



Réforme de l'aviation : la clé de la reprise économique du Canada

Le secteur de l'aviation au Canada et ailleurs dans le monde continue d'être aux prises avec des difficultés incroyables découlant de la pandémie de COVID-19 et de ses répercussions économiques.

Alors que les progrès liés aux vaccins laissent entrevoir une lumière au bout du tunnel en ce qui a trait au virus, la relance du domaine de l'aviation s'annonce lointaine et incertaine. Les perturbations qui ont touché le secteur auront des conséquences durables sur les modèles d'affaires et rendent hautement improbable, voire impossible, un retour à la normalité d'avant la pandémie. Mais pour que l'économie du Canada se redresse complètement, le secteur doit s'adapter et évoluer. Les décideurs et organismes de réglementation

doivent mettre en œuvre les réformes audacieuses qu'il faut pour que cela soit possible, ou donner au secteur de l'aviation la latitude nécessaire pour mener sa propre réforme.

Un pilier de l'économie

Le secteur canadien de l'aviation – compagnies aériennes, aéroports et fournisseurs de services de navigation aérienne – joue un rôle stratégique et essentiel dans l'économie du pays. Le secteur soutient 633 000 emplois à

l'échelle du pays, selon l'Association internationale du transport aérien.

Il s'agit de 241 000 emplois dans les compagnies aériennes, les aéroports et les entreprises sur place – tels que les détaillants et les restaurants – et NAV CANADA; de 146 000 emplois au sein de la chaîne d'approvisionnement du secteur; et, moins directement, de 55 000 emplois dans l'ensemble du secteur des biens de consommation et des services au pays, qui compte parmi sa clientèle les employés du

domaine de l'aviation. Globalement, l'apport de l'aviation au PIB est de 63,67 milliards de dollars, dont un peu plus de 48 milliards de dollars sont générés par le secteur et la chaîne d'approvisionnement connexe¹.

Mais l'importance de ce secteur s'étend bien au-delà des emplois et du PIB. Celui-ci permet la circulation rapide et fluide des gens et des biens, un aspect d'importance primordiale pour un pays aussi grand que le nôtre, où des centaines de milliers de kilomètres séparent certains de ses grands centres urbains. L'aviation unifie notre pays; aussi, il faut que ce secteur soit robuste et dynamique, et qu'il offre des trajets fréquents et des prix concurrentiels, afin d'assurer la prospérité de tous nos autres secteurs. Avant la pandémie, le Canada se classait au 12^e rang pour les liaisons aéroportuaires et au 37^e rang pour l'efficacité des services de transport aérien². Mais aujourd'hui, alors que des transporteurs comme Air Canada, WestJet et Air Transat réduisent leurs itinéraires, et que les compagnies aériennes Porter et Sunwing suspendent carrément certains services, ces dépendances intersectorielles déterminantes sont à risque.

Transformé à tout jamais par la pandémie

La COVID-19 a plongé le modèle traditionnel du secteur dans le désarroi. Les compagnies aériennes et d'autres acteurs de l'aviation ne peuvent plus se fier à l'analyse des forces, des faiblesses, des possibilités et des menaces (FFPM), qui aide les entreprises à élaborer leurs stratégies actuelles et futures, ni aux rythmes annualisés et aux projections préalables à la pandémie sur la croissance du nombre de passagers, à des fins de planification financière. Même les sources de revenus habituelles, comme les frais d'amélioration aéroportuaire, pourraient ne plus être aussi fiables qu'auparavant.

Le monde a changé. La demande de services de transport de passagers s'est effritée dans le contexte des restrictions de voyage et des mesures de quarantaine révisées fréquemment, et d'un virage potentiellement à long terme vers le télétravail au détriment des voyages d'affaires. Parallèlement, la pandémie a entraîné une croissance explosive du magasinage en ligne et créé une demande énorme pour des services de fret, ce qui amène les compagnies aériennes à convertir certains de leurs avions de passagers en avions-cargos³. La protection de la santé et de la sécurité des passagers et des travailleurs, notamment par la refonte des protocoles de santé et de sécurité, et des investissements dans des technologies comme la biométrie, est susceptible d'être là pour durer dans le domaine du transport aérien.

L'avenir de l'aviation promet d'être plus volatil, incertain, complexe et ambigu que jamais, et nécessite que les acteurs de l'ensemble du secteur accentuent leur réactivité et leur efficacité.

Le rétablissement du secteur de l'aviation passe par une réforme

La réforme réglementaire a joué un rôle de premier plan dans la croissance et la réussite du secteur canadien de l'aviation au cours des 40 dernières années. La déréglementation et la commercialisation progressives ont donné lieu à des gains de productivité et à une hausse du volume exceptionnels pour les transporteurs, et la compétitivité du secteur a permis d'accéder à de nouveaux itinéraires de vol tout en maintenant les prix des billets sous contrôle.

