

Le présent rapport de recherche a été préparé à la demande du Comité d'examen de la *Loi sur les transports au Canada*. Il renferme les constatations et les opinions du(des) auteur(s), mais ne reflète pas nécessairement les opinions du Comité d'examen ou de ses membres.

Le financement, l'établissement des coûts, la tarification et le rendement des aéroports

Un rapport soumis au Comité d'examen de la Loi sur les transports au Canada

Rapport préparé par
David Gillen
Len Henriksson
Bill Morrison

Avril 2001

Le financement, l'établissement des coûts, la tarification et le rendement des aéroports

Rapport final au Comité d'examen de la Loi sur les transports au Canada

Rapport préparé par :

Professeur David Gillen
School of Business & Economics
Wilfrid Laurier University
Waterloo (Ontario)
et
Institute for Transportation Studies
University of California
Berkeley (Californie)

Dr Len Henriksson
Faculty of Commerce & Business Administration
University of British Columbia
Vancouver (C.-B.)

Professeur William Morrison
School of Business & Economics
Wilfrid Laurier University
Waterloo (Ontario)

Avril 2001

Remerciements

Au cours de la réalisation de cette étude, nous avons bénéficié de l'aide de nombreuses personnes. Nous exprimons d'abord notre gratitude à tous les responsables des aéroports canadiens pour le temps et l'information qu'ils ont si généreusement mis à notre disposition. Les entrevues que nous avons menées aux aéroports partout au pays, avec des responsables de Transports Canada et avec des représentants du Conseil des aéroports du Canada, nous ont aidés à comprendre les enjeux et les préoccupations des différents acteurs. Nous remercions également John Lawson, co-directeur de la recherche du Comité d'examen, pour son appui indéfectible, l'aide et l'encouragement qu'il nous a apportés, et ses nombreux commentaires et suggestions. Enfin, nous sommes reconnaissants à Elena Catoi, Simon Chan, Elaine Cheung, Natalia Larocque et Carol Seely-Morrison pour leur excellent travail d'aide à la recherche tout au long de cette étude. Les opinions exprimées dans le présent rapport sont celles des auteurs et non celles du Comité d'examen de la Loi sur les transports au Canada.

David Gillen
Len Henriksson
William Morrison

Avril 2001

Sommaire

Le présent rapport examine les huit aéroports les plus importants du Réseau national d'aéroports du Canada, ainsi qu'un certain nombre d'aéroports régionaux et locaux. Notre recherche visait à mieux comprendre les activités des aéroports en ce qui touche l'investissement, la prestation des services, la tarification et le financement, sous le régime de la *Politique nationale des aéroports* de 1995.

La politique de 1995 constituait un changement de cap radical par rapport aux politiques antérieures, qui faisaient du gouvernement le propriétaire, le constructeur et le gestionnaire de l'infrastructure des aéroports. Normalisée, sa politique s'appliquait à tous les aéroports, depuis l'aéroport Pearson de Toronto jusqu'à celui de Yarmouth, en Nouvelle-Écosse.

La nouvelle politique alignait davantage la propriété et la gestion des aéroports sur les conditions réglementaires régissant d'autres secteurs de l'industrie du transport aérien. Un processus d'allègement progressif de la réglementation des lignes aériennes, amorcé au milieu des années 1980, avait débouché sur une déréglementation officielle en 1988. La privatisation du contrôle de la circulation aérienne a été concrétisée le 1^{er} novembre 1996 lorsque le gouvernement fédéral a cédé la responsabilité et les installations du Système de navigation aérienne (SNA) à la société NAV CANADA pour la somme de 1,5 milliard de dollars canadiens.

La Politique nationale des aéroports (PNA) visait à céder les aéroports aux collectivités locales et à encourager l'esprit d'entreprise par la mise en place d'un ensemble de stimulants. On espérait ainsi que les aéroports puissent répondre aux demandes de services des usagers dans un environnement plus concurrentiel. Le Royaume-Uni, l'Australie et la Nouvelle-Zélande procédaient alors à une semblable déréglementation de l'infrastructure. Enfin, la PNA reconnaissait que les aéroports des diverses régions ne servaient pas tous aux mêmes fins et faisaient face à des demandes et à des pressions concurrentielles d'ordre différent.

Le mandat de la présente recherche, soumise au Comité d'examen, consistait à évaluer si les programmes visant les aéroports (et les aéroports exploités dans le cadre de ces programmes) répondaient aux besoins du Canada et des Canadiens. Au cours de notre recherche, nous avons examiné plusieurs questions. Quelles étaient les « pierres d'achoppement »? Comment la *Loi sur les transports au Canada* pourrait-elle être modifiée de façon à rendre l'utilisation et les incidences de l'infrastructure aéroportuaire davantage conformes au rôle que cette dernière est censée jouer?

Nous nous sommes penchés sur les diverses pratiques tarifaires ayant cours aux différents aéroports. Nous avons également examiné les coûts et les investissements, et comment ceux-ci variaient avec la hausse du trafic. Enfin, nous avons abordé des questions relatives au financement et, en particulier, à la capacité financière et à l'effort financier de ces mêmes aéroports.

Aux fins de cette étude, nous avons interrogé des gestionnaires et des cadres supérieurs de plus de trente aéroports, depuis les aéroports internationaux à circulation élevée de Toronto et de Vancouver, aux plus petits, tels ceux de Sault Ste. Marie, en Ontario, de Saint John, au Nouveau-Brunswick, et de Fort St. John, en Colombie-Britannique. La rétroaction que nous avons reçue laisse croire que la conception de la PNA, son mode de mise en oeuvre et la façon dont les normes de sécurité sont appliquées par Transports Canada exercent une influence déterminante sur la viabilité financière des aéroports.

La figure 1 (ci-après) donne une image d'ensemble du système de gestion des aéroports canadiens, tel que nous l'envisageons dans nos recommandations. Le gouvernement devrait viser à établir un cadre d'exploitation transparent pour les aéroports, en ce qui touche leurs pratiques commerciales, leurs rapports avec différents échelons de gouvernement et les aspects techniques de leur fonctionnement. Cette transparence serait atteinte en partie grâce aux changements institutionnels liés à un système aéroportuaire « à trois niveaux », qui refléterait davantage la capacité financière et l'effort financier des aéroports. De plus, une clarification des rôles de Transports Canada et d'autres acteurs tels Environnement Canada et le Bureau de la concurrence permettrait d'avoir des rapports mieux coordonnés entre les aéroports et le gouvernement, de libérer des ressources et de créer les stimulants nécessaires aux bonnes pratiques commerciales.

Recommandations

Le présent rapport contient sept recommandations clés dont, à notre avis, le Comité d'examen devrait tenir compte.

La politique nationale des aéroports : La Politique nationale des aéroports (PNA) a été mise en oeuvre avec un degré variable de concertation avec les aéroports, les lignes aériennes et la collectivité en général. Cette approche inégale, jumelée à l'emploi de critères commerciaux et politiques arbitraires, a fait en sorte que les aéroports classés comme « membres du Réseau national d'aéroports » (RNA), tout comme ceux de la catégorie « aéroports régionaux », ont été groupés de façon inappropriée, sur le plan de leur capacité financière et de leur rôle au sein du réseau canadien du transport aérien commercial. Actuellement, cette situation fait peser une menace sur l'avenir de certains aéroports.

Nous recommandons que l'actuel système de classification soit remplacé par un système à trois niveaux, qui accorde une juste importance à la capacité financière des aéroports et à leur position sur le marché.

Le niveau I de la classification devrait se restreindre aux huit aéroports les plus importants, soit ceux de Vancouver, Calgary, Edmonton, Winnipeg, Toronto (Pearson), Ottawa, Montréal (Dorval) et Halifax. Le niveau II comprendrait les autres aéroports qui font actuellement partie du Réseau national d'aéroports (RNA), et nous recommandons que tous les aéroports de niveau II évoluent vers une privatisation complète. Nous recommandons également que le système de classification soit souple, de manière à permettre le passage des aéroports d'un niveau à l'autre, si les conditions du marché évoluent.

Conditions et arrangements relatifs aux baux fonciers : Les arrangements actuels touchant les baux fonciers qu'a négociés Transports Canada avec les aéroports du RNA ont placé plusieurs aéroports dans une situation financière vulnérable. Les paiements de loyers des aéroports sont actuellement une combinaison de coûts fixes et de coûts variables. La formule actuelle fonctionne indirectement comme une réglementation par plafonnement des prix, en limitant les revenus qu'un aéroport peut conserver en pratiquant une politique de prix efficace et en faisant preuve d'esprit d'entreprise. De plus, la formule utilise des points de comparaison pour la détermination des coûts applicables au revenu net, ce qui cause une distorsion des stratégies de minimisation des coûts et engendre des pertes sur le plan de l'efficacité et du bien-être économique.

Nous nous interrogeons sur la pertinence des paiements de loyers en tant que tels. Si le terrain est affecté à un aéroport et n'est utilisé à aucune autre fin, le paiement de loyer est un pur transfert de rente économique. Il impose un fardeau injuste aux aéroports, n'a aucun impact réel sur l'efficacité et devrait être abandonné. Le fait que pour de nombreux aéroports, les paiements de loyers aient bénéficié d'une longue période de grâce tend à confirmer notre argument. Si les paiements de loyers doivent refléter le coût d'option du terrain, un tel arrangement devrait figurer dans chaque bail plutôt que la variété des formules qui existent actuellement.

Si les paiements de loyers sont maintenus, les baux devraient prévoir des paiements liés à la fois au pouvoir de marché inhérent à l'emplacement et aux activités d'entreprise privée. Ces loyers devraient être perçus sous forme d'une contribution par passager, en tenant compte aussi bien de la compatibilité des incitations que de l'évolution de la conjoncture du marché externe. Une telle base d'établissement des loyers serait acceptable du point de vue fiscal et plus équitable que le présent arrangement. De plus, elle encouragerait les bonnes pratiques commerciales et réduirait le risque de fragiliser les aéroports en période de ralentissement économique. Les fonds provenant du paiement des loyers devraient être réservés aux investissements en infrastructures, et l'on devrait créer un nouveau fonds en capital. L'accès à ce fonds devrait être offert aux aéroports de niveau II et III n'ayant pas de bail, s'ils choisissent d'y contribuer. La notion de participation volontaire est importante car elle tient compte des choix qui se posent aux petits aéroports dans leurs efforts pour amasser des capitaux privés en fonction de leur capacité de génération de revenus, y compris ceux provenant des frais d'améliorations aéroportuaires (FAA). Un accès généralisé aux capitaux reconnaît par ailleurs le rôle des plus petits aéroports dans l'accroissement de la valeur du réseau aéroportuaire. L'adoption de telles recommandations marquerait la fin du Programme d'aide aux immobilisations aéroportuaires (PAIA).

Nous recommandons que les arrangements actuels des baux fonciers soient renégociés sur la seule base d'une contribution par passager. Les revenus en découlant devraient être placés dans un fonds en capital et servir au financement de projets d'infrastructure. Les aéroports n'ayant pas de bail devraient être autorisés à participer à ce fonds, également sur la base d'une contribution par passager. Les fonds devraient être affectés à des projets d'infrastructure dans l'ensemble du réseau aéroportuaire, à tous les aéroports qui y contribuent.

Rôle de Transports Canada : D'entrepreneur principal, exploitant et organisme de réglementation des aéroports qu'il était, Transports Canada se limite maintenant à l'exercice de la réglementation. Toutefois, son rôle n'a pas été clairement défini dans la PNA. Depuis la cession des aéroports, Transports Canada a mis en oeuvre des règles qui ne s'appliquaient pas lorsqu'il exploitait lui-même les installations aéroportuaires. De nouveaux règlements (fixant souvent des normes plus élevées qu'avant la cession) ont été imposés aux aéroports.

En outre, nous avons constaté que Transports Canada et d'autres ministères ont appliqué les règles et mené les négociations avec les aéroports d'une main de fer. Ce comportement a créé un environnement d'incertitude pour les aéroports, et leur a imposé des coûts directs qui n'étaient pas prévus au moment où la cession a été initialement négociée.

Nous recommandons que la nouvelle *Loi sur les transports au Canada* définisse de façon non équivoque le rôle de Transports Canada et celui des autres ministères fédéraux en matière de réglementation des aéroports. Les aéroports devraient disposer d'un droit, rattaché à cette loi, d'en

appeler des décisions du gouvernement canadien. Toute réglementation nouvelle proposée par Transports Canada ou par d'autres ministères devrait être soumise à une analyse avantages-coûts avant d'être appliquée. Les règlements et normes satisfaisant au test d'un ratio avantages-coûts plus grand que 1 seraient pris en considération en vue d'une mise en oeuvre, et tout investissement nécessaire serait financé à même les fonds propres de l'État.

Tarifs et frais, et concurrence entre les lignes aériennes : Les tarifs exigés pour les services aéroportuaires varient énormément, même entre les huit grands aéroports du RNA. Cette variation est le reflet de la conjoncture du marché, ainsi que des écarts de capacité financière et d'effort financier entre les aéroports. La capacité financière mesure le potentiel d'un aéroport de générer des revenus, tandis que l'effort financier est le degré d'exploitation de la capacité financière.

Nous ne partageons pas l'avis de ceux qui perçoivent les aéroports comme des monopoles. Nous croyons que les aéroports ne tirent de segments de marché monopolistique qu'une portion limitée de leurs revenus, tandis qu'une forte proportion de leurs recettes est soumise aux lois de la concurrence. Dans plusieurs cas, les aéroports sont en concurrence soit entre eux soit avec d'autres moyens de transport, dont le train et l'automobile. Enfin, dans un réseau d'aéroports en étoile, les aéroports périphériques sont sous l'influence des conditions de tarification aux aéroports pivots. Ces forces de la concurrence réduisent la capacité des aéroports d'exploiter un pouvoir à caractère monopolistique ou d'en abuser.

Compte tenu de l'apport net au bien-être économique d'une tarification fondée sur les lois du marché et de l'absence d'éléments anticoncurrentiels génériques dans l'ensemble du réseau aéroportuaire, il y a lieu de croire que les aéroports ne devraient pas être assujettis à une réglementation directe (des prix), malgré la possibilité que certains aéroports surexploitent (« golden plating ») la situation. Les aéroports devraient plutôt faire l'objet du même examen détaillé par le Bureau de la concurrence que toute autre entreprise.

Les aéroports ont un rôle clair, amplement démontré, sur le plan de la concurrence entre les lignes aériennes. La prise en charge des passagers exige des créneaux d'utilisation de pistes, des portes d'embarquement et un espace de comptoir, tous des éléments pouvant créer un environnement anticoncurrentiel lorsqu'il y a congestion. Les aéroports devraient avoir la mainmise sur ces installations et être incités à les tarifier (à l'exception des créneaux) selon les principes de la demande de pointe. Un mandataire indépendant représentant le gouvernement fédéral devrait vendre aux enchères les créneaux de période de pointe à l'aéroport international Lester B. Pearson (ainsi qu'aux autres aéroports à créneaux saturés dans l'avenir). Les recettes provenant de la mise en vente de ces créneaux devraient être affectées aux dépenses en immobilisations dans l'ensemble du réseau aéroportuaire.

Nous recommandons ce qui suit :

Toutes les portes devraient être la propriété des aéroports, qui décideraient seuls de leur attribution, tandis qu'on devrait obliger Air Canada à revendre aux aéroports les portes qui sont sa propriété. Les procédures d'attribution de contrats de location de ces portes devraient être transparentes et refléter les principes d'un réel usage commun.

Les aéroports devraient être autorisés et incités à adopter une tarification fondée sur la demande de pointe, en ce qui a trait aux portes et à l'espace de comptoir, sous réserve de devoir affecter les revenus supplémentaires ainsi générés à l'entretien de leur infrastructure.

Une partie des créneaux de vols intérieurs qui sont réservés à Air Canada à l'aéroport international Lester B. Pearson lors des périodes de pointe devrait être rendue disponible pour vente aux enchères au meilleur offrant. Un mandataire indépendant représentant le gouvernement fédéral devrait diriger l'encan, tandis que les produits de cette vente devraient être affectés aux dépenses d'immobilisations dans l'ensemble du réseau aéroportuaire. Les droits sur ces créneaux devraient être accordés pour une durée déterminée et être échangeables entre les lignes aériennes.

Les aéroports ne devraient pas être assujettis à une réglementation directe des prix. Le mandat officiel et les lignes directrices du Bureau de la concurrence devraient s'élargir aux comportements anticoncurrentiels ayant cours dans l'industrie du transport aérien, et le Bureau devrait procéder à une analyse plus détaillée des pratiques commerciales des aéroports, ainsi que du rôle joué par leurs exploitants sur le plan de la concurrence entre les lignes aériennes.

Dans le cas des coopératives de services côté piste, notamment les installations pour le carburant, les nouveaux concurrents devraient avoir un accès égal aux services, sans distinction aucune, semblable à l'accès accordé aux systèmes de réservation informatisés (SRI) et aux programmes pour grands voyageurs.

Les aéroports devraient adopter un système de frais côté piste fondé sur le nombre de passagers. Cette mesure a son importance, en particulier pour les aéroports plus petits desservis par un seul transporteur (habituellement AC); elle servirait à limiter les dommages causés par la réduction du nombre de vols réguliers.

Accès aux capitaux : Les aéroports membres du RNA ont accès aux fonds des marchés financiers privés et des banques, aux revenus provenant des frais de prestations supplémentaires (PFS) et des FAA ainsi qu'à tous les bénéfices non répartis. Les aéroports dits régionaux ont accès aux fonds du Programme d'aide aux immobilisations aéroportuaires (PAIA). Ce programme se finance par le biais des paiements de baux fonciers provenant, en principe, de tous les aéroports du RNA (la contribution actuelle de Vancouver, de Calgary et de Toronto compte pour plus de 90 % de ce fonds). Toutefois, en vertu des arrangements présents, la façon dont les revenus provenant des baux fonciers sont affectés au PAIA et au fonds du Trésor général n'est pas précisée. Tout aussi floues sont les procédures de prise de décision concernant l'affectation des fonds à l'ensemble des projets et des aéroports, et la manière dont la contribution des aéroports, qui peut atteindre 15 % au maximum, est déterminée.

Nous recommandons premièrement de mettre un terme au PAIA et de lui substituer un fonds en capital doté d'une règle de partage des revenus provenant des baux qui soit claire (voir la deuxième recommandation). Deuxièmement, les fonds pour les dépenses en immobilisations affectés aux aéroports de niveaux II et III qui contribueraient (participeraient) au nouveau programme de fonds en capital devraient être exclusivement des subventions accordées pour la modernisation ou pour le remplacement de l'infrastructure actuelle, ou encore pour satisfaire aux exigences de sécurité de Transports Canada. En troisième lieu, un financement devrait être accordé pour couvrir les frais d'investissements résultant de nouveaux règlements ou normes qu'imposeraient Transports Canada ou d'autres ministères. Enfin, les demandes visant des projets d'immobilisations allant au-delà des

capacités du côté piste et du côté ville, même si elles sont reliées à la sécurité, ne devraient pas être financées à même le nouveau fonds en capital.

Propriété des aéroports et redevances provinciales et locales : Les aéroports sont présentement assujettis à diverses obligations, telles le paiement d'impôts fonciers, qui varient en fonction du mode de propriété. Par exemple, nous avons constaté que, dans certains cas, les aéroports ayant un statut d'organisations sans but lucratif étaient assujettis par les municipalités à des taux de taxation commerciale. En revanche, les aéroports cédés aux villes pour une valeur nominale (1 \$) et traités sur un pied d'égalité avec les services municipaux ne sont pas assujettis à la même taxation, même s'ils sont exploités en vertu d'un contrat de gestion. En plus de créer des distorsions et des inégalités entre les aéroports, l'existence de telles différences a pour effet de soumettre certains d'entre eux à d'importantes pressions financières. Ces différences jouent aussi en défaveur de certains modes de propriété.

Nous recommandons que les aéroports bénéficient d'un traitement uniforme en matière de taxe d'affaires, d'impôt foncier et d'impôt sur les sociétés. Nous recommandons en outre que les aéroports soient uniformément exemptés de tout impôt foncier relié à des parcelles de terrain où sont aménagées des pistes ou des aires de trafic.

Intégration de la révision des politiques visant les lignes aériennes et les aéroports

Nous avons souligné le fait qu'aucun élément unique n'est crucial dans les recommandations que nous faisons ou qui sont mises de l'avant en ce qui touche les règles régissant l'accès et la participation au marché canadien du transport aérien. Ce sont plutôt les effets cumulatifs des divers éléments qui donneront des résultats. L'adoption d'un ou deux changements aura vraisemblablement peu d'impact sur la situation actuelle. Parmi les changements proposés aux règles visant les lignes aériennes figurent l'autorisation du cabotage.

Le cabotage (tel que prévu dans la Convention de Chicago) est le droit d'une ligne aérienne d'un pays d'offrir des vols et d'acheminer du trafic entre deux points à l'intérieur du territoire d'un autre pays. En vertu de la Convention de Chicago, toute entente bilatérale exclusive de cabotage entre deux pays signataires est interdite, mais tout pays peut offrir unilatéralement des droits de cabotage. Fait intéressant, l'Union européenne a introduit avec succès le cabotage *de facto* entre ses membres, de sorte que les lignes aériennes titulaires de licences émises par les pays membres peuvent faire sans restriction tous les arrêts voulus à l'intérieur des frontières de l'UE.

De plus, la question de savoir si les droits de cinquième liberté des lignes aériennes nord-américaines avec les pays de l'UE sont l'équivalent de droits de cabotage fait toujours l'objet d'un débat. Pour cette raison, il faudrait laisser ouverte la possibilité que le Canada et les États-Unis (ou le Canada, le Mexique et les États-Unis) puissent formuler avec succès une entente visant l'échange de droits de cabotage, sous le régime d'un accord de zone commerciale comme celui de l'UE.

Une autre libéralisation qui a été envisagée consisterait pour le Canada à offrir des droits de cabotage consécutif, soit unilatéralement, soit de manière bilatérale avec d'autres pays. Selon de tels arrangements, les vols internationaux pourraient, après un arrêt à une destination principale au Canada, poursuivre leur parcours jusqu'à une deuxième destination canadienne. Par exemple, un vol

provenant de Tokyo pourrait arriver à Vancouver et continuer (avec des passagers locaux) jusqu'à Calgary.

Notre préoccupation est que l'adoption de l'un ou plusieurs de ces changements aurait une incidence sur les recommandations que nous avons faites au sujet des aéroports. Quel serait l'effet de ces mesures de libéralisation sur nos propositions? Le tableau ci-dessous indique de façon générale dans quel sens elles joueraient.

Recommandation	Incidence d'un cabotage consécutif accordé unilatéralement	Incidence d'un cabotage complet avec les É.-U. accordé unilatéralement
Modifier le système de classification par un système à trois niveaux. Limiter la privatisation à court terme aux huit principaux aéroports. Envisager la privatisation des grands aéroports dans un avenir rapproché.	Améliore la situation des aéroports qui ne sont ni des points d'accès ni des aéroports-pivots. Accroît les avantages des recommandations.	Important avantage possible pour les aéroports, car l'entrée de nouveaux concurrents pourrait être favorisée.
Renégociation des baux fonciers sur la base d'une contribution par passager. Création d'un fonds en capital pour le réseau entier, permettant la participation de tous les aéroports.	Accroît les avantages.	Accroît les avantages.
Définition claire du rôle de Transports Canada et de celui des autres ministères fédéraux responsables de la réglementation des aéroports.	Incidence plus grande, car il en résulterait une présence accrue de personnel de TC.	Incidence plus grande, car il en résulterait une présence accrue de personnel de TC.
Cession par Air Canada des portes et espaces de comptoir à tous les aéroports, contrats transparents d'usage commun, tarification selon la demande de pointe par les aéroports, et vente aux enchères des créneaux. Pas de réglementation directe des prix des aéroports. Lignes directrices claires aux aéroports par le Bureau de la concurrence. Accès ouvert aux coopératives pour les services côté piste.	Il est plus important de supprimer les obstacles à l'entrée aux aéroports, en particulier aux aéroports des tronçons finals.	Il est plus important de supprimer les obstacles à l'entrée pour permettre une entrée libéralisée, même par des transporteurs régionaux américains.

Accès aux capitaux pour tous les aéroports, pour la modernisation et le respect des nouvelles normes gouvernementales.	Accroît la demande de capitaux. La privatisation a une incidence plus importante.	Accroît la demande de capitaux. La privatisation a une incidence plus importante.
Traitement uniforme des aéroports en ce qui touche les taxes d'affaires, l'impôt foncier et l'impôt sur les sociétés.	Incidence importante dans la mesure où les municipalités se mettent en quête de rentes économiques.	Incidence importante dans la mesure où les municipalités se mettent en quête de rentes économiques.

