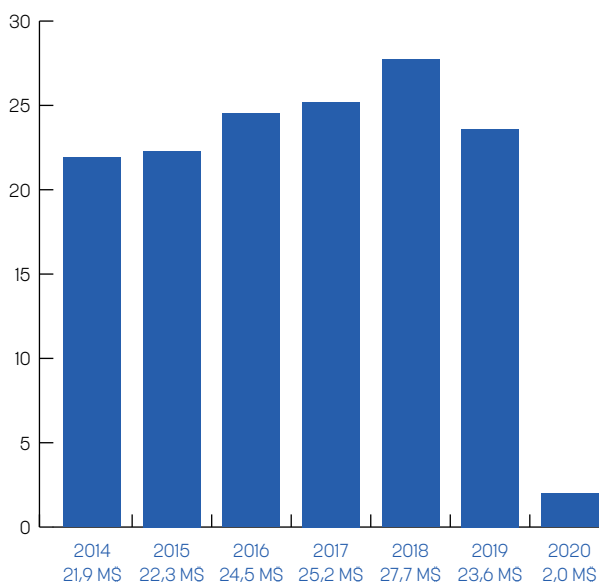
- Aéroport de Québec inc. s'est aussi procuré des biens et services pour une valeur totale de 11,3 millions de dollars. Ce montant est principalement composé de 6,7 millions de dollars aux services et à l'entretien et de 3 millions de dollars pour l'achat de matériel, fournitures et services publics.
- Aéroport de Québec inc. a aussi assumé une dépense de 4,7 millions de dollars relativement aux en-lieu de taxes.

## BAIIA

Le bénéfice avant intérêts, impôts et amortissement (BAIIA) est de 2 M\$ pour 2020.

Le BAIIA est utilisé par la direction comme 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 charges financières, impôts et amortissement.

## BAIIA 2014 à 2020



## PRÉVISIONS DES PRODUITS ET DES CHARGES (2021-2025)

(en milliers de dollars)

	2021	2022	2023	2024	2025
Produits	9 819	32 153	65 652	74 913	79 801
Charges*	41 573	48 374	54 243	55 595	56 843

\* Les charges excluent les amortissements des immobilisations corporelles et les amortissements des produits afférents aux immobilisations corporelles.

Les prévisions ci-dessus sont établies en fonction de nombreuses hypothèses. Les résultats réels pourraient être différents.

## INVESTISSEMENTS 2020

(en milliers de dollars)

	Plan	Réel	Raison
Investissements	35 335	8 748	Économies réalisées et certains projets et études prévus ont été reportés.

Les principaux projets d'investissement réalisés par YQB en 2020 sont les suivants :

- Ajout de services aux terrains de la 8e Avenue de l'Aéroport;
- Aménagement de la nouvelle salle de traitement des bagages.

## PROJETS D'INVESTISSEMENT (2021-2025)

Les principaux projets d'investissement présentement à l'étude pour l'horizon 2021-2025 sont les suivants :

- Mise en oeuvre du plan de relance (incluant la plateforme logistique intermodale, le parc aéroportuaire, le centre de prédédouanement américain et l'optimisation commerciale);
- Réfection de tabliers (postes d'embarquement);
- Réfection des voies de circulation Hotel et Golf;
- Seuil de la piste 29 – Réfection du seuil;
- Aménagement pour *RESA* (*Runway End Safety Area*);
- Reconfiguration de la voie de circulation Charlie;
- Tablier 3 – Réfection de la voie de circulation et prolongation du tablier;
- Construction du poste d'embarquement 38;
- Piste 06-24 – Travaux d'entretien;
- Contrôle des non passagers véhicules - Nord;
- Nouveau dépôt à neige – Sud;
- 8<sup>e</sup> Avenue de l'Aéroport – Réhabilitation de l'avenue et éclairage;
- 7<sup>e</sup> Avenue de l'Aéroport – Réhabilitation de l'avenue.







