

Aéroports de Montréal – 20 ans d’entrepreneurship et de partenariat

Allocution James C. Cherry

CCMM – 29 mai 2012

Bonjour,

Je remercie la Chambre de me donner cette nouvelle occasion de vous adresser la parole et de faire le point sur Aéroports de Montréal.

Comme vous le savez peut-être, la Chambre de commerce du Montréal métropolitain et Aéroports de Montréal entretiennent des liens étroits. Nous sommes Grand partenaire de la Chambre, cela va de soi, mais la Chambre joue aussi un rôle actif dans la gouvernance d’Aéroports de Montréal ; ce rôle est moins connu du public.

De fait, la Chambre agit à titre d’organisme de mise en candidature pour le choix de trois administrateurs d’ADM. Chaque année, nous rencontrons l’exécutif de la Chambre afin de lui rendre compte de nos activités et projets.

Je rappelle aussi que la Chambre, conjointement avec d’autres forces vives du milieu montréalais, a été à l’origine même d’Aéroports de Montréal, il y aura bientôt 20 ans. ADM fêtera en effet son 20^e anniversaire d’activité cette année, soit le 1^{er} août prochain.

L’occasion est donc belle aujourd’hui pour retracer la genèse d’ADM et les faits marquants de son évolution. J’en profiterai également pour traiter de l’intégration de l’aéroport au sein de la collectivité montréalaise, pour terminer avec un regard sur l’avenir.

Genèse d’ADM

D’abord, je crois utile de rappeler que l’idée de privatiser les aéroports canadiens remonte au milieu des années 80.

Il existe plusieurs formes de privatisation pour les aéroports. En général, les gouvernements hésitent à céder entièrement le contrôle de leurs aéroports. De fait, la cession pure et simple à un tiers est l'exception plutôt que la règle.

Au Canada, on a opté en faveur d'une formule tout à fait unique qui attribue un rôle clé aux collectivités locales. Le modèle canadien s'appuie en effet sur des administrations aéroportuaires locales, créées par les collectivités aux fins de gérer, exploiter et développer leurs aéroports.

Quatre villes ont d'abord répondu à l'appel du gouvernement, dont Montréal. Après de longues et laborieuses négociations de gré à gré, les aéroports Trudeau et Mirabel ont finalement été cédés en 1992.

Pour Montréal, les négociations ont été encadrées par la Société de promotion des aéroports de Montréal, la SOPRAM. Plusieurs membres de la Chambre et du Board of Trade à l'époque en faisaient notamment partie, dont Bernard Roy, Luc Lacharité, Alex Harper, etc.

Aujourd'hui, 23 aéroports désignés comme faisant partie du Réseau national d'aéroports sont gérés par des corporations à but non lucratif comme ADM.

Modèle canadien

Bien qu'il existe des différences entre les administrations aéroportuaires, on peut parler à juste titre d'un modèle canadien de cession des grands aéroports. En voici les principales caractéristiques.

D'abord, le gouvernement fédéral demeure propriétaire en titre des terrains aéroportuaires. ADM est liée au gouvernement par un bail d'une durée de 60 ans, avec option de renouvellement de 20 ans. En vertu de ce bail, nous devons verser un loyer au gouvernement du Canada et, aujourd'hui, ce loyer est calculé en fonction d'un pourcentage de nos revenus bruts, atteignant 12 %. Comme nous le répétons chaque fois que nous en avons l'occasion,

nous jugeons que ce loyer est trop élevé et nuit à la compétitivité des aéroports canadiens. Nous ne perdons pas espoir qu'un jour le gouvernement l'abaissera ou l'éliminera.

ADM est financièrement autonome, ne reçoit pas de subvention gouvernementale (ce qui n'est toutefois pas le cas de toutes les administrations), et les profits sont entièrement réinvestis dans l'entreprise.

ADM est dirigée par un conseil d'administration formé de 15 personnes qui représentent la collectivité montréalaise et qui sont choisies en vertu d'un mode de nomination très précis et qui réunissent un éventail de compétences clés. Aucun élu n'est éligible et, à l'exception du pdg, les administrateurs sont tous indépendants de la direction.