UN SYSTÈME DE GESTION DES AÉROPORTS SOUS LE RÉGIME D'UNE LOI SUR LES TRANSPORTS RÉVISÉE

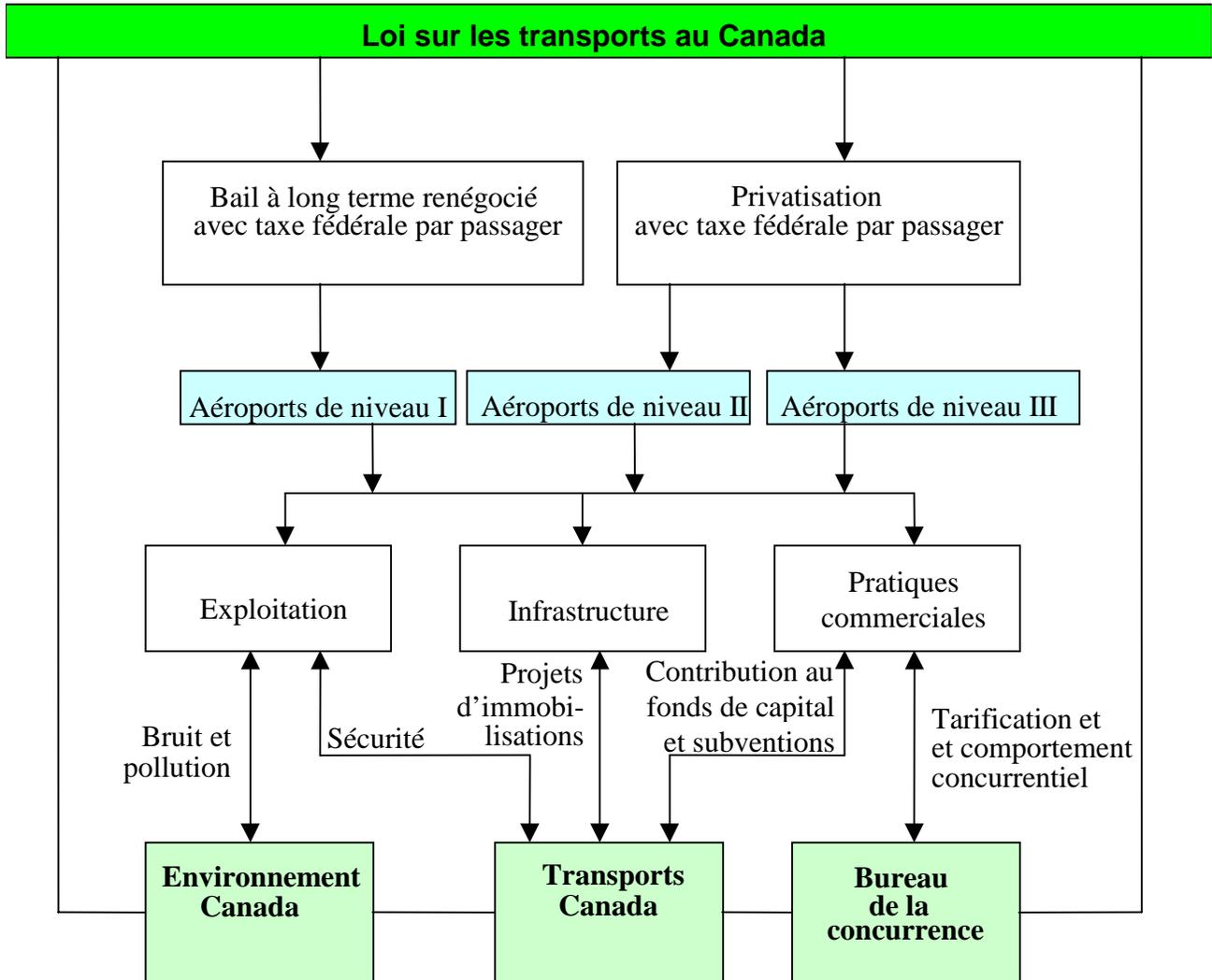


Table des matières

1.0	INTRODUCTION ET ENJEUX.....	3
1.1	INTRODUCTION.....	3
1.2	POLITIQUE NATIONALE DES AÉROPORTS.....	6
1.3	L'INTERFACE AÉROPORTS-LIGNES AÉRIENNES	8
1.4	ORGANISATION DU RAPPORT.....	10
2.0	GESTION DES AÉROPORTS AU CANADA, AU ROYAUME-UNI, EN AUSTRALIE ET AUX ÉTATS-UNIS	14
2.1	INTRODUCTION.....	14
2.2	LES AÉROPORTS DU CANADA	14
2.3	L'ACTIVITÉ AÉROPORTUAIRE AU CANADA	15
2.4	ÉVALUATIONS DU RENDEMENT : LE VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA.....	28
	2.4.1 <i>Les rapports de 1990, 1992 et 1993</i>	28
	2.4.2 <i>Le rapport de 2000</i>	29
	2.4.3 <i>Recommandations du rapport de 2000</i>	30
	2.4.4 <i>Réactions au rapport de 2000</i>	31
	2.4.5 <i>Imputabilité</i>	32
	2.4.6 <i>Résumé</i>	34
2.5	LE CONTEXTE INTERNATIONAL	34
	2.5.1 <i>Royaume-Uni</i>	34
	2.5.2 <i>Australie</i>	36
	2.5.3 <i>États-Unis</i>	39
3.0	TARIFICATION ET COÛTS DES AÉROPORTS	41
3.1	INTRODUCTION.....	41
3.2	TARIFICATION ET REVENUS	42
3.3	TARIFS ET FRAIS DES AÉROPORTS	43
3.4	FRAIS D'AMÉLIORATIONS AÉROPORTUAIRES ET FRAIS DE PRESTATIONS SUPPLÉMENTAIRES	45
3.5	STRUCTURE DES COÛTS ET DU MARCHÉ DES AÉROPORTS	47
	3.5.1 <i>Coûts et monopole naturel</i>	48
3.6	REVENUS DES AÉROPORTS : CÔTÉ PISTE ET CÔTÉ VILLE	51
4.0	RENDEMENT DES AÉROPORTS	67
4.1	INTRODUCTION.....	67
4.2	UTILITÉ DES MESURES DE RENDEMENT	67
4.3	LES DIVERSES MESURES DE RENDEMENT.....	68
	4.3.1 <i>Facteurs agissant sur le rendement</i>	68
	4.3.2 <i>Les divers indicateurs</i>	70
4.4	MESURES DU RENDEMENT.....	71
4.5	RÉSUMÉ	74
4.6	ANALYSE FINANCIÈRE DES AÉROPORTS CANADIENS	91
	4.6.1 <i>AÉROPORT INTERNATIONAL DE VANCOUVER</i>	91
	4.6.2 <i>AÉROPORT INTERNATIONAL DE CALGARY</i>	93
	4.6.3 <i>AÉROPORT DE MONTRÉAL-DORVAL</i>	95
	4.6.4 <i>AÉROPORT INTERNATIONAL DE TORONTO</i>	96
	4.6.5 <i>AÉROPORTS D'EDMONTON</i>	99
	4.6.6 <i>AÉROPORT DE WINNIPEG</i>	101
	4.6.7 <i>AÉROPORT D'OTTAWA</i>	102
	4.6.8 <i>AÉROPORT DE VICTORIA</i>	104
	4.6.9 <i>AÉROPORT DE REGINA</i>	106
	4.6.10 <i>AÉROPORT DE SASKATOON</i>	107
	4.6.11 <i>AÉROPORT DE THUNDER BAY</i>	108

4.6.12	AÉROPORT DE FREDERICTON	110
4.6.13	AÉROPORT DE SAINT JOHN	111
4.6.14	AÉROPORT DE MONCTON.....	112
4.6.15	AÉROPORT DE ST. JOHN'S AIRPORT	113
4.6.16	AÉROPORT DE LONDON.....	114
4.6.17	AÉROPORT DE LABRADOR CITY (WABUSH).....	115
4.6.18	AÉROPORT DE FORT ST. JOHN.....	116
4.6.19	AÉROPORT DE PRINCE ALBERT.....	116
4.6.20	AÉROPORT DE CHARLOTTETOWN.....	117
4.7	DÉFINITIONS ET EXPLICATIONS DES RATIOS FINANCIERS.....	118
4.7.1	<i>Définitions des mesures financières.....</i>	118
5.0	INFRASTRUCTURE AÉROPORTUAIRE, POUVOIR DE MARCHÉ ET	
	CONCURRENCE AU CANADA.....	123
5.1	INTRODUCTION.....	123
5.2	INFRASTRUCTURE AÉROPORTUAIRE ET CONCURRENCE ENTRE LES LIGNES AÉRIENNES	123
5.3	CRÉNEAUX DE DÉCOLLAGE ET D'ATERRISSAGE.....	123
5.4	PORTES.....	126
5.5	CONTRÔLE DES ESPACES DE COMPTOIR ET DES INSTALLATIONS DE MANUTENTION DES BAGAGES.....	127
5.6	EFFETS CUMULATIFS DU CONTRÔLE PAR UN TRANSPORTEUR DOMINANT DE L'INFRASTRUCTURE DE L'AÉROPORT.....	128
5.7	RÔLE D'AIR CANADA DANS LE FINANCEMENT DES IMMOBILISATIONS	128
5.8	DOMINATION DES AÉROPORTS-PIVOTS	129
5.9	DONNÉES PROVENANT DES ÉTATS-UNIS	129
5.10	LOIS ANTITRUST ET AÉROPORTS AU CANADA ET AUX ÉTATS-UNIS.....	135
5.10.1	<i>Canada.....</i>	135
5.10.2	<i>États-Unis</i>	137
5.11	POUVOIR DE MARCHÉ AUX AÉROPORTS.....	138
5.12	LACUNES ACTUELLES ET PRÉVUES DES INFRASTRUCTURES.....	141
5.13	RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS	141
6.0	CONSULTATION AUPRÈS DES DIRIGEANTS DES AÉROPORTS CANADIENS.....	143
6.1	INTRODUCTION.....	143
6.2	MÉTHODOLOGIE.....	143
6.2.1	<i>Antécédents des dirigeants d'aéroports.....</i>	144
6.2.2	<i>Ententes de cession et processus de transfert</i>	144
6.2.2.1	<i>Observations résumées des répondants</i>	145
6.2.3	<i>Structure organisationnelle.....</i>	146
6.2.3.1	<i>Observations résumées des répondants</i>	146
6.2.4	<i>Relations avec les gouvernements et financement</i>	147
6.2.4.1	<i>Observations résumées des répondants</i>	147
6.2.5	<i>Enjeux liés à la sécurité et à l'environnement</i>	149
6.2.5.1	<i>Observations résumées des répondants</i>	149
6.2.6	<i>Finances et investissement.....</i>	150
6.2.6.1	<i>Observations résumées des répondants</i>	150
6.2.7	<i>Infrastructure et relations avec Air Canada</i>	151
6.2.7.1	<i>Observations résumées des répondants</i>	151
6.3	REMARQUES FINALES.....	153

1.0 Introduction et enjeux

1.1 INTRODUCTION

Le présent chapitre décrit le contexte dans lequel s'inscrit notre examen détaillé de la *Loi sur les transports au Canada* et des politiques sous-jacentes touchant les aéroports. Nous commençons par un bref rappel historique et une description du Programme national des aéroports. Ensuite, nous présentons les paramètres généraux de l'interface aéroports-lignes aériennes, à la lumière du « partenariat » entre ces deux agents qui rendent le transport aérien possible. Une vue de l'ensemble de la recherche présentée dans ce document conclut le chapitre.

La « politique » des transports pose les balises du processus décisionnel, autorisant les décisions qui sont pertinentes et écartant celles qui ne le sont pas. De cette façon, elle canalise la réflexion et les comportements de façon à les rendre conformes aux objectifs généraux du gouvernement (p. ex. Stoner et Freeman, 1989). De plus, en établissant des objectifs précis, elle accroît la probabilité que ces derniers soient atteints.

La politique nationale des transports est énoncée à l'article 5 de la *Loi sur les transports au Canada*. Comme c'est souvent le cas avec de telles politiques (tant du point de vue historique qu'à l'échelle internationale), une multitude d'objectifs sont visés. Dans l'énoncé de la politique canadienne des transports, en fait, il y en a « pour tout le monde ». Mais un examen plus attentif révèle d'innombrables compromis (ou contradictions flagrantes) entre les objectifs, sans indication du délicat arbitrage qui doit être fait pour en établir la primauté. Ainsi, les responsables de la mise en oeuvre de la politique se trouvent dans une position difficile et ambiguë.

L'absence de priorité des objectifs a caractérisé les politiques de transports de nombreux pays et, depuis longtemps, elle affecte le secteur du transport aérien au Canada. Les villes, appauvries par la crise de 1929 et éprouvées par les contraintes de la Deuxième Guerre mondiale ont laissé au gouvernement fédéral un rôle qui, par défaut, est devenu écrasant. C'était le seul acteur ayant les ressources financières pour gérer les besoins croissants de l'aviation et des aéroports canadiens.

La politique canadienne du transport aérien est passée d'un contexte où le gouvernement jouait un rôle dominant à titre de propriétaire, exploitant et entrepreneur principal des aéroports, des lignes aériennes et des systèmes de contrôle de la circulation aérienne à un environnement où son rôle se limite essentiellement à la réglementation de la sécurité. Des années 1960 au milieu des années 1980, les aéroports étaient la responsabilité de l'Administration canadienne des transports aériens (ACTA), une division de Transports Canada. Les investissements dans les pistes, les aérogares et autres bâtiments étaient financés à même des capitaux fournis par le Conseil du Trésor. Les revenus provenaient des redevances d'atterrissage, des droits d'aérogare et d'une taxe sur les billets, et étaient versés au fonds du revenu consolidé¹. Toutefois, les aéroports

¹ Les revenus étaient versés au fonds consolidé et les dépenses étaient payées à même ce fonds, mais les deux n'étaient pas liés.

n'étaient pas contraints à l'équilibre budgétaire et le système n'était pas tenu de s'autofinancer. Seuls l'aéroport de Toronto (Pearson) et, certaines années, celui de Vancouver ont réalisé des revenus couvrant leurs frais d'exploitation et de maintenance. Dans tous les autres cas, les coûts étaient supérieurs aux revenus.

Tant que le Conseil du Trésor était disposé et apte à verser des subventions à même les revenus généraux, l'ACTA ne subissait aucune pression en faveur d'une planification optimale des investissements. En fait, il y avait des incitations manifestes à surinvestir dans la capacité aéroportuaire. Les lignes aériennes ne s'en plaignaient pas car elles étaient implicitement subventionnées. Les politiciens, fortement incités à hâter les travaux, ne s'y opposaient pas non plus. Avec la croissance de la demande, les décisions sur la répartition de la capacité étaient déterminées par la politique et les pressions nationales plutôt que par les besoins des aéroports locaux. En dépit des problèmes de capacité et d'infrastructure à Toronto et à Vancouver, Transports Canada devait tenir compte du réseau entier et des exigences des autres aéroports, même si ces derniers n'éprouvaient pas les mêmes contraintes de capacité. Il importe de comprendre, cependant, que le réseau aéroportuaire canadien était traité comme un « système ». Il y avait des normes communes, des codes uniformes en matière de construction, de formation et d'exploitation. Les revenus étaient regroupés pour financer le système, et non un aéroport en particulier. Cette approche avait ses mérites, mais elle comportait aussi des coûts.

POLITIQUE NATIONALE DES TRANSPORTS

Déclaration

5. Il est déclaré que, d'une part, la mise en place d'un réseau sûr, rentable et bien adapté de services de transport viables et efficaces, accessibles aux personnes ayant une déficience, utilisant au mieux et aux moindres frais globaux tous les modes de transport existants, est essentielle à la satisfaction des besoins des expéditeurs et des voyageurs — y compris des personnes ayant une déficience — en matière de transports comme à la prospérité et à la croissance économique du Canada et de ses régions, et, d'autre part, que ces objectifs sont plus susceptibles de se réaliser en situation de concurrence de tous les transporteurs, à l'intérieur des divers modes de transport ou entre eux, à condition que, compte dûment tenu de la politique nationale, des avantages liés à l'harmonisation de la réglementation fédérale et provinciale et du contexte juridique et constitutionnel :

- a) le réseau national des transports soit conforme aux normes de sécurité les plus élevées possible dans la pratique;
- b) la concurrence et les forces du marché soient, chaque fois que la chose est possible, les principaux facteurs en jeu dans la prestation de services de transport viables et efficaces;
- c) la réglementation économique des transporteurs et des modes de transport se limite aux services et aux régions à propos desquels elle s'impose dans l'intérêt des expéditeurs et des voyageurs, sans pour autant restreindre abusivement la libre concurrence entre transporteurs et entre modes de transport;
- d) les transports soient reconnus comme un facteur primordial du développement économique régional et que soit maintenu un équilibre entre les objectifs de rentabilité des liaisons de transport et ceux de développement économique régional en vue de la réalisation du potentiel économique de chaque région;
- e) chaque transporteur ou mode de transport supporte, dans la mesure du possible, une juste part du coût réel des ressources, installations et services mis à sa disposition sur les fonds publics;
- f) chaque transporteur ou mode de transport soit, dans la mesure du possible, indemnisé, de façon juste et raisonnable, du coût des ressources, installations et services qu'il est tenu de mettre à la disposition du public;

g) les liaisons assurées en provenance ou à destination d'un point du Canada par chaque transporteur ou mode de transport s'effectuent, dans la mesure du possible, à des prix et selon des modalités qui ne constituent pas :

- (i) un désavantage injuste pour les autres liaisons de ce genre, mis à part le désavantage inhérent aux lieux desservis, à l'importance du trafic, à l'ampleur des activités connexes ou à la nature du trafic ou du service en cause,
- (ii) un obstacle abusif à la circulation des personnes, y compris les personnes ayant une déficience,
- (iii) un obstacle abusif à l'échange des marchandises à l'intérieur du Canada,
- (iv) un empêchement excessif au développement des secteurs primaire ou secondaire, aux exportations du Canada ou de ses régions, ou au mouvement des marchandises par les ports canadiens;

h) les modes de transport demeurent rentables.

Il est en outre déclaré que la présente loi vise la réalisation de ceux de ces objectifs qui portent sur les questions relevant de la compétence législative du Parlement en matière de transports.

La situation a changé au milieu des années 1970. Compte tenu de la vaste progression des dépenses publiques enregistrée dans les années 1960 et du ralentissement économique qui sévissait alors, les fonds du Conseil du Trésor pour lesquels l'ACTA livrait concurrence sont devenus moins facilement accessibles. En conséquence, l'ACTA a commencé à faire montre d'une plus grande prudence budgétaire. Les aéroports sont alors apparus comme une source de revenus. L'autosuffisance financière du système était l'objectif visé. En 1975, les droits et frais ont été majorés et la taxe canadienne sur le transport aérien (TCTA) a été introduite².

Même avec ces revenus accrus, l'ACTA n'a pas pu suivre la progression de la demande de services aéroportuaires. L'entrée en scène de plus gros avions de passagers, tout comme l'intensification des activités et du trafic passager, ont exercé une pression accrue sur les grands aéroports et sur le système dans son ensemble. L'ACTA a alors mis en oeuvre trois stratégies. Premièrement, des investissements additionnels ont été faits pour accroître la capacité. Des voies de circulation à grande vitesse et de nouvelles voies parallèles, par exemple, ont été aménagées. Deuxièmement, des méthodes opérationnelles comme la « régulation du débit » ont été mises en oeuvre, afin de répartir la capacité limitée en période de pointe³. Troisièmement, des mesures ont été prises pour exploiter les aéroports de manière plus « commerciale », non seulement pour générer des revenus additionnels, mais aussi pour améliorer l'efficacité.

Ces stratégies, bien que fondées, n'étaient pas applicables parce qu'il n'y avait pas d'incitatifs favorisant soit la hausse des revenus, soit l'amélioration de l'efficacité. Le personnel de l'ACTA était principalement formé d'ingénieurs et de techniciens dont les préoccupations étaient surtout d'ordre opérationnel et fonctionnel. Ils ont cherché à alléger la pression de la demande en augmentant l'offre, mais n'ont pas envisagé de recourir au système de prix pour gérer la demande ou obtenir une indication de la valeur d'un accroissement de la capacité.

² Les droits et charges étaient déterminés à Ottawa, de sorte que tous les aéroports demandaient les mêmes montants, peu importe la demande, l'offre de services et la capacité.

³ La régulation du débit consiste, par décision arbitraire, à retenir au sol, à leur aéroport d'origine, les avions destinés à des aéroports congestionnés, à l'intérieur d'une durée de vol ou d'un rayon donné. Cette stratégie n'était pas alors, ni n'est maintenant, limitée à Transports Canada, car on la retrouve aussi aux États-Unis et ailleurs.

Les années 1980 ont été la période de privatisation et de déréglementation des lignes aériennes. Une tendance à réduire l'intervention active de l'État dans l'économie, notamment dans les transports, s'est alors manifestée. En 1986, le Groupe de gestion des aéroports (GGA) a remplacé l'ACTA et s'est vu confier la tâche d'introduire l'autosuffisance financière par une plus vaste exploitation commerciale des aéroports. L'évolution vers l'autosuffisance financière, qui devait aboutir à la cession, a eu lieu pendant que les niveaux de trafic se stabilisaient. Dans quelques cas, il y a même eu diminution du trafic et une baisse consécutive des revenus⁴.

Cinq principaux facteurs ont été à l'origine de la cession des aéroports. Premièrement, le gouvernement n'était pas à même, financièrement, d'investir suffisamment dans le système, notamment en raison du niveau relativement faible de ses investissements des années précédentes. Deuxièmement, la déréglementation accroissait la demande exercée sur le système par les lignes aériennes et les passagers. Troisièmement, le gouvernement voulait que les aéroports se financent par leurs propres ressources, car de nombreux autres services gouvernementaux, notamment la santé, exerçaient une pression sur les revenus généraux. Quatrièmement, l'expansion des aéroports devenait plus difficile en raison d'une sensibilité accrue du public aux enjeux environnementaux. Les examens environnementaux allongeaient le processus de planification des aéroports. Ces examens donnaient aussi aux populations locales une prise sur les enjeux de la politique fédérale. Enfin, la cession peut être considérée comme un reflet de l'intérêt croissant manifesté partout dans le monde envers des mécanismes de rechange de gestion des aéroports. Certains étaient d'avis, au GGA, qu'il y avait très peu de chances que soient introduits des incitatifs basés sur le marché et un processus de gestion de la demande si le gouvernement fédéral demeurait propriétaire et gestionnaire des aéroports.

1.2 POLITIQUE NATIONALE DES AÉROPORTS

Par le passé, la planification et la gestion des aéroports canadiens comptaient parmi les principales responsabilités du ministère des Transports (rebaptisé plus tard Transports Canada). Au moment où ils appartenaient au gouvernement fédéral à la fin des années 1980, les aéroports avaient une valeur supérieure à 10 milliards de dollars⁵. Au cours de l'année financière 1988-1989, le Groupe de gestion des aéroports a investi environ 247 millions de dollars dans l'expansion, la rénovation et le rétablissement du système de transport aérien. Pourtant, les investissements totaux dans les aéroports en travaux de construction et de génie sont demeurés à environ 4 % du total des investissements en travaux de construction dans l'ensemble des transports de 1978 à 1991 (voir tableau 1-1).

La Politique nationale des aéroports a pris naissance en 1985, lorsque le GGA a pris en charge 200 aéroports ayant une valeur de remplacement estimative d'environ 8 milliards de dollars (en dollars de 1985). Le GGA avait un budget d'immobilisations de 200 millions de dollars, un budget d'exploitation d'environ 400 millions de dollars et un effectif d'environ 4 500 employés. C'était un service d'envergure, chargé de créer une « organisation de type entreprise, à orientation

⁴ Vers la fin des années 1980, lorsque le Conseil du Trésor a limité les fonds consacrés à la maintenance et à l'exploitation des aéroports, le système a été financé principalement à même les revenus nets générés à l'aéroport de Toronto et par une restriction des dépenses à ce dernier. Certains ont prétendu qu'on avait tout simplement laissé Toronto se déprécier au profit d'investissements dans le reste du réseau.

⁵ Cela exclut la valeur du terrain.

commerciale »⁶. L'exposé de principes intitulé *Le futur cadre de gestion des aéroports canadiens* énonçait deux visées principales : le transfert d'une partie des aéroports à des administrations aéroportuaires locales (AAL) et le transfert aux municipalités du reste des aéroports devant être cédés, pour un montant nominal, en vertu du modèle d'administration aéroportuaire. Dans les deux cas, la présence d'un trafic passager régulier était le critère clé déterminant l'une ou l'autre désignation⁷. Cette politique était tout à fait sensée, car les niveaux de service des aéroports refléteraient davantage les besoins et désirs des collectivités, tout en étant à l'abri des pressions politiques nationales.

Le programme national des aéroports transformait le secteur aéroportuaire, passant d'un modèle de gestion gouvernementale dans lequel les aéroports étaient considérés comme un service public à un régime de gestion par le secteur privé considérant les aéroports comme « des entreprises ». Dans son préambule de la PNA, le gouvernement signalait que son rôle avait été évolutif. Comme il est indiqué plus haut dans ce chapitre, le gouvernement avait agi largement en l'absence d'un cadre de réglementation ou de politique bien défini. Sur une période de 70 ans, il était devenu propriétaire, exploitant, entrepreneur principal et responsable financier de 150 des 726 aéroports agréés du pays. Le processus évolutif, par définition, était axé sur l'immédiat et engendrait des conflits en raison des différents rôles qu'il englobait. Souvent, les politiques nationales entraient en conflit avec les besoins locaux : les approches étaient toujours soumises au « test national », alors qu'il aurait peut-être été plus utile d'appliquer un test local⁸. Enfin, seulement une faible proportion des aéroports (environ 8 %) servaient la majorité des passagers au pays.

Quatre groupes distincts d'aéroports ont été créés en vertu de la PNA. D'abord, un Réseau national d'aéroports (RNA), formé de 26 aéroports, a été désigné. Ces grands aéroports assuraient plus de 90 % du trafic régulier et du transport de fret aérien. Cette catégorie comprenait les aéroports de toutes les capitales (nationale, provinciales et territoriales), ainsi que les aéroports ayant un trafic annuel de 200 000 passagers ou plus⁹. Les aéroports régionaux ou locaux constituaient un deuxième groupe. Il s'agissait d'aéroports qui, bien que desservis par des transporteurs à trafic régulier, n'atteignaient pas le seuil de 200 000 requis pour faire partie du « RNA ». En vertu de la PNA, ceux-ci devaient être offerts aux gouvernements provinciaux, aux commissions aéroportuaires ou à d'autres intérêts, qui en acquerraient la propriété. Les petits aéroports (servant principalement aux vols de plaisance) seraient transférés à des intérêts locaux ou fermés dans un délai de deux ans. Enfin, les aéroports éloignés et de l'Arctique continueraient d'être exploités et soutenus par le gouvernement fédéral.

Avec la PNA, le gouvernement fédéral, ayant rempli jusque-là les rôles de propriétaire, d'exploitant et de responsable de la réglementation, a assumé les rôles de propriétaire, de locateur et de responsable de la réglementation. Toutefois, ce devait être le cas seulement pour les 26 aéroports

⁶ En 1985, le GGA avait des revenus de 330 millions de dollars, lesquels ont été augmentés d'un montant de 280 millions représentant une partie de la taxe sur le transport aérien.

⁷ Comme nous l'indiquons plus loin, une telle approche fait totalement abstraction de la dynamique de l'industrie et, notamment, de la démarche des transporteurs à rabais comme Westjet et Canjet au Canada, et Southwest Airlines aux États-Unis, en vue de pénétrer et développer de nouveaux marchés.

⁸ On en trouve un bon exemple dans les tarifs et frais nationaux perçus par Transports Canada sans prise en compte de la taille, des investissements, des niveaux de trafic ou de l'offre de services des aéroports.

⁹ Un tel trafic devait avoir été soutenu pendant trois ans. Le chiffre de 200 000 n'a jamais été justifié, pas plus qu'il n'a été tenu compte du fait qu'une nouvelle PNA déboucherait sur un mode de gestion plus commercial des aéroports.

les plus importants au pays en termes du nombre total de passagers embarqués et débarqués¹⁰. Comme nous l'avons indiqué, les aéroports désignés comme régionaux ou locaux devaient être cédés aux collectivités locales pour une somme nominale, généralement 1 \$. Dans les cas où les collectivités n'étaient pas intéressées à posséder un aéroport, d'autres groupes (par exemple des organisations sans but lucratif) étaient invités à s'en porter acquéreur¹¹.

Devant la cession imminente, il a fallu trouver de nouveaux moyens pour permettre aux aéroports de combler leurs besoins de capitaux. Le gouvernement fédéral a supposé que les 26 aéroports du RNA auraient une capacité financière suffisante pour attirer les capitaux nécessaires aux investissements en infrastructure et qu'ils auraient des marchés assez solides pour générer des revenus d'activités côté piste et côté ville. On entend par capacité financière la possibilité pour un aéroport d'atteindre un niveau donné de revenus et/ou d'accès aux capitaux (obligations-recettes) grâce aux marchés qu'il dessert et au trafic qu'il génère.