# Aux administrateurs de Aéroport de Québec inc.

## Opinion

Les états financiers résumés, qui comprennent l'état de la situation financière résumé au 31 décembre 2020, les états résumés du résultat global, des variations des actifs nets et des flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date, ainsi que les notes aux états financiers résumés, sont tirés des états financiers audités de Aéroport de Québec inc. pour l'exercice terminé le 31 décembre 2020.

À notre avis, les états financiers résumés ci-joints constituent un résumé fidèle des états financiers audités, sur la base des critères décrits dans la note 2.

## États financiers résumés

Les états financiers résumés ne contiennent pas toutes les informations requises par les Normes internationales d'information financière (IFRS). La lecture des états financiers résumés et du rapport de l'auditeur sur ceux-ci ne saurait par conséquent se substituer à la lecture des états financiers audités et du rapport de l'auditeur sur ces derniers.

## Les états financiers audités et notre rapport sur ces états

Nous avons exprimé une opinion non modifiée sur les états financiers audités dans notre rapport daté du 18 février 2021.

## Responsabilité de la direction à l'égard des états financiers résumés

La direction est responsable de la préparation des états financiers résumés, sur la base des critères décrits dans la note 2.

## Responsabilité de l'auditeur

Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion indiquant si les états financiers résumés constituent un résumé fidèle des états financiers audités, sur la base des procédures que nous avons mises en oeuvre conformément à la Norme canadienne d'audit (NCA) 810, Missions visant la délivrance d'un rapport sur des états financiers résumés.

*Raymond Chabot Grant Thornton S.E. N.C. R. L.*<sup>1</sup>

Québec  
Le 18 février 2021

<sup>1</sup>CPA auditeur, CA permis de comptabilité publique n° A119912

# État du résultat global résumé

## pour l'exercice terminé le 31 décembre 2020

	2020 \$	2019 \$
<b>Produits</b>		
Atterrissage et aérogare	<b>6 643 341</b>	15 130 513
Frais d'améliorations aéroportuaires	<b>7 676 056</b>	26 804 881
Concessions	<b>1 760 479</b>	4 308 004
Locations	<b>3 110 135</b>	2 894 787
Stationnements	<b>2 463 881</b>	6 549 157
Services et recouvrements	<b>3 107 130</b>	7 676 911
Sûreté et sécurité	<b>1 865 903</b>	5 255 264
Autres produits	<b>37 202</b>	7 884
	<b>26 664 127</b>	68 627 401
<b>Charges</b>		
Charges au titre des avantages du personnel	<b>9 939 882</b>	17 140 626
Loyer	<b>155 522</b>	4 276 662
Biens et services	<b>11 344 778</b>	19 485 356
En-lieu de taxes	<b>4 725 786</b>	5 675 106
Amortissement des immobilisations corporelles	<b>22 663 106</b>	15 217 150
Amortissement des produits reportés afférents aux immobilisations corporelles	<b>(5 295 429)</b>	(3 514 986)
Perte de valeur des actifs financiers	<b>53 863</b>	24 000
Autres charges		12 724
	<b>43 587 508</b>	58 316 638
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>(16 923 381)</b>	10 310 763
Produits financiers	<b>1 673 589</b>	1 701 980
Charges financières	<b>(11 791 751)</b>	(6 627 092)
<b>Résultat net</b>	<b>(27 041 543)</b>	5 385 651
<b>Autre élément du résultat global</b>		
Élément qui ne sera pas reclassé ultérieurement en résultat net		
Réévaluation du passif net au titre du régime de retraite à prestations définies	<b>355 100</b>	25 400
<b>Résultat global</b>	<b>(26 686 443)</b>	5 411 051

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers résumés.

