



**REVUE QUINQUENNALE 2020-2025
AÉROPORT DE QUÉBEC INC.**

SOMMAIRE EXÉCUTIF

Octobre 2025

ABSCISSE
RÉVÉLATEUR DE STRATÉGIE

Abscisse Recherche Inc.
2120 Sherbrooke Est, Bureau 216
Montréal (Québec) H2K 1C3
Téléphone: (514) 750-1584
abscisse-recherche.com

SOMMAIRE EXÉCUTIF REVUE QUINQUENNALE 2020-2025 – AÉROPORT DE QUÉBEC INC.

Abscisse Recherche Inc. (Abscisse) a été mandatée par Aéroport de Québec Inc. (AQi) pour procéder au cinquième examen de rendement de AQi, conformément à la clause 9.2 du bail foncier daté du 1^{er} novembre 2000, qui lie AQi et Sa Majesté la Reine du chef du Canada représentée par le ministre des Transports.

L'article 9.02.01 du bail stipule que tous les cinq ans, AQi doit faire en sorte qu'un examen soit effectué et complété par une personne compétente indépendante relativement à sa gestion, à son exploitation et à son rendement. L'examen doit inclure une revue sommaire du rendement du management de l'aéroport, de son exploitation et de sa performance financière, avec une emphase sur des observations pertinentes et utiles relatives à la performance de l'autorité aéroportuaire et de l'aéroport, pour la période de 2020 – 2025.

Note importante: cette revue couvre la période de cinq ans débutant le 1^{er} novembre 2020 et se terminant le 31 octobre 2025, à laquelle il est fait référence dans le présent sommaire comme étant la « Période d'examen ». Les impacts de la pandémie du Coronavirus ont donc été ressentis au début de cette période.

L'approche globale de l'équipe de revue a inclus trois phases:

- 1) Collecte de données et revue documentaire, entrevues et revue du contexte opérationnel;
- 2) Analyses;
- 3) Identification et documentation des enjeux, problèmes ou autres, ainsi que formulation d'une opinion.

Cet examen de rendement n'incluait pas une revue de conformité des dispositions du bail foncier, autre que celles définies à l'article 9.02, et ne constituait pas une vérification financière, une conformité aux codes de construction ou autre vérification formelle de AQi.

Abscisse Recherche a été mandatée afin de fournir une opinion professionnelle sur des éléments spécifiques qui sont résumés ci-dessous:

1. LES PARAMÈTRES DE L'EXAMEN:

Observation générale:

De l'avis d'Abscisse et basé sur ses connaissances et son expérience d'études similaires, les paramètres de l'examen ont été adéquats pour assurer un examen complet de la performance de cinq ans de AQi pour la période comprise entre novembre 2020 et octobre 2025.

2. LA MESURE DANS LAQUELLE AQI A EXPLOITÉ ET CONTINUE D'EXPLOITER UN SERVICE SÉCURITAIRE ET EFFICACE À L'INTENTION DU PUBLIC:

Observations:

- La sûreté et la sécurité dans le milieu de l'aviation sont bien contrôlées et AQi se conforme à l'ensemble de lois et de règlements en lien avec les mesures de sûreté aux aérodromes, soit la fouille de sécurité et les mesures d'accès aux zones contrôlées de l'aéroport;
- AQi a en place un système de gestion de la sécurité efficace qui prend en compte les dangers et les risques présents du côté piste, s'articulant autour de la gestion des risques et de la mise en œuvre de mesures efficaces pour atténuer les risques à un niveau acceptable;
- AQi a maintenu durant la Période d'examen les services de sauvetage et de lutte en cas d'incendies, a maintenu à jour le plan des mesures d'urgences et a procédé aux exercices de simulation prescrits pour les années 2022 à 2024. Ce service joue également le rôle de premier intervenant en cas d'urgence ou de sinistre à l'aéroport;

- AQi a mis en place les mesures requises et continue de gérer efficacement et sécuritairement les périodes de pointe, en collaboration avec les transporteurs aériens;
- L'orientation pour les prochaines années table sur le développement commercial de l'aéroport alors que celui-ci offre une capacité et des installations modernes, avec une approche d'efficience sur les frais d'exploitation;
- AQi entretient des liens étroits avec la communauté locale et les partenaires principaux de la région de Québec, attestant de son mandat de prendre part au développement économique régional. L'opinion qu'ont ces intervenants de l'organisation de AQi est en général très positive, surtout depuis l'arrivée du Président et Chef de la direction (CEO) en 2019. Actuellement, il y a unanimité à l'effet que les relations ne pourraient être meilleures;
- En général, les médias de la région parlent de façon très positive de AQi et de l'aéroport. L'opinion de la population de la région est également positive envers AQi;
- AQi continue de contribuer de manière significative à l'économie régionale, directement et indirectement, en étant un facilitateur de l'activité économique, ce qui est reconnu par les partenaires clés de la communauté; et
- AQi a su réagir adéquatement aux changements dans son environnement externe, que ce soit du point de vue réglementaire, environnemental, social, technologique et d'affaires.

3. LA MESURE DANS LAQUELLE AQI A EXPLOITÉ ET CONTINUE D'EXPLOITER UNE ENTREPRISE GÉRÉE DE FAÇON EFFICACE EN CONFORMITÉ AVEC SES PLANS D'AFFAIRES ET OBJECTIFS APPROUVÉS:

Observations:

Dans le cadre de cette revue, Abscisse Recherche a réalisé que AQi demeure une organisation dynamique ayant su réagir à la pandémie. AQi a su rebondir durant cette période de contraction de ses activités avec un recentrage sur l'efficacité et l'élaboration d'une orientation de développement. Les structures ont été mises en place pour supporter une organisation davantage stratégique, tout en maintenant ses capacités opérationnelles.

