# PLAN STRATÉGIQUE 2022-2024

# Que trouve-t-on dans ce plan stratégique?


1. NOTRE OBJECTIF

2. NOTRE CONTEXTE

3. NOTRE PLAN STRATÉGIQUE 2022–2024

# NOTRE OBJECTIF

## YVR EXISTE POUR SERVIR LA COMMUNAUTÉ ET L'ÉCONOMIE QUI LA SOUTIENT.

YVR fournit une plateforme qui permet à notre communauté de se rapprocher et de s'épanouir. En établissant des liens entre les personnes et les lieux, la cargaison et les marchés, nous ouvrons la Colombie-Britannique au monde, favorisant ainsi les échanges humains et permettant la circulation des idées, des expériences, des connaissances, des biens et des investissements. YVR est un lieu d'accueil, d'interaction et d'identité pour notre communauté.

Pour le peuple Musqueam, le sentiment d'attachement à la terre sur laquelle se trouve notre aéroport est ancien et profond – *Sea Island* représente tə šxʷaməθ ct (notre maison). Nous reconnaissons qu'il nous appartient de travailler en partenariat avec les Musqueam, dont le territoire traditionnel abrite YVR.

Comme nous sommes l'une des marques les plus appréciées de la Colombie-Britannique, notre communauté a des attentes à notre égard qui vont au-delà des services aéroportuaires. On attend de nous que nous soyons des chefs de file et des pionniers du changement et de l'innovation, que nous prenions les devants pour faire les bons choix et les faire bien. Nous sommes une vitrine et un catalyseur du développement économique et commercial de la Colombie-Britannique, un marché régional pour les produits fabriqués ici et un moteur pour les entreprises locales. Nous sommes un promoteur de l'esprit d'entreprise et un incubateur de compétences pour l'aviation et la technologie. Nous sommes une destination pour notre communauté – un lieu où travailler, manger, jouer, se réunir, apprendre et partager.

# NOTRE CONTEXTE

## OÙ EN SOMMES-NOUS

Cela fait maintenant plus de vingt mois qu'une pandémie mondiale a été déclarée, et elle n'est toujours pas terminée. Malgré le déploiement des vaccins en 2021, la reprise a été lente dans le secteur aéroportuaire, et de nouveaux variants continuent d'apparaître. À l'été 2021, le nombre de passagers d'YVR ne représentait que 30 % de celui de l'été 2019, et les déplacements sur les pistes, 50 % de ceux de l'été 2019. Le fret a mieux résisté à la pandémie, le tonnage de l'été 2021 représentant 83 % des volumes de 2019.

## LA PROCHAINE NORMALITÉ 2022–2024

L'aviation reste l'un des secteurs les plus durement touchés par la COVID-19. Le nombre de passagers en 2020 et 2021 a été le plus faible enregistré depuis la création de l'administration de l'aéroport en 1992. Ce dont nous sommes sûrs, c'est que la pandémie continuera à affecter les gens, leur perception du transport aérien, ainsi que la demande de voyages d'affaires et d'agrément. Les complexités supplémentaires liées à l'évolution des exigences en matière de vaccination, de tests et de quarantaine continueront de dissuader la demande de voyages aériens. Nous prévoyons que tous ces facteurs entraîneront une volatilité continue de la demande et des changements dans les modèles d'affaires des transporteurs aériens, qui seront également touchés par l'instabilité économique actuelle. La circulation future des passagers ne reprendra vraisemblablement pas le même aspect ni le même volume qu'avant la pandémie.

Notre entreprise est centrée sur les personnes, avec environ 500 employés directs et, avant la COVID-19, approximativement 26 000 personnes employées par nos partenaires aéroportuaires commerciaux. Les besoins de notre équipe YVR élargie sont en constante évolution, car nous nous diversifions, nos besoins intergénérationnels sont différents et les attentes quant à notre façon de travailler évoluent en raison de la pandémie et d'autres changements sociétaux. Nous devrons nous adapter pour répondre aux exigences de nos employés dans les années à venir et repenser la manière dont nous travaillons ensemble pour soutenir notre communauté. YVR doit demeurer un endroit où les personnes talentueuses veulent poursuivre leur carrière, parce que le travail qu'elles font est important, parce qu'elles peuvent acquérir les compétences dont elles ont besoin pour l'avenir dans une culture qui tire des leçons du passé et qui évolue, et parce qu'elles ont un sentiment d'appartenance à notre organisme.

Dans l'optique de notre prochaine normalité, la façon dont nous faisons notre travail doit changer. Toutes nos décisions doivent intégrer les quatre volets suivants : **numérique**, **climat**, **réconciliation** et **viabilité financière**.

La pandémie a provoqué un point d'inflexion où les solutions numériques et la montée des préoccupations climatiques ont rattrapé et commencé à faire reculer la demande de transport aérien. L'efficacité avérée du travail à distance et des réunions d'affaires en ligne continuera probablement à réduire la demande de voyages d'affaires. Parallèlement, les achats en ligne et le commerce électronique ont connu une forte progression pendant la pandémie de COVID-19, ce qui a accru la demande de transport de marchandises et fait ressortir la vulnérabilité des chaînes d'approvisionnement. La pandémie a également accéléré la numérisation de la chaîne d'approvisionnement, révolutionnant ainsi le secteur du fret aérien. Afin de renforcer nos activités à l'avenir, nous nous appuierons sur la technologie numérique pour mieux comprendre notre secteur à l'aide de données et d'idées, grâce à l'utilisation de capteurs et de tableaux de bord de l'Internet des objets (IoT), de l'analytique, de l'intelligence artificielle et de l'apprentissage automatique, qui nous aideront à gagner en efficacité et nous permettront de prendre des décisions fondées sur les données.

Néanmoins, l'aviation reste un secteur dépendant des combustibles fossiles. Face aux inquiétudes croissantes que suscitent les changements climatiques, de plus en plus de personnes recherchent des solutions de rechange plus écologiques à l'avion, ce qui a une incidence sur la demande de transport aérien et sur la perception de l'aviation. Nous considérons la technologie et le climat comme les plus grands enjeux et les plus grandes possibilités pour notre secteur. Vingt mois après le début de la pandémie, nous sommes convaincus que nous ne pouvons pas envisager un retour à la « normale ». Nous devons plutôt nous préparer à la « prochaine normalité », en tirant parti du potentiel de la **technologie numérique** et en prenant l'initiative en matière de **climat**.

Alors que notre avenir reste incertain, nous prenons également acte du passé. Notre aéroport est situé sur des terres qui constituent le territoire traditionnel, ancestral et non cédé du peuple Musqueam. Les destins d'YVR et des Musqueam, qui constituent une partie importante de notre communauté, sont liés. Notre accord d'amitié et de durabilité avec la nation Musqueam et notre engagement en faveur de la **réconciliation** constituent notre point de départ pour forger notre avenir commun. Pour l'avenir, nous continuerons à rechercher les occasions de renforcer cette relation et à faire évoluer notre accord d'amitié pour créer des partenariats constructifs.