En plus de la Chambre, les autres entités de mise en candidature sont la Communauté métropolitaine de Montréal, les gouvernements du Canada et du Québec ainsi que les transporteurs actifs à Montréal-Trudeau.

ADM s'est également dotée en 2003 d'un comité consultatif communautaire, lequel est formé de 20 personnes désignées par différents organismes socio-communautaires du Grand Montréal qui s'intéressent de près ou de loin au domaine aéroportuaire. Ce comité, qui se réunit deux fois par année, a pour mandat d'émettre des avis sur toute question pertinente.

Nous avons aussi d'autres mécanismes de consultation plus spécialisés, dont le Comité consultatif des compagnies aériennes et le Comité consultatif sur le climat sonore. De plus, nos plans directeurs font l'objet de consultations ad hoc.

Ainsi donc, Aéroports de Montréal est résolument gérée par des hommes et des femmes issus de la collectivité montréalaise, en tenant compte des besoins, des intérêts et des moyens de la collectivité montréalaise.

Montréal-Trudeau, c'est l'aéroport des Montréalais! Je crois que c'est là le principal bénéficiaire du modèle canadien.

Entrepreneurship

Un autre objectif de la création d'Aéroports de Montréal consistait à remplacer une administration gouvernementale par une administration résolument commerciale, avec une culture fondée sur l'entrepreneurship.

Cette transformation ne s'est pas faite du jour au lendemain mais je crois qu'on peut affirmer qu'ADM est aujourd'hui beaucoup plus qu'un simple gestionnaire d'infrastructures : nous sommes davantage un développeur, qui investit, qui innove, pour créer de la richesse pour la collectivité montréalaise.

Au cours de ses 20 ans d'existence, et surtout depuis 2001, Aéroports de Montréal a réalisé plusieurs choses qu'une administration gouvernementale n'aurait pu faire... ou osé faire.

Une de nos premières réalisations a d'ailleurs été de faire le ménage dans la maison laissée par Transports Canada. Je ne veux pas trop insister sur le passé, mais je voudrais simplement rappeler que nous avons hérité d'un système aéroportuaire en très mauvais état. Nous avons en fait deux moitiés d'aéroport, sans lien terrestre entre les deux. Cette dualité aéroportuaire coûtait très cher et rendait les correspondances inefficaces.

Nous avons donc rationalisé ce système, notamment en regroupant tous les vols passagers à Montréal-Trudeau. Cela a permis de réduire nos coûts d'opération et de corriger une erreur historique. Nous n'avons pas besoin de deux grands aéroports à Montréal : à lui seul, Montréal-Trudeau est en mesure d'absorber la croissance du trafic jusqu'en 2072 (soit dit en passant, 2072 correspond à la fin de notre bail!).

La décision de fermer Mirabel au transport passagers a requis une certaine dose de courage. Nous n'avons pas gagné le concours de popularité cette année-là. Cette mesure s'est toutefois avérée extrêmement judicieuse, tant au plan des opérations qu'au plan financier. Les économies ainsi réalisées se comptent par dizaines de millions. Les transporteurs et les passagers y ont aussi trouvé leur compte.

D'autre part, pour compenser l'arrêt des vols passagers, nous avons accéléré le développement des activités cargo et industrielles à Mirabel, et nous avons cherché de nouvelles vocations pour les anciennes installations passagers. Il faut savoir qu'aujourd'hui, plus de 3500 personnes travaillent directement sur le site de l'aéroport. Et avec les nouveaux projets en cours, dont la CSeries de Bombardier et le Centre aéronautique de Pratt & Whitney, ce chiffre ira en augmentant dans le futur.

Notre deuxième grande décision stratégique a été d'agrandir et de moderniser l'aéroport Montréal-Trudeau. En 2001, nous avons lancé un vaste programme de travaux qui a été terminé en 2009 et qui a nécessité des investissements de l'ordre de 1,5 milliard \$. En particulier, l'aérogare a été modernisée presque de fond et en comble, et sa capacité a été multipliée par deux. En particulier, le nouveau hall des douanes n'a absolument rien à voir avec l'ancien. De sorte qu'aujourd'hui, les Montréalais bénéficient d'infrastructures aéroportuaires de classe mondiale.

