

Deloitte.



Pour éviter la chute libre
L'importance de réformer
le secteur canadien de l'aviation

Introduction	1
Un pilier de l'économie menacé	2
La pandémie a changé à jamais le secteur de l'aviation	5
Une réforme pour la reprise	7
Mesures que peut prendre le gouvernement	9
Mesures que peut prendre le secteur de l'aviation	10
La réforme de l'aviation doit décoller	13

Malgré le retour graduel en exploitation de certaines flottes qui étaient clouées au sol, les aéroports demeurent sous-utilisés et des milliers de Canadiens dont les emplois dépendent du secteur de l'aviation se demandent s'ils auront toujours du travail lorsque la pandémie de COVID-19 sera finalement terminée.

Alors que les programmes de vaccination au Canada et dans de nombreux autres pays laissent entrevoir un aperçu alléchant du retour à la normale, l'avenir du transport aérien demeure plus incertain qu'il n'a jamais été au cours des dernières décennies.

Il faudra peut-être compter de quatre à cinq ans pour que le trafic aérien en Amérique du Nord retrouve son taux d'activité d'avant la pandémie¹. Mais pour que l'économie canadienne se redresse pleinement et prospère, plus particulièrement dans les secteurs des affaires et du tourisme, le transport aérien doit demeurer concurrentiel et offrir des services de qualité à des prix raisonnables. Pour ce faire, les décideurs et les organismes de réglementation devront examiner attentivement les changements proposés par les acteurs du secteur et mettre en œuvre un programme ambitieux de réformes réglementaires pour soutenir la reprise du secteur du transport aérien au Canada. À tout le moins, sa compétitivité mondiale ne doit pas être entravée.

Les répercussions économiques de la pandémie ont peut-être changé le secteur de façon permanente. En Europe et aux États-Unis, les gouvernements ont choisi de soutenir le secteur de l'aviation au moyen d'une aide financière directe. Certains plans de sauvetage prévoient d'importantes prises de participation, alors que d'autres reposaient surtout sur des emprunts garantis. Le Canada a plutôt opté pour une approche généralisée avec le Crédit d'urgence pour les grands employeurs (CUGE) qui fournit des liquidités à court terme jusqu'à ce que les marchés puissent évaluer le risque. Alors que différentes mesures financières ont été mises en œuvre, l'érosion de la part du marché international des transporteurs canadiens observée avant la pandémie² s'est accélérée lorsque les compagnies aériennes américaines ont lancé de nouvelles liaisons entre le Canada et les États-Unis³. Une réforme sera nécessaire pour donner au secteur de l'aviation la liberté et la souplesse dont il a besoin pour surmonter les difficultés actuelles, se réinventer et demeurer concurrentiel. Une discussion constructive entre les intervenants du secteur doit être suivie d'une action rapide et décisive pour ramener le secteur – et l'économie canadienne – sur la voie d'une prospérité renouvelée.

Un pilier de l'économie menacé

Le secteur de l'aviation est une composante essentielle de l'économie canadienne avec ses compagnies aériennes, ses aéroports, ses fournisseurs de services de navigation aérienne et ses partenaires des secteurs manufacturier, des services, du tourisme et autres.

Il relie les entreprises canadiennes à leurs marchés et à leurs fournisseurs et, en raison de la superficie de notre territoire, contrairement à d'autres pays, nous devons davantage compter sur le transport aérien. Pour certaines collectivités éloignées, c'est la seule façon de rester connectées au reste du continent et au reste du monde. Lorsque le secteur de l'aviation est en difficulté, les effets sont ressentis dans les collectivités et les secteurs d'activité de chaque province et territoire.

À l'inverse, et en raison de la hausse des taux de vaccination et du développement du marché intérieur, la demande a augmenté à 56,0 % jusqu'en août 2021. En raison du rythme auquel les facteurs clés liés à la pandémie ont une incidence sur la demande de transport aérien, les compagnies aériennes et les aéroports ont du mal à prévoir efficacement la capacité. Les restrictions de voyage pourraient continuer de s'assouplir dans l'avenir, mais il existe des risques qui pourraient accentuer la reprise sinusoïdale des passagers-kilomètres payants, principalement en raison du ralentissement de la vaccination et de l'activité économique.

L'Association du transport aérien international (IATA) estime que le secteur du transport aérien au Canada offre quelque 633 000 emplois (directs et indirects) à l'échelle du pays. Ce chiffre englobe 241 000 emplois au sein des compagnies aériennes; les aéroports, les commerces sur place (p. ex. détaillants,

restaurants, services financiers) et les contrôleurs aériens. La chaîne d'approvisionnement du secteur représente 146 000 autres emplois. Par ailleurs, on estime que les membres du personnel du secteur de l'aviation soutiennent indirectement 55 000 emplois par l'achat de biens et de services de consommation. De plus, l'IATA estime que le tourisme étranger contribue à quelque 190 000 emplois partout au pays⁴.

Ces chiffres s'ajoutent au fait que le secteur canadien de l'aviation constitue une part importante du PIB du pays. Dans l'ensemble, l'IATA estime que le secteur de l'aviation, y compris les dépenses des touristes étrangers, représente à lui seul 63,6 milliards de dollars, soit 3,2 % du PIB du Canada, dont 48 milliards de dollars générés par le secteur et sa chaîne d'approvisionnement^{5,6}.

Bien entendu, les avantages économiques générés par le secteur de l'aviation et la santé globale de l'industrie dépendent ultimement de la demande des entreprises et des consommateurs. Lors de la reprise de cette dernière, il sera essentiel d'avoir un secteur de l'aviation robuste et concurrentiel prêt à répondre à la demande, avec des prix concurrentiels et un service de qualité. Cependant, si le secteur canadien de l'aviation continue de se contracter, à la suite de faillites, d'un manque de financement ou de fusions, cela se traduira par moins de liaisons, moins de vols et des prix potentiellement plus élevés.