Pour être en mesure de répondre aux besoins changeants de notre communauté et de remplir notre mandat, nous devons également être **financièrement viables**. L'adaptabilité et la capacité d'anticiper le changement sont essentielles à notre résilience à long terme. Notre futur modèle d'entreprise doit être proactif, flexible et durable face à l'incertitude permanente. Notre stratégie doit faire en sorte que YVR reste non seulement pertinent et compétitif, mais qu'il continue à servir de phare pour notre communauté et de pionnier pour les autres aéroports.

Dans notre plan stratégique 2021, nous avons cerné les changements survenus dans notre secteur et notre région découlant de la COVID-19 et nous avons défini les mesures à prendre pour nous adapter aux enjeux liés à la gestion d'un aéroport pendant une pandémie mondiale. Nous avons adopté une perspective d'un an, avec l'intention de profiter de l'occasion pour tester et nous adapter, et nous appuyer sur les enseignements tirés pour tracer la voie à suivre à plus long terme. Notre plan stratégique 2022–2024 repose sur la redéfinition et l'amplification de notre rôle de carrefour diversifié qui lie les personnes, la cargaison, les données, les idées et la communauté. Alors que nous continuons à travailler sur les six chantiers établis dans notre plan stratégique 2021, il est impératif que nous prenions en compte les retombées et les possibilités offertes pour tirer parti de nos quatre volets que sont le **numérique**, le **climat**, la **viabilité financière** et la **réconciliation**.

# NOTRE PLAN STRATÉGIQUE 2022–2024

## L'IMPORTANCE DE LA CONNEXION

Au cours des 20 derniers mois, nous avons appris ce que signifie être socialement distant, vivre dans un monde plus ou moins confiné, où l'auto-isolement et la quarantaine sont la norme. La fracture que nous avons connue, la menace permanente de nouvelles souches et de nouvelles vagues, combinée aux événements météorologiques extrêmes résultant des changements climatiques et des perturbations de la chaîne d'approvisionnement, ont tous souligné la nécessité des connexions (tant physiques que numériques) des personnes, des biens et des informations, ainsi que l'importance d'établir des liens pour nous en tant que personnes, pour notre santé mentale, notre tissu social, notre communauté et l'économie qui la soutient.

Les trois prochaines années seront consacrées à la mise en place des infrastructures, des talents et des technologies nécessaires appropriés pour faire passer notre carrefour diversifié au niveau supérieur, en permettant aux gens de se reconnecter avec leur famille, leurs amis et leurs partenaires commerciaux; en reliant les chaînes de valeur essentielles qui assurent l'acheminement des marchandises d'une partie du monde à l'autre et en utilisant les données numériques pour faciliter la circulation des passagers et des marchandises et pour connecter les entreprises afin de saisir les occasions futures. Nous ne poursuivrons pas cette entreprise seuls, mais en partenariat avec le gouvernement, nos transporteurs, nos fournisseurs de services, nos locataires, le monde des affaires, l'enseignement supérieur, les investisseurs et les développeurs. Notre rôle en tant qu'aéroport consiste à fournir une plateforme permettant à notre communauté de se connecter et de prospérer, tout en gardant à l'esprit notre responsabilité climatique.

# Garder une longueur d'avance sur la covid

## APERÇU

Nous pensons que la COVID-19 et ses effets dureront plusieurs années et que le retour de la circulation des passagers sera irrégulier, lent et imprévisible. Pour nous assurer d'être équipés pour faire face aux enjeux et aux incertitudes de la prochaine normalité, nous devons continuer à réévaluer nos méthodes traditionnelles concernant les attentes des clients, en reconnaissant que ce que nous acceptions auparavant comme une vérité peut ne plus s'appliquer dans un monde post-COVID-19. Au cours de cette période, les besoins et les préférences de notre communauté continueront à évoluer. Plus que jamais, nos passagers attendent de nous que nous leur fournissions des services sécuritaires, rassurants, prévisibles, continus, abordables et écologiques alors qu'ils reviennent à notre aéroport and recommencent à voyager. Ceci a un impact à travers notre industrie.

COVID-19 a fourni l'accélérateur pour l'adoption des processus numériques et de l'automatisation, transformant notre façon de travailler et de faire des affaires. Depuis le début de la pandémie, nous avons continué à faire progresser nos capacités dans ce domaine, grâce à des processus de passagers sans contact lorsque cela est possible, au centre de données YVR et au lancement de notre jumeau numérique. Nous reconnaissons que le numérique n'est pas une option mais plutôt une nécessité pour nous de rester compétitifs, de mieux prévoir et gérer la volatilité continue et de répondre aux attentes des clients.

## CE QUE NOUS FERONS

### TRAVAILLER AVEC LE GOUVERNEMENT ET LES PARTENAIRES SUR LES MESURES CHANGEANTES LIÉES À LA COVID-19 :

Au fur et à mesure que nous nous remettrons des fluctuations de la pandémie, nous continuerons à travailler en étroite collaboration avec les différentes branches du gouvernement et nos partenaires commerciaux pour coordonner nos efforts. La complexité accrue des voyages au cours de cette période, due à l'évolution rapide et souvent confuse des exigences en matière de vaccination, de tests et de quarantaine, nous oblige à être à l'avant-garde de ces changements, à prendre les devants et à clarifier leurs impacts, et à continuer d'offrir à nos passagers des processus sécuritaires et efficaces.

### RENFORCER LA RÉSILIENCE OPÉRATIONNELLE ET LIMITER LES PERTURBATIONS :

À l'heure de la COVID-19, alors que nous devons nous adapter à l'évolution des mesures, nous avons également la possibilité d'améliorer considérablement notre efficacité opérationnelle et l'expérience des passagers dans le processus. Nous devons anticiper et étayer nos plans opérationnels afin de garantir une sécurité et une santé optimales tout en perturbant le moins possible nos activités et nos objectifs stratégiques. Nous continuerons à nous adapter, à tester et à apprendre afin de répondre aux besoins futurs de nos passagers et de mettre en place des méthodes efficaces et résilientes. Nous travaillerons avec nos partenaires commerciaux et nos agences pour améliorer nos processus et mettre en œuvre des technologies de soutien afin d'améliorer la prévisibilité, l'efficacité et l'expérience de nos clients.

## MESURER NOTRE RÉUSSITE

### INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE

- ✓ Satisfaction des clients
- ✓ Satisfaction en matière de données/numérique
- ✓ Satisfaction des compagnies aériennes
- ✓ Ponctualité des départs
- ✓ Correspondance des bagages

### RÉSULTATS

Si nous réussissons à améliorer nos méthodes et à mettre en œuvre nos objectifs stratégiques, nous nous attendons à ce que toutes les mesures de performance commerciale, de performance opérationnelle et d'efficacité axées sur le client s'améliorent.