# État des variations des actifs nets résumé

pour l'exercice terminé le 31 décembre 2020

	Résultats cumulés \$	Cumul de l'autre élément du résultat global \$	Total des actifs nets \$
<b>Soldes au 1<sup>er</sup> janvier 2020</b>	<b>144 385 411</b>	<b>(2 462 500)</b>	<b>141 922 911</b>
Résultat net	<b>(27 041 543)</b>		<b>(27 041 543)</b>
Réévaluation du passif net au titre du régime de retraite à prestations définies		<b>355 100</b>	<b>355 100</b>
Résultat global			<b>(26 686 443)</b>
<b>Soldes au 31 décembre 2020</b>	<b>117 343 868</b>	<b>(2 107 400)</b>	<b>115 236 468</b>
<b>Soldes au 1<sup>er</sup> janvier 2019</b>	138 999 760	(2 487 900)	136 511 860
Résultat net	5 385 651		5 385 651
Réévaluation du passif net au titre du régime de retraite à prestations définies		25 400	25 400
Résultat global			5 411 051
<b>Soldes au 31 décembre 2019</b>	<b>144 385 411</b>	<b>(2 462 500)</b>	<b>141 922 911</b>

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers résumés.

# État des flux de trésorerie résumé

## pour l'exercice terminé le 31 décembre 2020

	2020 \$	2019 \$
<b>Activités opérationnelles</b>		
Résultat net	(27 041 543)	5 385 651
Éléments hors caisse		
Amortissement des immobilisations corporelles	22 663 106	15 217 150
Amortissement des coûts de transaction	83 695	83 695
Amortissement des produits reportés afférents aux immobilisations corporelles	(5 295 429)	(3 514 986)
Perte (gain) sur la cession d'immobilisations corporelles	(30 236)	12 724
Passif net au titre du régime de retraite à prestations définies	23 925	(42 823)
Variation nette d'éléments du fonds de roulement	6 936 099	(197 297)
<b>Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>	<b>(2 660 383)</b>	16 944 114
<b>Activités d'investissement</b>		
Dépôts à terme	(32 053 125)	(18 612 797)
Encaissements de dépôts à terme	52 137 834	47 477 856
Acquisitions d'immobilisations corporelles	(16 488 363)	(42 883 371)
Cessions d'immobilisations corporelles	34 000	3 000
Encaissement des effets à recevoir	161 732	175 162
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>	<b>3 792 078</b>	(13 840 150)
<b>Activités de financement</b>		
Remboursements d'emprunts	(2 250 000)	(2 250 000)
Encaissements des subventions à recevoir	3 632 455	2 701 295
Remboursement de l'obligation locative	(183 741)	(444 577)
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>	<b>1 198 714</b>	6 718
<b>Augmentation nette de l'encaisse</b>	<b>2 330 409</b>	3 110 682
Encaisse au début	6 873 593	3 762 911
Encaisse à la fin	9 204 002	6 873 593

Au cours de l'exercice, l'entité a versé des intérêts totalisant 11 757 198 \$ (12 601 438 \$ en 2019) et a encaissé des intérêts totalisant 2 234 982 \$ (3 291 016 \$ en 2019).

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers résumés.

# État de la situation financière résumé

## au 31 décembre 2020

	2020 \$	2019 \$
<b>ACTIF</b>		
<b>Courants</b>		
Encaisse	9 204 002	6 873 593
Dépôts à terme	24 657 108	38 443 458
Débiteurs	4 540 313	6 245 930
Subventions à recevoir	4 472 683	6 926 972
Effets à recevoir	165 660	155 592
Fournitures en stock	1 712 092	1 588 803
Frais payés d'avance	660 366	742 590
	<b>45 412 224</b>	60 976 938
<b>Non courants</b>		
Dépôts à terme	35 900 000	42 198 359
Effets à recevoir	1 872 802	2 044 602
Subventions à recevoir	31 343 354	35 517 673
Immobilisations corporelles	451 864 182	465 782 783
	<b>520 980 338</b>	545 543 417
	<b>566 392 562</b>	606 520 355
<b>PASSIF</b>		
<b>Courants</b>		
Créditeurs	16 217 285	19 445 821
Produits reportés	3 057 943	1 044 506
Dépôts de clients	135 744	91 579
Emprunts	6 424 319	6 336 972
Obligation locative	279 953	437 138
	<b>26 115 244</b>	27 356 016
<b>Non courants</b>		
Créditeurs		1 322 613
Emprunts	312 145 555	318 486 179
Obligation locative	458 211	484 767
Produits reportés afférents aux immobilisations corporelles	111 640 405	115 845 015
Dépôts de clients	617 614	592 614
Passif net au titre du régime de retraite à prestations définies	179 065	510 240
	<b>425 040 850</b>	437 241 428
	<b>451 156 094</b>	464 597 444
<b>ACTIFS NETS</b>		
Résultats cumulés et cumul de l'autre élément du résultat global	<b>115 236 468</b>	141 922 911
	<b>566 392 562</b>	606 520 355

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers résumés.