Avec moins de liaisons directes vers les destinations souhaitées et des prix plus élevés, les secteurs qui dépendent du domaine de l'aviation au Canada pourraient se retrouver en position désavantageuse. La décroissance du secteur réduirait la demande pour la fabrication d'avions, les pièces, les services d'entretien et la formation des pilotes. Elle limiterait également les possibilités de carrière pour les personnes qui étudient dans les domaines des sciences, de la technologie, de l'ingénierie et des mathématiques. Les organismes de tourisme, les planificateurs d'événements, les agences de voyages, les détaillants, les traiteurs, les taxis et les autres services de transport seraient tous touchés par un secteur de l'aviation moins solide et moins concurrentiel. Si la capacité des compagnies aériennes était réduite et si les villes desservies étaient moindres, cela pourrait faire augmenter les frais de livraison pour le commerce électronique et les prix pour les consommateurs, et compromettrait la livraison des marchandises le jour même ou le lendemain. En 2020, les transporteurs ont augmenté la taille de leur flotte d'avions-cargos et l'utilisation quotidienne de ces aéronefs, ce qui a entraîné une hausse pour l'année de 20,6 % en tonnes-kilomètres de chargement, mais ils ont été incapables de compenser la baisse de 53,1 % de la capacité de soute des avions de passagers pour la même période⁷. Tous ces facteurs pourraient nuire aux efforts du Canada pour redémarrer son économie après la pandémie et compromettre l'essor collectif pour un avenir prospère.





La pandémie a changé à jamais le secteur de l'aviation

Les modèles d'affaires conventionnels du secteur de l'aviation ont été complètement bouleversés depuis le début de 2020.

La demande pour les services passagers s'est effondrée à la suite des restrictions de voyage et des mesures de quarantaine maintes fois révisées, alors que les pays ouvraient et fermaient leurs frontières selon le nombre de nouveaux cas. Selon l'IATA, la demande totale en janvier 2021, mesurée en passagers-kilomètres payants, était en baisse de 72 % par rapport à janvier 2019. Les transporteurs nord-américains ont enregistré en janvier 2021 une baisse de trafic de 79 % par rapport à janvier 2019; la capacité a baissé de 60,5 % et le coefficient d'occupation des sièges a chuté pour s'établir à 42,9 %⁸.

À l'inverse, et en raison de la hausse des taux de vaccination et du développement du marché intérieur, la demande a augmenté à 56,0 % jusqu'en août 2021.

En raison du rythme auquel les facteurs clés liés à la pandémie ont une incidence sur la demande de transport aérien, les compagnies aériennes et les aéroports ont du mal à prévoir efficacement la capacité.

Les restrictions de voyage pourraient continuer de s'assouplir dans l'avenir, mais il existe des risques qui pourraient accentuer la reprise sinusoïdale des passagers-kilomètres payants, principalement en raison du ralentissement de la vaccination et de l'activité économique.⁹

La suspension et la lente reprise des vols internationaux ont durement touché les transporteurs canadiens, car le marché intérieur ne peut pas à lui seul soutenir les activités dans leur forme actuelle. Entre mars et novembre 2020, Air Canada a été forcée

de supprimer 20 000 emplois, effaçant ainsi d'un trait les 10 000 emplois créés au cours des cinq années précédentes. La pandémie et ses restrictions de voyage ont annulé 10 années d'expansion rentable du réseau¹⁰. De son côté, Westjet a réduit ses effectifs, qui s'élevaient à 14 000 avant la pandémie, à moins de 5 000 plus tôt cette année¹¹.

D'après leur expérience pendant la pandémie, plusieurs organisations qui sont passées au télétravail et à la collaboration à distance se sont rendu compte que cela fonctionnait bien. Si ce changement devient permanent, les voyages d'affaires demeureront peu nombreux. La propre analyse de Deloitte suggère des signes de reprise vers 2024. Les voyages court-courriers mèneront à la reprise du transport aérien de passagers au cours des cinq prochaines années en raison de la demande de voyages de loisirs, d'un assouplissement rapide des restrictions de voyage entre les régions et des problèmes de santé perçus en lien avec les déplacements plus longs. Les obstacles aux voyages long-courriers, comme la lenteur de l'assouplissement des restrictions de voyage entre les régions et la forte dépendance quant aux voyages d'affaires, devraient persister à court terme¹².

La croissance rapide des achats en ligne est également à l'origine d'un changement durable. Selon un sondage mené par Deloitte, 47 % des consommateurs au Canada ont dit avoir effectué des achats en ligne plus souvent en raison de la pandémie¹³. Cette augmentation a créé une forte demande qui ne ralentit pas; le secteur du fret aérien au Canada devrait atteindre

2,9 milliards de dollars d'ici 2025^{14,15}, et l'IATA a déclaré que le fret aérien était revenu au niveau d'avant la pandémie en janvier 2021, engendrant une hausse de plus de 8,8 % et de 7,7 % de tonnes-kilomètres de chargement à l'échelle du secteur en juillet 2021 et août 2021, respectivement, par rapport à août 2019¹⁶. Cependant, le faible taux de passagers freinera la croissance¹⁷. Cette tendance a incité les compagnies aériennes à convertir plusieurs de leurs avions de passagers en avions-cargos afin de générer des revenus pour compenser la baisse marquée de voyageurs. Par exemple, depuis le printemps 2020, Air Canada exploite sept de ses avions servant normalement au transport de passagers pour le fret et a révélé qu'elle comptait convertir ses Boeing 767-300ER en avions-cargos de façon permanente dans le cadre de sa stratégie à long terme visant à accroître ses activités de transport de fret aérien¹⁸. En juin 2021, la compagnie aérienne a annoncé ses premières liaisons pour ces nouveaux avions-cargos, qui devraient entrer en service à l'automne¹⁹. En juin 2021, Westjet a également annoncé le lancement de son propre service de fret dédié en utilisant ses appareils 737-800 convertis; le premier appareil devrait entrer en service au cours du deuxième trimestre de 2022²⁰. Même si l'exploitation du fret aérien ne compensera pas l'effondrement du trafic de passagers, cette solution vaut mieux que de laisser les avions cloués au sol.