Les aéroports régionaux ou locaux devaient être soutenus par le biais d'un marché interne de capitaux : le Programme d'aide aux immobilisations aéroportuaires (PAIA). Les fonds de ce programme étaient destinés à des projets d'investissements côté piste liés à la sécurité – ils étaient attribués par projet – et l'argent provenait des paiements de loyers versés par les aéroports du RNA. Les exploitants locaux étaient tenus de contribuer aux projets jusqu'à un maximum de 15 % des coûts. L'une des justifications de ce marché interne de capitaux était le rôle que jouaient les aéroports régionaux ou locaux dans le réseau de transport aérien du pays. Dans un réseau d'aéroports en étoile, les aéroports-pivots tirent des avantages des aéroports périphériques, et plus ces derniers sont nombreux, plus grande est la valeur du réseau. Les marchés privés auraient tendance à sous-investir dans les aéroports périphériques, à moins qu'il y ait un moyen d'internaliser cette externalité du réseau.

En vertu de la PNA, le gouvernement fédéral devait continuer de fixer les normes en matière de sécurité et de sûreté pour tous les aéroports canadiens, présumément en fonction des lignes directrices de l'OACI¹². Dans le cas des aéroports du RNA, ces normes seraient, dans certains cas, incorporées à l'entente de cession et, dans tous les cas, feraient partie du processus de délivrance des certificats d'aéroports. Dans le cas des aéroports régionaux ou locaux, les normes en matière d'intervention d'urgence étaient chapeautées par une réglementation qui en assurait l'application, tandis qu'un niveau de service « prescrit par le gouvernement » était maintenu. Dans certains cas, les plans des services d'intervention d'urgence devaient être établis dans le cadre du processus de certification des aéroports.

1.3 L'INTERFACE AÉROPORTS-LIGNES AÉRIENNES

Il est depuis longtemps reconnu que les aéroports et les lignes aériennes évoluent en interdépendance. Pour la ligne aérienne, les aéroports sont considérés comme d'importants

¹⁰ Le gouvernement a noté que les 26 premiers aéroports acheminent 94 % du trafic passager au Canada. En fait, les huit premiers aéroports comptent pour 86 % de ce trafic, tandis que les 18 suivants n'en représentent que 8 %. Il est clair qu'avec une telle diversité, il est problématique d'avoir un ensemble unique de politiques pour l'accès aux capitaux et les services d'urgence.

¹¹ Le cas de Sault Ste. Marie offre un bon exemple de ce genre de groupe.

¹² OACI - Organisation de l'aviation civile internationale.

centres de coûts dans le mouvement des passagers et des marchandises. En général, ce sont des endroits où surviennent de nombreux « moments de vérité », c'est-à-dire des points où le client évalue la qualité du service. Les installations aéroportuaires jouent un rôle important dans plusieurs aspects auxquels le client attribue de la valeur – comme la livraison ponctuelle des bagages, des installations terminales attrayantes et un faible taux d'endommagement des marchandises. L'incidence potentielle des aéroports sur les coûts des lignes aériennes et la satisfaction des clients – donc sur les bénéfices – apparaît très clairement.

Les aéroports dépendent de deux principales sources de revenus, soit les revenus du « côté piste » (p. ex. les redevances d'atterrissage) et les autres revenus (p. ex. les loyers des exploitants de concessions). L'aéroport est tributaire des lignes aériennes (directement ou indirectement) pour ces deux catégories de revenus. Plus les avions sont gros, plus les vols sont nombreux et plus il y a de passagers, plus les revenus de l'aéroport sont élevés. Avec les changements récents de la structure de l'industrie des aéroports au Canada, certains défis de gestion spéciaux sont devenus apparents pour les aéroports.

En particulier, les aéroports canadiens qui acheminent du trafic passager régulier font maintenant face aux mêmes problèmes que connaissent la plupart des aéroports-pivots : la présence d'un seul client dominant. À Minneapolis/St. Paul, c'est Northwest Airlines; à Atlanta, Delta; à Francfort, Lufthansa; à Heathrow, British Airways; à Dallas-Fort Worth, American Airlines; à Houston, Continental; et à St. Louis, TWA, pour ne donner que quelques exemples. Mais au Canada, ce sont maintenant presque tous les aéroports qui ont ce problème, pas seulement les aéroports-pivots¹³. La restriction du nombre de transporteurs desservant un aéroport accroît le risque pour cet aéroport en termes aussi bien des revenus perçus que du rendement des investissements.

Une réduction du nombre de transporteurs ou de vols a une importante incidence sur les revenus côté piste. Les autres revenus suivent la tendance des revenus côté piste : si ces derniers baissent, les premiers diminueront aussi. Certes, la réduction du nombre de vols fera sans doute monter les coefficients de remplissage, mais il y aura baisse des revenus tirés des redevances d'atterrissage, qui sont indépendants de ces coefficients. Dans la majorité des cas, les aéroports tirent des revenus plus élevés des droits sur les activités des aéronefs que des droits d'aérogare ou des frais liés aux passagers. L'acquisition de Lignes aériennes Canadien International par Air Canada et la débâcle de Canadien régional ont engendré une réduction du nombre de transporteurs et de vols, ainsi qu'une consolidation qui s'est traduite par une réduction du nombre d'aéroports-pivots. De plus, la suprématie d'Air Canada a entraîné certains transferts de rentes économiques des aéroports vers le transporteur, celui-ci faisant jouer sa position dominante.

Actuellement, Air Canada détient 80 % du marché intérieur et environ la même part du marché transfrontalier. Ce transporteur domine aussi les voyages internationaux (notamment par le biais de Star Alliance). Avec un tel pouvoir de marché, Air Canada est en position d'obtenir des concessions des aéroports¹⁴. Cela pourrait être considéré comme une conséquence normale de négociations commerciales lorsqu'une partie détient un pouvoir supérieur, mais dans ce cas, le

¹³ Calgary et Halifax sont les aéroports d'attache de Westjet et Canjet respectivement.

¹⁴ Dans nos entrevues avec les représentants des aéroports, tous ont affirmé qu'Air Canada a intensifié la pression pour obtenir de meilleures ententes sur les services (« ils ont usé de tout leur poids »). Même la GTAA s'est engagée dans une négociation prolongée, largement publique, avec Air Canada sur les paiements à Pearson.

pouvoir plus grand provient tout simplement d'une politique gouvernementale. Il est clair qu'une politique plus libéralisée en matière de transport aérien international et un allègement des restrictions à l'entrée imposées aux transporteurs étrangers réduiraient l'exposition au risque des aéroports canadiens et la domination d'Air Canada.

On pourrait faire valoir qu'un aéroport est en meilleure posture avec un transporteur dominant, car ce transporteur a la possibilité d'user de son monopole pour accroître sa rente économique et, peut-être aussi, augmenter ses recettes par une prime d'aéroport-pivot. L'aéroport pourrait profiter d'une part plus grande de cette rente. Toutefois, la rente est créée seulement une fois et la capacité de l'aéroport d'en obtenir une part supérieure est limitée du fait qu'il y a moins d'utilisations substitués des actifs aéroportuaires. La ligne aérienne, en revanche, dispose d'autres choix, et cette élasticité lui donne la possibilité d'extraire la proportion maximale de la rente. Dans un contexte où l'entreprise en aval a des options de technologie de production – la ligne aérienne pouvant varier le nombre de vols et la taille des aéronefs – le fournisseur d'intrants en amont a peu ou pas de possibilités d'extraire une grande part de la rente.

Les aéroports peuvent accroître leur pouvoir de marché relatif de deux façons : premièrement, en ayant plus de transporteurs qui participent au marché, ce qui accroît la demande des actifs, et deuxièmement, en s'adonnant à des activités non liées au transport aérien. En fait, les deux stratégies créent un coût d'option pour les ressources de l'aéroport, tandis que dans un contexte de transporteur unique, un « hold-up » est possible (et probable), car l'aéroport a des actifs particuliers et voués à demeure qui sont, dans les faits, irrécupérables¹⁵. La situation peut être changée tant par une stratégie de gestion (p. ex. introduire à l'aéroport davantage d'activités non liées au transporteur) que par une libéralisation de la politique fédérale du transport aérien.

1.4 ORGANISATION DU RAPPORT

Ce rapport contient cinq autres chapitres. Le *chapitre 2* présente une description détaillée des trois niveaux d'aéroports au Canada, en mettant l'accent sur les 25 plus importants. Nous examinons les tendances du trafic de passagers et de marchandises au cours des trois dernières années, ainsi que des revenus et dépenses de ces aéroports. Le chapitre comprend aussi un examen de la gestion des aéroports aux États-Unis, en Australie et au Royaume-Uni, et une comparaison avec le Canada. Il se termine par une évaluation du récent rapport du Bureau du vérificateur général.

Au *chapitre 3*, nous présentons un examen détaillé de la tarification et des coûts. L'intérêt est centré sur les sources de revenus, les différences qui existent entre les aéroports à ce chapitre, et les écarts dans les proportions des revenus côté piste par rapport aux revenus totaux. Les détails sur les revenus et les coûts se limitent aux données existantes et disponibles. Les rendements relatifs des aéroports du Canada, ainsi que des aéroports canadiens par rapport à ceux des États-Unis, sont examinés au *chapitre 4*. Une vaste gamme d'indicateurs liés aux revenus, aux coûts, à l'exploitation, à la productivité et aux finances sont examinés à cette fin. Les mesures des écarts de rendement servent à évaluer la capacité financière et l'effort financier des aéroports. Ces

¹⁵ Le « hold-up » désigne la capacité d'une partie d'extraire une rente d'une autre partie qui a investi dans un actif particulier et voué à demeure, du fait que cet actif n'a pas d'utilisations substitués.

éléments ont une incidence cruciale sur nos recommandations quant aux changements à apporter sur le plan institutionnel et de la gestion.

Le *chapitre 5* examine les aspects économiques qui sous-tendent l'attribution des créneaux d'utilisation des pistes et d'autres méthodes d'attribution, avec leurs forces et leurs faiblesses. Nous examinons la question de l'exercice d'un pouvoir de marché aux aéroports, et la façon de le contrer. Le chapitre se termine par une analyse des récents changements apportés en vertu du projet de loi C-26 et de l'applicabilité des lois anti-trust aux aéroports canadiens et aux relations lignes aériennes-aéroports. Le *chapitre 6* présente un résumé des entrevues et des commentaires auxquelles elles ont donné lieu. Ce chapitre donne également des détails sur notre approche de consultation, les aéroports que nous avons contactés et ce qu'ils nous ont dit. Ces commentaires, jumelés aux données et aux aspects économiques sous-jacents, ont joué un rôle important dans la formulation des recommandations énoncées dans le sommaire du présent rapport.

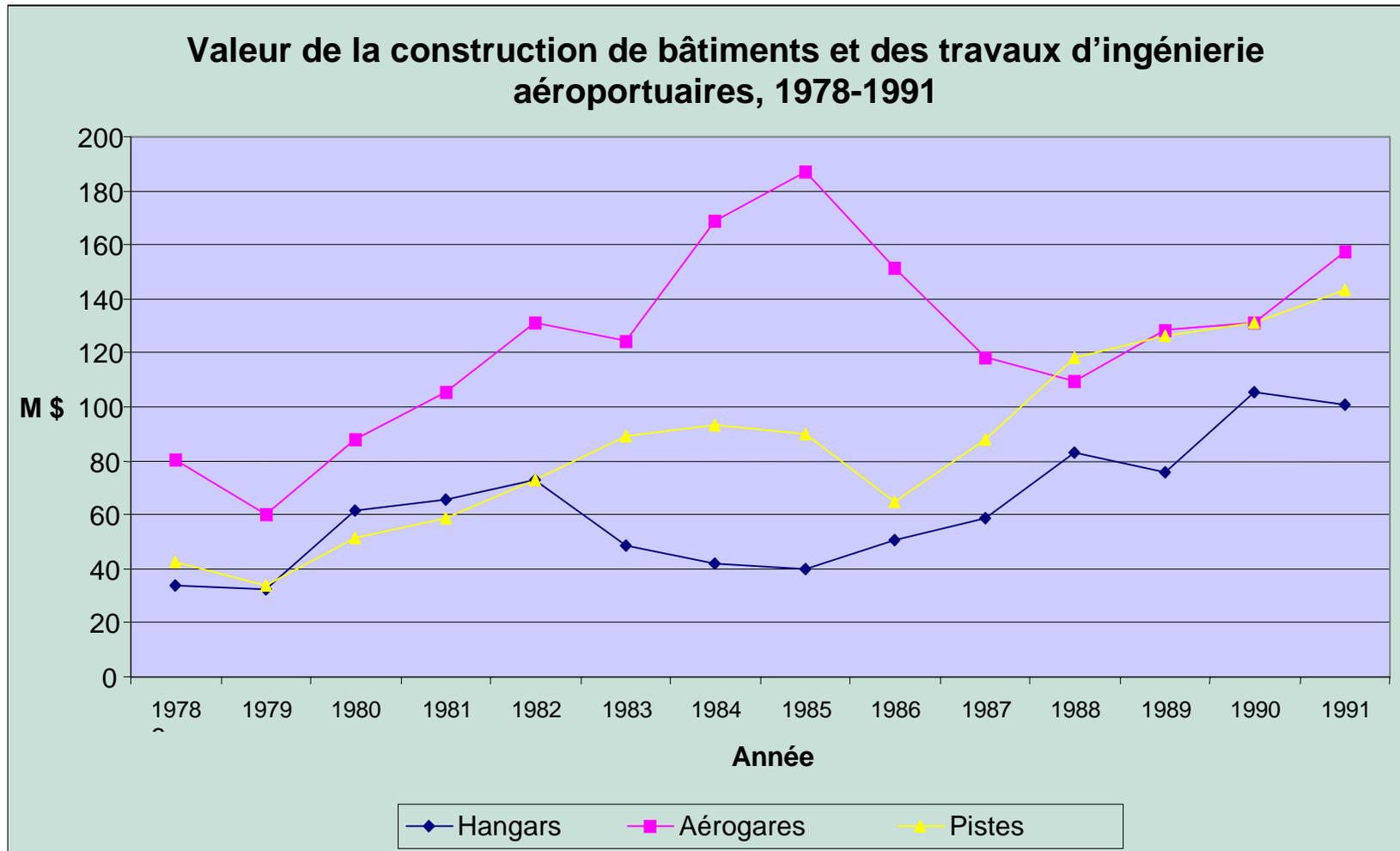
Tableau 1-1

**Valeur totale des travaux de construction de bâtiments et d'ingénierie liés au transport, par type de structure,
1978-1991**

	Travaux			Travaux de génie en transports	Total des travaux de génie	Total de la construction en transports	Construction totale	Construction aéroportuaire en % du total de la construction en transports
	Construction de bâtiments	d'ingénierie	Transports					
	Hangars d'aéronefs	Aérogares	Pistes d'aéroport					
1978	33,689	80,094	42,547	4350,594	15956,185	4551,651	38190,182	0,034
1979	32,621	59,854	33,463	4880,263	18316,959	5090,776	43022,866	0,025
1980	61,648	87,652	51,136	5489,433	21786,691	5755,845	48326,806	0,035
1981	65,871	105,548	58,895	6142,45	25346,676	6429,345	56883,932	0,036
1982	73,103	131,306	73,175	6750,193	27221,889	7068,915	56065,389	0,039
1983	48,795	124,25	89,443	7005,554	25195,106	7331,208	55947,767	0,036
1984	41,562	168,843	93,271	7152,739	25162,888	7570,425	56574,478	0,040
1985	40,134	186,877	89,778	8023,055	26524,177	8496,192	67983,164	0,037
1986	50,371	151,468	65,135	7576,15	24273,763	7920,243	71700,629	0,034
1987	58,476	118,327	87,692	7692,912	24063,746	8016,299	81971,457	0,033
1988	82,779	109,339	117,965	8123,204	26986,054	8461,89	90871,421	0,037
1989	75,947	128,271	126,223	8692,55	29173,817	9020,408	100412,08	0,037
1990	105,164	131,352	131,393	9271,523	31684,042	9632,472	101858,45	0,038
1991	100,598	157,225	143,301	10286,424	36608,937	10675,826	103798,49	0,038

(millions de dollars)

Figure 1-1



2.0 GESTION DES AÉROPORTS AU CANADA, AU ROYAUME-UNI, EN AUSTRALIE ET AUX ÉTATS-UNIS

2.1 INTRODUCTION

Le rendement du réseau aéroportuaire canadien a évolué en fonction des événements qui ont marqué son histoire et de la restructuration associée à la PNA actuelle. Le réseau et les aéroports qui le composent ont également subi l'impact de l'évolution du contexte du transport aérien, depuis la déréglementation à la fin des années 1980 jusqu'à la restructuration de l'industrie des lignes aériennes au Canada en passant par l'initiative Cielles ouverts avec les États-Unis. Tous ces facteurs ont une incidence sur les revenus, la productivité et le rendement opérationnel. Ces questions sont examinées en détail au chapitre 3, mais le présent chapitre s'attarde à trois catégories d'enjeux. D'abord, qu'est-il arrivé aux aéroports au fil des ans, comment se sont-ils développés, où ce développement s'est-il concentré et existe-t-il entre les aéroports des différences claires qui sont fondées sur la taille ou un autre facteur déterminant? Ensuite, quel a été le degré de réussite de la réorganisation du réseau d'aéroports en vertu de la PNA? Le vérificateur général a publié en octobre 2000 un rapport qui présente une évaluation exhaustive du programme, dont nous résumons les principales conclusions et commentaires. Enfin, nous examinons le réseau aéroportuaire au Royaume-Uni, aux États-Unis et en Australie pour permettre une comparaison avec le réseau canadien. Le Royaume-Uni et l'Australie ont sensiblement restructuré leur réseau d'aéroports, tandis que les États-Unis sont relativement peu intervenus. Peut-on en tirer des leçons et discerner des facteurs susceptibles d'être la source d'écarts de rendement?

2.2 LES AÉROPORTS DU CANADA

La PNA a essentiellement divisé les aéroports canadiens en trois catégories : les aéroports du RNA, les aéroports régionaux ou locaux, et les aéroports éloignés et sociaux. L'évolution de ce réseau s'est faite par le biais d'un processus de cession amorcé en 1992 et qui se poursuit aujourd'hui. Les huit principaux aéroports au Canada acheminent 86 % de l'ensemble du trafic passager régulier, les 18 autres aéroports formant le RNA en acheminent 6 % et le reste du trafic régulier revient aux aéroports qui ne font pas partie du RNA. Ces statistiques excluent le trafic affrété, l'aviation générale ou le transport de marchandises. Le tableau 2-1 présente la situation des aéroports en ce qui touche le déploiement de la PNA.

Sauf pour les aéroports du RNA, le but du processus de cession du gouvernement fédéral est de transférer la responsabilité et le contrôle à l'échelon local¹⁶. Dans la plupart des cas, ces aéroports hors-RNA peuvent être vendus aux municipalités pour une somme nominale. Il s'agit d'une

¹⁶ Les aéroports sociaux et éloignés sont traités différemment. Une meilleure approche pour assurer la prestation du service serait d'offrir aux enchères le droit à subvention, sur une base annuelle ou pour une période fixe. C'est la méthode qui a été appliquée au service aérien éloigné lors de la transition vers la déréglementation aux États-Unis.

privatisation effective, mais sans l'avantage de l'accès au capital-actions privé et à l'information. Le plus souvent, une fois les aéroports vendus, ils sont exploités à contrat par des entreprises spécialisées en gestion des aéroports. Bien qu'ils soient juridiquement détenus par des municipalités ou des organes d'administrations municipales, les aéroports sont exploités de façon commerciale et apportent à la ville ou à la région des revenus et des avantages sur le plan du développement. Toutefois, ils n'ont pas à fournir d'information sous forme d'un rapport annuel. Il devient très difficile d'élaborer des politiques publiques sur le système de transport aérien dans son ensemble quand l'information sur l'infrastructure n'est pas accessible. Dans un régime de propriété privée, un rapport annuel, même édulcoré, serait (ou devrait être) disponible.

Les aéroports fournissent des services en termes d'activités des aéronefs, de passagers embarqués et débarqués, et de fret chargé et déchargé. Toutes sont des mesures de la production, ou de l'activité, aéroportuaire. Les aéroports servent aussi différents segments de marché, définis selon deux dimensions : géographique (trafic intérieur, transfrontalier et international) et marché (trafic régulier et affrété). Par suite de la déréglementation du transport aérien intérieur au Canada et dans une moindre mesure du marché transfrontalier, ainsi que de la libéralisation du marché international, une croissance globale à la fois des passagers transportés et des mouvements d'aéronefs a pu être observée. Mais la reconfiguration en faveur de réseaux en étoile et la restructuration de l'industrie en tant que telle feront que cette croissance sera davantage concentrée dans les aéroports-pivots principaux et secondaires.

2.3 L'ACTIVITÉ AÉROPORTUAIRE AU CANADA

L'activité aéroportuaire a évolué au rythme de la croissance du transport aérien, comme on pouvait s'y attendre, mais la relation n'a pas toujours été linéaire. Après la déréglementation, pendant plusieurs années, une grande partie de la croissance du trafic passager a été absorbée par un accroissement des coefficients de remplissage plutôt que par une augmentation des mouvements d'aéronefs. Par exemple, entre 1971 et 1982, période pendant laquelle la hausse annuelle moyenne du nombre de passagers s'élevait à 5,2 %, la croissance a été entièrement absorbée par une augmentation des coefficients de remplissage (33 %) et le recours à de plus gros avions (67 %), tandis que le nombre de départs demeurait inchangé. Entre 1982 et 1986, toutefois, avec une croissance moyenne annuelle des passagers ayant grimpé à 8,8 %, la hausse de la demande a été presque entièrement comblée (97 %) par une augmentation des départs. Il y a également eu augmentation de la taille moyenne des avions. Toutefois, l'implantation de réseaux en étoile a pour effet d'accroître les fréquences aux aéroports-pivots, les lignes aériennes utilisant des transporteurs d'apport dotés de plus petits avions à turbopropulseurs pour transporter les passagers en direction et en provenance de l'aéroport-pivot. Les aéroports de Toronto, San Francisco et Los Angeles en sont de bons exemples.

Les mouvements totaux d'aéronefs au Canada pour les 40 dernières années sont présentés à la figure 2-1. Ces chiffres comprennent toutes les catégories de service commercial, ainsi que l'aviation générale et les mouvements militaires. Il est remarquable d'observer l'ampleur de la variabilité dans le temps. L'effet des récessions apparaît clairement au début des années 1980 et de 1992 à 1996. Il est encore plus frappant d'observer comment une croissance régulière de 1964 à 1980, jusqu'à un niveau de 7 millions de mouvements d'aéronefs, s'est repliée à un niveau stable d'environ 5 millions de mouvements. La figure 2-2 présente une comparaison avec la croissance des passagers et la croissance des passagers-kilomètres. La croissance du nombre de passagers et de passagers-km jumelée à la variation relativement faible des mouvements d'aéronefs tend à

confirmer qu'il y a eu augmentation de la taille moyenne des aéronefs, ainsi que de la longueur moyenne des étapes. Les aéroports, par conséquent, devront composer avec une plus grande variation des tailles d'aéronefs. Des avions plus gros et des trajets plus longs, et des avions d'apport plus petits convergeant vers les aéroports-pivots, obligeront les aéroports à répondre à toute une variété de demandes et à disposer de ressources flexibles pour ce faire. Quand les ressources deviennent trop spécialisées, les coûts augmentent et la productivité fléchit.

Les données globales ne reflètent pas adéquatement les variations entre aéroports. Aux figures 2-3 à 2-8, différentes mesures liées aux passagers, aux marchandises et aux mouvements sont présentées pour les huit principaux aéroports (qui acheminent 86 % du trafic passager au Canada) et pour un certain nombre d'aéroports locaux et régionaux, dont certains font partie du RNA. Ce qui ressort clairement de chaque figure, c'est la domination de ces huit aéroports, quelle que soit la mesure d'activité ou de rendement. Toutefois, même parmi ces aéroports, la variabilité est élevée. Dans les cas des vols intérieurs (figure 2-3), Toronto, Vancouver et Calgary dominent, vu leur situation d'aéroports-pivots¹⁷. Mais le trafic est important aux cinq autres principaux aéroports également. Parmi les aéroports régionaux ou locaux, Victoria et Québec viennent en tête, mais leur trafic ne représente que la moitié du dernier aéroport parmi les huit principaux.

L'inégalité entre les aéroports principaux apparaît nettement dans le cas des vols transfrontaliers (figure 2-4) et des vols internationaux (figure 2-5). Le trafic à Toronto représente plus du double de celui de l'aéroport qui suit, tandis que Toronto, Vancouver et Montréal sont nettement dominants, Calgary ayant lui aussi une bonne part de trafic. Ces figures illustrent aussi de façon nette les écarts de croissance dans le temps. Toronto, Vancouver et Calgary montrent une croissance forte et régulière des vols intérieurs, mais seulement Toronto et Vancouver affichent la même tendance pour les vols transfrontaliers et internationaux.

Les embarquements et débarquements de passagers (figure 2-7) et le transport de marchandises (figure 2-8) confirment les tendances décrites ci-dessus. Dans le cas du fret aérien, il semble que seulement quatre aéroports aient une présence sensible, soit Toronto, Vancouver, Calgary et Montréal (Dorval). Toutefois, les chiffres déclarés sur le fret sont entachés d'un biais vers le bas, car les intégrateurs (FedEx, UPS, Purolator) ne déclarent pas leurs données de transport. Ainsi, des aéroports comme celui d'Hamilton, où l'activité des intégrateurs est importante, sont écartés des statistiques officielles.

¹⁷ Les données les plus récentes remontent à 1998, avant le regroupement d'Air Canada et de Lignes aériennes Canadien International.

Table 2-1

CESSIONS D'AÉROPORTS (réelles et prévues)

CATÉGORIE D'AÉROPORTS	1994/95	1995/96	1996/97	1997/98	1998/99	1999/2000	2000/2001	2001/2002
RNA (19) (sauf : Vancouver, Edmonton, Calgary, Mirabel, Dorval, Whitehorse et Yellowknife)			Ottawa Pearson Winnipeg	Moncton Thunder Bay Victoria	Charlottetown Kelowna London Saskatoon St. John's	Halifax Regina Saint John	Gander	Fredericton Prince George
							Québec	
Total partiel			3	3	5	3	2	2
AÉROPORTS RÉGIONAUX/LOCAUX (70) (sauf : Pickering Lands)		Brandon Campbell River Charlo Dawson Creek Dryden Flin Flon Fort Frances Gillam Gore Bay Kenora Prince Albert Rainbow Lake Red Lake	Abbotsford Alma Castlegar Cranbrook Chatham Churchill Falls Comox Dauphin Fort St. John Grande Prairie Hamilton Lethbridge Lynn Lake Nanaimo Peace River Pembroke Rouyn St. Leonard The Pas Williams Lake	Earlton Gaspé Kamloops Kapuskasing La Ronge North Bay Prince Rupert Quesnel Sarnia Sault Ste Marie Stephenville Sydney Uranium City Yarmouth	Deer Lake Goose Bay Val d'Or Fort McMurray Fort Nelson Smithers Terrace Windsor	Powell River Sudbury Timmins Thompson	Bagotville	Baie-Comeau Havre-St-Pierre Mont-Joli Natashquan Port Hardy Penticton St. Anthony Sept-Îles Toronto Island Rimouski Wabush
Total partiel		13	20	14	8	4	1	11

PETITS AÉROPORTS (31)	Trois- Rivières	Emsdale Lytton Midway Princeton Swift Current Vanderhoof Yorkton	Bonnechere Carp Gananoque Innisfail Muskoka North Battleford Oshawa St.Catharines Warton	Boundary Bay* Pitt Meadows* Salmo Sherbrooke Springbank*	St. Andrews*	Red Deer Tofino Villeneuve*		Charlevoix Forestville Rivière-du-Loup St-Jean St-Hubert*
Total partiel	1	7	9	5	1	3	0	5
ARCTIQUE (11) (Inclut Whitehorse et Yellowknife, également membres du RNA)		Cambridge Bay Fort Simpson Fort Smith Hay River Inuvik Iqaluit Norman Wells Resolute Bay Yellowknife	Watson Lake Whitehorse					
Total partiel		9	2	0	0	0	0	0
TOTAL (131)	1	29	34	22	14	10	3	18

Source : Transports Canada (2001); voir le site Web de Transports Canada à la rubrique « Politique nationale des aéroports ».