Pour le conseil d'administration,

Signé :

Lise Lapierre, FCPA, FCA, ASC  
Présidente du conseil d'administration

Signé :

Thom Skinner, CPA, CA  
Président du comité d'audit

# Notes aux états financiers résumés

## au 31 décembre 2020

### 1 - STATUTS ET NATURE DES ACTIVITÉS

Aéroport de Québec inc. (AQI), régie en vertu de la Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif, est une entité sans capital-actions et à but non lucratif exonérée au sens de la *Loi de l'impôt sur le revenu*. Elle est responsable de la gestion, de l'exploitation, de l'entretien et du développement de l'Aéroport international Jean-Lesage de Québec (« YQB ») en vertu d'un bail foncier signé le 27 octobre 2000 avec le gouvernement du Canada, dont la durée est de 60 ans avec une option de renouvellement pour une période additionnelle de 20 ans.

Le siège social de AQI est situé au 505, rue Principale, Québec (Québec) G2G 0J4.

### 2 - CRITÈRES DE PRÉPARATION DES ÉTATS FINANCIERS RÉSUMÉS

AQI a préparé des états financiers en conformité avec les Normes internationales d'information financière (IFRS). Les états financiers ont été approuvés par le conseil d'administration le 18 février 2021. L'auditeur indépendant a exprimé une opinion non modifiée sur ces états financiers dans son rapport du 18 février 2021.

AQI a choisi de préparer des états financiers résumés en utilisant les critères suivants :

(a) Présentation d'un jeu d'états financiers, à l'exception des notes aux états financiers;

(b) Utilisation du même format dans les états financiers résumés que celui adopté dans les états financiers, à l'exception des renvois aux notes;

(c) Exclusion des notes aux états financiers, à moins que leur omission empêche le lecteur d'avoir une représentation structurée des ressources économiques et des obligations de l'entité à un moment précis ou de leur évolution au cours d'une période.

Les états financiers sont présentés en dollars canadiens, soit la devise fonctionnelle de AQI.

### 3 - DISPONIBILITÉ DES ÉTATS FINANCIERS

Les états financiers audités sont disponibles sur le site Internet de AQI ([www.aeroportoquebec.com](http://www.aeroportoquebec.com)) après leur présentation à l'assemblée publique annuelle.

De plus, il est possible d'obtenir un exemplaire papier des états financiers audités en communiquant avec AQI.



Aéroport de Québec inc. (AQi), régie en vertu de la *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, est une société sans capital-actions et à but non lucratif exonérée au sens de la *Loi de l'impôt sur le revenu*. Elle est responsable de la gestion, de l'entretien et du développement de l'Aéroport international Jean-Lesage de Québec (YQB) en vertu d'un bail foncier signé le 27 octobre 2000 avec le gouvernement du Canada et dont la durée est de 60 ans avec une option de renouvellement pour une période additionnelle de 20 ans.

Tout excédent des produits par rapport aux charges est réinvesti dans les infrastructures de YQB afin d'améliorer les services offerts aux passagers.

AQi souscrit à tous les principes d'imputabilité et de transparence conformément à ce bail foncier, mais aussi à son Règlement administratif.

En plus du cadre réglementaire du bail foncier, du Règlement administratif et de son certificat de prorogation, AQi est assujettie à d'autres règles lui permettant d'assurer ses obligations en matière d'imputabilité et de transparence envers le public. Dans le cadre du programme de surveillance des baux de Transports Canada, AQi fait l'objet d'une évaluation annuelle.

Au cours des dernières années, cet examen s'est révélé conforme. L'ensemble des commentaires formulés par Transports Canada a par ailleurs fait l'objet des suivis adéquats, et ce, sans exception.