Les mesures adoptées pour protéger la santé et assurer la sécurité des passagers et des travailleurs du secteur de l'aviation deviendront probablement une caractéristique permanente du transport

aérien. Des protocoles de santé et de sécurité remaniés – et leur incidence sur les coûts d'exploitation, le flux de passagers et plus encore – seront désormais la norme. En octobre 2020, l'Airports Council International et l'IATA ont lancé un appel conjoint pour l'adoption d'une approche cohérente à l'échelle mondiale à l'égard des tests de COVID-19, affirmant qu'une plus grande uniformité rétablirait la confiance des passagers dans le transport aérien et limiterait le besoin de fermer les frontières et les quarantaines, mesures qui nuisent à la reprise du secteur de l'aviation²¹. Les décideurs devraient s'assurer que les procédés et pratiques de santé publique suivis par les examinateurs, les agences de gestion des frontières et les autres à l'échelle de la chaîne d'approvisionnement sont harmonisés le plus possible, pour les vols intérieurs et internationaux, afin de ne pas perturber inutilement l'expérience des passagers.

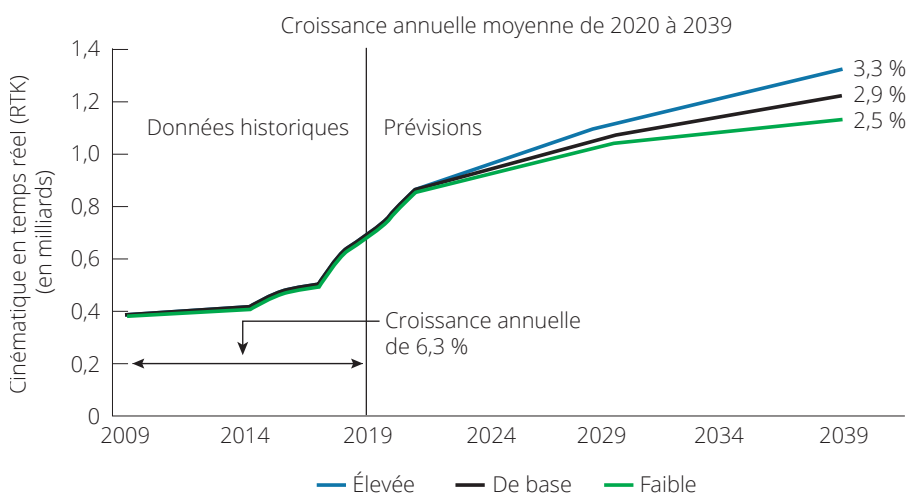
Les acteurs du domaine de l'aviation ont déjà investi dans la biométrie et autres technologies afin de protéger les gens, tout

en continuant d'offrir une expérience client et employé de qualité et de soutenir le secteur. Les passagers d'American Airlines à Dallas Fort Worth peuvent utiliser un identifiant numérique stocké sur un appareil mobile pour enregistrer leurs bagages et limiter les contacts avec le personnel de l'aéroport. Le contrôle des passagers par reconnaissance faciale devrait être mis en œuvre pour les compagnies aériennes Vistara et IndiGo à l'aéroport de Varanasi en Inde, remplaçant le besoin d'échanger des documents papier, du débarcadère jusqu'à la porte d'embarquement²². Depuis des années, Lufthansa procède à l'embarquement biométrique pour l'ensemble de ses services aux États-Unis et a étendu le processus à l'Allemagne²³. Singapore Airlines, Etihad Airways, Emirates, Qatar Airways, Copa Airlines et Air New Zealand, pour ne nommer que quelques compagnies aériennes, mettent toutes à l'essai l'application mobile de l'IATA qui permet aux passagers de stocker et de présenter leur certificat de vaccination et leurs résultats de test COVID-19²⁴. De nombreux aéroports, y compris

celui de Gatwick à Londres, permettent aux voyageurs de réserver et de payer à l'avance leur stationnement²⁵.

Les compagnies aériennes et autres entreprises du secteur de l'aviation ne peuvent pas compter sur des améliorations progressives des stratégies commerciales antérieures à la COVID-19. Elles ne peuvent plus se fier au rythme annualisé ni aux prévisions de croissance des passagers d'avant la pandémie pour effectuer leur planification financière. Même les sources de revenus provenant des douanes, comme les frais d'amélioration aéroportuaires, sont peu susceptibles de générer les mêmes niveaux de revenus que par le passé. Le secteur de l'aviation évolue dans un monde plus volatil, plus incertain, plus complexe et plus ambigu que jamais. Les acteurs à l'échelle du secteur devront rajuster leurs modèles d'affaires et devenir plus efficaces, réactifs et souples s'ils veulent retrouver leurs repères et être concurrentiels.

Le trafic de fret aérien intérieur au Canada augmentera de 2,9 % par année



Le marché canadien du fret aérien intérieur représente une faible proportion du marché total du fret aérien en Amérique du Nord, mais le trafic a connu une croissance importante en 2018 et 2019, soit de 23,7 % et de 10,8 %, respectivement, principalement en raison du commerce électronique. Au cours des 10 prochaines années, le marché intérieur du Canada devrait croître à un taux annuel moyen de 4,4 % (comparativement à 3,9 % aux États-Unis), à mesure que la part de marché du commerce électronique croîtra et que les fournisseurs continueront de bâtir leurs réseaux et leurs flottes. On s'attend à ce que la croissance se stabilise au cours des 10 années suivantes pour atteindre une croissance de 2,9 % (comparativement à 2,7 % aux États-Unis) sur 20 ans pour la période allant de 2020 à 2039.