L'ampleur, le profil, la répartition et la croissance des activités aux différents aéroports influenceront sur les coûts, les revenus et le rendement de ces derniers. Les mouvements de passagers et d'aéronefs, ainsi que l'activité des lignes aériennes, sont le reflet de plusieurs forces. La politique fédérale de transport aérien déterminera les règles de l'entrée de concurrents étrangers et du service intérieur. Les décisions des lignes aériennes sur les aéroports-pivots, les routes aériennes et les niveaux de service se répercuteront à la fois sur les revenus côté piste et les autres revenus, ainsi que sur la productivité des aéroports. Les aéroports eux-mêmes disposent d'une grande autonomie pour déployer des plans de commerce de détail et des stratégies d'affaires du côté aérogare, afin de stimuler leur croissance économique et leur rendement¹⁸. Le rendement, l'efficacité et la situation financière des aéroports dépendront à la fois de leurs propres actions et des politiques gouvernementales. Ces dernières influenceront sur la stratégie des lignes aériennes, et il ne fait aucun doute que l'abandon de la politique de duopole à la fin des années 1990 a créé une situation de risque pour les aéroports.

Le secteur aéroportuaire canadien a évolué de façon à insuffler une plus grande autonomie locale à des aéroports qui, auparavant, étaient gérés comme un système. Mais la façon dont ils ont été cédés (aux AAC, non aux AAL) fait qu'ils demeurent des créatures du gouvernement – des services publics plutôt que des entreprises devant rendre compte à leurs actionnaires. Ils ont été placés en porte à faux par rapport à la politique actuelle des transports, qui met l'accent sur l'efficacité plutôt que de traiter les transports comme un outil du gouvernement. Les aéroports doivent être exploités commercialement, mais de façon non lucrative, et ont le mandat de promouvoir l'économie locale et régionale, sans responsabilisation ni devoir de transparence¹⁹. Mais l'aspect le plus préoccupant est peut-être que les aéroports ont un contrat avec Transports Canada qui prescrit certaines exigences et fixe des paiements de loyers (dont Transports Canada fait grâce à certains aéroports pendant une certaine période), ce qui crée une structure incitative à contre-courant de l'objectif de commercialisation et d'entrepreneuriat du processus de cession. Pour évaluer notre degré de réussite au Canada, il est utile d'examiner l'évolution du secteur aéroportuaire dans d'autres pays, comme les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Australie et la Nouvelle-Zélande.

¹⁸ Par exemple, l'aéroport de Calgary a eu beaucoup de succès avec son plan d'affaires et de commerce de détail. En avril 2001, l'aéroport a gagné le prix annuel du concours Richard A. Griesbach Excellence in Airport Concessions. Calgary a aussi été premier dans la catégorie Best Food and Beverage Program, ainsi que dans la catégorie Best Retail/Specialty Program pour les entreprises de sa taille. L'aéroport a démontré qu'il n'est pas nécessaire d'avoir des chiffres extraordinaires de transport de passagers pour lancer un programme de concessions avec une grande réussite.

¹⁹ Voir Michael Tretheway, *Possession, gestion et réglementation des prix des aéroports*, rapport soumis au Comité d'examen de la Loi sur les transports au Canada (avril 2001), pour une excellente analyse de l'évolution des aéroports des catégories AAL et AAC et de leurs différences.

