

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

First, I think it is useful to recall that the idea of privatizing Canadian airports goes back to the mid-1980s.

There are several forms of airport privatizations. In general, governments are reluctant to give up full control of their airports. In fact, the outright handover to a third party is the exception rather than the rule.

In Canada, we opted for a very unique formula that gives a key role to local communities. In fact, the Canadian model is based on local airport authorities, created by communities to manage, operate and develop their airports.

Five cities first responded to the government's call, including Montréal. After long and arduous negotiations, Trudeau and Mirabel airports were finally handed over in 1992.

For Montréal, the negotiations were framed by the Société de promotion des aéroports de Montréal, or SOPRAM. Several members of the Chamber and Board of Trade at that time were members, in particular Bernard Roy, Luc Lacharité, Alex Harper, etc..

Today, 23 airports designated as part of the National Airports System are managed by non-profit corporations like 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 sociocommunautaires 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 bénéfice 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.

Our second major strategic decision was to expand and modernize Montréal-Trudeau Airport. In 2001, we launched an extensive construction program which was completed in 2009 and which required an investment of about \$1.5 billion. In particular, the terminal has been modernized almost top to bottom and its capacity doubled. The new customs hall looks nothing like the old one. So today, Montrealers enjoy world-class airport infrastructures.

And it is continuing. Montréal-Trudeau is evolving to meet ever-growing demand, especially for international flights. By the end of 2016, we expect to invest some \$800 million, mainly to expand the international jetty and add capacity in the departures and arrivals halls.

To finance this work, we have established a platform for tapping financial markets. To date, this has allowed us to complete four bond issues totalling \$1.5 billion. Speaking of funding, we have used some novel approaches similar to PPPs for some components of the terminal. In the case of the de-icing centre, for example, this approach has spawned a new company that now exports its services to other airports.

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'aéronautique 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.

We are all very excited by the flexibility that this approach offers. A light rail could run deep into the heart of the island where the highest concentrations of residents live.

Several routes have been studied and simulations performed. The route ending near Fairview is by far the most interesting because it would generate traffic of 40,000 passengers per weekday, not including 10,000 passengers from the airport.

As shown in the diagram on the screen, it would be possible to develop intermediate stations at strategic locations along the route such as, for example, at Des Sources, Dorval, Lachine (with feeder buses in each case), at St-Rémi (for serving the future CUSUM and the Southwest) and near the Georges-Vanier metro station.

The level of service would also be comparable to the metro. That is to say trains every 3 minutes during peak hours and 12 minutes in off-peak hours.

A light rapid-transit train has several other advantages. Apart from a fast and quality service for users, this approach would result in very significant environmental benefits. The light and 100% electric train would produce no greenhouse gases and would substantially reduce the number of cars on the road.

You will say to me: that's nice Mr. Cherry but is this going to cost more? To this I would reply that, given what we know now, a light rapid-transit train would not cost much more to build than constructing additional tracks within the existing CN and CP railway rights-of-way. Also, a light train would cost much less to operate, year after year.

Très important aussi, tout comme la Canada Line de Vancouver, 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 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.

.