Et cela se poursuit, puisque Montréal-Trudeau continue d'évoluer pour répondre à la demande sans cesse croissante, en particulier pour les vols internationaux. D'ici la fin 2016, nous prévoyons en effet investir quelque 800 millions \$, notamment pour agrandir la jetée internationale et ajouter de la capacité au niveau du hall des départs et du hall des arrivées.

Pour financer ces travaux, nous avons mis en place une plate-forme d'accès aux marchés financiers qui nous a permis d'effectuer à ce jour quatre émissions d'obligations totalisant 1,5 milliard \$. En parlant de financement, nous avons eu recours pour certaines composantes de l'aérogare à des formules novatrices qui s'apparentent à des PPP. Dans le cas du centre de dégivrage, par exemple, cette approche a donné naissance à une nouvelle entreprise qui aujourd'hui exporte ses services à d'autres aéroports.

En parallèle, nous avons mis l'accent sur le service à la clientèle. Chaque année, nous introduisons de nouveaux services, de nouvelles attentions. Nous avons maintenant des taux de satisfaction très élevés, et notre défi est de les maintenir élevés.

Nous avons aussi déployé de nouvelles technologies pour accroître la sûreté et améliorer la fluidité : Montréal-Trudeau est notamment à l'avant-garde en matière d'enregistrement libre-service et de suivi des bagages. Dans quelques semaines, soit dit en passant, nous prévoyons inaugurer un nouveau système pour accélérer le passage aux douanes canadiennes. Grâce à des bornes de contrôle automatisées, les citoyens canadiens pourront effectuer leur déclaration eux-mêmes. Ils devront quand même être vus par un agent mais ce sera beaucoup plus rapide. De fait, la fluidité sera grandement améliorée.

Par ailleurs, la modernisation de Montréal-Trudeau nous a permis d'enrichir notre desserte aérienne et de faire de Montréal-Trudeau une plaque tournante plus active entre l'Amérique du Nord et l'Europe/Afrique du Nord/Moyen-Orient. On compte actuellement plus de 130 destinations non-stop au départ de Montréal. Avec l'addition de Doha au Qatar en 2011, notre desserte a gagné en extension puisque le vol Montréal-Doha est actuellement notre plus long. Je suis certain que nos efforts pour obtenir une liaison directe avec l'Asie seront un jour récompensés.

En troisième lieu, nous avons intensifié le développement de nos business non aéronautiques, à savoir les services commerciaux (essentiellement les boutiques, les restaurants et les stationnements) et l'immobilier.

Montréal-Trudeau compte aujourd'hui quelque 87 commerces, boutiques, restaurants et services divers, l'équivalent d'un centre commercial de moyenne envergure. Dans le cadre du programme de reconstruction de l'aérogare, nous en avons notamment profité pour développer notre réseau commercial dans les zones réglementées où les passagers ont beaucoup de temps pour magasiner...

De plus, nous avons eu l'heureuse idée d'intégrer un hôtel 4 étoiles dans le projet du nouveau secteur des départs transfrontaliers : c'est un beau succès.

Nous exploitons aussi quelque 11 500 places de stationnement, ce qui fait de Montréal-Trudeau le plus grand parking de Montréal.

Enfin, nous avons une grande réserve foncière sur nos deux sites et un important portefeuille de bâtiments locatifs. Un total de quelque 250 entreprises sont établies sur nos aéroports, dont de très grandes comme Bombardier et Pratt & Whitney.

Grâce à toutes ces initiatives, nos activités non aéronautiques représentent aujourd'hui environ un tiers de nos revenus bruts et donc une source non négligeable de fonds autogénérés qui contribuent à financer nos programmes d'immobilisations.

Partenariat

Dans un autre ordre d'idées, tout au long de notre histoire nous avons cherché à consolider nos liens avec le Grand Montréal et avec les institutions qui contribuent à son développement, comme la Chambre de commerce du Montréal métropolitain.

Montréal-Trudeau étant une importante porte d'entrée pour le tourisme, nous travaillons étroitement avec Tourisme Montréal pour promouvoir Montréal comme destination.

Nous faisons équipe avec Montréal International et l'Association québécoise de l'aérospatiale pour stimuler le développement économique de Montréal, plus particulièrement dans le secteur aéronautique.