Figure 2-1

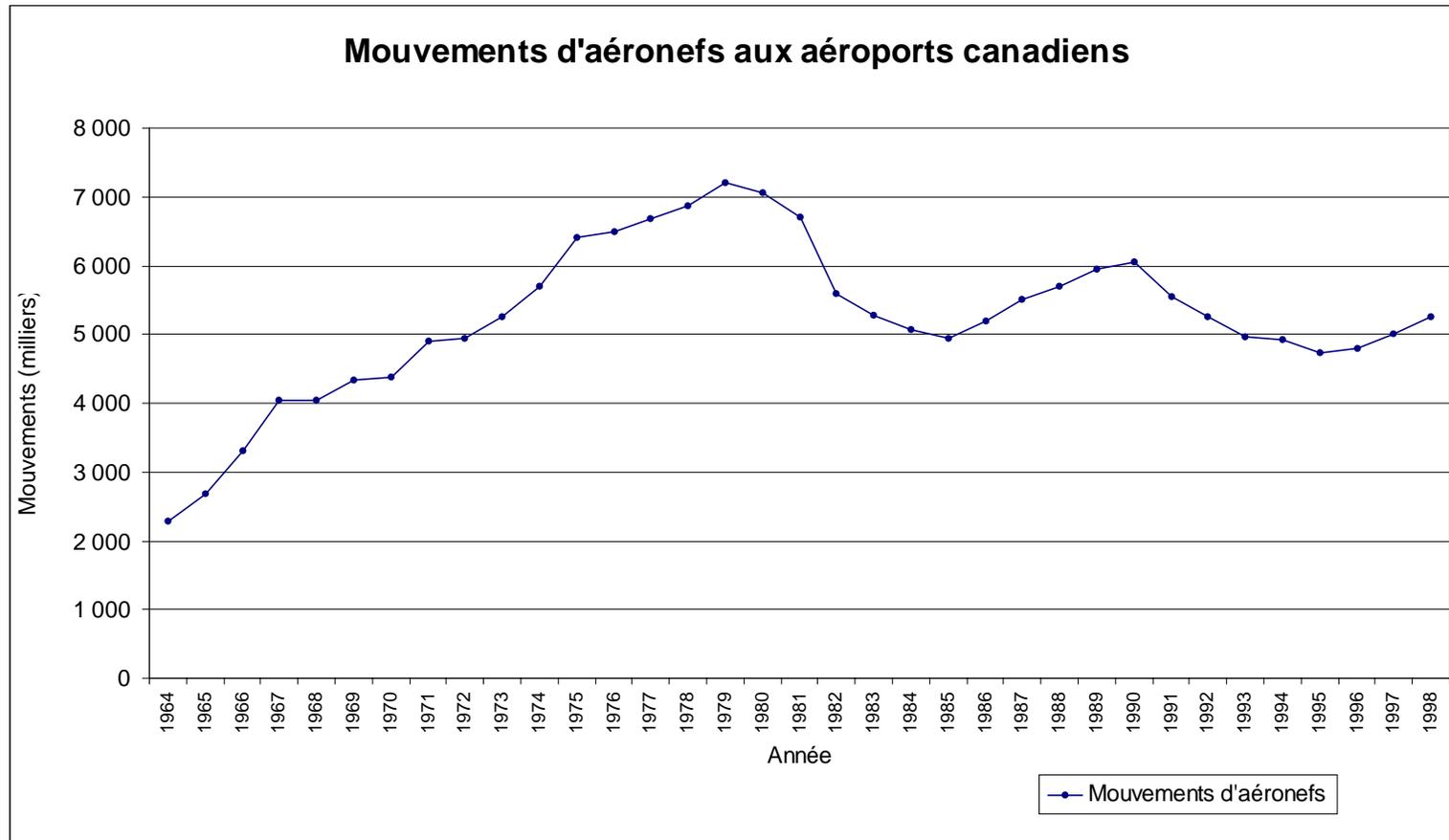


Figure 2-2

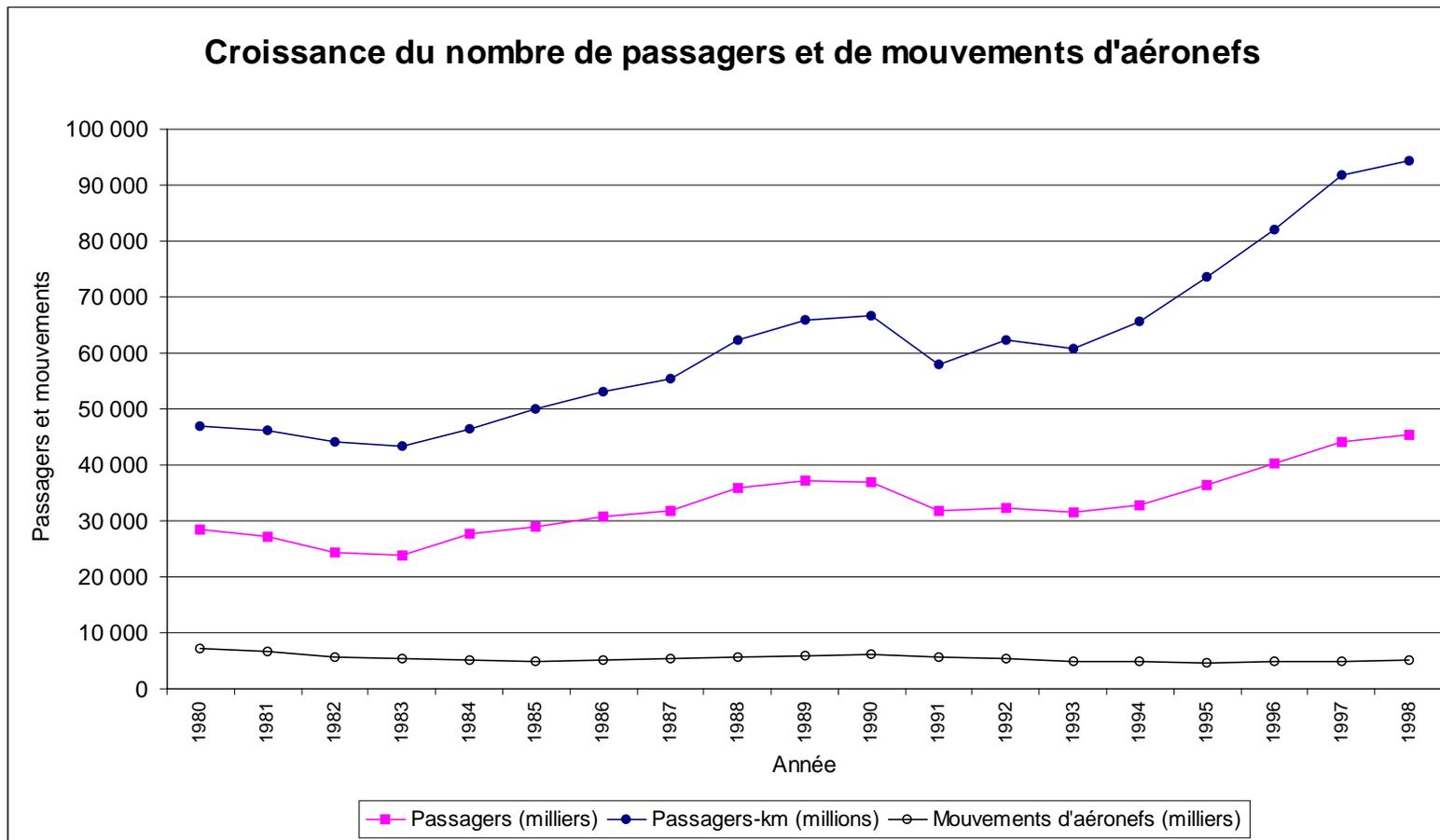


Figure 2-3

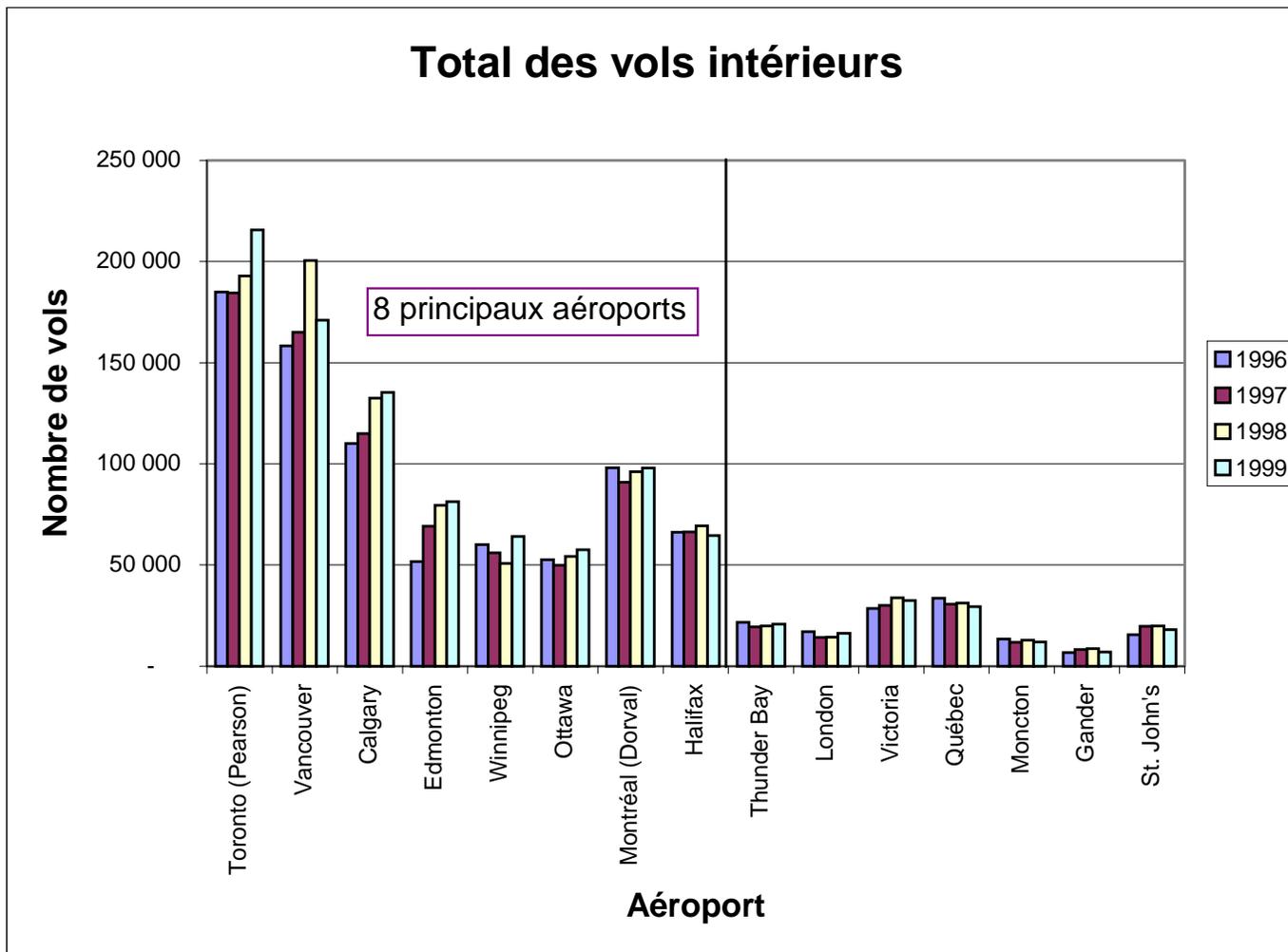


Figure 2-4

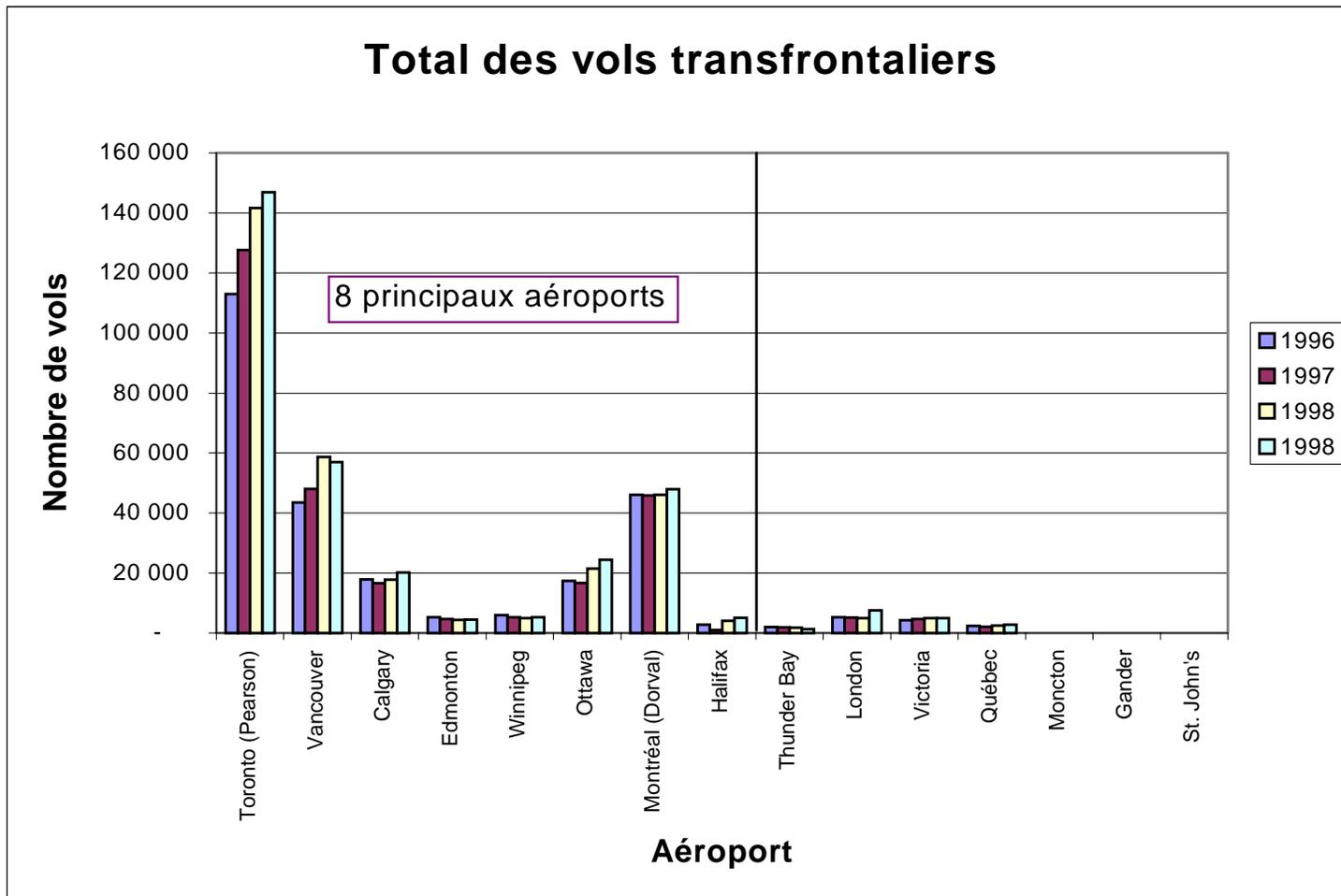


Figure 2-5

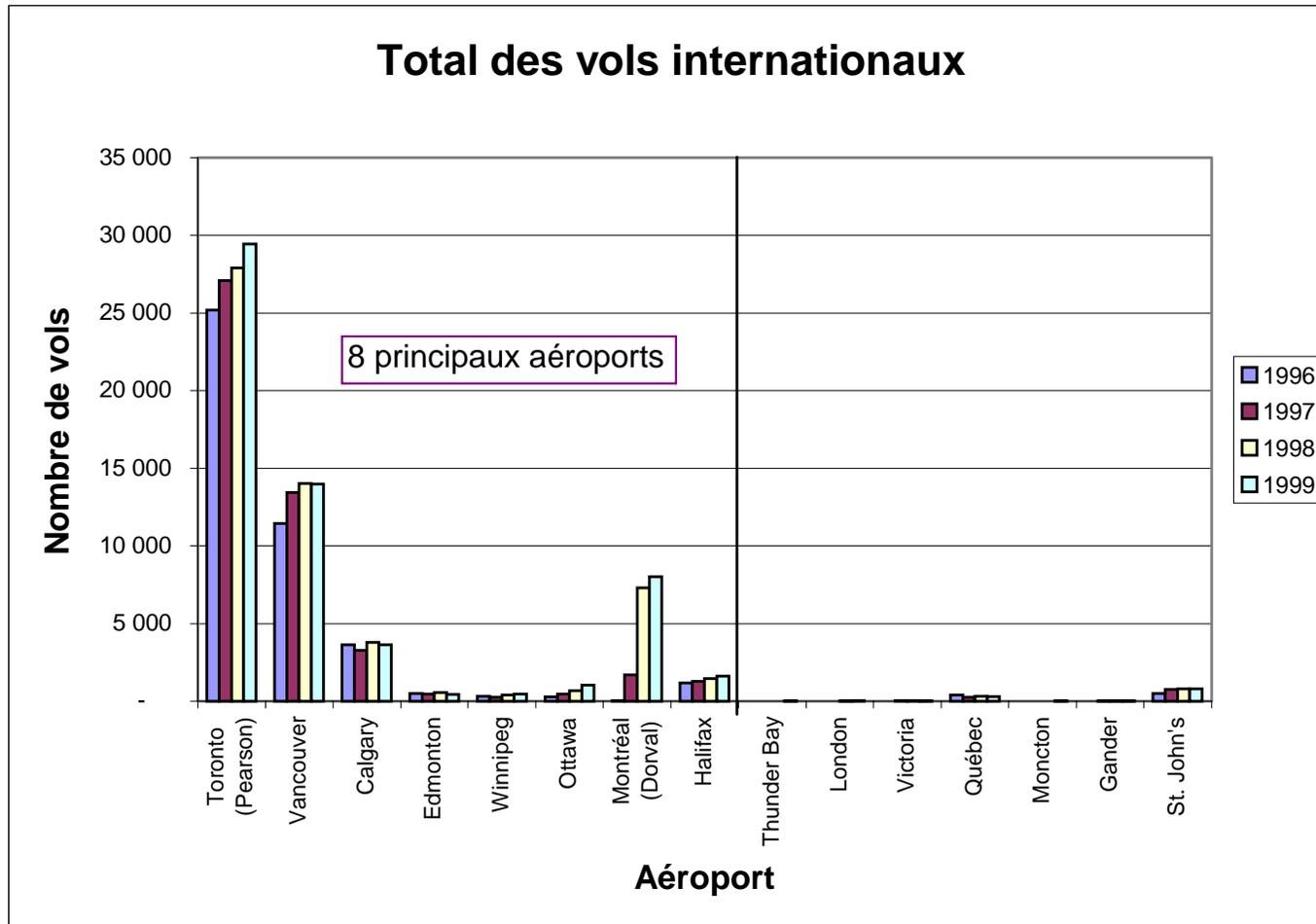


Figure 2-6

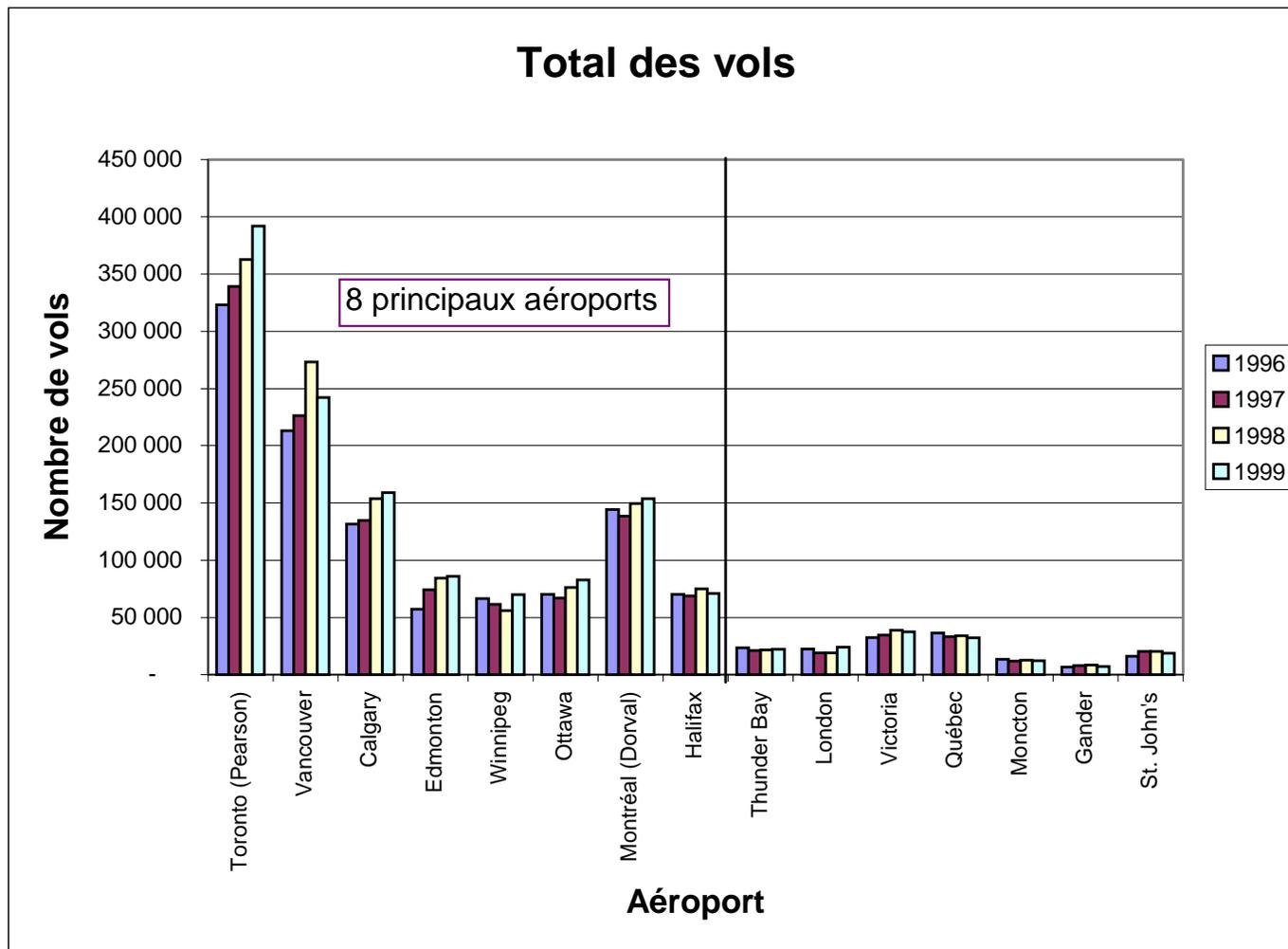


Figure 2-7

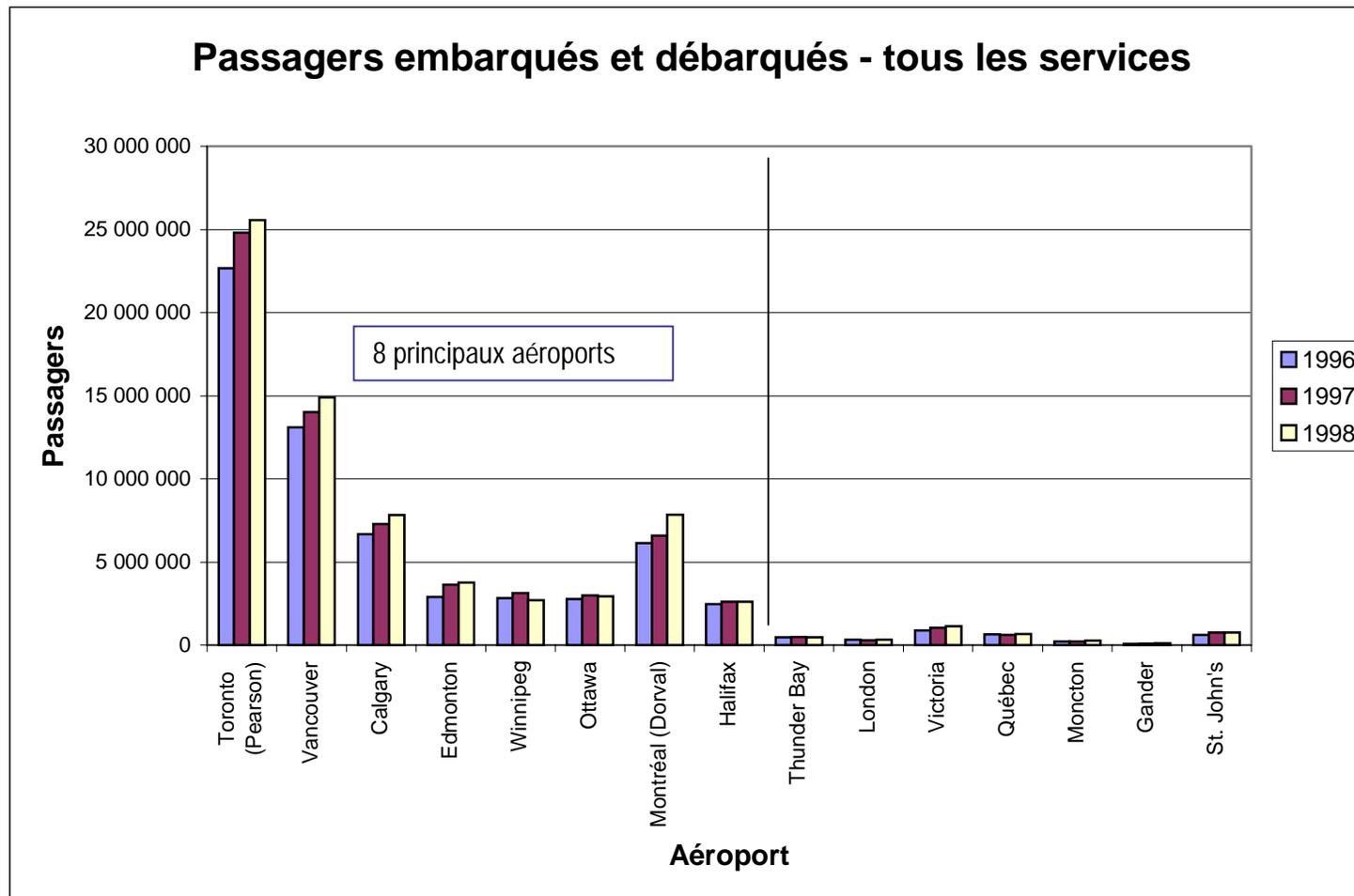
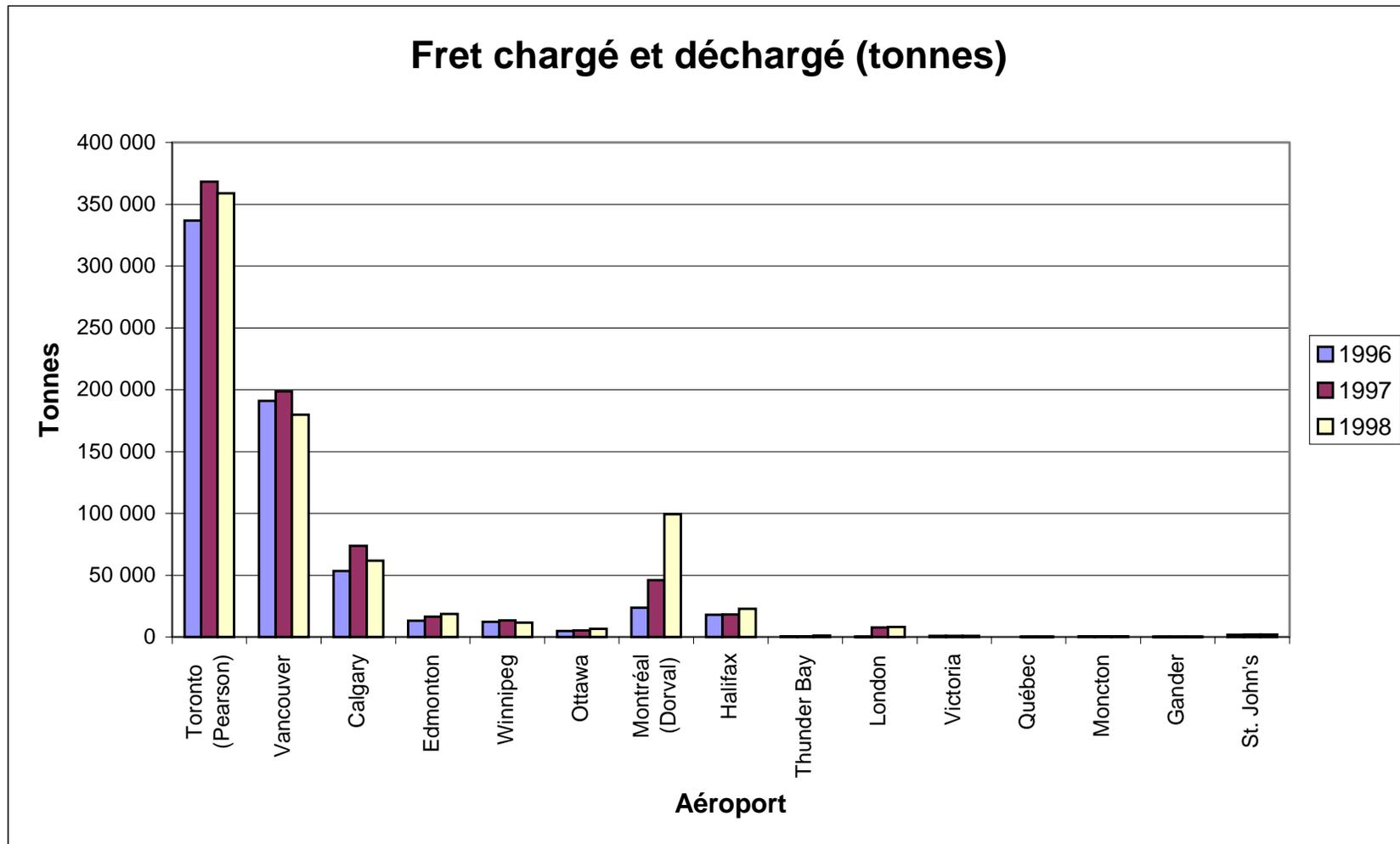


Figure 2-8



2.4 ÉVALUATIONS DU RENDEMENT : LE VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA

Le Bureau du vérificateur général du Canada (appelé ci-après vérificateur général) effectue, en toute indépendance, des missions de vérification et des examens qui fournissent information, assurance et avis objectifs au Parlement. Le vérificateur général vise ainsi à améliorer le contrôle parlementaire sur les deniers publics et à encourager l'emploi des meilleures méthodes de gestion dans l'administration publique (www.oag-bvg.gc.ca). Le vérificateur général s'est penché sur le secteur aéroportuaire à plusieurs reprises dans son histoire.

De façon prévisible, la portée et le contenu des vérifications réalisées durant le processus de cession ont été fortement orientés par les principes énoncés par le Cabinet ou articulés par la loi. Ces principes sont essentiels pour cerner les types d'enjeux qui doivent retenir l'attention, car un « principe » énonce essentiellement un *objectif* de politique. Il met donc en oeuvre la fonction de contrôle qui, les lecteurs s'en souviendront, consiste essentiellement à se demander si l'objectif est en voie d'être atteint.

En 1987, huit principes directeurs ont été établis pour orienter le processus de cession. Au nombre de ces derniers figuraient des exigences comme l'absence d'augmentation des besoins financiers fédéraux à long terme, des conditions équitables pour les employés visés et la conservation par le fédéral de toutes les taxes, y compris la taxe sur le transport aérien. Le Cabinet a approuvé trente-six principes additionnels en 1989. Ceux-ci comprenaient par exemple l'amorce des cessions en vertu de baux à long terme avec examen d'autres options, l'évaluation de chaque aéroport à sa « juste valeur marchande » en tenant compte de manière appropriée du potentiel de revenus futur de l'aéroport, et le financement des besoins d'exploitation et d'investissement par les administrations aéroportuaires locales, sans recours au gouvernement fédéral.

2.4.1 Les rapports de 1990, 1992 et 1993

Pendant que se déroulait le processus de cession des aéroports, le vérificateur général a publié deux rapports d'un intérêt particulier, soit en 1990 et en 1992. Les deux concluaient, en substance, que le ministère des Transports avait « omis de définir son rôle à l'égard des aéroports », et qu'il fallait établir des critères de financement et un plan officiel de rationalisation des actifs. De plus, un « écart » important entre les dépenses d'immobilisations requises aux aéroports et les investissements réels était observé. On souhaitait que les nouvelles administrations aéroportuaires locales puissent constituer un nouveau moyen de combler ces besoins de financement.

Une autre vérification importante a été publiée en 1993. Elle se concentrait sur les aspects financiers du processus de cession des aéroports, à la lumière des principes qui avaient été approuvés par le Cabinet. Même s'il ne critiquait pas les cessions, le rapport a attiré l'attention des médias sur des déficits de revenus et d'apparentes pertes financières pour le Trésor fédéral. Une recommandation clé énonçait le besoin d'élaborer des mécanismes appropriés de financement et d'assurer que les prévisions de revenus soient tenues à jour durant les négociations (car il s'agissait d'une information cruciale pour l'établissement du montant approprié des paiements de loyers et du potentiel local de

génération de capitaux). Une autre recommandation priait le ministère de revoir les dispositions des baux et de déterminer si des changements s'imposaient pour faciliter la mise en valeur des terrains des aéroports²⁰. Enfin, le rapport recommandait qu'on examine les dispositions des baux pour voir s'il n'y avait pas moyen de les simplifier en vue des cessions futures.

Fait intéressant, le rapport de 1993 incluait une analyse centrée sur la « reddition de comptes » des administrations aéroportuaires locales²¹. Le rapport semblait exprimer une préoccupation du vérificateur général selon laquelle « aux termes des baux, (le Ministère) ne les tient pas comptables de nombreuses facettes de l'exploitation des aéroports. Par exemple, rien n'oblige les administrations à fournir des renseignements sur les niveaux de service assurés, les tarifs pour les droits d'utilisation, les questions environnementales ou, comme nous l'avons déjà mentionné, les dépenses en capital ».

2.4.2 Le rapport de 2000

Récemment, en octobre 2000, le vérificateur général a publié un rapport qui incluait un examen du processus de cession des aéroports entre 1992 et 1999²². Les préoccupations du rapport au sujet des pratiques de gestion s'articulent autour de quatre thèmes de base :

- (i) *Omission de déterminer la juste valeur marchande des actifs des aéroports avant la cession*

Le rapport signalait que Transports Canada n'a pas déterminé la juste valeur marchande des actifs cédés avant d'entamer la négociation des baux. De toute évidence, une telle détermination est essentielle pour établir le montant approprié du loyer et, en son absence, il semble peu probable que la direction puisse prendre des décisions fondées. En 1989, Transports Canada avait engagé un conseiller financier pour déterminer la juste valeur marchande des quatre aéroports devant être cédés dans une première série (Vancouver, Calgary, Edmonton et Montréal). Toutefois, ces évaluations sont devenues caduques car, comme on peut s'en douter, elles étaient fortement liées aux conditions de l'entente de cession – conditions qui, dans une grande mesure, n'en étaient qu'au « stade du développement » au moment de ces évaluations. Tandis que le vérificateur général laissait paraître une certaine sympathie pour cette première série de cessions, le même argument ne lui a pas suffi quand il lui a été présenté pour la deuxième série (et les renégociations connexes). À ce moment, précisait le rapport, les « éléments uniques de l'entité à céder ... avaient été suffisamment définis » (p. 10-26).

²⁰ Le ministère a répondu à cette recommandation en indiquant qu'il avait invité les administrations aéroportuaires locales à soumettre toute proposition de changement « qui faciliterait l'aménagement des terrains sans aggraver la situation financière de l'administration fédérale ».

²¹ Cette analyse annonçait, en quelque sorte, les « problèmes de données » auxquels nous nous sommes heurtés.

²² La vérification était axée sur les responsabilités de Transports Canada relativement au Réseau national d'aéroports. Plusieurs sujets ont été exclus du champ de la vérification, en particulier le Programme d'aide aux immobilisations aéroportuaires (PAIA), le rendement des administrations aéroportuaires locales, les questions de sécurité et de sûreté, la décision d'annuler la cession de l'aéroport international Lester B. Pearson et la cession des aéroports ne faisant pas partie du RNA (p. 10-52).

(ii) *Omission d'adhérer à la politique gouvernementale prescrite.*

Le rapport soulignait que quatre baux d'aéroports avaient été « renégociés » et, en outre, que ces renégociations avaient été coûteuses pour l'administration fédérale (environ 474 millions \$ en loyers perdus). Il concluait que ces baux n'étaient plus conformes aux objectifs de la politique établie, notamment le besoin de gérer les cessions d'aéroports d'une manière uniforme, juste et équitable.

(iii) *Données et processus de déclaration inadéquats.*

En plus de souligner la perte de revenus pour l'État, le rapport signalait également que l'information présentée par Transports Canada au Parlement sur les montants de loyers perdus (et sur le financement de projets d'immobilisations) était « fragmentaire, incomplète et, certaines années, inexistante » (p. 10-5). Des préoccupations étaient aussi exprimées sur la qualité et la quantité de l'information fournie au Cabinet et au Conseil du Trésor sur les nouveaux enjeux.

(iv) *Omission de Transports Canada de définir adéquatement son rôle.*

Comme en 1990 et en 1992, le rapport observait que « Transports Canada devrait définir son rôle en tant que surveillant et locateur du Réseau national d'aéroports ». Plus précisément, il reprochait à Transports Canada d'avoir omis d'établir une position adéquate sur des questions comme les frais d'améliorations aéroportuaires, l'avènement des filiales et les contrats à fournisseur unique. Plus généralement, le rapport soulignait ce qui apparaissait au vérificateur général comme l'absence d'un *cadre officiel*, c'est-à-dire l'insuffisance à Transports Canada de politiques et méthodes exposées de façon explicite (normalement, par écrit) :

Nous voulions retracer... la façon dont Transports Canada a appliqué les principes de cession de 1987, 1989 et 1994... Toutefois, il nous a été impossible de le faire... Nous nous attendions à ce que Transports Canada possède un mécanisme – un « cadre codifié » – visant à fournir un tel répertoire... Nous nous préoccupons du fait que le Ministère ne possède pas un tel cadre d'information, pourtant essentiel (page 10-14).

L'analyse des auteurs laisse croire que de leur point de vue, ce degré insuffisant d'encadrement (et de tenue de l'information) a créé un risque de résultats sous-optimaux et fait obstacle à la fonction de contrôle.

2.4.3 Recommandations du rapport de 2000

Les vérificateurs ont recommandé qu'un cadre officiel d'application du processus de cession (complet, avec les exceptions et les précisions) soit mis au point et utilisé dans les négociations futures. Transports Canada a accepté cette recommandation. Les vérificateurs recommandaient aussi qu'un examen quinquennal soit terminé et qu'il en soit rendu compte. Transports Canada a répondu que

l'examen avait été terminé en mai 2000 (p. 10-17). D'autres démarches d'examen étaient en cours au moment de la réalisation de la présente étude²³.

En ce qui touche la question de l'« évaluation » des aéroports, les vérificateurs ont recommandé qu'une évaluation officielle soit obtenue d'un spécialiste indépendant compétent, de façon à permettre d'établir des frais de loyer « équitables ». Cette recommandation a essentiellement été rejetée par Transports Canada, le Ministère soutenant qu'il avait déjà déterminé la valeur marchande selon sa propre méthode et, en outre, qu'il avait « exercé une diligence raisonnable et observé de saines pratiques de gestion durant tout le processus de cession » (p. 10-40).

Le rapport faisait plusieurs recommandations sur les problèmes d'information et de documentation. Il recommandait qu'on rassemble de l'information sur la « juste valeur marchande » pour pouvoir juger du bien-fondé des loyers et effectuer des « comparaisons », et qu'un montant minimum soit établi « pour déterminer si les offres des administrations laisseront le gouvernement dans une situation “non moins avantageuse” qu'auparavant » (p. 10-32). Des pratiques méthodiques et plus vigoureuses de tenue des dossiers étaient fortement suggérées. Ces recommandations ont soulevé des objections chez Transports Canada. Comme nous l'avons indiqué, le Ministère disait avoir exercé une diligence raisonnable et observé de saines pratiques de gestion, notamment l'établissement de positions planchers avant la négociation des cessions. Bien qu'il n'ait pas pu le démontrer à la satisfaction du vérificateur général, Transports Canada a énergiquement soutenu s'être conformé aux principes qui avaient été établis par le gouvernement (p. 10-40), notamment l'exigence que les aéroports soient traités de manière juste et équitable et que les principes de responsabilités envers le public soient respectés (Ibid.).

D'autres recommandations du rapport visaient d'apparentes lacunes dans le rendement de Transports Canada. Elles portaient sur des sujets comme la vérification des activités des filiales des administrations aéroportuaires locales, l'examen des questions d'impartition dans les conventions de cession et la poursuite par le personnel de Transports Canada de son perfectionnement en matière de gestion des baux. Une de ces dernières recommandations nous apparaît énoncée d'un ton indulgent compte tenu des préoccupations que nous exprimons ailleurs dans la présente étude :

(Transports Canada) devrait recueillir les données quantitatives et qualitatives nécessaires pour effectuer les analyses en temps opportun. Dans la mesure où il compte sur les administrations aéroportuaires ou d'autres sources pour obtenir les données sous-jacentes, le Ministère devrait indiquer précisément le type et le format des données dont il a besoin et établir des procédures pour s'assurer qu'elles sont fiables (p. 10-48, 49).

2.4.4 Réactions au rapport de 2000

Malgré le regard en apparence sévère porté sur le processus de cession des aéroports, cette partie du rapport a été éclipsée dans l'opinion publique par les conclusions énoncées ailleurs au sujet de

²³ Dans l'évaluation quinquennale, le Ministère a souligné un manque d'information sur la façon dont les administrations aéroportuaires locales gèrent les revenus tirés des frais d'améliorations aéroportuaires. Il a également observé que dans certains cas, aucune étude de coûts n'avait été faite pour déterminer si les frais étaient raisonnables. Le vérificateur général a recommandé que Transports Canada clarifie son propre rôle dans la surveillance des frais d'améliorations aéroportuaires.

Développement des ressources humaines Canada, et, plus encore, par l'annonce d'une élection fédérale qui a suivi de peu la publication du rapport²⁴.

Quelques réactions des administrations aéroportuaires sur le contenu et les recommandations du rapport ont été relevées. Par exemple, un article de journal faisait part de l'irritation du président de The Calgary Airport Authority face à une observation du rapport laissant croire que son aéroport avait bénéficié d'un « répit » de la part du gouvernement fédéral. « Le gouvernement perçoit bien davantage de frais de location d'un aéroport exploité par le privé qu'il n'en a jamais perçus quand il exploitait l'aéroport lui-même (traduction) », affirmait-t-il. À Winnipeg, la direction a diffusé une réaction de 20 pages intitulée *Returning to the Goals of the National Airports Policy*, observant que :

... La recommandation du vérificateur général relative au rôle de TC comme locateur (devrait) être soigneusement réexaminée. Il n'est pas nécessaire de donner un rôle de gestion accru à TC... l'implantation de processus de surveillance appropriés ne devrait pas être confondue avec une présence accrue de TC aux aéroports. Si TC prend des mesures qui, dans les faits, l'amènent à intervenir davantage dans la gestion et le fonctionnement des aéroports, il usurpera le rôle de l'Administration aéroportuaire de Winnipeg... (page 20)²⁵ (traduction).

Un observateur de l'industrie a critiqué les doléances du vérificateur général quant à l'absence d'évaluations de la valeur marchande et au fait que la privatisation pourrait avoir représenté une perte pour les contribuables. Warren Everson, vice-président - planification des politiques de l'Association canadienne du transport aérien a fait valoir qu'il aurait été « préférable pour le vérificateur de dire que parce que nous ne connaissions par leur valeur, les paiements de loyers convenus ont peut-être été démesurément élevés »²⁶ (traduction).

2.4.5 Imputabilité

Le thème général (et difficile) qui émane de tous les rapports du vérificateur général est celui de l'imputabilité (aussi appelée reddition de compte ou responsabilité). L'*imputabilité* peut être définie comme « l'obligation de rendre compte de ses actes (ou d'être prêt à le faire si la demande en est faite). Le compte rendu devrait exposer en quoi l'acte est raisonnable, approprié, convenable, légal ou moral »²⁷ (traduction).

Le processus d'imputabilité s'inscrit dans une relation mandant-mandataire : le mandant détermine les exigences, les politiques ou les objectifs, et le mandataire prend les mesures nécessaires pour y répondre, et doit rendre compte des résultats. Dans le cas présent, le ministre des Transports rend compte de son action auprès du Cabinet. De la même manière, les hauts fonctionnaires chargés des services publics à Transports Canada sont responsables devant le Ministre de l'application des exigences dictées par ce dernier. Le personnel du Ministère rend compte aux hauts fonctionnaires de l'exécution du mandat qui lui est confié, et ainsi de suite²⁸. Un aspect clé de l'évaluation du

²⁴ Voir le *Toronto Star*, 18 octobre 2000, p. A01.

²⁵ Administration aéroportuaire de Winnipeg Inc. (31 janvier 2001), *Returning to the Goals of National Airports Policy*.

²⁶ Cité dans le *Edmonton Journal*, 19 octobre 2000, p. B4.

²⁷ DeGorge, RT (1995) *Business Ethics* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall), p. 118.

²⁸ Voir Auditor General of British Columbia (1999) *A Review of the Estimates Process in British Columbia*. Victoria, C.-B. : auteur, page 42.

« rendement » sur le plan de l'imputabilité est donc le *contrôle* que le mandant impose au mandataire. Le mode de contrôle peut être déterminé structurellement; au minimum, il doit comprendre les principes ou normes essentiels des bonnes pratiques dans de multiples domaines, comme la gestion budgétaire et l'information financière.

Dans le cas des aéroports ayant fait l'objet d'une cession, le mode de contrôle imposé à des fins d'imputabilité à un aéroport donné variait selon qu'il s'agissait d'une « administration aéroportuaire locale » (AAL) ou d'une « administration aéroportuaire canadienne » (AAC)²⁹. Dans le cas des AAL, un outil crucial pour exercer un contrôle sur le plan de l'imputabilité semble être le bail foncier. En vertu des droits accordés par ce document, Transports Canada est autorisé à vérifier les méthodes et dossiers de nature financière ou autre de l'AAL, pour s'assurer de leur conformité au bail foncier ainsi que du respect par l'AAL (et les autres locataires) des lois applicables. En outre, les AAL se sont vu imposer des évaluations de rendement quinquennales. Les résultats de ces évaluations devaient être soumis à Transports Canada et autres organismes de désignation.

Dans le cas des AAC, les exigences d'imputabilité imposées par le bail foncier étaient un peu plus rigides. En effet, le bail donnait à Transports Canada le droit de vérifier les pratiques et méthodes ayant un lien avec le bail, les installations cédées et l'activité commerciale de l'administration. Transports Canada avait le droit d'accéder à tout document ou information pour évaluer le respect du bail et des lois applicables. Les AAC étaient elles aussi assujetties à des évaluations de rendement quinquennales portant sur leur gestion, leur exploitation et leur performance financière³⁰. Les résultats devaient être rendus accessibles à Transports Canada, aux autres organismes de désignation et au grand public (sur demande)³¹.

Le rapport du vérificateur général de 2000 se préoccupait du fait que certaines des ententes renégociées excluaient des aspects clés des « principes de responsabilité envers le public », comme l'égalité d'accès pour tous les transporteurs, le caractère raisonnable des frais d'utilisation, des activités conformes à l'objet de l'administration aéroportuaire, la pratique générale d'impartition et les déclarations d'activités opérationnelles visant à éviter les conflits d'intérêts réels ou perçus (page 10-35). Transports Canada a répondu à cette préoccupation en notant le besoin de tenir compte de mécanismes autres que celui du bail pour respecter l'« essence » des principes de responsabilisation envers le public.

Les conclusions du rapport du vérificateur général et de notre recherche semblent converger sur deux points. Premièrement, le processus de cession des aéroports démontre que les mécanismes de contrôle visant l'imputabilité fonctionnent mieux s'ils sont *planifiés* avant le fait. Il semble clair que les lacunes constatées ont pour cause essentielle l'omission de préciser les objectifs, de déterminer comment ils seront mesurés et de surveiller le rendement à un coût raisonnable – tout cela avant de passer à la mise en oeuvre.

²⁹ La deuxième catégorie a été introduite en 1994, dans la foulée de la *Politique nationale des aéroports*. Comme nous le verrons plus loin, les ententes renégociées comportaient parfois un relèvement des normes d'imputabilité.

³⁰ Selon le résumé de Tretheway (mars 2001, non publié).

³¹ Calgary et Edmonton ont adopté les dispositions de vérification les plus larges et ont consenti à ce que les résultats des évaluations de rendement soient rendus accessibles au public.

Ce qui est clair également, c'est que les mécanismes de contrôle liés à l'imputabilité influent sur l'initiative et la motivation des décideurs – qu'ils soient mandants ou mandataires. C'était d'ailleurs le noeud de la difficulté : la recherche de l'équilibre entre l'objectif d'imputabilité et le besoin d'encourager l'initiative, l'efficacité de gestion et l'ouverture à la collectivité auxquelles on s'attendait de la part des nouvelles administrations aéroportuaires.