# Renforcer le noyau

## APERÇU

La baisse du trafic due à la pandémie nous aura incités au changement, en nous amenant à nous concentrer sur le renforcement de la résilience de nos infrastructures existantes par la gestion et l'entretien des actifs. Bien qu'il reste encore beaucoup de travail à faire, nous avons fait des progrès considérables grâce à notre programme de gestion des actifs.

La COVID-19 nous a également donné l'occasion de réfléchir aux moyens d'optimiser notre efficacité opérationnelle au profit de nos passagers, de nos partenaires et de la planète, tout en améliorant notre propre rendement commercial.

Nous partons d'une position de force : construite pour répondre aux pointes de demande, notre infrastructure existante dispose d'une capacité supplémentaire et d'un potentiel non réalisé côté piste, dans l'aérogare et côté ville. Pour renforcer notre activité principale, il est essentiel de pouvoir tirer une plus grande valeur de notre infrastructure existante grâce à des activités plus efficaces et en réaffectant nos actifs plutôt qu'en en construisant de nouveaux. Les mesures d'optimisation que nous présentons aujourd'hui seront essentielles à notre préparation future lorsque le trafic reviendra.

## CE QUE NOUS FERONS

### GESTION DES ACTIFS :

Nous continuerons à investir dans l'entretien et la gestion de nos infrastructures à l'aide de notre programme de gestion des actifs, en fixant pour chaque catégorie d'actifs des niveaux de service conformes aux objectifs stratégiques et aux attentes des parties prenantes. Nous adopterons une approche axée sur le cycle de vie pour les dépenses d'immobilisation et les frais d'entretien, en faisant correspondre les investissements pour un entretien adéquat aux facteurs de viabilité financière et à la durabilité environnementale, tout en garantissant la conformité réglementaire, en maintenant la sécurité, en limitant les risques et en maximisant les possibilités. Nous utiliserons les données et les applications numériques pour obtenir un aperçu de l'état des actifs et des coûts de gestion, pour tester la résilience des systèmes essentiels (tels que l'éclairage de l'aérodrome, le CVC, l'alimentation électrique) et pour orienter les décisions d'entretien et d'investissement. En 2022, plus de cinquante-cinq pour cent de notre budget d'investissement seront alloués pour garantir que nos actifs sont en bon état, que nous continuons à tirer profit de nos investissements et que nous parvenons à un équilibre optimal entre les coûts, les risques, le niveau de service et la durabilité. Nous prévoyons une allocation comparable dans nos budgets d'investissement de 2023 et 2024, en dépensant environ 200 M$ pour chacune des trois prochaines années.

### OPTIMISATION DU CÔTÉ PISTE :

L'utilisation de nos pistes est actuellement dictée par les horaires des transporteurs individuels, ce qui entraîne une allocation inefficace de la capacité et des files d'attente aux extrémités des pistes, en particulier pendant les périodes de pointe. En 2019, cette situation a entraîné environ 22 heures de retard cumulé des avions et 41 tonnes d'émissions de GES par jour. En outre, le déplacement des avions sur nos aires de trafic n'est pas géré activement, ce qui se traduit par une transition inefficace des avions vers et depuis les portes d'embarquement. Dorénavant, nous adopterons une approche globale pour exploiter le potentiel de notre infrastructure existante côté piste, en mettant en œuvre des changements opérationnels dont les avantages se feront sentir dès maintenant et à plus long terme, lorsque le trafic reviendra. Pour y parvenir, il nous faut :

- déterminer la capacité de nos portes d'embarquement et affiner notre stratégie de gestion des portes pour les avions;

- planifier et amorcer rapidement la gestion de la capacité de l'aire de trafic et de la piste, permettant une meilleure utilisation de notre aire de trafic, de nos voies de circulation et de notre capacité de piste, afin de faire voler plus d'avions de manière plus efficace;

- utiliser des plateformes numériques pour améliorer le partage des données et la collaboration avec les transporteurs et les prestataires de services, et travailler avec nos partenaires pour connecter les sources de données sur une plateforme commune afin d'améliorer la prise de décision.

**OPTIMISATION DE L'AÉROGARE :**

Nous utiliserons plus efficacement notre infrastructure d'aérogare, en la réaffectant et en la reconfigurant selon les besoins, afin de soutenir avec souplesse les marchés de l'aviation en évolution, de nous adapter aux changements démographiques et réglementaires, de répondre aux attentes des passagers et des transporteurs et de réduire nos coûts opérationnels. Nous travaillerons avec les transporteurs pour mieux comprendre leurs facteurs et objectifs commerciaux afin de pouvoir prendre des décisions éclairées et mutuellement bénéfiques sur la façon dont nous utilisons nos infrastructures d'aérogare et investissons dans celles-ci.

Nous continuerons à faire appel aux fournisseurs de services (notamment l'ACSTA, l'US-CBP et l'ASFC) pour améliorer le contrôle des voyageurs, réduire les temps d'attente et tirer parti des capacités existantes et des technologies émergentes. En 2022, la priorité sera de déterminer le plan d'accueil de tous les secteurs : régional, international, carrefour et nouveaux transporteurs d'agrément potentiels. Conscients que notre aérogare à trois secteurs a été conçue pour répondre à la demande prépandémique, nous étudierons les possibilités de reconfiguration de notre installation existante pour répondre avec souplesse aux besoins futurs, dans le cadre d'un processus de planification de l'aérogare qui sera lancé plus tard en 2022.

# MESURER NOTRE RÉUSSITE

| INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE | RÉSULTATS |
|---|---|
| ✓ Satisfaction des compagnies aériennes<br>✓ Gaz à effet de serre<br>✓ Ponctualité des départs<br>✓ Temps d'attente moyen aux contrôles de sécurité<br>✓ Satisfaction des clients | Nous nous attendons à ce que la gestion des actifs ait une incidence positive sur nos indicateurs clés de performance concernant la satisfaction des compagnies aériennes et les émissions de gaz à effet de serre à partir de 2022.<br><br>L'optimisation du côté piste et de l'aérogare nécessitera un délai supplémentaire; par conséquent, nous prévoyons des retombées positives sur les autres indicateurs à partir de 2023. |

# Objectif axé sur les gens

## APERÇU

Le personnel est au cœur de nos activités et essentiel à notre stratégie – qu'il s'agisse de nos employés directs ou des employés de nos partenaires commerciaux sur *Sea Island*. La gestion d'un aéroport sécuritaire a toujours fait partie intégrante de nos activités et, en sortant de cette pandémie, nous avons une occasion unique de réfléchir et de redéfinir la façon dont nous allons accroître la sécurité de notre organisme et de notre aéroport. Forts d'une base solide en matière de santé et de sécurité, nous nous engageons à travailler avec les parties prenantes et les partenaires commerciaux de l'aéroport pour atteindre notre objectif commun d'un aéroport plus sécuritaire, plus intégré et plus inclusif. Cette stratégie intégrée de sécurité aéroportuaire sera une approche axée sur la prévention, avec des améliorations continues de nos processus et de notre technologie, inspirées des meilleures pratiques et guidées par les données, afin de garantir la sécurité de notre personnel et des voyageurs.