Je suis fier de dire que nous sommes un ardent supporteur de Centraide Montréal et d'autres organismes de bienfaisance.

Nous collaborons aussi avec les villes et les gouvernements supérieurs en vue de mieux intégrer l'aéroport dans le tissu urbain et d'améliorer sa connectivité avec les réseaux de

transport terrestre. Les travaux routiers qui ont cours en façade de l'aérogare en sont la preuve...mais je suis certain que vous avez tous hâte que la preuve disparaisse! Le ministère des Transports prévoit que les principaux liens avec l'aéroport seront en service d'ici à la fin de 2013.

Navette aéroportuaire

En ce qui concerne notre navette express vers le centre-ville, notre intérêt à voir ce projet se réaliser ne s'est jamais démenti. Bien au contraire. Nous et nos partenaires sommes plus enthousiastes que jamais.

Comme vous le savez peut-être, nous explorons actuellement une approche des plus prometteuses basée sur un train léger électrique en site propre. Cette approche résolument moderne et efficiente permettrait notamment de revenir à notre vision de départ, à savoir une infrastructure commune et deux services distincts pour la clientèle aéroportuaire et pour la clientèle métropolitaine.

D'ailleurs, sachez que la STM s'est jointe au ministère de Transports, à Infra-Québec, à PPP Canada et à la Ville de Montréal, afin d'évaluer le potentiel de cette approche pour la desserte du West-Island. La contribution de la STM est essentielle car le train serait alimenté principalement par des autobus.

Ce projet de train léger illustre bien, selon moi, notre philosophie fondée sur l'entrepreneurship et le partenariat.

Le projet de navette est en effet une initiative d'Aéroports de Montréal, et nous sommes motivés par le souci d'améliorer le service à la clientèle et d'offrir à nos passagers un mode d'accès rapide et fiable en tout temps, comme cela existe maintenant dans une majorité d'aéroports à travers le monde. Il s'agit d'un complément essentiel à notre offre, qui permettra également d'accroître l'attrait de Montréal comme destination touristique tout en réduisant le nombre de voitures sur la 20.

Nous voulons pour Montréal une navette aéroportuaire qui se compare avec ce qui existe de mieux dans le monde, comme à Vancouver, Londres, Vienne, Oslo, Stockholm ou même New Delhi par exemple.

C'est seulement en offrant un tel service de qualité que nous serons en mesure d'accroître significativement la part du transport collectif à Montréal-Trudeau.

Nous avons aussi à cœur la rentabilité éventuelle du service, et c'est pourquoi nous tenons à en optimiser les paramètres. Selon toutes nos enquêtes, les principales conditions gagnantes pour un service de navette aéroportuaire sont :

- Une fiabilité en tout temps
- Un service express
- Des départs fréquents
- Des voitures adaptées pour des voyageurs aériens
- Une gare au centre-ville centrale et facile d'accès
- Une bonne connectivité avec le métro; et enfin
- Un achalandage élevé

Plus notre projet réunira de conditions gagnantes, plus la contribution du secteur privé sera élevée dans le cadre d'un PPP.

D'autre part, nous avons toujours travaillé en partenariat. C'est clair que nous avons besoin de l'appui de tous les paliers de gouvernement pour mettre en place les infrastructures requises pour la navette. De plus, nous avons toujours recherché la collaboration d'autres services de trains de passagers afin de maximiser l'utilisation des infrastructures. Nous avons travaillé avec l'AMT et VIA Rail, et nous souhaitons maintenant faire équipe avec tous les intéressés pour développer l'approche de train léger, tant pour la desserte de l'aéroport que pour celle de l'Ouest-de-l'île.

Or, nous sommes tous très enthousiastes notamment en raison de la flexibilité que cette approche procure. Un train léger pourra pénétrer profondément au coeur de l'île où se trouvent les plus grandes concentrations de résidents.

Plusieurs tracés ont été examinés et des simulations ont été effectuées. Le tracé se terminant près de Fairview est de loin le plus intéressant puisqu'il générerait un achalandage de 40 000 passagers par jour de semaine, sans compter les 10 000 passagers de l'aéroport.