2.4.6 Résumé

L'évaluation du rendement est un exercice difficile dans le secteur public dans les meilleures des conditions. Les rapports du vérificateur général mettent en lumière plusieurs enjeux importants. Bon nombre des recommandations visent à inscrire le processus dans un cadre plus officiel – avec l'objectif d'accroître l'imputabilité et le rendement. En fait, l'un des domaines où les conclusions des rapports concordent avec la présente recherche, c'est celui de l'amélioration de la qualité des données. Cela dit, nos recommandations (énoncées ailleurs dans le présent rapport) s'écartent de celles du vérificateur général en ce qu'elles favorisent une évolution vers une relation d'imputabilité axée de façon prédominante sur le marché et la collectivité.

2.5 LE CONTEXTE INTERNATIONAL

Dans de nombreux pays, les modes de propriété et de gestion des aéroports ont changé. En général, on a observé ces dernières années des réaménagements visant à faire une plus grande place au secteur privé et à la prise de décisions axées sur le marché. Une étude récente du U.S. General Accounting Office signalait des efforts de privatisation en cours dans 47 pays à travers le monde. Les politiques allaient de la vente d'actions minoritaires d'aéroports (ou de l'appel à des promoteurs pour construire des pistes et des aéroports) à la location ou la vente des grands aéroports des pays³². Nous examinons ici les paramètres d'organisation essentiels et les expériences récentes de trois pays : le Royaume-Uni (R.-U.), l'Australie et les États-Unis.

2.5.1 Royaume-Uni

Avant 1987, les aéroports britanniques étaient des installations à propriété publique exploitées par la British Airports Authority (BAA). Cette année-là, le Royaume-Uni a vendu ses aéroports nationaux et a opté pour une privatisation complète, c'est-à-dire une exploitation entièrement à but lucratif, par le secteur privé, des trois grands aéroports londoniens (Heathrow, Gatwick et Stansted) et de quatre autres aéroports du pays. Au Royaume-Uni (comme dans d'autres pays), la raison générale justifiant la vente était la demande en rapide croissance de voyages aériens, dépassant de loin la capacité de l'infrastructure. Les coûts élevés qu'occasionnerait l'expansion de l'infrastructure n'échappaient à personne³³.

Selon Doganis, le cas de la BAA illustre bien les avantages et les risques possibles de la privatisation :

³² U.S. General Accounting Office (1996). *Airport Privatization: Issues Related to the Sale or Lease of U.S. Commercial Airports* [GAO/IT-RCED-96-82]. Washington, DC : auteur.

³³ Doganis, R (1992). *The airport business*. London: Routledge, page 32.

Un accès plus facile au financement des investissements est, de toute évidence, un important avantage potentiel. Avant 1987, les immobilisations de la BAA étaient assujetties à la politique budgétaire du gouvernement et soumises aux contraintes des emprunts du secteur public... À titre d'organisme public, la BAA était auparavant limitée à l'exploitation des aéroports... Outre une plus grande liberté d'action, la privatisation offre comme avantage additionnel... une plus grande efficacité...

La privatisation comporte aussi des risques. La plupart des grands aéroports évoluent dans une grande mesure en contexte de monopole, et cela pourrait s'intensifier si la croissance du trafic dépasse de loin l'expansion des installations. C'est pourquoi de nombreux gouvernements hésiteront à privatiser complètement les aéroports, sans se garder des pouvoirs pour empêcher que ceux-ci n'abusent de leur position dominante. Un tel abus peut prendre diverses formes. Les gestionnaires des aéroports pourraient réduire l'espace mis à la disposition des passagers et des expéditeurs de fret afin de maximiser les revenus de toute une gamme d'activités commerciales... Les aéroports pourraient aussi conclure des ententes monopolistiques lucratives avec des fournisseurs particuliers de services comme le traitement des passagers et des bagages, les boutiques hors taxes, la manutention du fret ou la location de voitures, en octroyant une concession unique qui permettrait à ses détenteurs de tirer des profits monopolistiques des usagers des aéroports³⁴ (traduction).

La loi autorisant la cession était la *Airports Act* de 1986. Elle imposait des contrôles stricts à BAA plc et aux autres nouvelles sociétés aéroportuaires. Les sociétés aéroportuaires étaient tenues de produire des données financières beaucoup plus explicites que l'information normalement exigée, notamment des données détaillées sur les revenus et les dépenses³⁵. Le gouvernement détient aussi une « action préférentielle » qui lui permet d'opposer son veto aux investissements et cessions d'actifs des aéroports.

La réglementation économique des aéroports du Royaume-Uni incombe maintenant à la Civil Aviation Authority (CAA). Un aéroport ayant un chiffre d'affaires annuel d'au moins 1 million £ doit obtenir de la CAA la « permission de percevoir des frais d'aéroport ». Font exception les aéroports gérés par le Secretary of State ou ceux que la CAA possède ou gère. La CAA peut faire enquête sur la conduite de ces aéroports et, si elle constate que l'exploitant exerce une discrimination déraisonnable entre les usagers, profite indûment de sa position de négociation ou pratique des prix abusifs, elle peut imposer des conditions visant à redresser la situation. Quatre aéroports (Heathrow, Gatwick, Manchester et Stansted) sont soumis à un contrôle serré des prix : la CAA impose un plafond sur les prix égal à $RPI - X$ ³⁶, limitant ainsi le montant pouvant être perçu au titre des frais d'aéroport, pour une période de cinq ans. Les frais d'aéroport comprennent les frais de pistes, les frais par passager pour l'utilisation d'une aérogare, et les redevances de stationnement des aéronefs. L'utilité du mécanisme de plafonnement des prix est décrite par Parker :

³⁴ Doganis, page 30.

³⁵ Doganis, *op. cit.*

³⁶ Le RPI (Retail Price Index) est l'indice de variation des prix de détail dans le temps, tandis que X représente le « gain d'efficacité ».

Le plafonnement touche donc environ 35 % des revenus totaux de BAA. Les activités commerciales, comme les ventes hors taxes, et les installations aéroportuaires ne sont pas assujetties au plafonnement. Toutefois, au moment d'établir X (le gain d'efficacité), on tient compte de tous les revenus, en vertu du « principe de la caisse unique ». Ce principe découle d'accords internationaux qui établissent la règle d'un taux de rendement raisonnable de l'investissement dans les aéroports, peu importe la source précise des revenus. Le facteur X étant explicitement lié au taux de rendement, une évaluation superficielle pourrait laisser croire que le plafonnement des prix est une forme de réglementation du bénéfice, avec les désincitations à l'efficacité qui en résultent. Dans le cas des aéroports du R.-U., toutefois, X est fixé *ex ante*, de sorte qu'il reste des incitations à l'efficacité pour les exploitants des aéroports, l'objectif étant de dépasser le profit anticipé³⁷ (traduction).

La CAA a aussi un pouvoir de renvoi devant la Competition Commission, qui recommande un plafond de prix et détermine si les aéroports ont agi à l'encontre de l'intérêt public au cours des cinq années précédentes. La CAA doit imposer des conditions si la Commission conclut qu'un aéroport n'a pas agi dans l'intérêt public, mais c'est elle qui prend la décision finale sur le plafond de prix³⁸.

Récemment, BAA plc s'est attaquée énergiquement à des objectifs de rentabilité. Ces efforts ont soulevé de l'opposition, par exemple chez les chauffeurs de taxi, les lignes aériennes et les automobilistes. Parfois, les cris ont été assez stridents pour attirer l'attention d'autres organismes gouvernementaux, comme la Monopoly and Mergers Commission et le Office of Fair Trading. Faisant le bilan de l'expérience, Doganis indique qu'elle révèle un défi auquel font face tous les exploitants d'aéroports : « comment viser un objectif de profit plus vigoureusement sans détériorer les relations avec les clients, les passagers ou les expéditeurs » (p. 31). Trethewey (2000, non publié) a souligné que même si les lignes aériennes profitent de ce système à caisse unique, celui-ci est difficile à administrer et peut susciter un comportement indésirable de l'exploitant de l'aéroport en situation de congestion.

La CAA détient également le pouvoir de réglementation des aéroports britanniques sur le plan opérationnel et de la sécurité. Selon un document de consultation récent, une foule de modifications réglementaires sont actuellement envisagées, visant par exemple la gestion des créneaux, l'amélioration de la capacité et l'atteinte de l'équilibre optimal entre la concurrence et la coopération aux aéroports du pays³⁹.

2.5.2 Australie

Avant les années 1980, le gouvernement du Commonwealth était propriétaire et exploitant de tous les grands aéroports de l'Australie. C'est à lui, également, qu'incombait l'essentiel de la responsabilité financière des « aérodromes » de moins grande taille acheminant un trafic régulier de passagers, bien que depuis longtemps, des efforts aient été faits pour céder cette responsabilité à des administrations

³⁷ Parker, D. (1999). The Performance of BAA Before and After Privatisation. *Journal of Transport Economics and Policy*, 33(2), 133-45.

³⁸ Tiré du site Web de la UK Civil Aviation Authority (information recueillie le 25 mars 2001, <http://www.caa.co.gov.uk>).

³⁹ Voir le site Web UK Department of Environment, Transport and the Regions (information recueillie le 1^{er} avril 2001, <http://www.aviation.detr.gov.uk/consult/future/08.htm#9>).

locales. Le principal objectif visé était d'améliorer le recouvrement des coûts auprès des usagers, et les pressions en ce sens ont gagné en intensité au milieu des années 1980. Le programme de propriété locale a donc été accéléré et les grands aéroports ont été placés sous la gouverne de la Federal Airports Corporation (FAC), une société d'État⁴⁰. L'orientation des politiques en Australie a alors penché de plus en plus vers la privatisation, et la FAC a été démantelée. En 1997 et 1998, dix-sept aéroports ont été vendus au secteur privé, et les cinq autres ont été constitués en entreprises à propriété gouvernementale exclusive, dans l'attente de leur cession.

Sauf pour l'un d'entre eux, les aéroports « retenus » par le gouvernement se trouvaient dans la région de Sydney. La décision de reporter la privatisation des aéroports de la région de Sydney était liée aux problèmes particuliers de ces aéroports en matière d'environnement, de planification et de réglementation⁴¹. En juillet 1998, deux sociétés en propriété exclusive du gouvernement australien ont été formées afin d'acquérir des baux à l'égard de quatre aéroports du bassin de Sydney, ainsi que de l'aéroport d'Essendon. Tous ces aéroports exploités en vertu de baux sont réglementés conformément à l'*Airports Act 1996*. Douze des aéroports sont également assujettis à une réglementation des prix en vertu de la *Prices Surveillance Act 1983*.

Comme le Royaume-Uni, l'Australie opte pour l'exploitation privée (à but lucratif) pleine et entière de ses grands aéroports nationaux. Toutefois, en Australie, les aéroports sont loués à long terme (50 ans avec l'option de renouveler pour 49 autres années) aux exploitants du secteur privé par le gouvernement du Commonwealth⁴². Un processus d'appel d'offres a été utilisé pour l'octroi des baux : cela distingue le processus de « location » australien de sa contrepartie canadienne. Notons également que lorsque le Royaume-Uni a privatisé ses aéroports, il les a cédés comme une unique activité intégrée⁴³. En Australie, le gouvernement du Commonwealth a décidé de vendre les aéroports séparément⁴⁴.

Comme le signalent Hooper et ses collègues, les aéroports australiens ont un degré important de pouvoir monopolistique. Auparavant, les frais d'aéroport étaient soumis à une surveillance et à un contrôle, mais maintenant, un plafonnement des prix s'applique. Sauf pour l'aéroport de Sydney, la réglementation prévoit un plafond de la forme IPC - X pour les services aéronautiques déclarés, une surveillance des prix sur les services connexes et des dispositions spéciales pour les nouveaux

⁴⁰ Hooper, P., Cain, R. et White, S. (2000). The privatization of Australia's airports, *Transportation Research (Part E)* 36, 181-204.

⁴¹ Forsyth, P. (14-16 février 2001). Privatisation and Regulation of Australian and New Zealand Airports. Document présenté à la Fourth Hamburg Aviation Conference, Hambourg, Allemagne.

⁴² Hooper, *op. cit.*

⁴³ Cette décision n'a pas été exempte de critiques. Selon certains économistes, en vendant les sept aéroports de BAA comme un tout, plutôt que séparément, le gouvernement britannique « n'a pas maximisé son prix de vente ou instauré une plus grande concurrence. Au contraire, prétendent ces critiques, le gouvernement a converti un actif public en un monopole privé réglementé » (traduction) (U.S. General Accounting Office, 1998, *op. cit.*).

⁴⁴ King, S. et Pitchford, R. (1998). Privatisation in Australia: Understanding the Incentives in Public and Private Firms. *Australian Economic Review*, 31(4), 313-28. Comme le notent les auteurs, les aéroports privatisés peuvent abaisser leurs coûts par un mauvais agencement des mouvements d'aéronefs ou des économies sur la maintenance. Ce comportement a pour effet d'accroître les coûts non seulement pour les passagers, mais aussi pour les autres aéroports. De l'avis des auteurs, la propriété conjointe pourrait être un bon moyen d'éviter ces effets de débordement.

investissements requis dans les aéroports^{45,46}. Ces modalités sont administrées par l'Australian Competition and Consumer Commission.

L'approche australienne de réglementation des prix est dite à *double caisse*, c'est-à-dire que les secteurs aéronautiques de l'exploitation des aéroports ne sont pas subventionnés par des sources non aéronautiques⁴⁷. Comme on peut s'y attendre, les lignes aériennes ne favorisent pas, de façon générale, l'approche à double caisse, car le plus souvent cette approche se traduit pour elles par des frais plus élevés. La Australian Prices Surveillance Authority, toutefois, a exprimé son appui envers cette approche, pourvu qu'on exige des aéroports qu'ils « axent le plus possible les frais sur des services particuliers et que ces frais assurent au moins le recouvrement des coûts différentiels »⁴⁸ (traduction).

Les aéroports de l'Australie sont soumis, en matière d'environnement et d'exploitation, à la réglementation de la Airports Division du ministère australien des transports et des services régionaux. La Division a pour rôle d'aider le Ministre à s'assurer que l'infrastructure des grands aéroports d'Australie est développée et exploitée d'une manière efficiente, en tenant compte des besoins des usagers et en réduisant au minimum les incidences environnementales négatives des activités aéroportuaires sur les collectivités environnantes.

En terminant, il est intéressant de noter que la question de l'évaluation des aéroports, qui a soulevé la préoccupation du vérificateur général du Canada, était également présente dans l'expérience australienne :

... Le gouvernement a inscrit une allocation de 1,4 milliard de dollars US (valeurs de 1998-1999) dans ses prévisions budgétaires pour la vente de la FAC, mais ses conseillers, ANZ McCaughan et Salomon Brothers, ont proposé une valeur nette plus élevée en 1994 de 1,8 milliard de dollars US (valeurs de 1998-1999). De toute évidence, un important objectif de la vente était d'en maximiser le produit, mais le gouvernement a annoncé qu'il avait fixé un certain nombre d'objectifs devant être atteints par le soumissionnaire choisi au moment de la vente et subséquemment. Au-delà du produit net corrigé du risque pour le Commonwealth, les critères de sélection devaient inclure la solidité financière, les plans de développement de l'aéroport et un engagement envers l'expansion efficace des services aéroportuaires, le respect de l'environnement et le traitement équitable des employés de la FAC (traduction) (Hooper et al., 2000: 189).

⁴⁵ Australia Productivity Commission (2000). Review of Prices Regulation of Airports [terms of reference].

⁴⁶ À l'aéroport de Sydney, les services aéronautiques sont soumis à un contrôle des prix (price surveillance), tandis que les services connexes sont assujettis à un processus de suivi des prix (price monitoring).

⁴⁷ Forsyth, *op. cit.*, p. 7. Dans son document, l'auteur souligne deux problèmes importants des systèmes à double caisse. Le premier survient lorsque les aéroports utilisent leur pouvoir de marché pour percevoir des frais additionnels afin de contourner le plafonnement des prix. Le deuxième est celui de la répartition des coûts entre les activités aéronautiques et non aéronautiques (p. 7-8).

⁴⁸ Hooper, p. 199.

2.5.3 États-Unis

Aux États-Unis, la gestion est généralement exercée par une entité locale ou régionale. Quatre États ont établi leur propre administration aéroportuaire (Alaska, Connecticut, Hawaï et Pennsylvanie), mais la plupart des grands aéroports sont exploités par des gouvernements locaux ou de comté. Par exemple, des services municipaux du transport aérien exploitent les aéroports de Baltimore, de Chicago et de Houston. Certaines collectivités créent des « administrations portuaires » pour gérer une infrastructure de transport multimode (p. ex., Port of Seattle dans l'État de Washington, MASSPORT au Massachusetts et Port Authority of New York and New Jersey); d'autres ont des commissions des aéroports, comme Los Angeles ou La Nouvelle-Orléans. À Atlanta, le conseil municipal exploite l'aéroport directement avec l'aide d'un conseil consultatif⁴⁹. Une structure particulière qu'on voit parfois est la propriété privée des aéroports dans un aéroport dont, par ailleurs, le secteur public est propriétaire et exploitant. Les acteurs, en pareil cas, sont généralement les lignes aériennes, pour de grandes installations terminales comme celles de l'aéroport international John F. Kennedy de New York et de l'aéroport O'Hare de Chicago.

Le secteur privé joue un rôle important dans l'exploitation et le financement des aéroports commerciaux des États-Unis, travaillant en étroite association avec les propriétaires du secteur public. À compter de 1980 environ, les administrations aéroportuaires sont devenues une forme plus commune de gestion des aéroports aux États-Unis, par exemple à Indianapolis (Indiana), Cincinnati (Ohio) et Tampa (Floride). Un élément particulièrement intéressant à bon nombre de ces endroits est le recours croissant à la *gestion à contrat*, visant à intégrer le secteur privé dans la gestion et l'exploitation des aéroports :

Une entreprise privée ne sera pas en général entravée par les pratiques gouvernementales touchant les employés et l'approvisionnement. Elle peut prendre des décisions en matière de personnel qui seraient plus difficiles dans un cadre gouvernemental. Elle peut aussi profiter d'économies d'échelle, en répartissant entre plusieurs aéroports des frais généraux comme ceux liés au personnel et aux achats, et en achetant des fournitures en grand volume pour son réseau complet d'aéroports⁵⁰ (traduction).

En 1996, six aéroports américains desservant des lignes aériennes commerciales étaient gérés à contrat par des entreprises privées, y compris trois des 100 premiers aéroports du pays. L'un des exemples les plus frappants de la gestion à contrat a été la sélection, en 1995, de BAA USA pour gérer le réseau aéroportuaire d'Indianapolis (constitué de l'aéroport d'Indianapolis et de quatre aéroports d'aviation générale). Le contrat de dix ans prévoit des incitations aux économies qui sont censées réduire le coût des lignes aériennes par passager embarqué, le ramenant de 7,78 \$ avant le contrat à 5,19 \$ à la fin de la dixième année. Cet objectif sera atteint à la fois par une augmentation des revenus commerciaux et par des réductions des coûts d'exploitation⁵¹.

⁴⁹ Doganis, page 11.

⁵⁰ Poole, Jr., RW. (1997). Privatization: a new transportation paradigm. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 533, p. 5.

⁵¹ Poole Jr., RW. (1997). Privatization: a new transportation paradigm. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 533, 94-106.

Tandis que la gestion des aéroports est largement une responsabilité locale ou régionale aux États-Unis, il n'en va pas de même des investissements. Certes, les administrations locales peuvent financer, et financent effectivement, des améliorations des immobilisations par des émissions d'obligations à long terme (souvent exemptes d'impôt), mais le gouvernement fédéral est également une importante source de financement. La Program Implementation Branch de la Federal Aviation Administration (FAA) est chargée d'élaborer et de mettre en oeuvre le programme national ACIP (Airports Capital Improvement Plan). Ce programme sert d'outil de planification pour cerner les besoins cruciaux de développement et d'immobilisations connexes pour le National Airport System (NAS) des États-Unis. L'ACIP sert également de base pour la distribution des fonds de subvention en vertu du Airport Improvement Program (AIP), un autre programme géré par la même division. En déterminant les besoins de développement et d'immobilisations des aéroports et en faisant les investissements nécessaires, la FAA peut assurer le public américain que le NAS est un environnement sûr, sécuritaire et efficace pour les déplacements aériens à l'échelle du pays. Durant l'année financière 2000, 1 150 subventions d'investissement ont été octroyées à des aéroports de partout aux États-Unis. La valeur totale de ces subventions était d'environ 1,8 milliard de dollars US⁵².

En vertu de la *Aviation Investment and Reform Act for the Twenty-First Century*, les dépenses en transport aérien par le gouvernement fédéral américain passeront de 10 milliards de dollars US par année en 1999 à 20 milliards d'ici 2005. Comme c'était prévisible, la FAA a amorcé ces dernières années des efforts en vue de privatiser les aéroports, d'abord par un « Airport Privatization Pilot Program » lancé en 1996. Toutefois, la privatisation a attiré l'intérêt de peu d'aéroports, parce que le processus de financement actuel (au moyen d'obligations exemptes d'impôt et de subventions fédérales) a bien fonctionné. De plus, les lignes aériennes locataires s'inquiètent de la privatisation et ont des droits contractuels leur permettant d'empêcher la vente des aéroports⁵³. En outre, malgré l'existence du projet pilote, la FAA a exprimé des craintes face à la vente ou la location à bail d'un aéroport entier au secteur privé, car cela pourrait contrevenir aux obligations prises par le propriétaire municipal en contrepartie des subventions fédérales obtenues⁵⁴.

⁵² Le gouvernement fédéral octroie les fonds aux aéroports à même le fonds en fiducie aéroportuaire (airports trust fund). L'attribution des fonds est régie par une loi et déterminée selon une formule. La formule actuelle favorise les aéroports les plus grands et ayant la plus grande capacité financière. Un financement est aussi accordé à des projets soumis par les aéroports, dont certains sont financés en fonction de critères établis par le personnel de la FAA. Il ne semble pas y avoir de processus formel d'analyse coûts-avantages. Il est donc impossible à la FAA de repérer les projets qui procureront le maximum d'avantages nets aux aéroports et d'établir l'ordre de priorité des projets sur cette base. La FAA n'a pas non plus de méthode pour différencier les aéroports en termes de besoins financiers. La FAA reçoit des demandes de plusieurs aéroports pour le financement de différents projets. En l'absence de tout type de mesure coûts-avantages, la FAA doit décider du bien-fondé du financement et de sa répartition entre les projets.

⁵³ Butterworth-Hayes, P. (1^{er} mars 2000). Private Deals at US Airports. *Jane's Airport Review*, 5(4), 41-7.

⁵⁴ U.S. General Accounting Office, *Airport Privatization*, op. cit.

3.0 TARIFICATION ET COÛTS DES AÉROPORTS

3.1 INTRODUCTION

Les sources de revenus traditionnelles des aéroports comprenaient les tarifs et frais imposés aux activités des aéronefs – redevances d'atterrissage et frais d'aérogare pour les portes et passerelles d'embarquement et l'utilisation des installations terminales. Des frais pour le stationnement des aéronefs et d'autres services côté piste pouvaient également être imposés. Les revenus côté ville représentaient une plus faible proportion du total des revenus et provenaient de concessions et loyers, de stationnements pour voitures, de frais d'accès, de baux de hangars et d'aménagements du terrain. Cette répartition reflétait, en partie, le point de vue selon lequel les aéroports étaient des services ou infrastructures publics mis en place pour servir les transporteurs.

Les tarifs et frais devaient être fondés sur les coûts. En vertu des lignes directrices de l'OACI, les aéroports devaient établir leurs tarifs et frais en fonction du coût de prestation des services⁵⁵. Les lignes aériennes considéraient (et considèrent toujours) que les aéroports étaient des centres de coûts et que les services devaient être fournis au coût le plus bas et au niveau minimum possible pour répondre aux besoins des lignes aériennes. Grosso modo, les frais d'aéroport appartiennent à deux catégories. Des redevances aéronautiques sont perçues pour l'utilisation des pistes, aires de trafic et installations terminales des aéroports. Des frais de services d'escale visent l'entretien des avions et le traitement de leur charge utile. À l'intérieur de ces catégories, des frais s'appliquent à une foule de services. Les frais sont généralement basés sur le poids de l'aéronef, les passagers transportés ou la superficie d'aérogare utilisée. Dans un tel contexte, les aéroports n'avaient aucune incitation à accroître leurs revenus non aéronautiques, car à titre d'organisations sans but lucratif elles ne pouvaient réaliser de bénéfice net, et toute tentative de consacrer des revenus additionnels à des investissements était scrutée de près par les lignes aériennes. Dans ces conditions, en outre, les lignes aériennes assumaient une grande partie du risque de pénurie de revenus et amassaient l'essentiel des rentes économiques⁵⁶.

La vision moderne des aéroports consiste à considérer ces derniers comme des entreprises. À l'instar d'autres secteurs de l'économie, les aéroports peuvent exploiter des débouchés commerciaux et offrir à leur clientèle des services facturés en fonction de leur valeur ajoutée. Les revenus tirés des concessions de l'aérogare et du stationnement, ainsi que de la location et de l'aménagement des terrains offrent ce genre de possibilités. On peut les considérer comme accessoires à l'objet principal qui consiste à déplacer les aéronefs et les passagers, ou comme des activités complémentaires exploitables en partenariat stratégique avec les activités côté piste. Un important avantage de cette vision des aéroports est que ces derniers assument alors le risque de l'équilibre entre les revenus et

⁵⁵ Organisation de l'aviation civile internationale (OACI).

⁵⁶ L'absorption du risque par les transporteurs expliquait aussi pourquoi ils considéraient les aéroports comme des centres de coûts.

les coûts et sont incités à aménager des installations et des services dans une optique de valeur ajoutée plutôt que d'offre minimum.

3.2 TARIFICATION ET REVENUS

Les revenus sous forme de tarifs et frais proviennent principalement des redevances d'atterrissage des aéronefs, des droits d'aérogare et des redevances de stationnement et de services d'escale des aéronefs. Certains aéroports tarifient séparément des services comme la police et la sûreté, ainsi que le précontrôle des douanes américaines. De l'avis de bien des gens, les aéroports sont des « monopoles naturels » et, parce que les transporteurs ont besoin de leurs services, les redevances liées à l'atterrissage ou aux services d'aérogare devraient être soumises à un contrôle. Cette question est examinée de façon détaillée au chapitre 4. Quoi qu'il en soit, les aéroports n'ont pas, selon nous, de pouvoir de marché « général ». Et même dans les cas où, effectivement, ils ont un pouvoir de marché, ils ont peu d'incitations à en abuser, un aspect sur lequel nous reviendrons plus loin dans ce chapitre.