Conformément aux principes d'imputabilité devant le public des administrations aéroportuaires canadiennes et à son Règlement administratif, AQi compte un maximum de trois (3) membres cooptés nommés par le conseil d'administration, de deux (2) membres nommés par Sa Majesté la Reine du chef du Canada<sup>1</sup>, d'un (1) membre nommé par le Gouvernement du Québec, de cinq (5) membres proposés par les villes de Québec et de Lévis ainsi que de quatre (4) membres proposés par la Chambre de commerce et d'industrie de Québec et de la Chambre de commerce de Lévis. Ces dernières sont invitées à proposer des candidatures à titre de membres et d'administrateurs du conseil d'administration en fonction de profils soumis par le conseil d'administration.

Au total, le conseil est composé d'au plus quinze (15) membres, qui détiennent notamment de l'expérience dans les domaines de la comptabilité, de l'environnement, de l'administration, de la gestion dans l'industrie du transport aérien, du droit, de l'organisation de la main-d'œuvre et du génie.

Le conseil détermine les orientations de l'organisation et veille à leur mise en œuvre en collaboration avec l'équipe de la direction.

En 2020, AQi s'est appuyée, en fonction des nominations et départs, sur une équipe de seize (16) administrateurs externes dont l'expertise et les compétences variées ont contribué à soutenir activement la direction dans l'exercice de ses fonctions.

## COMITÉS

En 2020, quatre (4) comités ont concouru à la préparation des décisions du conseil d'administration :

- le comité de nomination, gouvernance et ressources humaines;
- le comité d'audit;
- le comité de planification et de développement;
- le comité de gestion des risques, sécurité et environnement.

Ces derniers agissent conformément aux orientations du conseil d'administration et s'assurent que l'organisation répond à ses obligations légales dans la gestion quotidienne des activités. Par ailleurs, le conseil d'administration bénéficie aussi de l'appui d'un comité consultatif communautaire qui contribue à l'avancement de divers dossiers afin de supporter l'amélioration des services aériens et des infrastructures de YQB.

## RÈGLES RELATIVES AUX CONFLITS D'INTÉRÊTS

Conformément au bail avec Transports Canada, AQi a adopté, dans son Règlement général, des règles relatives aux conflits d'intérêts qui sont applicables à ses administrateurs, dirigeants et employés et qui visent à prévenir tout conflit d'intérêt réel ou apparent. AQi s'est conformée à ces règles en 2020, notamment au moyen d'une déclaration annuelle d'intérêts signée par chaque administrateur et de déclarations de mises à jour émises au besoin.

<sup>1</sup>Ce nombre peut être porté à trois (3) pour chaque période pendant laquelle la Société reçoit une aide financière du Gouvernement du Canada.



## CONTRATS EXCÉDANT 116 100 \$ OCTROYÉS SANS APPEL D'OFFRES PUBLIQUES

- Contrat d'entretien ménager à Les Entretien d'édifices Capitale inc. autorisé par le conseil d'administration du 9 mai 2012, selon les taux horaires, pour une durée indéterminée et résiliable. De janvier à décembre 2020, AQi a versé 620 845 \$ plus taxes à ce fournisseur.
- Octroi d'un contrat de gré à gré en faveur de Engie Services inc. pour la réalisation de divers travaux sur les systèmes de la salle à bagages au montant de 379 217 \$ en raison de l'expertise hautement spécialisée de cette firme et de sa connaissance approfondie du système de traitement de bagages de YQB.

## GOVERNANCE

Le président et chef de la direction est responsable de définir et de mettre en œuvre les orientations stratégiques, les objectifs et les valeurs fondamentales de l'organisation. Les orientations stratégiques sont axées sur la maximisation de la valeur pour les partenaires (paliers gouvernementaux) et les principaux intéressés (clients, employés, grand public) comme entités économiques. Le titulaire de ce poste est responsable des résultats financiers de l'ensemble des affaires et fonctions de l'organisation, y compris les revenus et dépenses, le bilan, ainsi que les principaux indices de valeur pour la clientèle. Il relève directement du conseil d'administration.