Source : Boeing, prévisions du fret aérien mondial de 2020 à 2039
boeing.com/resources/boeingdotcom/market/assets/downloads/2020_WACF_PDF_Download.pdf

Une réforme pour la reprise

Au cours des 40 dernières années, la réforme réglementaire a joué un rôle déterminant dans la croissance et le succès du secteur canadien de l'aviation.

La déréglementation progressive et la commercialisation du secteur, de la déréglementation des tarifs aériens à la privatisation d'Air Canada, ont permis aux transporteurs de réaliser d'importants gains de productivité et une croissance des volumes. La concurrence accrue a permis d'offrir aux passagers plus de liaisons directes et a freiné la hausse marquée des prix des billets d'avion. La commercialisation partielle des aéroports canadiens a donné lieu à un réseau d'aéroports sans but lucratif de grande qualité, sécuritaires, confortables, bien gérés et bien capitalisés. Entre 2009 et 2017, la productivité des principaux transporteurs canadiens a augmenté de 2 % par année, un pourcentage bien au-dessus du taux de croissance de la productivité du marché du travail dans son ensemble. Au cours de la même période, le nombre de passagers a augmenté de 5,9 % par année et les passagers-kilomètres, de 7 % chaque année²⁶.

La pandémie a complètement bouleversé l'avenir du secteur. En contrepartie du remboursement des clients dont les vols ont été annulés en raison de la COVID-19, du rétablissement de la plupart des liaisons régionales, de la suspension temporaire du rachat des actions et des versements de dividendes, et du plafonnement de la rémunération des membres de la haute direction, Air Canada a obtenu

un soutien financier de 5,9 milliards de dollars du gouvernement du Canada²⁷. Ce fut une première étape importante pour favoriser la reprise. D'autres transporteurs canadiens ont également reçu une aide financière fédérale, y compris Air Transat (700 millions de dollars)²⁸, Porter Airlines (135 millions de dollars)²⁹ et Sunwing Airlines (375 millions de dollars)³⁰; au moment d'écrire ces lignes, des discussions sont toujours en cours entre Ottawa et WestJet. Le gouvernement doit poursuivre son dialogue avec les transporteurs canadiens pour s'assurer qu'ils ont un plan de reprise et qu'ils sont prêts à réagir rapidement et habilement lorsque la demande des passagers reprendra.

Toutes les nouvelles initiatives du gouvernement doivent donner au secteur de l'aviation la liberté et la flexibilité nécessaires pour surmonter les défis d'aujourd'hui, se réinventer pour répondre aux attentes changeantes au fur et à mesure que la demande des passagers s'accroît et que la demande de fret continue d'augmenter. Ces mesures devraient encourager les innovations opérationnelles. On doit lever les barrières réglementaires qui entravent les activités commerciales, freinent les niveaux de service élevés et rendent le secteur canadien de l'aviation moins concurrentiel sur le marché mondial. ➤

De sérieuses réformes doivent également être apportées au secteur aérien canadien. Dans d'autres marchés internationaux, les aéroports tirent profit d'une plus grande participation du secteur privé. Plus précisément, le gouvernement doit revoir les recommandations décrites dans le rapport publié en 2015 par Transports Canada, *Parcours : brancher le système de transport du Canada au reste du monde*. Ces recommandations incluent notamment la cession d'un plus grand nombre de petits aéroports dont le gouvernement est propriétaire en consultation avec les provinces, les municipalités et les Premières Nations. Le rapport suggère également de conclure plus d'accords de services aériens internationaux ouverts, d'augmenter les limites de la propriété étrangère des transports canadiens et d'encourager la création de plaques tournantes mondiales afin que le secteur aérien canadien puisse être concurrentiel à l'échelle mondiale³¹.

NAV CANADA, le fournisseur de services de navigation aérienne du pays, exige également l'attention du gouvernement. Depuis sa privatisation il y a plus de 20 ans, NAV CANADA a amélioré la sécurité aérienne et a augmenté l'efficacité et la productivité, tout en tirant pratiquement tous ses revenus d'un système utilisateur-payeur. Cependant, la crise mondiale a fait ressortir la principale faiblesse de son modèle d'affaires : dans le cadre d'un système utilisateur-payeur, l'absence de passagers signifie l'absence de revenus. À l'heure où les voyages aériens reprennent, ce système utilisateur-payeur pourrait ne pas être une source de revenus suffisante pour NAV CANADA. Augmenter les frais comme l'organisation l'a fait à la fin de 2020 n'est peut-être pas une approche viable à long terme : ces augmentations

seront refilées aux passagers, ce qui pourrait faire fléchir la demande.

La participation de tout le secteur de l'aviation pourrait permettre d'atténuer les risques, de contrôler les coûts et d'éviter d'autres hausses des tarifs en optimisant la prestation des services. Par exemple, NAV CANADA et d'autres acteurs de l'écosystème de l'aviation (p. ex., les aéroports et les compagnies aériennes) pourraient co-investir dans un système d'échange de données optimisé. Cela pourrait régler non seulement les problèmes de gestion de données à l'échelle de l'écosystème, mais également améliorer le partage de renseignements entre les parties prenantes qui, à leur tour, pourraient atténuer l'incidence des perturbations et ultimement offrir une meilleure expérience passager.