La mise en œuvre de la stratégie exige que l'équipe élargie d'YVR soit mobilisée et équipée pour concrétiser cet objectif. Nous continuons à travailler à l'alignement de nos valeurs, nos comportements et notre proposition de valeur pour les employés, afin de créer une main-d'œuvre qui reflète la diversité de notre communauté, un environnement de travail qui répond aux besoins de plusieurs générations, et de nous adapter à l'évolution des attentes quant à notre façon de travailler en raison de la pandémie. Nous nous efforçons de créer une culture dans laquelle chaque personne est vue, peut s'exprimer et est écoutée.

Nous poursuivons également notre Stratégie intégrée en matière de talents, qui vise à attirer, perfectionner, soutenir, récompenser et valoriser les collaborateurs appartenant à un large éventail d'âges, de cultures et d'orientations. Notre avenir passe par de nouvelles méthodes de travail qui adoptent les principes de flexibilité afin d'accroître la rapidité, la qualité et l'autonomie des employés vers des résultats tangibles. Notre organisme doit se montrer prête plutôt que réactive et se munir des moyens de surmonter les obstacles actuels et nouveaux qui se présentent à nous. Pour ce faire, nous devons accepter le changement et nous engager à travailler ensemble dans l'incertitude.

## CE QUE NOUS FERONS

Nous fournirons à nos équipes les outils nécessaires pour affronter l'avenir en investissant continuellement du temps et des ressources dans les domaines suivants :

### NOTRE CULTURE :

Notre culture, c'est ce que nous montrons, nos comportements observables. Elle se manifeste dans tout ce que nous faisons. Nous continuerons à créer un environnement de confiance où les employés se sentent interpellés et sont reconnus et récompensés par une proposition de valeur claire. Nous favoriserons un état d'esprit d'apprentissage afin d'être souples et flexibles, ce qui nous permettra d'optimiser la productivité, d'accroître la rapidité et la qualité de la prestation de services et de renforcer notre orientation client. Cette démarche s'appuiera sur l'accompagnement, le perfectionnement des talents, les programmes d'apprentissage et l'instauration d'une culture de rétroaction continue.

Nous évaluerons nos méthodes de travail (où et comment), la façon dont les décisions sont prises et les possibilités d'améliorer la collaboration et le travail interfonctionnel. Nous investirons dans nos espaces de travail physiques et dans les outils destinés aux employés pour favoriser ces nouveaux modes de travail, tout en renforçant les interactions sociales et les systèmes de soutien, afin de nous assurer de trouver une méthode de travail optimale pour tout le monde.

Nous visons continuellement à bâtir une culture de diversité, d'inclusion et d'appartenance solide au sein de l'administration de l'aéroport et de la communauté d'employeurs d'YVR. Nous continuerons à collaborer avec nos employés afin de leur proposer des programmes pertinents dans notre démarche vers une véritable appartenance pour chacun d'entre eux.

### STRATÉGIE EN MATIÈRE DE TALENTS :

Nous rechercherons et perfectionnerons continuellement les talents. Nous définirons clairement notre proposition de valeur pour les employés afin d'être un employeur de choix, notamment dans le cadre de notre recherche proactive de talents sur le marché. Nous nous efforcerons d'obtenir un salaire de subsistance pour tous nos prestataires de services directs et nous exercerons notre influence pour encourager nos partenaires commerciaux de *Sea Island* à faire de même. Nous élaborerons des solutions de formation et adapterons la gestion des performances de manière à favoriser un état d'esprit d'apprentissage, afin que nos employés soient en mesure de se perfectionner en permanence et de renforcer leur résilience. Nous offrirons des programmes de rémunération et d'avantages sociaux justes et équitables qui récompensent et reconnaissent la contribution des personnes. Nous continuerons à soutenir la mobilisation, la santé et le bien-être de tous les employés au moyen de programmes phares au sein du secteur.

Notre stratégie intégrée en matière de diversité, d'inclusion et d'appartenance s'appuie sur les enseignements du passé, et s'adapte à l'avenir. Elle est axée sur la stratégie « À YVR, nous avons tous notre place ». Notre approche intègre la collectivité, les passagers, les employés et la gestion de l'offre, et soutient la collaboration en vue de créer une forte culture d'appartenance, non seulement au sein de l'administration de l'aéroport, mais aussi dans la communauté des employeurs d'YVR.

**CONÇU POUR RÉPONDRE AUX ATTENTES :**

Nous définirons et clarifierons davantage les rôles afin de garantir la prise en compte des exigences de travail actuelles et futures et de favoriser la responsabilité et la flexibilité organisationnelles. En 2022, nous confierons à un tiers notre programme d'expérience client afin de créer une expérience de marque plus harmonisée, de mieux mettre en valeur la culture Musqueam dans l'expérience des passagers et d'améliorer l'efficacité du déploiement de la main-d'œuvre. L'évolution de notre environnement opérationnel nous obligera à revoir notre façon de travailler, notamment en créant des équipes flexibles, dynamiques et interfonctionnelles. L'amélioration de la disponibilité des données et des processus numériques nous permettra de tirer parti de l'information et des technologies pour éclairer les décisions et favorisera une meilleure connaissance des données et des capacités d'analyse.

## MESURER NOTRE RÉUSSITE

| INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE | RÉSULTATS |
|---|---|
| ✓ Indicateur de santé des organisations | Les résultats seront mesurés au moyen de l'Indicateur de santé des organisations McKinsey. Cet indice va plus loin en fournissant une approche basée sur les données pour corréler la mobilisation globale, le bien-être et l'appartenance, avec le rendement de l'entreprise. Les initiatives relevant de ce volet auront des effets positifs sur nos résultats, qui devraient se situer dans le quartile supérieur de la base de données de référence de McKinsey Global. |

# Viabilité financière

## APERÇU

Les trois concepts simples de notre modèle d'entreprise n'ont pas changé et ne changeront pas : faire ce qui est juste (suivre notre objectif), le faire bien (notre engagement envers l'excellence opérationnelle et la qualité) et le faire de manière durable (d'une manière qui nous permet de faire ce qui est juste et de le faire bien, dans le futur). La capacité à générer des revenus suffisants pour faire face à nos obligations actuelles et futures est un aspect essentiel de la durabilité. En répondant aux besoins en constante évolution de notre communauté, nous rechercherons les possibilités de faire évoluer et de diversifier nos activités et nos sources de revenus. Cette diversification nous permettra d'acquérir la résilience financière dont nous avons besoin, afin de ne pas dépendre trop fortement d'une ou deux sources de revenus.