Quatre observations générales peuvent être faites au sujet des frais côté piste. Premièrement, dans des environnements où les coûts des aéroports et les marchés sont semblables, les frais devraient être similaires. S'il y a des écarts, ils reflètent des différences au niveau du pouvoir de marché. Deuxièmement, les aéroports peuvent exploiter des écarts de pouvoir de marché en fixant les frais relatifs à différents aéronefs en fonction de la position du transporteur sur le marché⁵⁷. Cela peut avoir des conséquences sur la compétitivité globale des transporteurs. Troisièmement, les frais côté piste sont complémentaires des revenus côté ville. Les aéroports qui combinent l'atterrissage d'aéronefs et le commerce de détail (et ont une capacité excédentaire côté piste) auront, sans l'intervention d'une autorité réglementaire, une incitation à réduire les frais imposés aux lignes aériennes et à faire croître leurs extrants. Le facteur clé de cette situation avantageuse est la combinaison de solides complémentarités de la demande (demande d'utilisation des pistes et demande d'installations de commerce de détail et de biens immeubles) avec des rentes liées à l'emplacement (commerce de détail et biens immeubles). Par conséquent, des frais côté piste moins élevés peuvent refléter ce genre d'étroites complémentarités de la demande.

Les écarts entre les tarifs et frais imposés côté piste reflètent diverses influences et donnent une indication de la capacité financière d'un aéroport. Nous définissons la capacité financière comme le potentiel de génération de revenus d'un aéroport. Celui-ci dépend, entre autres facteurs, des niveaux de trafic, du nombre de transporteurs desservant l'aéroport, de la répartition des passagers entre vols intérieurs et internationaux ainsi qu'entre voyages d'affaires et de loisirs, du fait que l'aéroport soit ou non un aéroport-pivot, et de l'ampleur du transport de marchandises et du développement connexe à l'aéroport⁵⁸. On pourrait estimer la capacité financière en utilisant des données provenant de plusieurs aéroports et en établissant un lien entre, d'une part, les caractéristiques en matière d'exploitation, de capital et de marché et, d'autre part, le potentiel de génération de revenus. Nous définissons l'effort

⁵⁷ On pourrait prétendre que les différences reflètent des économies d'échelle dans la prestation des services. Nous convenons que les écarts dans les frais d'aérogare sont liés à des économies de densité, mais l'absence d'économies d'échelle ne pourrait expliquer les écarts de redevances d'atterrissage, à moins que les aéroports n'établissent leurs frais selon des coûts marginaux à court terme. Nous en traitons de façon plus détaillée au chapitre 4.

⁵⁸ L'aéroport de Windsor, par exemple, a un ratio activités aéroportuaires-autres activités de 70-30. L'objectif de l'aéroport est d'amener ce ratio à 50-50.

financier comme un indicateur du degré auquel un aéroport exploite sa capacité financière. Ainsi, de faibles revenus à un aéroport peuvent témoigner soit d'une faible capacité financière, soit d'un effort financier insuffisant. Ces mesures devraient selon nous intervenir dans la désignation d'un aéroport comme membre du RNA ou comme aéroport régional ou local. Il serait normal de s'attendre à ce qu'un aéroport du RNA ait une capacité financière suffisante pour attirer du capital d'investissement.

3.3 TARIFS ET FRAIS DES AÉROPORTS

En ce qui touche la tarification côté piste, trois questions se posent. Premièrement, comment les tarifs, les redevances d'atterrissage et les droits d'aérogare diffèrent-ils entre le trafic intérieur et le trafic international? Deuxièmement, sur quelle base sont établis les frais et comment varient-ils selon le type d'aéronef? Troisièmement, comment se décomposent les frais; les redevances d'atterrissage prédominent-elles sur les droits d'aérogare? Chacune de ces trois questions soulève des enjeux liés à la capacité financière d'un aéroport. Par exemple, un aéroport point d'accès accueillera une proportion plus élevée d'aéronefs de grande taille (gros porteurs) et ces derniers auront vraisemblablement des coefficients de remplissage plus élevés. Ses revenus seront plus élevés si les frais sont liés aux passagers plutôt que fondés seulement sur le poids. Les revenus générés, par conséquent, dépendent de la base tarifaire et du niveau des tarifs. Si un aéroport mise uniquement sur les aéronefs pour réaliser des revenus, il pourrait être menacé si une ligne aérienne l'abandonne, réduit sa fréquence ou modifie la taille de ses aéronefs. Les frais refléteront aussi la nature du trafic acheminé par un aéroport. Les tarifs et frais (y compris les frais d'améliorations aéroportuaires) sont ajoutés aux prix des billets, et plus la proportion de ces frais dans le prix du billet est faible, plus l'aéroport a de latitude pour hausser les prix. Par exemple, si un aéroport achemine une plus grande proportion de trafic à longue distance ou d'affaires, on pourrait s'attendre à ce qu'il applique (ou puisse appliquer) des frais plus élevés que ceux d'un aéroport desservant un trafic intérieur à courte distance.

La figure 3-1 présente le total des frais (vols intérieurs seulement) payés selon le type d'aéronef et l'aéroport. Le total des frais représente, en fait, ce qu'il en coûte pour faire atterrir un avion à l'aéroport, débarquer les passagers et acquitter tous autres frais aéroportuaires comme les frais liés à la sécurité et à la sûreté. La figure permet de faire plusieurs observations. Premièrement, on s'attend à ce que les plus grands aéroports aient des frais moyens plus élevés que les aéroports de moins grande taille. Le tableau inséré à l'angle inférieur droit, qui indique les frais moyens pour deux groupes d'aéroports et différentes tailles d'aéronefs, montre que c'est bien le cas. Notons que si les aéroports les plus gros demandent bel et bien des frais plus élevés, l'écart diminue à mesure que la taille des aéronefs décroît. Deuxièmement, comme c'était prévisible, les plus gros aéronefs sont assujettis à des frais totaux plus élevés, mais il y a généralement peu d'écart entre les frais par passager jusqu'au niveau des A320. Pour les avions de plus grande taille, non seulement les frais totaux augmentent, mais aussi les frais par passager. Par exemple, dans le cas du B767 comptant 225 sièges, les frais par passager dépassent de 16 % (en moyenne) ceux du A320 de 175 sièges. Cet écart n'est pas surprenant car les avions les plus gros font des vols plus longs et les coûts totaux des vols sont plus élevés. Les frais d'aéroport représenteraient alors normalement une plus faible proportion des coûts totaux des vols. Il y a là une composante d'inélasticité qui peut être exploitée par les aéroports.

Les tableaux 3-1 et 3-2 présentent des comparaisons des frais par passager pour les vols intérieurs et les vols transfrontaliers. Un troisième aspect notable est que les aéroports régionaux et locaux ont des structures de tarifs qui défavorisent les gros aéronefs. Charlottetown, par exemple, a des frais

comparables à ceux de Toronto pour les avions de grande taille. Quatrièmement, les aéroports qui ont été vendus à des municipalités ou qui ne font pas partie du RNA ont, dans bien des cas, des tarifs et frais plus élevés, qui sont égaux ou supérieurs à ceux de nombreux aéroports du RNA. Mais même lorsqu'on examine séparément les huit premiers aéroports et un sous-ensemble d'autres aéroports du RNA et d'aéroports régionaux ou locaux, on constate que pour chaque type d'aéronef, aussi bien les redevances d'atterrissage que les droits d'aérogare sont plus élevés aux aéroports plus petits qu'aux huit premiers aéroports. Dans les aéroports où les redevances d'atterrissage sont élevées, les droits d'aérogare le sont également, et les aéronefs les plus gros sont visés par des droits d'aérogare proportionnellement plus élevés que les redevances d'atterrissage. Ces aéroports, à l'exception de Toronto, n'ont pas un imposant marché de passagers⁵⁹. Ils accueillent des aéronefs plus petits, mais à des fréquences relativement plus élevées. À ces aéroports, les vols semblent avoir été choisis comme base de création de revenus. L'idée apparaît valable à court terme, mais elle pourrait créer un risque important pour l'aéroport à mesure que le transport aérien s'ajustera aux forces du marché et aux niveaux d'activité macro-économique. Une tarification par passager procurerait vraisemblablement autant de revenus, tout en réduisant sensiblement le risque⁶⁰.

Les figures 3-2 et 3-3 présentent la comparaison dans le cas des services intérieurs. Toutefois, nous avons vu également que les frais totaux pour accueillir les types d'aéronefs choisis sont plus élevés aux grands aéroports qu'aux aéroports plus petits. L'explication se trouve à la figure 3-6, qui présente les « autres frais »⁶¹. La méthode retenue par les petits aéroports consiste à grouper les frais des services. Le groupement est une méthode efficace de réalisation de revenus lorsqu'il y a de vastes écarts de sensibilité de la demande entre les services. Imposer les frais séparément aurait pour effet de réduire les revenus totaux obtenus.

La répartition entre redevances d'atterrissage, droits d'aérogare et autres frais, pour les vols intérieurs et internationaux, est présentée aux figures 3-1 à 3-5. On peut observer une variabilité selon le type d'aéronef, mais ce qui ressort davantage, c'est l'accent mis par les différents aéroports sur les vols plutôt que les passagers, le recours aux redevances d'atterrissage plutôt qu'aux droits d'aérogare pour l'essentiel des revenus côté piste. On s'attendrait à ce que les petits aéroports, accueillant relativement moins de passagers, mettraient l'accent sur les frais liés aux aéronefs, car ces frais sont indépendants du nombre de passagers. Cette stratégie, toutefois, accroît le risque pour l'aéroport, car si une ligne aérienne cesse de servir l'aéroport ou que les transporteurs réduisent le nombre de vols (tout en accroissant le coefficient de remplissage sur les vols restants), l'aéroport pourrait voir ses revenus fondre considérablement. Le deuxième aspect de la question est la proportion des revenus côté piste par rapport au total des revenus. Si le nombre de passagers est élevé, les aéroports peuvent avoir avantage à baisser les tarifs du côté piste afin d'accroître leurs revenus non aéronautiques grâce aux concessions, à la location, etc. Il semble que les grands aéroports ayant mis en valeur leurs sources

⁵⁹ L'aéroport d'Hamilton, avec Westjet, accroît son marché de passagers et les frais réels sont peut-être inférieurs aux frais annoncés.

⁶⁰ Fait à noter, six des huit aéroports principaux se situent au bas de l'échelle en ce qui touche les redevances d'atterrissage et les droits d'aérogare. Winnipeg est du groupe, mais applique d'« autres » frais passablement élevés (voir figure 3-6). Ce sont des aéroports ayant des marchés de passagers relativement importants, avec du trafic intérieur, transfrontalier et international. La complémentarité entre les revenus côté piste et les revenus non aéronautiques amène ces aéroports à ne pas pratiquer des tarifs trop élevés.

⁶¹ Ceux-ci incluent par exemple les frais relatifs aux services de police, à la sûreté, au précontrôle des douanes et aux passerelles d'embarquement.

de revenus non aéronautiques, ou ayant la capacité de le faire, reconnaissent la complémentarité entre les revenus provenant des mouvements d'aéronefs et ceux tirés des concessions. La figure 3-8 présente clairement la distinction entre les deux types d'aéroports. Les différences sont très importantes sur un autre plan, soit celui de l'absorption du risque et de la capture de rentes. Si les revenus dépendent de l'activité des aéronefs, la ligne aérienne absorbe le risque et reçoit une proportion plus élevée de toute rente économique liée au pouvoir de marché, mais si les revenus sont liés à l'activité en termes de passagers, le risque échoit à l'aéroport et la rente sera partagée entre les transporteurs et l'aéroport. Plus les frais sont élevés, plus grande est la part qui revient à l'aéroport.

3.4 FRAIS D'AMÉLIORATIONS AÉROPORTUAIRES ET FRAIS DE PRESTATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Un grand nombre d'aéroports au Canada ont instauré des frais d'améliorations aéroportuaires (FAA) ou des frais de prestations supplémentaires (FPS). Ces frais découlent largement de la façon dont le gouvernement a procédé à la cession des aéroports aux AAL et en vertu du PNA. Les aéroports sont des organisations sans but lucratif, ils doivent verser des paiements de loyers au gouvernement fédéral à des conditions négociées au moment de la cession et ils ne peuvent émettre des actions. Dans la plupart des cas, il n'est pas possible de financer par des emprunts les investissements requis pour accroître la capacité. Ainsi, pour effectuer les investissements nécessaires, rénover les installations aéroportuaires et agrandir les installations pour accroître la capacité, les aéroports doivent se financer auprès de leurs utilisateurs, avant ou pendant l'utilisation de la capacité nouvelle. Selon la Convention de l'OACI, les lignes aériennes ne fourniront pas ce financement, d'où les FAA et les FPS perçus par les aéroports auprès des passagers⁶².

Les FAA sont une taxe fixe, prélevée en supplément du prix du billet. Si la taxe est perçue par les lignes aériennes au moment de la vente du billet, l'aéroport détermine comment les fonds seront investis, mais si les lignes aériennes perçoivent la FAA au nom de l'aéroport, elles ont leur mot à dire dans l'attribution des fonds aux projets d'immobilisations⁶³. Lorsqu'un aéroport impose des FAA, cela se répercute dans une certaine mesure sur le tarif que peut demander la ligne aérienne. Il s'agit d'une taxe et la répartition de ses effets entre les passagers et les transporteurs dépendra des valeurs relatives des élasticités de l'offre et de la demande. Si la demande est très élastique, dans le cas par exemple de billets à prix réduit, la taxe aura plus d'incidence sur le transporteur, tandis que pour des billets de transport à longue distance et à plein tarif, l'incidence s'exercera plus lourdement sur le passager. Par conséquent, la capacité d'un aéroport d'imposer des FAA et le niveau de ces derniers seront liés à la composition du trafic à l'aéroport.

Dans le cas des aéroports-pivots, d'autres facteurs doivent être pris en compte. Par exemple, l'aéroport Pearson a récemment établi des FAA de 10 \$ par passager en partance et de 7,50 \$ par passager en correspondance. La plupart des aéroports omettent les frais de correspondance, mais pour les aéroports-pivots, cela les priverait d'importants revenus. Mais il y a deux faces à la médaille, car les frais de correspondance peuvent inciter les transporteurs à offrir de nouveaux itinéraires. Par exemple, deux personnes voyageant de London à Ottawa en passant par Pearson paieront maintenant 30 \$ additionnels pour l'aller-retour. Un transporteur pourrait alors être tenté d'offrir un service évitant la correspondance de Toronto. Les frais de correspondance influent aussi sur la latitude dont dispose

⁶² Voir M. Trethewey (2001) pour une excellente analyse de cette question.

⁶³ Les FAA ne sont pas considérés comme des frais aéronautiques.

London, ou de tout autre aéroport périphérique, pour prélever des FAA, car il se pose un problème de « double majoration »⁶⁴. L'aéroport-pivot accapare une partie des revenus qui seraient allés (ou auraient pu aller) à l'aéroport périphérique, car il limite la latitude dont dispose un aéroport comme London pour hausser lui-même ses FAA. Si l'aéroport-pivot hausse ses frais, il capte une plus grande part de la rente disponible au détriment de l'aéroport périphérique⁶⁵. De toute évidence, cela nuit à la capacité des aéroports régionaux et locaux de se financer au moyen des FAA. Ces aéroports fournissent le trafic d'apport et rendent plus efficace l'aéroport-pivot, et c'est l'aéroport-pivot qui capte la rente. Si cette rente n'est pas partagée, l'aéroport périphérique pourrait avoir trop peu de trafic ou investir insuffisamment dans la capacité. L'accès à des marchés de capitaux substitués peut améliorer l'utilité sociale.

La liste des frais est actuellement la suivante⁶⁶ :

Aéroport	Vols intérieurs		Vols transfrontaliers	
Abbotsford	5	\$	10	\$
Calgary	10	\$	10	\$
Edmonton	10	\$	10	\$
Halifax	10	\$	10	\$
Kelowna	5	\$	5	\$
Pearson*	10	\$	10	\$
London	7	\$	7	\$
Dorval	10	\$	10	\$
Ottawa	10	\$	10	\$
Regina	10	\$	10	\$
Saskatoon	5	\$	5	\$
Thunder Bay	10	\$	10	\$
Victoria	5	\$	5	\$
Vancouver	5	\$	10	\$
Winnipeg	10	\$	10	\$

* L'aéroport Pearson impose des frais de 7,50 \$ pour un passager en correspondance

Il est clair d'après les tableaux et la répartition des frais qu'il existe une grande différence en termes de capacité financière entre les huit premiers aéroports au Canada, qui acheminent 86 % du trafic, et les autres aéroports. Les 16 aéroports du RNA qui viennent après les huit premiers, en ordre d'importance, ne représentent que 6 % du trafic.

La figure 3-7 présente le total des frais côté piste pour l'Airbus 320, la série Boeing 737-600 et le Regional Jet. Ce sont les appareils prédominants utilisés dans les marchés intérieurs (desservis par

⁶⁴ Le problème de la double majoration survient lorsque des entreprises situées en amont maximisent leur profit et qu'une entreprise en aval ajoute par la suite à ce prix d'entrée sa propre majoration à des fins de maximisation du profit.

⁶⁵ Rente s'entend ici de ce que les consommateurs sont prêts à payer au-delà de ce qui est compris dans les tarifs et frais actuels.

⁶⁶ Vancouver impose aussi des frais de 15 \$ aux passagers prenant des vols internationaux.

des avions à réaction). Air Canada utilise le A320 tandis que Westjet, Canjet et d'autres transporteurs à faible coût favorisent le B737⁶⁷. Le A320 est un peu plus gros que le 737, de sorte qu'il apparaît normal que le total des frais soit, dans son cas, un peu plus élevé pour tenir compte de cette différence. Il apparaît normal aussi que des frais plus élevés, tous autres facteurs étant égaux, incitent les transporteurs à délaissier les avions à réaction au profit de plus gros aéronefs et à réduire la fréquence, ou encore à passer à des avions à turbopropulseurs (ou peut-être au RJ-50) dans les petits marchés. La figure montre également une certaine uniformité entre les aéroports, compte tenu de la plus grande taille du A320 par rapport au B737, mais on note aussi des anomalies importantes. D'abord, Charlottetown a des frais qui sont comparables à ceux de Toronto, mais vu les différences énormes entre ces marchés, ces frais n'apparaissent pas comme soutenables à Charlottetown. Le passage d'appareils à réaction à des aéronefs à turbopropulseurs n'est pas sans surprendre dans ce marché. En 1998, par exemple, 80 % des services aériens dans ce marché étaient d'envergure régionale ou locale. La figure illustre également de façon claire les écarts entre les aéroports en ce qui touche le total des frais pour les trois aéronefs. La variabilité est moindre pour le RJ que pour les deux autres appareils. De Charlottetown à Ottawa dans la liste, les frais sont le double de ceux du reste des aéroports inclus dans l'analyse. Les écarts des moyennes entre les deux groupes d'aéroports sont également indiqués à la figure 3-7. Comme pour les FAA, les aéroports régionaux ou locaux ont des frais moyens plus faibles pour chaque type d'aéronef, une autre illustration de l'écart de capacité financière (ou d'effort financier) entre les deux groupes d'aéroports. Fait intéressant, parmi les aéroports régionaux ou locaux, ceux qui sont exploités par des entreprises de gestion spécialisées pour le compte des villes ou municipalités ont des frais plus élevés que les autres aéroports (p. ex. Windsor, North Bay, Hamilton et Sault Ste. Marie).

Il est instructif d'examiner les écarts relatifs de frais à l'intérieur du groupe des huit premiers aéroports canadiens. Toronto, qui accueille 50 % des passagers au Canada mais achemine seulement 10 % des vols, impose des frais considérablement plus élevés que Vancouver, le deuxième aéroport le plus fréquenté au Canada (environ le double des frais pour un A320). Les frais à Toronto représentent plus du triple de ceux demandés à Calgary et à Halifax. Les écarts relatifs reflètent la diversité du marché et la capacité de générer des revenus. Ils témoignent aussi de la décision stratégique prise par l'aéroport d'exploiter les complémentarités entre les revenus des concessions et ceux du trafic aérien.

3.5 STRUCTURE DES COÛTS ET DU MARCHÉ DES AÉROPORTS

La tarification des services aéroportuaires est liée à la structure sous-jacente des coûts et du marché. Si les coûts fixes sont élevés, l'exigence de rentabilité incitera l'aéroport à tarifier à un coût unitaire. Si les coûts marginaux sont faibles, une entreprise en concurrence est incitée à réduire ses prix, mais le total des revenus peut ne pas couvrir le total des coûts. Il peut en résulter une sortie d'entreprises (ou de capacité) qui fait en sorte que les entreprises auront suffisamment de pouvoir de marché pour positionner leur prix de façon à ce que le total des revenus couvre au moins le total des coûts⁶⁸. Notons que dans ce cas, il y a une concurrence imparfaite pour les flux de revenus entre les aéroports. Dans une structure de marché monopolistique, les aéroports peuvent exploiter le pouvoir de marché résultant dans la mesure où ils restent sans but lucratif⁶⁹. À mesure que les revenus s'accroissent, les

⁶⁷ Canada 3000 a fait l'acquisition de Canjet en mars 2001.

⁶⁸ Ce raisonnement est analogue à la solution de tarification de Ramsey.

⁶⁹ Une exploitation sans but lucratif signifie que les revenus égalent les coûts. Les aéroports ayant un pouvoir de marché peuvent faire usage de ce dernier, et accroître leurs revenus en les contrebalançant par des coûts plus élevés. Une telle

aéroports peuvent hausser leurs dépenses et, à terme, ces dépenses accroîtront le montant de la rente économique disponible. Par conséquent, toute évaluation de la tarification et du financement des aéroports, ainsi que de l'établissement des tarifs et des frais, exige de comprendre à la fois la structure sous-jacente des coûts et la structure du marché.

Les économies d'échelle sont un argument qui incite à avoir un unique aéroport d'envergure servant plusieurs marchés. Toutefois, la taille peut aussi procurer des avantages du côté demande. Cet aspect est important, car même si le fait d'avoir un aéroport de grande taille est peu avantageux du point de vue des coûts, il peut y avoir d'importants avantages liés à la demande⁷⁰. De plus, cette distinction entre les facteurs sous-jacents à la taille dans la structure du marché amène à raisonner différemment quand on examine la pertinence et la nature d'une éventuelle réglementation des aéroports. Si les réductions de coûts sont le facteur justifiant un aéroport par région, une réglementation pourrait avoir sa raison d'être, car des tarifs et frais plus élevés nuisent à l'utilité sociale lorsque les prix excèdent le coût marginal. Il se peut aussi qu'il y ait absence d'avantages pour l'aéroport, du côté demande, l'incitant à éviter tout abus de son éventuel pouvoir monopolistique. Toutefois, si la justification de grands aéroports provient de pressions du côté demande, la réglementation apparaît moins comme la solution indiquée, pour trois raisons. Premièrement, une pression du côté demande signifie qu'une valeur plus élevée est associée à un aéroport plus grand, et donc que des tarifs et frais plus élevés refléteront cette valeur supérieure. Deuxièmement, des complémentarités du côté demande peuvent amener les aéroports à ne pas exploiter leur pouvoir de marché. Troisièmement, il peut y avoir une limite naturelle à la taille, due à la croissance des coûts.

La majorité des publications sur l'économie et la réglementation des aéroports considèrent les aéroports comme des monopoles. Parfois, on les désigne comme des monopoles naturels. Nous faisons valoir que les aéroports réalisent une partie importante de leurs revenus totaux en situation de concurrence, que même lorsqu'ils ont un certain pouvoir de marché, ils ont peu d'incitation à en abuser, et qu'ils n'offrent pas les caractéristiques de coûts associées à des monopoles naturels.

3.5.1 Coûts et monopole naturel

Les monopoles naturels, selon la définition traditionnelle, évoluent dans un marché qui est servi de façon optimale par une entreprise unique, en raison de la taille du marché et des caractéristiques de coûts de la technologie de production. La structure de coûts est telle que les économies d'échelle font baisser continuellement le coût moyen et le coût marginal pour une vaste distribution de tailles d'entreprises (ou d'usines). La source des économies de coûts est généralement à forte intensité de capital (ou de biens fonciers), et le coût marginal de desserte d'un client additionnel est très faible. La littérature économique moderne exige qu'à la fois des économies d'échelle et des économies de portée soient présentes pour qu'existe un monopole naturel⁷¹.

surexploitation (« golden plating ») est une réelle préoccupation, mais est le fruit combiné de la structure de gestion et de l'exploitation du pouvoir de marché.

⁷⁰ C'est le même ensemble de forces qui ont mené à la consolidation de l'industrie des lignes aériennes; ce ne sont pas des économies d'échelle mais des économies de réseau qui ont engendré plusieurs fusions.

⁷¹ On entend par économies de portée la diminution des coûts liée à la production et à la distribution de produits multiples : une technologie multi-produits à usine unique a un coût moins élevé qu'une technologie multi-entreprises à produit unique.

La figure 3-9 illustre le coût moyen par activité d'aviation pour un ensemble de différentes activités. Deux catégories sont présentées : activités commerciales et toutes les activités⁷². Les données montrent clairement les avantages que procure la taille en termes d'activités d'aviation et donc de capacité pour les atterrissages et les décollages. L'estimation de la fonction de coût fait apparaître des rendements d'échelle relativement constants. Ce résultat concorde avec les données de Morrison et Gillen, qui ont estimé les fonctions de coût des aéroports et n'ont pu rejeter les rendements constants⁷³. Cela indique que les aéroports de grande capacité ne peuvent réaliser des activités à coût plus bas que les aéroports plus petits. Notons que cette conclusion n'est pas incompatible avec des coûts marginaux peu élevés. Des coûts moyens ou marginaux décroissants peuvent découler de plusieurs facteurs, notamment l'utilisation de la capacité, les effets de courbes d'apprentissage, les améliorations de la productivité et les changements technologiques⁷⁴. Pour les aéroports, un faible coût marginal par activité d'aviation reflète des économies de coûts qui découlent d'investissements massifs et concentrés dans la capacité, et sont le fruit d'économies d'utilisation et non d'économies d'échelle. En fait, dans un contexte de capacité excédentaire, les aéroports ont tous les stimulants pour accroître leurs extrants par des frais moins élevés.

La figure 3-10 montre le comportement des coûts lorsque le nombre de passagers desservis augmente. On peut voir clairement une fonction décroissante de coût unitaire ou moyen. C'est ce qu'on appelle une économie de densité : la capacité côté piste étant donnée, plus il y a de passagers desservis par les installations terminales, moins les coûts sont élevés⁷⁵. La présence d'économies de densité signifie que les aéroports ayant le plus grand nombre de passagers auront des coûts plus faibles. Elle signifie également que les forces du côté demande peuvent effectivement être la motivation en faveur de plus grands aéroports, mais que peu importe la taille, les aéroports ont une incitation à attirer des passagers. Les facteurs qui attireront les passagers sont par exemple les prix, l'accessibilité et le choix, de sorte que même les petits aéroports ont des raisons additionnelles d'attirer davantage de transporteurs, d'offrir des niveaux croissants de service et d'avoir des prix reflétant des services à valeur ajoutée. Est-ce que cela confère un pouvoir de marché? Nous croyons que non. Le propriétaire de l'aérogare sera incité à maximiser la rente économique et, également, à obtenir la rente la plus élevée possible des concessionnaires. La création de la rente peut être due à l'emplacement et/ou au pouvoir de marché. Le transfert de rente des concessionnaires au propriétaire de l'aérogare est une question d'économie pécuniaire ou de transfert.