Enfin, il faudrait examiner la façon dont le réseau canadien de l'aviation s'inscrit dans le vaste réseau de transport. Pourrions-nous trouver un meilleur équilibre et une meilleure intégration des services entre le transport aérien et le transport ferroviaire? Pour les voyages court-courriers et moyen-courriers, les voyageurs pourraient utiliser le train, une solution moins coûteuse, plus efficace, et qui s'inscrit dans le cadre du programme du gouvernement sur les changements climatiques. Le gouvernement français a récemment voté pour la suspension des vols intérieurs pour les trajets qui peuvent être effectués par train direct en moins de 2,5 heures³². KLM a fait équipe avec la NS Dutch Railways et Thalys, l'exploitant de train franco-belge, pour offrir un train haute vitesse en remplacement de son populaire trajet aérien Bruxelles-Schiphol³³.

Mesures que peut prendre le gouvernement

Les acteurs du secteur de l'aviation réclament que le gouvernement fédéral s'engage à mettre en œuvre un plan de reprise exhaustif qui englobe l'ensemble du secteur de l'aviation. Ils savent ce qui doit être fait pour aller de l'avant : des directives claires sur les protocoles sanitaires, sur les restrictions à la frontière et les règles de quarantaine. Et, surtout, un échéancier réaliste pour le secteur.

Une intervention du gouvernement fédéral à l'égard d'un tel plan était plus que souhaitable. Ce dernier pourrait profiter de l'occasion pour mettre en œuvre une réforme substantielle et sérieuse du secteur canadien de l'aviation. Cette réforme potentielle devrait comprendre les éléments suivants :

Des investissements ouverts

Le gouvernement doit adopter et mettre en œuvre des politiques et des règlements afin d'attirer davantage les investissements privés dans le secteur de l'aviation au Canada. Cela est essentiel pour favoriser l'innovation dans la technologie et les modèles d'affaires. Il faut supprimer les obstacles aux investissements étrangers et ouvrir des pans du secteur de l'aviation qui avaient été fermés à ce type d'investissement et au savoir-faire commercial, comme les aéroports.

Une définition claire de la carboneutralité dans le secteur de l'aviation

L'annonce par le gouvernement en février 2021 de la création du Groupe consultatif pour la carboneutralité, dont le mandat est de fournir des conseils sur les moyens d'atteindre la carboneutralité d'ici 2050³⁴, constitue un jalon important. Le secteur de l'aviation aura besoin de plus de précisions et de directives sur les objectifs, les cadres politiques, les échéanciers et leur mise en œuvre pour chaque segment du secteur. Cela jettera les bases pour quantifier les répercussions économiques d'un engagement envers la carboneutralité sur

le domaine de l'aviation. Le gouvernement devrait demander l'avis de toutes les parties prenantes du secteur de l'aviation pour déterminer les mesures de la politique fondées sur le marché, les innovations et les investissements nécessaires pour réduire les émissions et prévoir un avenir durable à faibles émissions pour l'aviation. L'organisme britannique Sustainable Aviation, par exemple, a publié une feuille de route pour atteindre la carboneutralité en s'appuyant sur les dernières données scientifiques et les possibilités innovantes de décarbonation du secteur³⁵.

L'examen de la Politique nationale des aéroports

Le gouvernement doit songer à modifier la Politique nationale des aéroports pour établir des modèles d'affaires ou des cadres réglementaires qui seraient avantageux pour les aéroports canadiens, petits et grands. En permettant aux aéroports canadiens d'utiliser des fonds du secteur privé, on pourrait stimuler la mise sur pied d'un secteur axé sur la technologie qui croît et se développe pour répondre aux demandes de voyages futures, tout en réduisant le risque potentiel de marché et financier pour le gouvernement fédéral et le public en général. Toutefois, le secteur est peu susceptible d'attirer de grands investissements privés d'ici une reprise plus vigoureuse. Le gouvernement souhaitera peut-être assouplir l'approche stricte de recouvrement des coûts pour les aéroports et les services de transport aérien ou même offrir un « congé de loyer », jusqu'à ce que le nombre de passagers revienne aux niveaux

d'avant la pandémie. À moyen terme, cela éviterait d'importantes augmentations de frais d'utilisation d'ici à ce que le trafic de passagers reprenne. Il n'est pas nécessaire d'abandonner l'approche de recouvrement des coûts, mais elle doit être assouplie pour un certain temps. À tout le moins, le gouvernement doit songer à uniformiser les conventions de bail pour l'ensemble des plus grands aéroports canadiens.

L'obtention rapide des approbations réglementaires

De nouvelles pratiques ou de nouveaux équipements (pour les tests rapides de COVID-19, par exemple) devront être mis en place dans le milieu du transport aérien. Il est essentiel que les autorités réglementaires canadiennes soient réceptives et fournissent promptement les approbations pour ces changements et ces innovations. Des mesures rapides pour permettre de passer les contrôles douaniers essentiels, notamment à l'aéroport Billy Bishop à Toronto³⁶, pour soutenir la reprise des voyages en avion, ouvrir de nouvelles liaisons pour les transporteurs canadiens et attirer de nouveaux transporteurs³⁷.



Mesures que peut prendre le secteur de l'aviation

Les acteurs du domaine de l'aviation doivent participer activement à la réinvention de leur secteur d'activité. Ils doivent remettre en question les dogmes et miser sur les occasions d'apporter des changements et de s'adapter ensemble à la nouvelle normalité. Ces occasions incluent notamment les mesures suivantes :

Repenser le secteur et les modèles de fonctionnement

Il faut revoir en profondeur les activités du secteur de l'aviation et ses modèles opérationnels. Les compagnies aériennes, par exemple, peuvent décider qu'il est pertinent sur le plan stratégique de revoir et de mettre à jour leurs modèles de transport aérien à faibles coûts pour concurrencer les nouveaux venus sur le marché ou donner la priorité aux marchés mieux adaptés à leur flotte. Elles doivent également chercher à innover et à repousser les limites de leurs modèles et de leurs chaînes de valeur traditionnels. L'exploitation du marché du fret aérien par Air Canada et Westjet constitue un bon exemple.