Nous prévoyons de continuer à enregistrer des pertes opérationnelles et à financer nos activités par la dette jusqu'à ce que nous constations une reprise significative des volumes de trafic ou que nous soyons en mesure de générer des revenus provenant d'autres secteurs d'activité. Cette approche met en évidence la nécessité pour nous d'être innovants et de réaliser des investissements intelligents à court terme, afin de bien nous positionner en vue d'un avenir marqué par la réduction des émissions de carbone, le numérique et l'efficacité, avec de nouvelles sources de revenus pour compléter notre activité principale d'aviation.

Nous reviendrons plus forts, avec une compréhension plus claire des répercussions financières de nos décisions, afin que chaque dollar dépensé génère davantage de revenus. Nous continuerons à diversifier notre carrefour entre différents secteurs d'activité afin de devenir un organisme plus solide et durable sur le plan financier.

## CE QUE NOUS FERONS

### EFFICACITÉ ET DIVERSIFICATION :

Nous améliorerons notre performance financière en gérant nos coûts, tout en introduisant des mesures d'économies opérationnelles, et en ajoutant de nouvelles sources de revenus pour compléter notre activité principale d'aviation. Nous visons à améliorer notre efficacité financière de 30 % au cours des trois prochaines années. Nous soutiendrons et élargirons les marchés aériens existants, les transporteurs et la position du carrefour que nous avons forgée jusqu'à présent, mais nous favoriserons également les marchés émergents et novateurs, tels que les transporteurs de fret et d'agrément, en réponse aux attentes de notre communauté et aux besoins de notre économie. Avant la pandémie, nos activités liées aux passagers représentaient 88 % de nos recettes totales; nous avons la possibilité de renforcer les activités non liées aux passagers dans une proportion plus importante que par le passé. Nous ferons en sorte que nos actifs fonciers soient utilisés de manière productive, en nous concentrant davantage sur le fret et la logistique et en exploitant les perspectives numériques.

### PRIORISER LES INVESTISSEMENTS :

Avec des ressources limitées, nous devons établir des priorités dans nos dépenses afin de garantir que chaque investissement génère de la valeur à long terme. En tant qu'aéroport, nous nous procurons un large éventail de biens et de services. Ce faisant, nous avons la possibilité de tirer parti de notre pouvoir d'achat de manière à créer de la valeur et à assurer la résilience financière tout en contribuant à la protection de l'environnement, à la réconciliation et à d'autres objectifs sociaux et en soutenant l'économie de notre collectivité et de notre région.

### BILAN RÉSILIENT :

À mesure que nous nous relèverons et que nous commencerons à générer des flux de trésorerie opérationnels positifs, nous devrons peser les avantages d'un plus grand nombre d'investissements par rapport au remboursement de la dette, afin de nous assurer d'avoir un bilan résilient dans le futur. Nous investirons de manière à ce que les résultats obtenus apportent une valeur, tant financière que non financière, à l'organisme, à la communauté et à l'économie qui la soutient.

**CLARTÉ ET RESPONSABILITÉ :**

Les données financières, combinées aux données opérationnelles, nous fourniront les renseignements dont nous avons besoin pour réaliser des gains d'efficacité, ce qui se traduira par une amélioration du flux de production, une réduction des temps d'arrêt et une meilleure utilisation des ressources existantes. Nous continuons à affiner nos données, processus et systèmes financiers pour soutenir les décisions commerciales. Une bonne compréhension et une bonne visibilité des effets qu'ont les différentes parties de notre activité sur l'état des résultats, ainsi que l'alignement des responsabilités sur ces éléments, seront essentiels pour prendre des décisions commerciales judicieuses et améliorer notre rendement financier futur.

Ces mesures ne résoudront pas en elles-mêmes nos problèmes de viabilité financière, mais elles sont nécessaires pour garantir que notre base financière collective et notre compréhension sont solides et conformes à notre stratégie pour l'avenir.

## MESURER NOTRE RÉUSSITE

| INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE | RÉSULTATS |
|---|---|
| ✓ Bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement (BAIIDA) | D'ici 2024, nous prévoyons une amélioration de 30 % de notre productivité et de notre efficacité financières, attestée par un BAIIDA plus fort, et une proportion plus importante de nos revenus provenant de nouvelles sources d'activité. |
| ✓ Rendement du capital investi (RCI) | En optimisant nos actifs et en prenant des décisions d'investissement judicieuses, nous prévoyons que notre rendement du capital investi (RCI) sera conforme aux normes du secteur, soit 6,7 % en moyenne, et qu'il les dépassera à moyen et long terme. |

# Climat

## APERÇU

Les changements climatiques représentent la plus grande menace existentielle pour notre activité, et qui plus est pour notre planète, si nous nous en tenons à un scénario du maintien du statu quo. Puisque le problème réside dans le carbone plutôt que dans le vol, nous devons trouver des moyens de décarboner le service essentiel que nous fournissons à notre collectivité et à l'économie de la Colombie-Britannique. En 2021, nous avons annoncé notre engagement à atteindre zéro émission nette de carbone d'ici 2030, ce qui représente une première étape importante dans notre rôle de chef de file en matière de climat.

Nous reconnaissons que la majeure partie des émissions de *Sea Island* (plus de 95 %) est liée aux déplacements des avions, au trafic et aux bâtiments qui ne relèvent pas de l'administration de l'aéroport, et bien qu'ils se situent au-delà de la portée immédiate de notre engagement de nette zéro émission, nous intensifions notre influence pour favoriser la réduction de toutes les émissions. Alors que les vols sans carbone sont encore en gestation, le carburant durable d'aviation offre une solution provisoire. Le passage du service court-courrier à des modes plus écologiques ou à la propulsion électrique constitue également une solution prometteuse à court et moyen terme. Bien que plus de 25 % des déplacements à destination et en provenance de *Sea Island* aient été effectués en transport en commun en 2019, il existe encore d'importantes possibilités de réduire les émissions liées à l'accès terrestre. Pour réaliser des progrès notables en faveur du climat, nous devrons nous engager dans une planification concertée en amont, dans des actions ciblées et dans des partenariats qui ne relèvent pas des compétences traditionnelles de l'administration d'un aéroport.

En plus de faire tout ce qui est en notre pouvoir pour réduire les émissions, nous devons également nous assurer que nous sommes préparés aux conséquences des changements climatiques – en particulier aux conditions météorologiques extrêmes, telles que les dômes de chaleur et les rivières atmosphériques qui provoquent des inondations. La protection contre ce risque existentiel est notre devoir commun, et nos clients et la communauté exigeront toujours plus de nous. Protéger notre planète n'est pas seulement la chose juste à faire, c'est aussi une occasion d'affaires viable et durable pour notre aéroport et nos partenaires.