Aujourd'hui, de nouvelles réformes s'imposent pour conférer au secteur la latitude et la souplesse nécessaires pour surmonter les défis actuels et se réinventer pour s'adapter à un contexte en constante évolution. Le gouvernement doit prendre

des mesures audacieuses, en accordant la priorité aux réformes qui favorisent l'innovation et permettent de surmonter les obstacles réglementaires qui nuisent aux activités commerciales, entravent fortement les niveaux de service et rendent les tarifs moins concurrentiels. Au même moment, il doit éviter toute réforme susceptible de mener à la déréglementation de ce secteur, et s'assurer que les programmes de secours économiques, qui sont essentiels dans l'actuel contexte de pandémie, ne créent pas de précédent d'intervention réglementaire arbitraire dans l'exploitation commerciale des compagnies aériennes et des aéroports.

Il existe différentes façons dont le gouvernement peut mettre en œuvre une réforme substantielle dans l'ensemble du secteur de l'aviation au Canada, notamment :

- En réfléchissant à un changement de politique qui permettrait davantage de mouvement des investissements dans le secteur;
- En précisant et en quantifiant les retombées économiques que son engagement envers la réduction à zéro des émissions de gaz à effet de serre aura sur le secteur;
- En envisageant de modifier sa Politique nationale des aéroports afin d'établir un éventail de modèles financiers, de seuils et de cadres qui s'appliquent à tous les aéroports au pays, pas seulement les 26 plus importants;
- En réévaluant les structures de société sans but lucratif (sans capital-actions) longtemps utilisées pour les aéroports canadiens et d'autres infrastructures de transport; les aéroports pourraient tirer parti d'une transition vers un modèle d'exploitation plus commercial avec une plus grande participation éventuelle du secteur privé dans certains cas.

Au moment d'explorer ces possibilités, le domaine de l'aviation peut adopter plusieurs réformes prises en charge par le secteur.

Il pourrait notamment :

- Envisager un remaniement en profondeur du modèle d'affaires et du modèle opérationnel; il pourrait être logique de passer à un modèle à faible coût, de quitter certains marchés et de se concentrer sur les aspects qui conviennent le mieux au parc d'une compagnie aérienne;
- Explorer des partenariats avec d'autres secteurs de transport (p. ex., ferroviaire, autobus, ferry), en redéfinissant les réseaux routiers et la structure des parcs au besoin;

- Adopter de nouvelles sources de revenus autres que de l'aviation, comme l'expansion de la compagnie aérienne américaine JetBlue vers des domaines tels que les voyages touristiques, la location de voitures, l'assurance voyage, le transport en commun, le covoiturage et autres services de micromobilité, ainsi que le secteur des croisières et la location d'hébergements à court terme⁴;
- Adopter des technologies telles que la biométrie pour améliorer le mouvement des passagers et réduire la probabilité de longues files d'attente et d'attroupements;
- Adopter les technologies de jumeau numérique (modèle virtuel) et d'analytique pour surveiller l'évolution des conditions d'affaires et de réseau, les prédire et y réagir, et dégager des occasions d'amélioration opérationnelle.

Pas le temps d'attendre

Les demandes de réforme de l'aviation n'ont rien de nouveau. Mais en cette période de crise au sein du secteur, il est impératif que le gouvernement et le secteur de l'aviation en soi agissent rapidement. Si le gouvernement n'a pas la capacité ou la volonté de procéder à de véritables réformes à la cadence que nécessite le secteur, il devrait se retirer pour permettre au secteur de l'aviation de prendre l'initiative. Des retards supplémentaires risquent de mettre ce secteur davantage en péril.

Notes de fin de texte

¹ IATA, *The Importance of Air Transport to Canada*, <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/canada--value-of-aviation/>.

² Forum économique mondial, *The Global Competitiveness Report*, p. 139.

³ Ian Putzger, « Air Canada plans a dedicated freighter fleet to expand cargo business », dans *The Loadstar*, 13 novembre 2020, <https://theloadstar.com/air-canada-plans-a-dedicated-freighter-fleet-to-expand-cargo-business/>.

⁴ Dennis Schaal, « JetBlue to Debut Short-Term Rentals as Part of Its Growing Non-Air Offerings », *Skift*, 11 novembre 2020, <https://skift.com/2020/11/11/jetblue-to-debut-short-term-rentals-as-part-of-its-growing-non-air-offerings/>.

Personne-ressource

Dejan Markovic

Directeur de service, Consultation
dmarkovic@deloitte.ca

Remerciements

Yvonne Rene de Cotret

Associé, Leader du secteur des transports

Mario Iacobacci

Associé, Services-conseils en économie

Bryan Terry

Directeur général, Leader mondial
du secteur de l'aviation

Deloitte.

www.deloitte.ca

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.

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 312 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 12 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#), ou [Facebook](#).

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par L'Agence | Deloitte Canada. 20-3501464