Tisser des liens à l'extérieur du secteur de l'aviation

Le secteur de l'aviation a toujours entretenu des liens étroits avec le tourisme et l'hôtellerie. Il s'agit d'un moment idéal pour créer de nouvelles relations avec des organisations à l'extérieur de ces secteurs plus traditionnels, comme celui des biens de consommation ou des services financiers. Des partenariats multimodaux pourraient renforcer les liens entre les acteurs du secteur de l'aviation et d'autres systèmes de transport, comme le train et l'autobus. Cela pourrait améliorer l'accès global au transport et aux niveaux de service en mettant en place des prestations plus diversifiées en offrant une meilleure connectivité entre les services, puis des points de distribution plus efficaces. La conclusion d'alliances non traditionnelles pourrait également donner naissance à de nouvelles occasions de développement économique.

Stimuler la croissance de revenus de sources non aéronautiques

Les compagnies aériennes et les aéroports devraient songer à exploiter l'innovation à l'interne et à l'externe³⁸ pour cerner, analyser et adopter des sources de revenus qui ne sont pas liées à l'aviation. La compagnie aérienne américaine JetBlue a étendu ses activités dans plusieurs domaines, notamment les voyages de loisirs, la location de véhicule, l'assurance voyage, le covoiturage et d'autres services de micromobilité, les croisières et la location d'hébergement à court terme³⁹. Ces initiatives peuvent permettre aux compagnies aériennes de tirer parti de la reconnaissance de la marque tout en remplaçant, dans une certaine mesure, les revenus perdus à la suite des changements liés à la pandémie. Les compagnies aériennes et les aéroports peuvent utiliser les données sur les clients pour générer des flux de revenus à différents taux pour les publicitaires ou des recommandations personnalisées pour les passagers⁴⁰. Les aéroports ont chacun leurs portefeuilles d'activités non aéronautiques et peuvent continuer de faire pression auprès des gouvernements pour autoriser l'accès aux boutiques hors taxes à l'arrivée des passagers. Il sera essentiel de trouver l'équilibre optimal entre les activités liées aux passagers (p. ex., commerces de détail et concessions) et les revenus commerciaux (p. ex., revenus immobiliers et loyers)⁴¹.



Choisir la durabilité

Il est de plus en plus urgent d'agir sur les changements climatiques et la durabilité. En juin 2021, le gouvernement fédéral a annoncé que la totalité des voitures et camions neufs vendus au pays seront des véhicules zéro émission d'ici 2035⁴²; une telle annonce concernant le secteur de l'aviation suivra assurément sous peu. Les consommateurs, les entreprises et les investisseurs s'attendent également à ce que le secteur de l'aviation passe rapidement à l'action sur le plan de la durabilité.

Deloitte s'engage à éliminer ses émissions nettes de gaz à effet de serre d'ici 2030, incluant une réduction de 50 % des émissions produites par ses voyages d'affaires⁴³. À cette fin, Deloitte a conclu, avec différentes compagnies aériennes américaines, des accords sur le carburant d'aviation durable qui réduiront ses émissions de CO₂ d'environ 5 000 tonnes métriques⁴⁴. Les acteurs du domaine de l'aviation devront former des alliances et intensifier leurs efforts afin de réduire leur empreinte carbone et de renforcer la durabilité de leur proposition de valeur pour le transport aérien à l'échelle de tout le secteur de l'aviation.

Investir dans la technologie

Les aéroports et leurs compagnies aériennes partenaires pourraient adopter de nouvelles technologies, comme la biométrie et l'internet des objets pour améliorer le flux des passagers et réduire les files d'attente et les foules. L'avantage de ces technologies est incontestable dans le contexte de la COVID-19, mais leur utilité s'étendra bien au-delà de la pandémie. Toutes les mesures qui offriront une meilleure expérience client seront avantageuses et permettront de se distinguer sur le marché. Une utilisation judicieuse de l'analytique peut permettre de faire le suivi de l'évolution des conditions du marché et du réseau, de les prévoir et d'y réagir. Les jumeaux numériques – répliques virtuelles d'objets qui sont utilisés pour effectuer des simulations avant que les objets eux-mêmes soient créés et déployés – peuvent aider les compagnies aériennes à améliorer l'itinéraire de vol, à minimiser les retards en vol qui augmentent les émissions de carbone⁴⁵ et à déterminer les occasions d'améliorations opérationnelles.

Offrir une meilleure expérience passager

Les acteurs du secteur de l'aviation peuvent également prendre des mesures pour améliorer l'expérience client tout au long du parcours. Les compagnies aériennes pourraient utiliser la technologie pour créer de nouvelles façons de vendre les sièges en s'appuyant sur leur expérience de la tarification dynamique, afin d'offrir aux passagers plus de souplesse lors de la réservation. En indiquant clairement les conditions relatives aux billets, tout en se conformant au Règlement sur la protection des passagers aériens, cette mesure pourrait améliorer la confiance des consommateurs. Les aéroports, les compagnies aériennes et les autres acteurs du secteur pourraient également rendre le transport aérien plus accessible pour les passagers plus âgés et les personnes handicapées afin de développer le marché et d'améliorer leur image de marque.



La réforme de l'aviation doit décoller

Les demandes de réforme de l'aviation ne sont pas nouvelles, mais il n'a jamais été aussi urgent de passer à l'action. Le secteur a traversé de nombreuses turbulences au cours des dernières décennies, y compris le 11 septembre, l'épidémie de SRAS et la crise financière mondiale. Chaque fois, le secteur s'est rétabli, mais il a souvent fallu attendre cinq ou six ans⁴⁶.