- Au cours de la Période d'examen, la structure organisationnelle (2020-2022) a dû s'adapter au contexte pandémique en réduisant considérablement les effectifs, permettant la poursuite de ses activités dans un contexte de précarité financière;
- Dès 2023 AQi a su s'adapter et a ajusté sa structure de façon efficace en fonction de ses priorités opérationnelles. Celle-ci a fait l'objet d'une nouvelle révision en 2025. Globalement le niveau de main-d'œuvre est stable par rapport à la période pré-pandémique;
- Le CEO bénéficie toujours de l'entièvre confiance du Conseil d'administration. Les membres du CA se disent très bien informés des dossiers, ce qui leur permet d'accomplir leur rôle de façon efficace;
- Depuis 2018, la majorité des membres du Conseil d'administration ont été nouvellement nommés selon les exigences du bail. Les responsabilités du CA et de la direction de l'aéroport sont clairement définies;
- Les quatre comités actuels du CA sont très efficaces et sont gérés par des personnes compétentes ayant le profil approprié à chacun;
- AQi maintient un Comité exécutif interne formé de son Président et chef de la direction, des vice-présidents, des directions principales Affaires corporatives, Communications ainsi qu'Engagement ressources humaines.
- L'élaboration d'un nouveau plan stratégique amorcée en 2024, avec une vaste implication des parties prenantes, a constitué l'assise pour le développement d'AQi. Dans ce contexte, les secteurs du marketing et du développement aérien ont été mis de l'avant;

- Ce nouveau plan stratégique table sur une diversification des revenus, le développement de services aériens et une efficacité/efficience opérationnelle accrue;
- AQi mise sur de nouveaux services aériens et sur le développement de nouvelles liaisons. Les efforts ont été grandement affectés par la pandémie. De plus on insiste sur la nécessité de récupérer le volume de passagers qui est perdu au profit d'autres aéroports (« leakage »);
- Le CEO et son équipe sont parvenus à créer un réel climat de confiance et de partenariat avec les transporteurs aériens, les agences de voyage. Tourisme Québec a facilité l'atteinte des objectifs de développement de nouvelles liaison aériennes;
- AQi est très dédiée à ses responsabilités environnementales, comme en font foi les nombreuses réalisations durant cette Période d'examen. De plus, AQi participe à « Airport Carbon Accreditation », afin de favoriser la mise en œuvre de mesures de réduction des gaz à effet de serre dans les aéroports. AQi a maintenu le niveau 3 au courant de la Période d'examen.

4. LA MESURE DANS LAQUELLE LES CONTRÔLES FINANCIERS ET ADMINISTRATIFS, LES SYSTÈMES D'INFORMATION ET LES PRATIQUES EN MATIÈRE DE GESTION EXISTAIENT ET CONTINUENT D'EXISTER:

Observations:

- La matrice de délégation d'autorité a été mise à jour en avril 2024 en fonction des nouveaux titulaires de poste. Les délégations d'autorité sont claires et précises;
- AQi gère ses finances ainsi que son capital humain et physique de manière saine, économique et efficace. La revue a permis d'apprécier la gestion prudente et responsable alors que l'activité était à son plus bas. AQi a également eu du succès pour maintenir sa pérennité financière et ses activités;
- AQi possède une structure de gestion appropriée qui utilise de bonnes pratiques d'affaires et les bons outils de gestion afin de préserver les actifs de l'autorité et du Locateur;
- AQi gère et maintient ses actifs par un programme continu d'entretien, de nouvelles constructions, d'acquisitions et de remplacements, avec des standards de service élevés et en accord avec les obligations de son bail foncier; et
- AQi a acquis et utilise les nouvelles technologies afin d'être à la fine pointe, tout en améliorant son efficacité. Le développement des technologies de l'information s'est poursuivi durant la Période d'examen.

5. GESTION DE CRISE – LA PANDÉMIE:

En mars 2020, l'Organisation mondiale de la Santé a qualifié l'épidémie de COVID-19 de pandémie. Le décret d'un état de pandémie de COVID-19 et les nombreuses mesures mises en place par les gouvernements fédéraux, provinciaux et municipaux pour protéger la population ont eu des effets significatifs sur les activités de AQi.

Pour YQB, ces mesures ont notamment entraîné une baisse massive des vols domestiques ainsi que l'arrêt complet des vols internationaux, incluant les vols vers les États-Unis, pour une période de 9 mois, soit d'avril à décembre 2020.

YQB, en tant qu'aéroport de l'Est de la province, est considéré comme un service essentiel et a continué d'exercer ses activités pendant toute l'année, tout en ayant mis en place différentes mesures afin de protéger ses clients, ses fournisseurs et ses employés. La direction de AQi a surveillé activement les répercussions sur sa situation financière, ses liquidités, ses activités, ses clients, ses fournisseurs, son secteur d'activité et ses effectifs.

Parmi les mesures destinées à atténuer les répercussions de cette crise, AQi a été admissible à une subvention en vertu du programme subvention salariale d'urgence du Canada. Une rationalisation de l'organisation s'imposait car les frais d'exploitation étaient beaucoup trop élevés. Une réduction de la main d'œuvre dans plusieurs services a également été nécessaire.