## CE QUE NOUS FERONS

### FEUILLE DE ROUTE POUR ZÉRO ÉMISSION NETTE D'ICI 2030 :

Nous prévoyons d'investir 135 M$ au cours des 10 prochaines années pour respecter notre engagement de zéro émission nette conformément à notre feuille de route YVR vers zéro émission nette de carbone d'ici 2030. Ce plan s'articule autour des principes suivants :

- Nous réduirons d'abord notre empreinte écologique, puis nous l'optimiserons à l'aide de carburants renouvelables, et enfin nous passerons complètement au vert grâce à des technologies qui éliminent ou suppriment les émissions.
- Les actifs en fin de vie seront remplacés par des versions écologiques, les dépenses liées au passage à la zéro émission nette de carbone constituant un coût marginal.
- Nous élaborerons des normes pour soutenir notre engagement nette zéro, institutionnaliser nos pratiques et orienter nos décisions futures.
- Chaque année, dans la mesure du possible, les réductions résultant des économies d'efficacité et du remplacement des actifs permettront de se rapprocher le plus possible du « zéro absolu » en matière d'émissions de carbone avant d'envisager leur élimination.
- Certaines mesures d'élimination du carbone peuvent être envisagées plus tôt dans le plan, afin de garantir l'accès à l'offre.

Le plan définit quatre voies de décarbonation : écologisation de notre flotte de véhicules, conservation et électrification des bâtiments, remplacement des combustibles fossiles par des solutions de rechange renouvelables et réduction de l'écart par des compensations carbone à court terme. Environ 17 M$ sont alloués à l'atténuation des changements climatiques dans notre budget d'investissement 2022 (notamment des améliorations de l'efficacité des systèmes mécaniques, des commandes CVC, de l'électrification de la flotte aérienne, de l'efficacité de l'éclairage de l'aérogare, de l'électrification des cuisines, du contrôle de l'énergie, de la recharge des véhicules électriques). Nous réviserons et ajusterons notre feuille de route pour la carboneutralité chaque année, en évaluant l'avancement des projets, les coûts, les risques et les enjeux de leur mise en œuvre, les nouvelles données et les perspectives technologiques. Les résultats de ce travail seront visibles dans la diminution des émissions de gaz à effet de serre déclarées chaque année.

**TRAVAILLER AVEC NOS PARTENAIRES COMMERCIAUX POUR DEVENIR L'AÉROPORT LE PLUS ÉCOLOGIQUE DU MONDE :**

Environ 80 % des émissions totales de gaz à effet de serre de *Sea Island* sont associées aux déplacements des avions et à l'activité côté piste, ce qui représente une occasion importante de réduire notre empreinte climatique. Nos ambitions de carboneutralité s'étendront à tous les secteurs de notre activité et nous en ferons un avantage concurrentiel dans nos efforts pour devenir l'aéroport le plus écologique du monde. Nous travaillerons avec nos partenaires commerciaux en :

- Prenant des mesures immédiates pour réduire les émissions associées aux déplacements des avions, aux retards sur les pistes et côté piste, grâce à l'introduction de la gestion des horaires de piste et de la gestion des aires de trafic.

- Déployant des données et des outils numériques pour mesurer l'empreinte climatique des opérations aéroportuaires, surveiller les émissions et identifier les voies de réduction des émissions, en commençant par l'élaboration d'un outil de suivi et de déclaration des émissions côté piste en 2022.

- Continuant à investir dans les technologies (p. ex., les groupes électrogènes au sol, la climatisation, l'électrification des équipements de soutien au sol) pour atténuer les effets des émissions côté piste.

- Préconisant, dirigeant, établissant des partenariats dans les énergies propres, les carburants d'aviation durables et les technologies propres, et en investissant dans ceux-ci, afin de réduire les effets des changements climatiques. En outre, en tant que signataire de la *Clean Skies for Tomorrow Coalition* visant à accélérer la transition vers les carburants durables d'aviation, nous collaborons à l'avancement de la production des technologies de carburant durable d'aviation afin d'atteindre 10 % de l'approvisionnement en carburéacteur d'ici 2030. Grâce à notre programme de recherche et de promotion BioPortYVR, nous collaborons avec le secteur pour faire progresser l'approvisionnement en carburants durables d'aviation en Colombie-Britannique.

- Positionnant *Sea Island* comme une plateforme pour l'économie zéro carbone en soutenant les grappes d'industries écologiques, en créant des bancs d'essai et des pilotes pour démontrer l'innovation zéro carbone, et en s'associant à des initiatives visant à faire progresser la décarbonation de l'aviation.

- Collaborant avec les locataires nouveaux et existants pour concevoir et mettre en place des installations sur *Sea Island* qui répondent à nos normes environnementales élevées et qui sont conformes à notre engagement de zéro emission nette 2030.

**DEVENIR UN CARREFOUR MULTIMODAL DURABLE :**

Nous repenserons *Sea Island* comme un carrefour multimodal intégré et durable pour le déplacement des passagers, de la cargaison , des employés et des visiteurs. En collaboration avec nos partenaires gouvernementaux et commerciaux, nous réfléchirons à des solutions de rechange écologiques et multimodales pour les déplacements court-courriers. Environ 10 % des émissions de gaz à effet de serre de *Sea Island* sont liées à la circulation terrestre : cela ouvre la voie à une réduction significative des émissions. Nous encouragerons l'utilisation du transport en commun pour les déplacements vers et depuis *Sea Island* à l'aide d'une combinaison de mesures incitatives et de gestion de la demande et nous élaborerons l'analyse de rentabilité d'un service de transport en commun intégré pour *Sea Island.* Nous testerons et piloterons de nouvelles technologies, notamment des applications avancées de mobilité aérienne pour le transport de marchandises et de personnes, et nous favoriserons la décarbonation du transport terrestre à *Sea Island* en augmentant la part du transport en commun et de l'électrification, et en soutenant les déplacements actifs, notamment la micromobilité. Ces initiatives se poursuivront au cours des trois prochaines années.

**INVESTIR DANS DES MESURES D'ADAPTATION AUX CHANGEMENTS CLIMATIQUES :**

Dans le cadre de notre plan d'investissement, nous continuerons à financer des mesures visant à accroître notre résilience climatique, notamment en modernisant nos digues et nos systèmes de drainage, ce qui nous permettra de nous adapter à des précipitations plus fréquentes et plus intenses, en améliorant nos systèmes de chauffage, de ventilation et de climatisation (CVC), qui nous assureront une bonne préparation à des températures extrêmes, et en investissant pour soutenir notre côté piste dans des conditions de visibilité réduite, ce qui contribuera à notre résilience et à notre fonctionnement en cas de brouillard et de recrudescence des feux de forêt.