Le président et chef de la direction est notamment appuyé dans ses tâches par les vice-présidents Exploitation, Stratégie et développement ainsi que Finances.

## RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS ET DES DIRIGEANTS

Les honoraires annuels déterminés par règlement pour la rémunération des administrateurs se détaillent comme suit :

### Honoraires annuels

Président du conseil.....	60 000 \$
Vice-président du conseil.....	10 000 \$
Président de comité.....	10 000 \$
Administrateur (sauf le président).....	8 000 \$
Membre de comité*.....	2 000 \$

(\* sauf le président et le vice-président)

### Jetons de présence

600 \$ par réunion du conseil, d'un comité ou par demi-journée d'activités spéciales. Les administrateurs n'ont pas touché de rémunération pour les réunions extraordinaires liées à la gestion des répercussions de la pandémie.

### Nombre de réunions

Conseil d'administration.....	12
Comité de nomination, gouvernance et ressources humaines.....	7
Comité d'audit.....	5
Comité de gestion des risques, sécurité et environnement.....	3
Comité de planification et de développement.....	5
Assemblée générale annuelle des membres.....	1
Assemblée publique annuelle.....	1
Réunion annuelle des entités de désignation.....	1

### Cadres de la direction

La haute direction de AQi a touché en rémunération une somme de 1 262 279 \$ pour la durée de l'exercice financier se terminant le 31 décembre 2020, incluant les primes annuelles basées sur l'atteinte ou le dépassement des objectifs.

## RÉMUNÉRATION RÉGULIÈRE

Nom	Honoraires	Jetons	Total 2020
M. Jean Claude Labbé <sup>1</sup>	18 462 \$	6 600 \$	25 062 \$
M <sup>me</sup> Lise Lapierre**	44 904 \$	17 340 \$	62 244 \$
M <sup>me</sup> France Bilodeau	9 643 \$	9 660 \$	19 303 \$
M. Jean-Guy Paquet*	19 287 \$	9 060 \$	28 347 \$
M. Thom Skinner*	19 973 \$	9 660 \$	29 633 \$
M. Gilles Filiatrault <sup>2</sup>	3 082 \$	1 200 \$	4 282 \$
M. Maxime Laviolette	19 287 \$	8 880 \$	28 167 \$
M <sup>me</sup> Sophie-Emmanuelle Chebin*	18 600 \$	9 540 \$	28 140 \$
M <sup>me</sup> Marjolaine Giasson	9 643 \$	9 060 \$	18 703 \$
M. Martin Lafrance	9 643 \$	7 680 \$	17 323 \$
M. Jean-Yves Germain	9 369 \$	7 380 \$	16 749 \$
M. André Boulanger***	14 336 \$	14 340 \$	28 676 \$
M <sup>me</sup> Diane Déry	9 643 \$	8 760 \$	18 403 \$
M. Éric Bergeron	3 043 \$	2 700 \$	5 743 \$
M. Pierre Rivard <sup>3</sup>	6 539 \$	6 060 \$	12 599 \$
M <sup>me</sup> Lyne Bouchard <sup>4</sup>	7 793 \$	6 252 \$	14 045 \$

\* Président(e) de comité

\*\* Présidente du conseil

\*\*\* Vice-président du conseil

<sup>1</sup> Le mandat de M. Jean-Claude Labbé s'est terminé le 21 avril 2020.

<sup>2</sup> Le mandat de M. Gilles Filiatrault s'est terminé le 19 février 2020.

<sup>3</sup> Le mandat de M. Pierre Rivard a débuté le 21 avril 2020.

<sup>4</sup> Le mandat de M<sup>me</sup> Lyne Bouchard a débuté le 19 février 2020.



**Aéroport de Québec inc.**

505, rue Principale  
Québec, QC G2G 0J4  
418 640-2700  
1 877 769-2700  
info@yqb.ca

[aeroportdequebec.com](http://aeroportdequebec.com)  
[facebook.com/quebecyqb](https://facebook.com/quebecyqb)  
[twitter.com/quebecyqb](https://twitter.com/quebecyqb)

**YQB** Aéroport  
international  
Jean-Lesage  
de Québec