La COVID-19 a présenté des défis d'une ampleur sans précédent. La reprise risque d'être beaucoup plus longue et dépend largement de la capacité du monde à freiner le virus. Le sentiment de sécurité financière des clients et leur perception des risques inhérents aux voyages en avion, ainsi que la façon dont ces risques sont gérés, seront également d'importants facteurs de reprise. Le secteur de l'aviation et l'économie canadienne ne peuvent pas se permettre une reprise dans dix ans ou plus.

Le gouvernement et le secteur doivent réinventer leur partenariat et collaborer plus étroitement que jamais. Ils doivent convenir d'une vision commune de l'écosystème de l'aviation résiliente et prospère, et s'engager à mettre en place des améliorations importantes sur le plan de la durabilité et des émissions de carbone. Les mesures prises par le gouvernement et le secteur doivent être audacieuses : il est temps de faire place aux idées novatrices et aux nouvelles approches qui permettront au domaine de l'aviation de mieux rebondir, d'être plus viable et davantage concurrentiel.

Notes de fin

- ¹ Source : analyse Deloitte.
- ² FlightGlobal, « Canadian airlines lost 23% of international market share: WestJet chief. » 3 mars 2021. <https://www.flightglobal.com/networks/canadian-airlines-lost-23-of-international-market-share-westjet-chief/142707.article>
- ³ Vancouver Airport Authority, « It's true, we've got JetBlue! » 21 avril 2021. <https://www.yvr.ca/en/blog/2021/jetblue>
- ⁴ IATA, « The Importance of Air Transport to Canada. » <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/canada--value-of-aviation/>
- ⁵ IATA, « The Importance of Air Transport to Canada. » <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/canada--value-of-aviation/>
- ⁶ Le taux de change annuel USD / CAD 2017 de la Banque du Canada a été utilisé (1 \$ US = 1,2986 \$ CA).
- ⁷ IATA, Air Cargo Market Analysis - December 2020. <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/air-freight-monthly-analysis---december-2020/>
- ⁸ IATA, « January Passenger Demand Falls Further. » 2 mars 2021. <https://www.iata.org/en/pressroom/pr/2021-03-03-03/>
- ⁹ <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/air-passenger-monthly-analysis---august-2021>
- ¹⁰ Travelweek Group. « More routes in jeopardy post-COVID but Air Canada will wait on govt. talks, » 9 novembre 2020. <https://www.travelweek.ca/news/more-routes-in-jeopardy-post-covid-but-air-canada-says-it-will-wait-on-govt-talks/>
- ¹¹ The Calgary Herald, « WestJet announces more layoffs, route reductions in response to federal COVID test requirement. » 8 janvier 2021. <https://calgaryherald.com/business/local-business/westjet-announces-more-layoffs-route-reductions>
- ¹² Source : analyse Deloitte.
- ¹³ Deloitte, *2020 Holiday retail outlook*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/consumer-industrial-products/ca-en-consumer-industrial-products-deloitte-holiday-retail-outlook-aoda.pdf>
- ¹⁴ Marketline, « Air Freight North America (NAFTA) Industry Guide 2015-2024. » <https://store.marketline.com/report/mlig200015-03--air-freight-north-america-nafta-industry-guide-2015-2024/>
- ¹⁵ Le taux de change annuel USD / CAD 2017 de la Banque du Canada a été utilisé (1 \$ US = 1,2986 \$ CA).
- ¹⁶ <https://www.iata.org/en/pressroom/2021-releases/>
- ¹⁷ IATA, « January Air Cargo Demand Recovered to Pre-COVID Levels. » 2 mars 2021. <https://www.iata.org/en/pressroom/pr/2021-03-02-01/>
- ¹⁸ Ian Putzger, « Air Canada plans a dedicated freighter fleet to expand cargo business. » TheLoadstar.com, 13 novembre 2020. <https://theloadstar.com/air-canada-plans-a-dedicated-freighter-fleet-to-expand-cargo-business/>
- ¹⁹ Air Canada, « Air Canada Cargo Announces Launch Routes For Its Newly Converted Freighter Aircraft Arriving This Fall. » 14 juin 2021. <https://www.newswire.ca/news-releases/air-canada-cargo-announces-launch-routes-for-its-newly-converted-freighter-aircraft-arriving-this-fall-842466571.html>
- ²⁰ WestJet, « WestJet Cargo Announces Dedicated Freighters to Better Serve Canada. » 23 juin 2021. <https://www.newswire.ca/news-releases/westjet-cargo-announces-dedicated-freighters-to-better-serve-canada-883112161.html>
- ²¹ IATA, « ACI World and IATA in Joint Push for Globally Consistent Approach to Testing. » 7 octobre 2020. <https://www.iata.org/en/pressroom/pr/2020-10-07-01/>
- ²² Chris Burt, « Airport biometrics and digital identity deployments expand in US, India. » Biometricupdate.com. 22 octobre 2020. <https://www.biometricupdate.com/202010/airport-biometrics-and-digital-identity-deployments-expand-in-us-india>
- ²³ Sumit Singh, « Lufthansa Interview: Forget Your Boarding Pass: Your Face Will Be Enough to Board Flights. » Simpleflying.com, 13 novembre 2020. <https://simpleflying.com/lufthansa-interview-forget-your-boarding-pass-your-face-will-be-enough-to-board-flights/>
- ²⁴ FlightGlobal.com, « How IATA's new app could help ease travel restrictions. » 24 février 2020. <https://www.flightglobal.com/strategy/how-iatas-new-app-could-help-ease-travel-restrictions/142602.article>
- ²⁵ <https://www.gatwickairport.com/parking/>