## MESURER NOTRE RÉUSSITE

| INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE | RÉSULTATS |
|---|---|
| ✓ Émissions de gaz à effet de serre (tonnes de GES) | Dans le cadre de notre engagement à atteindre zéro émission nette de carbone d'ici 2030, nous fixerons des objectifs annuels en matière d'émissions de gaz à effet de serre qui permettront de réduire les émissions de l'aéroport au cours des neuf prochaines années. |

Bien que les émissions de nos partenaires commerciaux ne figurent pas dans nos indicateurs clés de performance, nous mettrons au point un outil de suivi et de déclaration des émissions côté piste en 2022 et l'utiliserons comme base pour mesurer et surveiller les émissions des avions côté piste, identifier les domaines d'action prioritaires et contrôler l'efficacité des investissements et des initiatives en matière de réduction des émissions. Nous continuerons à suivre et à enregistrer les modes de transport empruntés par nos passagers et employés se rendant à *Sea Island*.

# Porte d'entrée vers la nouvelle économie

## APERÇU

Depuis notre création, nous avons tracé une voie en phase avec l'ambition de notre région de faire de Vancouver la principale passerelle entre l'Asie et l'Amérique du Nord. Bien que notre rôle de carrefour soit appelé à se poursuivre, la pandémie a montré la nécessité d'élargir notre champ d'action afin de nous aligner sur la croissance et les besoins futurs de notre communauté et de l'économie régionale.

Un certain nombre de facteurs nous placent dans une position unique pour devenir une porte d'entrée vers des occasions de croissance régionale. Nous jouissons d'une excellente proximité avec le centre-ville de Vancouver et la frontière américaine. Nos actifs fonciers sont sous-utilisés, alors que nous les préservions auparavant pour l'expansion de l'aérodrome. Notre aérogare est le plus grand bâtiment de la Colombie-Britannique et dispose de liaisons de transport en commun rapides avec le reste de la région, avec une myriade d'activités associées aux opérations aéroportuaires. À l'aide de notre infrastructure, de nos terrains, de notre expertise, de notre influence et de notre réputation en matière d'innovation, nous miserons sur le succès passé de notre rôle de passerelle pour tester et incuber de nouvelles solutions, et pour créer un marché pour les solutions conçues chez nous, en Colombie-Britannique. Nous avons une occasion unique de travailler avec des partenaires pour devenir la porte d'entrée de notre région dans la nouvelle économie.

Nous reconnaissons le potentiel des terrains industriels non construits très accessibles de *Sea Island* pour les installations de fret et de logistique, les nouvelles possibilités d'aménagement du territoire et le potentiel de création de grappes économiques qui contribueront à stimuler l'économie régionale. En reportant la nécessité d'une troisième piste parallèle, nous avons la possibilité d'utiliser activement 400 acres de terrain non construit sur *Sea Island* qui ne nous servent pas pour l'aérodrome et l'aérogare. Le potentiel de ce projet est estimé à 1,5 G$ en activités de construction et permettra à YVR de générer de nouveaux revenus non liés à l'aéronautique tout en renforçant nos principaux marchés aériens, en répondant aux besoins économiques régionaux et en créant une communauté diversifiée et globale à *Sea Island*. Cela nous permettra également de renforcer, de diversifier et de consolider notre activité aéroportuaire de base.

## CE QUE NOUS FERONS

### SOUTENIR LES MARCHÉS AÉRIENS ÉMERGENTS ET NOUVEAUX :

Nous continuerons à explorer et à commercialiser de nouveaux itinéraires, et à conclure des accords de partenariat avec d'autres transporteurs. Les volumes de fret sont restés résilients tout au long de la pandémie. La croissance du fret et de la logistique est un élément clé de la diversification du carrefour. En 2022, nous évaluerons les possibilités de réaffectation et de remise en état de notre infrastructure côté piste (voies de circulation et aires de trafic) en vue de l'expansion future du fret aérien et des possibilités connexes de développement du fret et de la logistique côté ville à l'Aéroport sud et dans la région des Northlands. Cela nous permettra d'atteindre nos indicateurs clés de performance en matière de tonnage des cargaisons dans les années à venir, et de soutenir notre résilience financière.

### CRÉER DE LA VALEUR DURANT LES PÉRIODES CREUSES :

Les investissements importants que nous avons réalisés dans le carrefour pour répondre à la demande de pointe nous ont permis de disposer d'une capacité sous-utilisée pendant les périodes creuses. Nous étudierons la possibilité d'accueillir des marchés nouveaux et émergents, y compris des transporteurs d'agrément, dans ces créneaux de demande à la baisse. Nous établirons des preuves de concept pour de nouveaux marchés, piloterons et testerons des initiatives en 2022, et étendrons nos efforts les années suivantes en fonction des premiers apprentissages et réussites. Nous prévoyons que les passagers des transporteurs d'agrément contribueront à hauteur d'environ 9 M$ au BAIIDA en 2022, pour atteindre 34 M$ en 2024.

### AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE :

Nous valoriserons les actifs fonciers afin de diversifier nos revenus et de faire croître notre activité aéroportuaire principale tout en soutenant le développement économique régional. Nous travaillons avec Transports Canada pour modifier le plan d'utilisation des terres de l'aéroport de Vancouver, ce qui nous permettra de cultiver les possibilités de développement économique de *Sea Island* au profit de notre communauté. Nous examinerons et planifierons les changements nécessaires pour permettre une utilisation productive de nos actifs

fonciers, et continuerons à faire progresser le concept de carrefour multimodal intégré et durable pour soutenir les déplacements vers et depuis *Sea Island* et dans les environs à l'aide de différents modes de transport. Nous prévoyons que l'aménagement du territoire contribuera à hauteur d'environ 1 M$ au BAIIDA en 2022, pour atteindre 14 M$ en 2024.

**FOURNIR UNE PLATEFORME POUR LES SECTEURS EN CROISSANCE :**

Nous concentrerons l'aménagement du territoire en faveur des secteurs de croissance qui font partie intégrante de l'activité aéronautique d'YVR, qui s'alignent sur l'excellence des opérations aéroportuaires, qui font progresser nos objectifs climatiques et qui bénéficient de la proximité de l'aéroport, notamment les technologies aéronautiques vertes, l'économie sans carbone, les technologies propres et les biotechnologies. Notre nouveau carrefour de l'innovation à YVR offre la possibilité de concevoir de nouvelles offres numériques et de positionner *Sea Island* comme une plateforme de valorisation de la technologie numérique et de perfectionnement des compétences, en fournissant un espace de test et d'essai des approches novatrices dans nos installations, en pilotant de nouveaux programmes et en créant des grappes de technologies. Nous y parviendrons en créant des partenariats avec le secteur, le gouvernement et les établissements d'enseignement supérieur, qui nous feront passer du rôle de locateur à celui de catalyseur pour l'économie régionale.