Comme le montre le schéma à l'écran, il serait possible d'aménager des gares intermédiaires à des endroits stratégiques le long du parcours comme, par exemple, à Des Sources, à Dorval, à Lachine (avec rabattements d'autobus dans chaque cas), à St-Rémi (pour la desserte du futur CUSUM et du Sud-Ouest) ainsi qu'à la station de métro Georges-Vanier.

Le niveau de service métropolitain serait aussi comparable à celui du métro. C'est-à-dire des trains aux 3 minutes aux heures de pointe et aux 12 minutes en période hors-pointe.

Un train léger en site propre comporterait plusieurs autres avantages. Outre un service rapide et de qualité pour les usagers, cette approche se traduirait par des bénéfices environnementaux très significatifs. Le train léger et électrique à 100 % ne produirait aucun GES et permettrait de réduire substantiellement le nombre de voitures sur les routes.

Vous allez me dire : c'est bien beau M. Cherry mais est-ce que ça va coûter plus cher? À cela je répondrais que compte tenu de ce que nous savons maintenant, un train léger en site propre ne coûterait pas beaucoup plus cher à construire que d'aménager des voies additionnelles à l'intérieur d'emprises ferroviaires existantes du CN et du CP. Par contre, un train léger coûterait beaucoup moins cher à exploiter et ce, année après année.

Très important aussi, l'ensemble du projet pourrait se faire en mode PPP, avec une facture moindre pour le gouvernement du Québec. Ce serait d'ailleurs un exemple à suivre pour d'autres projets d'infrastructure de transport collectif au Québec !

Qui plus est, grâce à une tarification distincte, les surplus générés par la navette permettraient de réduire le déficit d'exploitation du service métropolitain, donc une facture moindre pour les municipalités aussi.

Bref, nous pensons qu'un train léger en site propre représente une solution optimale, tant pour ADM que pour le West-Island. Alors, j'inviterais tous les intéressés à considérer cette alternative avec un esprit ouvert. C'est un pensez-y bien!

Bien entendu, si la collectivité montréalaise embarque à bord de ce train, Aéroports de Montréal, qui est actuellement aux commandes, ne demandera pas mieux que de céder sa place à une société en commandite créée expressément pour mener à bien le projet.

L'avenir d'ADM

En terminant, j'aimerais dire un mot sur l'avenir de l'entreprise Aéroports de Montréal.

Au cours des 20 dernières années, nous avons accompli passablement de choses. Notre feuille de route est éloquente. Mais la réalisation dont nous sommes le plus fiers c'est d'avoir constitué une équipe des plus professionnelles et compétentes. De plus, nous avons élaboré des façons de faire novatrices et nous sommes reconnus pour notre expertise dans plusieurs domaines.

Notre ambition, maintenant, est de devenir un gestionnaire d'aéroports parmi les meilleurs au monde. Nous entendons aussi être reconnus comme un employeur de choix.

Par le biais de notre filiale ADM Services aéroportuaires, nous avons aussi commencé de commercialiser notre savoir-faire en matière d'exploitation et de développement aéroportuaires. Nous en sommes encore à l'étape exploratoire. De fait, nous

poursuivons actuellement plusieurs opportunités d'affaires très intéressantes, le plus souvent en partenariat avec d'autres entreprises.

Même s'il y a beaucoup de concurrence, nous pensons qu'il y a un avenir pour nous dans ce marché, ici comme à l'étranger. Juste au Canada, il y aura notamment des aéroports à construire et à opérer pour appuyer le développement du Nord.

Ce faisant, nous voulons d'abord et avant tout offrir des opportunités de développement et d'avancement à nos employés, en plus de générer des revenus d'appoint. Je tiens à souligner que nos employés sont très enthousiastes par rapport à tout cela et que nos cols blancs professionnels ont accepté récemment des modifications majeures à leur convention collective pour permettre à certains de travailler sur des mandats externes.

Bien entendu, nous garderons toujours le cap sur notre mission première, qui est d'offrir des services aéroportuaires de qualité à la collectivité montréalaise. Soyez assurés que nous poursuivrons nos efforts pour maintenir nos aéroports à la fine pointe et ainsi faire honneur à Montréal, capitale mondiale de l'aviation.

Merci de votre attention.

.