- ²⁶ Transport Canada, *Transportation in Canada: Statistical Addendum*, 2016-2019, et analyse Deloitte.
- ²⁷ CBC News, « Federal government, Air Canada reach deal on relief package that includes customer refunds. » 12 avril 2021. <https://www.cbc.ca/news/politics/air-canada-financial-relief-1.5984543>
- ²⁸ CBC News, « Travel company Transat AT reaches \$700 million aid deal with Ottawa. » 29 avril 2021. <https://www.cbc.ca/news/politics/travel-company-transat-at-reaches-700m-aid-deal-with-ottawa-1.6006792>
- ²⁹ Financial Post, « Porter Airlines to get \$135 million in funding from federal government after coronavirus grounds flights. » 27 mars 2020. <https://financialpost.com/transportation/airlines/porter-airlines-to-get-135-million-in-funding-from-federal-government>
- ³⁰ Canada Enterprise Emergency Funding Corporation, « LEEFF loan to Sunwing Airlines protects Canadian jobs. » 1^{er} février 2021. <https://www.newswire.ca/news-releases/leeff-loan-to-sunwing-airlines-protects-canadian-jobs-870625246.html>
- ³¹ Transport Canada, *Canada Transportation Act Review – Report*. https://tc.canada.ca/en/corporate-services/acts-regulations/canada-transportation-act-review-report?_cldee=Y2VvQGF1bWEuY2E%3d&utm_source=ClickDimensions&utm_medium=email&utm_campaign=2016%20Committee%20of%20the%20Whole%20-%20English
- ³² The Guardian, « France to ban some domestic flights where train available. » 12 avril 2021. <https://www.theguardian.com/business/2021/apr/12/france-ban-some-domestic-flights-train-available-macron-climate-convention-mps>
- ³³ David Nikel, « Dutch Airline KLM To Replace a Plane With A Train. » Forbes.com. <https://www.forbes.com/sites/davidnikel/2019/09/19/dutch-airline-klm-to-replace-a-plane-with-a-train/?sh=79dc4e2f7fb>
- ³⁴ Canada NewsWire, « Government of Canada delivers on commitment to appoint an independent net-zero advisory body. » <https://www.newswire.ca/news-releases/government-of-canada-delivers-on-commitment-to-appoint-an-independent-net-zero-advisory-body-805119919.html>
- ³⁵ Sustainable Aviation, « Decarbonisation road-map: A path to net zero. » https://www.sustainableaviation.co.uk/wp-content/uploads/2020/02/SustainableAviation_CarbonReport_20200203.pdf
- ³⁶ Mike Arnot, « This is why you can't fly to LaGuardia from Toronto's convenient island airport. » Thepointsguy.com, 10 mars 2020. <https://thepointsguy.com/news/toronto-ytz-preclearance/>
- ³⁷ EINPresswire.com, « Waltzing Matilda Aviation – US Northeast/Midwest-Billy Bishop Toronto City Airport Scheduled Passenger. » 20 avril 2021. https://www.einnews.com/pr_news/538853556/waltzing-matilda-aviation-us-northeast-midwest-billy-bishop-toronto-city-airport-scheduled-passenger
- ³⁸ Airports Council International, *Innovation at Airports in North America*. » Avril 2020. <https://airportsCouncil.org/wp-content/uploads/Airport-Innovation/Innovation-at-Airports-in-North-America.pdf>
- ³⁹ Dennis Schaal, « JetBlue to Debut Short-Term Rentals as Part of Its Growing Non-Air Offerings. » Skift.com. <https://skift.com/2020/11/11/jetblue-to-debut-short-term-rentals-as-part-of-its-growing-non-air-offerings/>
- ⁴⁰ Deloitte, « Flying smarter: The smart airport and the Internet of Things. » <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/public-sector/iot-in-smart-airports.html>
- ⁴¹ Airports Council International, « The impact of COVID-19 on the airport business and the path to recovery. » 25 mars 2021. <https://aci.aero/news/2021/03/25/the-impact-of-covid-19-on-the-airport-business-and-the-path-to-recovery/>
- ⁴² Transport Canada, « Building a green economy: Government of Canada to require 100% of car and passenger truck sales be zero-emission by 2035 in Canada. » 29 juin 2021. <https://www.canada.ca/en/transport-canada/news/2021/06/building-a-green-economy-government-of-canada-to-require-100-of-car-and-passenger-truck-sales-be-zero-emission-by-2035-in-canada.html>
- ⁴³ Deloitte, <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/world-climate.html>
- ⁴⁴ Deloitte, <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/sustainable-aviation-fuel-agreements.html>
- ⁴⁵ Deloitte, « Optimal Reality Digital Twin: Climate change is a wicked problem. » <https://www2.deloitte.com/au/en/pages/strategy-operations/solutions/optimal-reality-digital-twin.html>
- ⁴⁶ The Airline Passenger Experience Association, « How the Airline Industry Survived SARS, 9/11, the Global Recession and More. » 9 juin 2020. <https://www.flightglobal.com/networks/canadian-airlines-lost-23-of-international-market-share-westjet-chief/142707.article>

Personne-ressource

Dejan Markovic

Directeur de Service, Leader National de l'Aviation
dmarkovic@deloitte.ca

Remerciements

Yvonne Rene de Cotret

Associé, Consultation

Bryan Terry

Directeur Général, Leader Global de l'Aviation

Mario Iacobacci

Associé, Services-conseils en économie

La présente publication ne contient que des renseignements généraux, et Deloitte n'y fournit aucun conseil ou service professionnel dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, du placement, du droit ou de la fiscalité, ni aucun autre type de service ou conseil. Elle ne remplace donc pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisée pour prendre des décisions ou des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur votre entreprise. Avant de prendre des décisions ou des mesures qui peuvent avoir une incidence sur votre entreprise, vous devriez consulter un conseiller professionnel reconnu. Deloitte n'est pas responsable des pertes que subirait une personne parce qu'elle se serait fiée au contenu de la présente publication.

Deloitte.

À propos de Deloitte

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500^{MD} par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 330 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 11 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#) ou [Facebook](#).