**CONCEPT DE LIBRE-ÉCHANGE :**

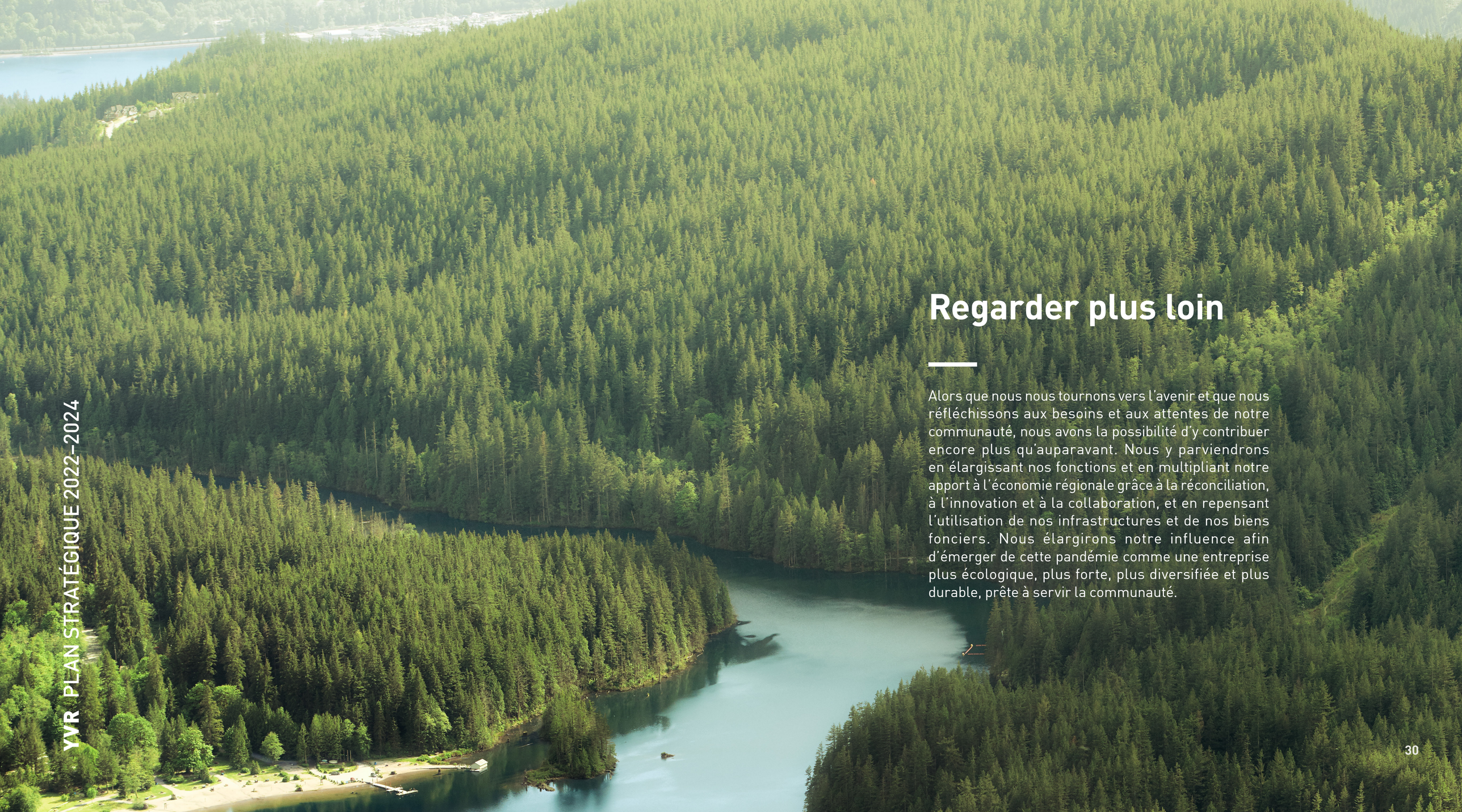
Nous continuerons d'explorer le potentiel d'une zone de libre-échange, permettant la production en franchise d'impôt de produits manufacturés destinés à l'exportation, en tenant compte de la proposition de valeur pour la Colombie-Britannique et l'économie canadienne et en invitant les parties prenantes à poursuivre les discussions. En 2022, nous poursuivrons notre travail politique pour faire évoluer les zones de libre-échange.

**PARTENAIRES DANS LA PROSPÉRITÉ :**

Nous nous engagerons à établir une feuille de route commune pour la reprise grâce à la coopération avec les principales parties prenantes, notamment les transporteurs, le monde des affaires, le secteur du tourisme et de l'hôtellerie, les investisseurs, les promoteurs et le gouvernement. Nous explorerons les possibilités de partenariat avec Musqueam Capital Corp, en particulier dans le domaine de l'aménagement du territoire. Nous évaluerons le potentiel de collaboration avec d'autres aéroports, y compris les grands aéroports et les aérodromes régionaux, afin de prendre avantage du pouvoir d'achat collectif, de faire pression pour le changement, de faire progresser les meilleures pratiques, de concevoir de nouvelles gammes de produits et de forger des écosystèmes aéronautiques locaux.

## MESURER NOTRE RÉUSSITE

| INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE | RÉSULTATS |
|---|---|
| ✓ Passagers<br>✓ Cargaison<br>✓ Revenu | Les volumes de passagers et de cargaison devraient augmenter grâce au soutien apporté aux marchés aériens nouveaux et émergents, à la création de valeur en dehors des périodes de pointe et à l'aménagement du territoire pour le fret et la logistique. |
| ✓ Résultat net excédentaire<br>✓ Bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement (BAIIDA) | Notre objectif est de mettre sur le marché 400 acres de terrains à bâtir au cours des dix prochaines années, ce qui doublera au moins nos revenus de location actuels. Nous continuerons à créer d'autres possibilités de revenus et de partenariats au moyen du carrefour de l'innovation à YVR. |
| ✓ Rendement du capital investi (RCI) | Tous les indicateurs financiers bénéficieront du succès de la porte d'entrée vers la nouvelle économie. En diversifiant davantage nos activités, nous réduirons la dépendance à l'égard des revenus provenant de nos passagers et nous nous dirigerons vers une position financière plus résiliente. |





# Regarder plus loin

Alors que nous nous tournons vers l'avenir et que nous réfléchissons aux besoins et aux attentes de notre communauté, nous avons la possibilité d'y contribuer encore plus qu'auparavant. Nous y parviendrons en élargissant nos fonctions et en multipliant notre apport à l'économie régionale grâce à la réconciliation, à l'innovation et à la collaboration, et en repensant l'utilisation de nos infrastructures et de nos biens fonciers. Nous élargirons notre influence afin d'émerger de cette pandémie comme une entreprise plus écologique, plus forte, plus diversifiée et plus durable, prête à servir la communauté.