Les aéroports, par conséquent, semblent avoir une structure de coûts qui ne concorde pas avec celle d'un monopole naturel. Toutefois, les économies de densité du côté coût et les économies de réseau du côté demande créeraient une incitation à créer des entreprises (aéroports) de plus grande taille⁷⁶. Les aéroports-pivots ont une capacité financière nettement plus élevée parce qu'ils utilisent bien la capacité du côté piste (peu de capacité excédentaire), qu'ils obtiennent des économies de densité en

⁷² La décomposition serait : activités d'apport, activités militaires et d'aviation générale.

⁷³ Voir David Gillen et Ashish Lall, « Airport Performance Measurement: Data Envelope Analysis and Frontier Production Functions », *Transportation Research E*, décembre 1997, et Steven Morrison, « Estimating the Long Run Prices and Investment Levels for Runways », dans T. Keeler (dir.), *Research in Transportation Economics*, Greenwich, CT: JAI Press, 1983, 103-131.

⁷⁴ Dans certains cas, ces diminutions de coût représentent des mouvements le long de la fonction de coût, tandis que dans d'autres, elles représentent un déplacement de la fonction de coût.

⁷⁵ Les études économiques parlent aussi parfois d'économies d'échelle dues à la densité.

⁷⁶ Ce sont les mêmes pressions que celles amenant à créer de plus gros transporteurs et à former des alliances.

accueillant beaucoup de passagers et qu'ils offrent une connectivité vers de multiples destinations et avec de nombreux vols. C'est l'économie de réseau qui est la source des rentes. Ces rentes reviendront probablement en partie (ou en proportion prédominante) au transporteur desservant l'aéroport-pivot⁷⁷.

Un autre facteur lié aux caractéristiques économiques de l'industrie tend à infirmer la thèse du monopole naturel. Comme le signale Starkie (2000), comparativement à ce qui se passe dans des cas plus traditionnels de monopole « naturel », l'offre dans l'industrie aéroportuaire se caractérise probablement par des coûts à long terme croissants, plutôt que décroissants, à des niveaux d'extrants très modérés. Autrement dit, si on double les extrants potentiels d'un aéroport de taille appréciable en doublant la capacité d'utilisation disponible, les coûts totaux seront plus que doublés. Les aéroports sont exposés à des congestions, ce qui entraîne des fonctions de coûts moyens croissants. La source du monopole des aéroports ne réside pas dans les économies d'échelle habituelles associées à la fonction de production à long terme, mais dans la fixité des intrants « locationnels » (les bons sites) et dans les économies de portée associées aux réseaux établis de services aériens. Cet argument des coûts croissants est important à deux titres. En premier lieu, même en l'absence de congestion, des prix excédant les coûts moyens ne sont pas nécessairement inappropriés. Et en second lieu, dans les industries à coûts croissants, une réglementation des prix fondée sur la réalisation de taux normaux ou raisonnables de rendement du capital peut conduire à des prix trop bas, non efficaces. Ainsi, même avec des prix élevés non efficaces, le résultat n'est pas nécessairement pire qu'avec des prix issus d'une telle réglementation.

Il est incorrect de considérer les aéroports comme des monopoles, car cette vision globale omet le fait que les différents flux de revenus subissent divers niveaux de pression concurrentielle. Par exemple, certains aéroports sont en concurrence pour le transport de passagers et de marchandises (p. ex. Vancouver et Abbotsford, Toronto et Hamilton). Des aéroports continentaux et des aéroports-pivots compétitionnent pour le transport de passagers internationaux en correspondance (p. ex. Toronto fait concurrence à J.F. Kennedy, Dulles, Chicago et Pittsburgh). Tous les aéroports livrent concurrence aux concessionnaires hors aéroport pour les revenus de restauration et de boutiques spécialisées. À l'échelon local ou régional, les aéroports sont en concurrence avec les autres modes de transport (p. ex., depuis London, on peut se rendre à Pearson ou Detroit par route ou par train). Toronto aussi est en concurrence avec le transport routier ou ferroviaire pour le transport vers Montréal ou Ottawa.

Le transport de marchandises est beaucoup plus sensible aux prix et les aéroports acheminant du fret sont en concurrence avec les aéroports à distance de transport par camion et avec ceux qui ont moins de restrictions telles que des couvre-feu nocturnes⁷⁸. Dans nos entrevues avec les responsables des aéroports, surtout à l'échelon régional ou local, ceux-ci ont indiqué qu'ils menaient de dures batailles pour attirer des locataires (p. ex. entre London et Hamilton pour la venue de Westjet) et considèrent par conséquent qu'ils évoluent dans un environnement de concurrence.

Les aéroports sont-ils incités à faire usage (ou à abuser) de leurs pouvoirs monopolistiques, dans la mesure où ils en ont? S'il y a des complémentarités entre les revenus côté piste et côté ville, les

⁷⁷ Il n'existe aucune indication, dans un sens ou dans l'autre, permettant de savoir si les aéroports à plusieurs aérogares (comme Los Angeles et Atlanta, qui sont aussi des aéroports-pivots) ont des économies de densité moins élevées que les autres aéroports.

⁷⁸ Des marchandises sont régulièrement transportées de Toronto aux aéroports de Chicago et de New York.

aéroports seront moins portés à exploiter un pouvoir monopolistique sur l'offre de services côté piste. La figure 3-11 montre précisément pourquoi un aéroport aurait une incitation à abaisser ses frais du côté piste. S'il y a des complémentarités entre l'activité côté piste et l'activité côté ville (commerce de détail, location d'autos, concessions, etc.), un accroissement de l'activité côté piste se répercute sur la demande du côté ville. Or, l'imposition de frais élevés côté piste a pour effet de réduire le trafic, freinant du même coup la croissance des revenus non aéronautiques. Le coût marginal de prise en charge du passager est faible grâce aux économies de densité, et la valeur ajoutée par la complémentarité est élevée, surtout aux aéroports-pivots, où l'accès à un réseau offre une valeur importante aux voyageurs d'affaires. Sans une telle complémentarité, donc, on pourrait s'attendre à ce que les aéroports aient des redevances d'atterrissage et des droits d'aérogare plus élevés. C'est exactement la situation des aéroports qui, dans les figures précédentes, affichaient peu d'activités non aéronautiques. Si les aéroports sont empêchés de développer leur secteur non aéronautique, ou n'ont pas d'incitation à le faire, ils pourraient être amenés à exercer un certain pouvoir monopolistique.

3.6 REVENUS DES AÉROPORTS : CÔTÉ PISTE ET CÔTÉ VILLE

Le passage des aéroports sous la responsabilité des AAL et des AAC a fait naître un plus grand esprit d'entreprise, les dirigeants étant incités à répondre aux demandes à l'échelle locale ou régionale. Les dirigeants ont également intérêt à développer l'aéroport et à en faire un outil d'expansion économique. Pour les raisons abordées à la section précédente, les aéroports ont tendance à exploiter davantage la demande côté ville et l'offre de services pour accroître leurs revenus. Plusieurs facteurs sont en cause. Premièrement, cette approche est justifiée du point de vue économique (voir l'analyse de la section qui précède), deuxièmement, les revenus côté piste sont plus risqués en raison des ajustements de capacité des transporteurs et de leurs entrées et sorties du marché, et troisièmement, l'activité côté ville représente un marché encore inexploité.

La figure 3-8 montre la proportion des revenus côté piste par rapport aux revenus totaux pour un sous-ensemble d'aéroports canadiens et américains, respectivement. Les données montrent que les huit grands aéroports ont un pourcentage relativement faible de revenus provenant du côté piste. Cela résulte à la fois du recours aux FAA et aux FPS et du développement de sources de revenus côté ville. Les aéroports plus petits et plusieurs des aéroports actuellement inclus dans le RNA ont une proportion élevée de revenus provenant du côté piste. Aux États-Unis, pour les aéroports inclus dans l'échantillon, 28 % des revenus totaux viennent du côté piste, une proportion comparable à celle des grands aéroports du Canada. Il reste à déterminer si les écarts observés sont attribuables à une faible capacité financière ou à un effort financier insuffisant. Une chose est claire, les huit premiers aéroports du pays sont de taille sensiblement supérieure aux 16 autres aéroports du RNA et, fait plus important encore, ils se comportent d'une façon différente.

Comme le montre la figure 3-12, aux aéroports américains, la proportion des revenus aéronautiques par rapport aux revenus totaux est de 30 %. Toutefois, il existe d'importantes variations, depuis un minimum de 8 % jusqu'à un sommet de 60 %. Les grands aéroports canadiens affichent une moyenne élevée de 41 %, attribuable surtout à Toronto et Ottawa. La moyenne des autres aéroports est d'environ 30 %. L'élément distinctif, dans le cas des aéroports canadiens, est l'élaboration d'un plan de commerce de détail et l'accent mis sur les revenus non aéronautiques. Fait à noter, les premiers aéroports à faire l'objet d'une cession ont mieux réussi que les autres leur transfert de source

principale de revenus, ce qui donne à penser que les aéroports ont une incitation à ne pas abuser de tout pouvoir monopolistique qu'ils pourraient avoir.

Figure 3-1

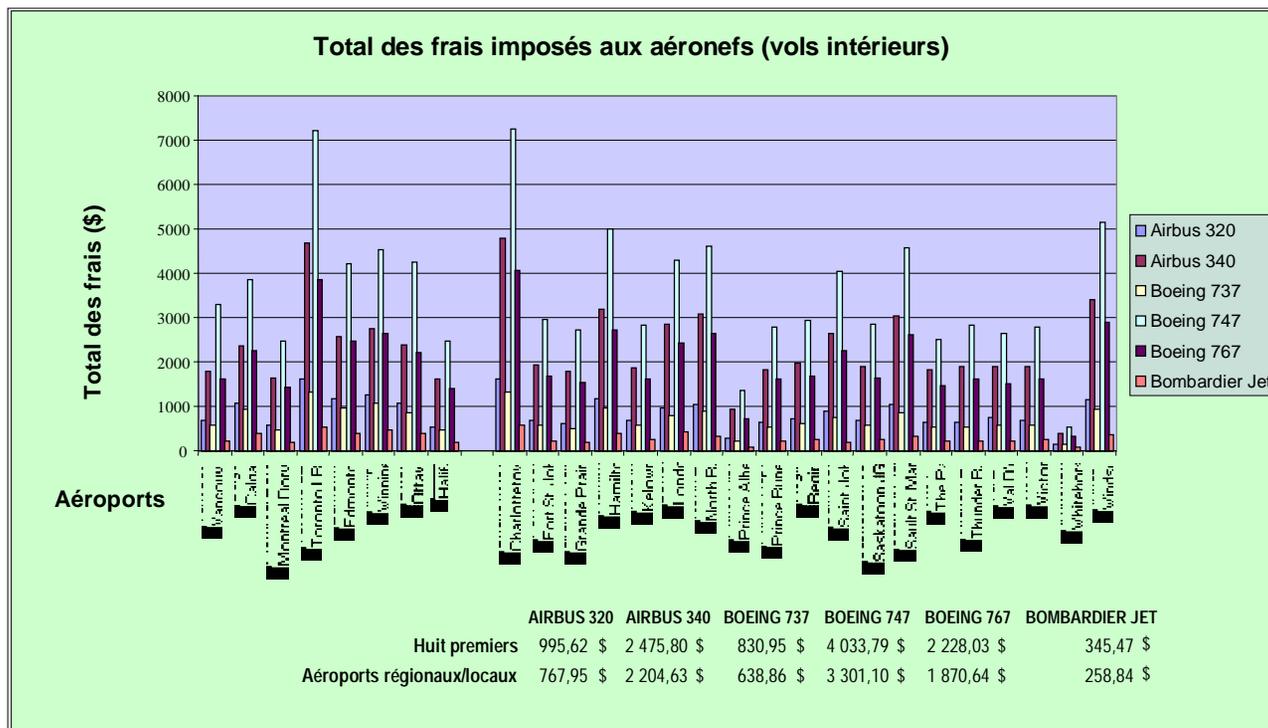


Tableau 3-1

Comparaison des redevances d'atterrissage, droits d'aérogare et FAA Frais d'aéroport par passager (vols intérieurs)								
	16	12	13	22	68	63	77	176
	37	30	29	50	123	128	173	225
Aéroport	Dash 8	Saab340	Dornier328	CRJ	A 319	B 737	A 320	B 767
Abbotsford	7,20 \$	7,37 \$	7,54 \$	8,66 \$	8,16 \$	8,86 \$	8,17 \$	9,15 \$
Calgary	13,19	13,56	13,78	13,72	14,26	14,51	14,29	15,52
Edmonton	12,62	12,83	13,03	13,06	13,71	13,62	13,44	14,94
Halifax	14,47	14,94	15,25	15,06	16,05	15,99	15,75	17,95
Kelowna	8,10	8,37	8,61	8,62	9,36	9,26	9,08	10,78
Pearson	19,24	19,77	20,53	19,98	20,31	20,42	19,79	23,71
London	11, 63	12,03	12,38	12,42	13,57	13,41	13,11	15,73
Dorval	12,61	12,83	13,03	13,04	13,66	13,58	13,41	14,87
Ottawa	12,87	13,09	13,32	13,34	14,09	13,97	13,78	15,45
Regina	13,01	13,27	13,50	13,51	14,27	14, 16	13,97	15,67
Saskatoon	7,99	8,24	8,47	8,47	9,22	9,12	8,93	10,62
Thunder Bay	12,89	13,10	13,33	14,27	14,20	14,07	13,85	15,63
Victoria	7,86	8,10	8,32	8,32	9,04	8,94	8,75	10,45
Vancouver	7,47	7,67	7,86	7,90	8,53	8,43	8,26	9,70
Winnipeg	12,94	13,18	13,41	13,43	14,17	14,06	13,86	15,55

Tableau 3-2

Comparaison des redevances d'atterrissage, droits d'aérogare et FAA Frais d'aéroport par passager (vols transfrontaliers)								
	16	12	13	22	68	63	77	176
	37	30	29	50	123	128	173	225
Aéroport	Dash 8	Saab340	Dornier328	CRJ	A 319	B 737	A 320	B 767
Abbotsford	10,81 \$	14,01 \$	14,26 \$	15,87 \$	14,59 \$	16,18 \$	15,65 \$	17,08 \$
Calgary	18,11	15,68	15,98	15,54	15,77	16,50	16,56	17,70
Edmonton	17,37	15,36	15,67	14,96	15,55	15,66	16,31	18,51
Halifax	22,15	18,73	19,22	18,02	18,78	19,04	19,20	21,80
Kelowna	11,63	8,77	9,05	8,67	9,53	9,42	10,14	12,64
Pearson	29,47	21,00	21,79	21,13	21,21	21,53	20,88	24,76
London	19,42	15,79	16,30	15,14	16,03	16,24	17,30	20,83
Dorval	17,36	15,36	15,68	14,95	15,52	15,64	16,29	18,46
Ottawa	18,02	15,79	16,13	15,39	16,05	16,16	16,90	19,38
Regina	18,51	16,20	16,57	15,75	16,39	16,53	17,28	19,79
Saskatoon	13,44	11,15	11,51	10,69	11,33	11,47	12,22	14,70
Thunder Bay	18,04	15,75	16,10	14,36	16,10	16,17	16,95	19,57
Victoria	13,08	10,89	11,24	10,45	11,05	11,19	11,90	14,27
Vancouver	11,92	15,00	15,30	14,65	15,22	15,32	15,95	18,08
Winnipeg	18,25	15,98	16,34	15,55	16,21	16,34	17,09	19,58

Figure 3-2

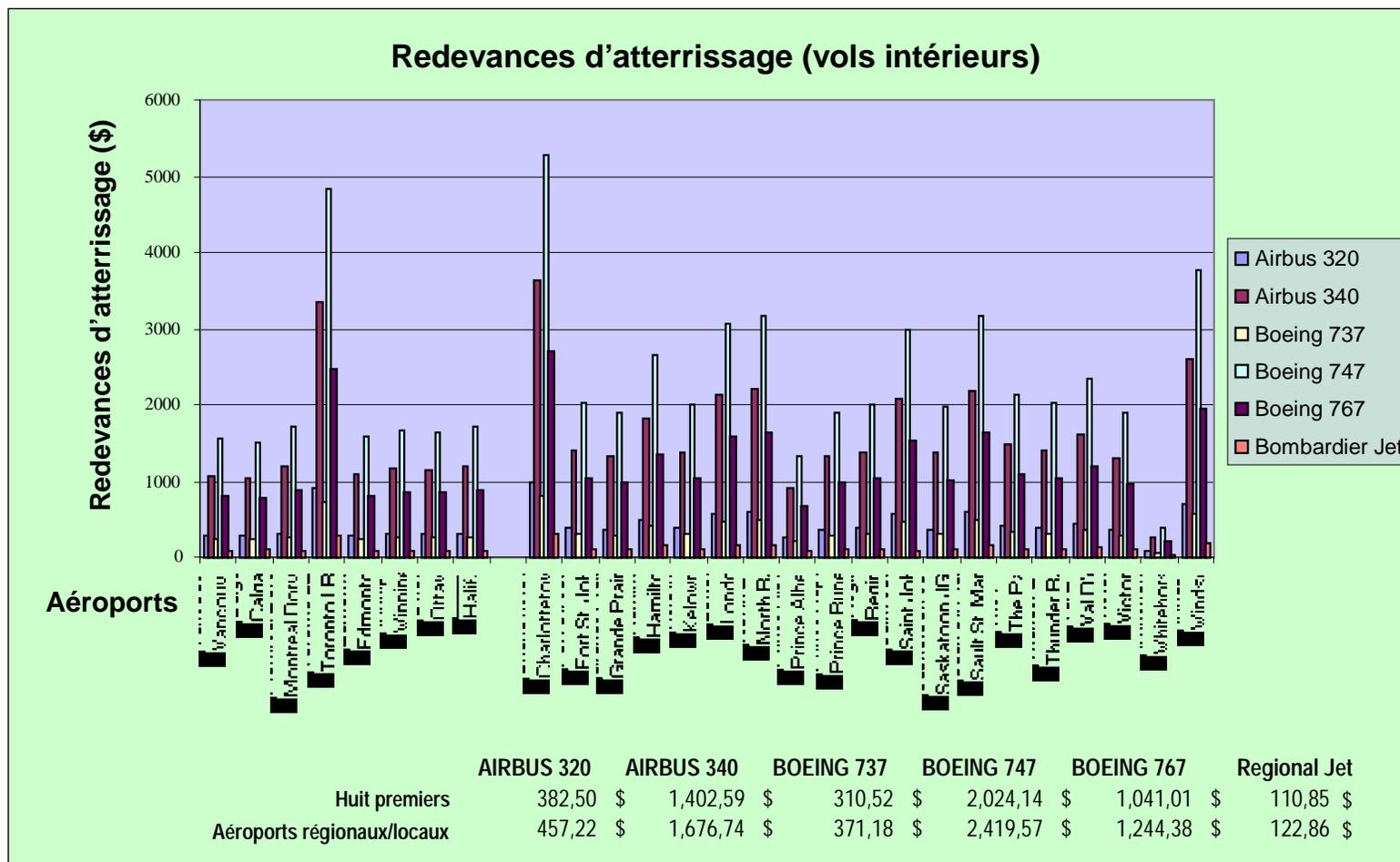


Figure 3-3

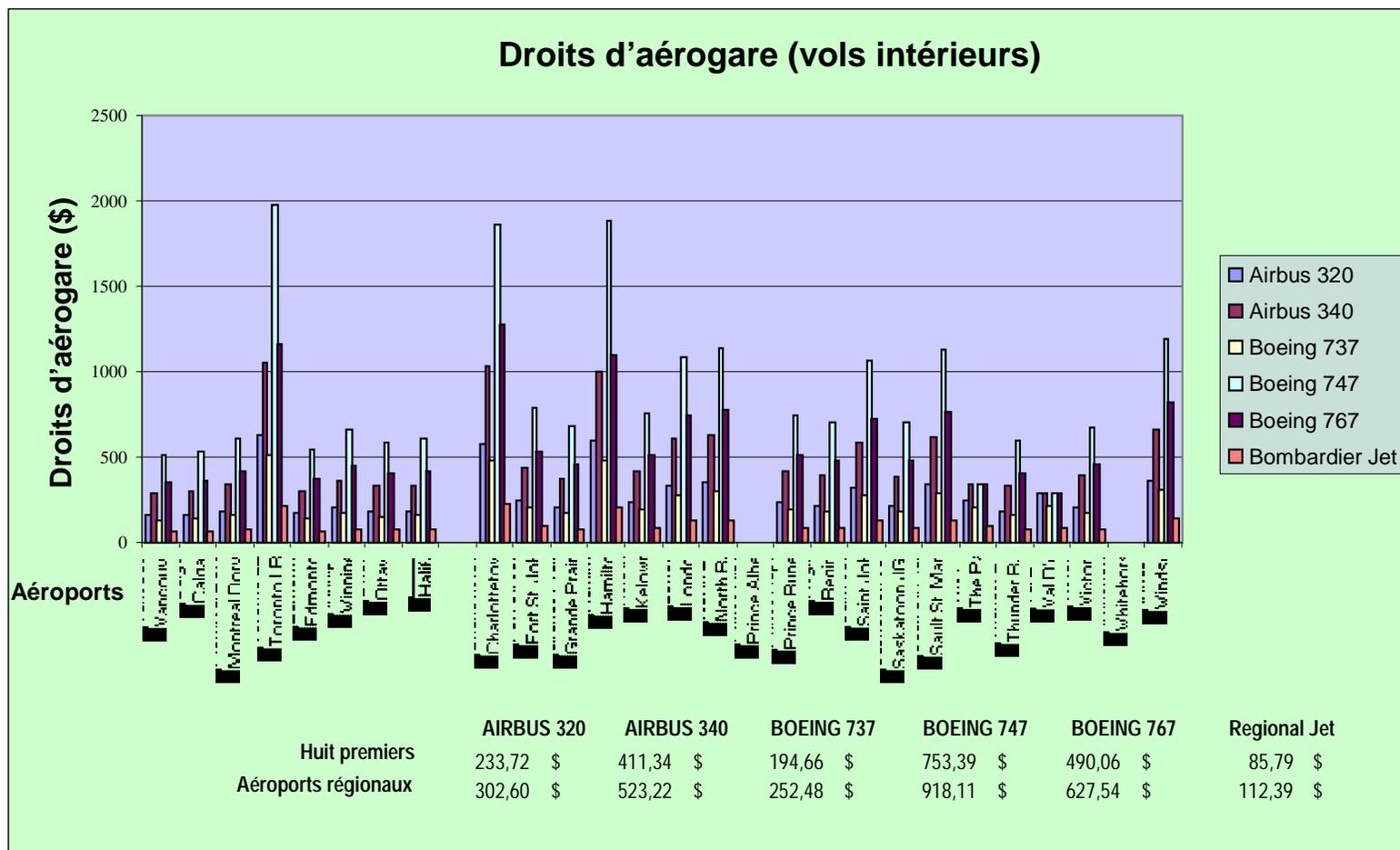


Figure 3-4

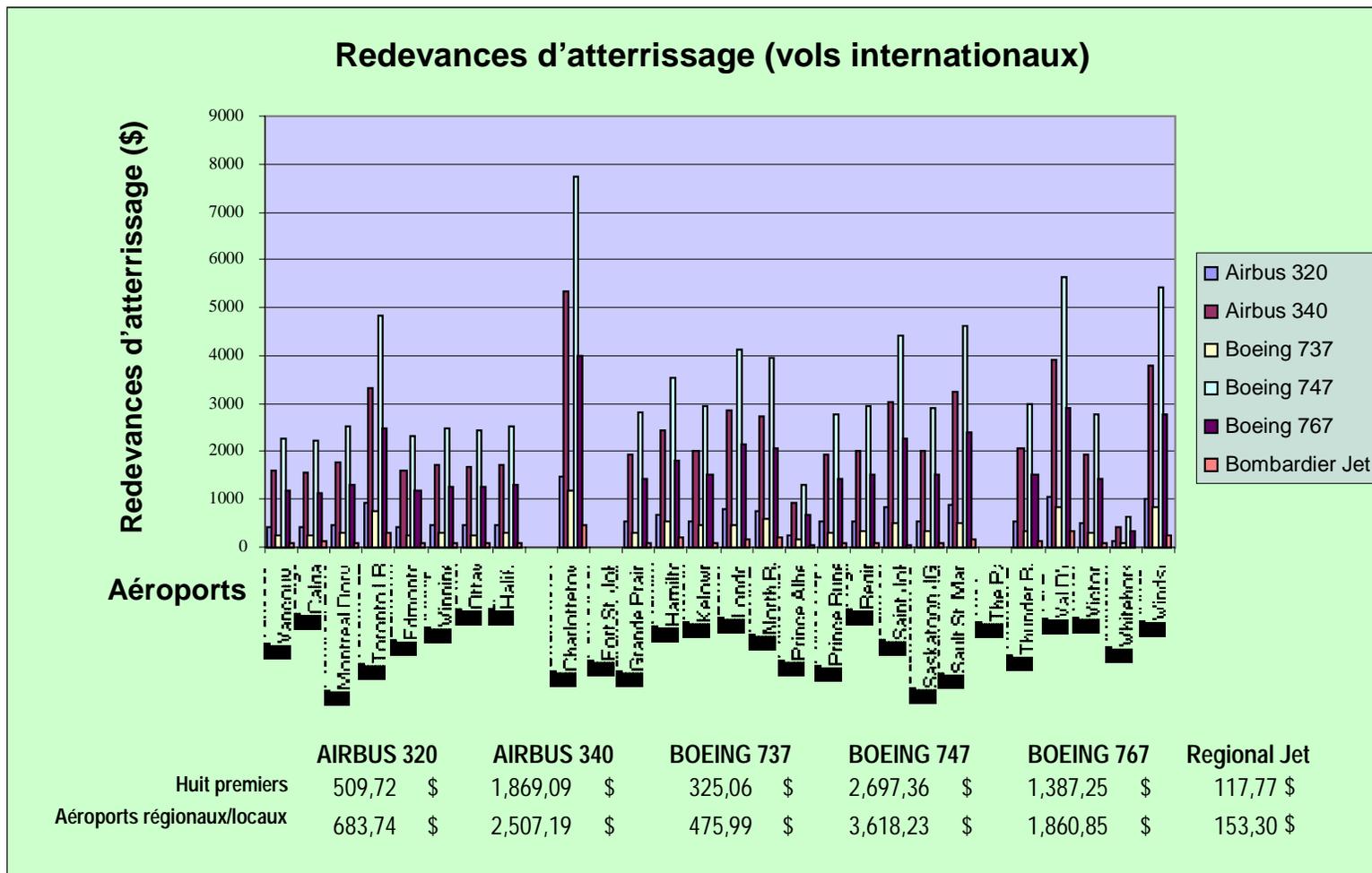


Figure 3-5

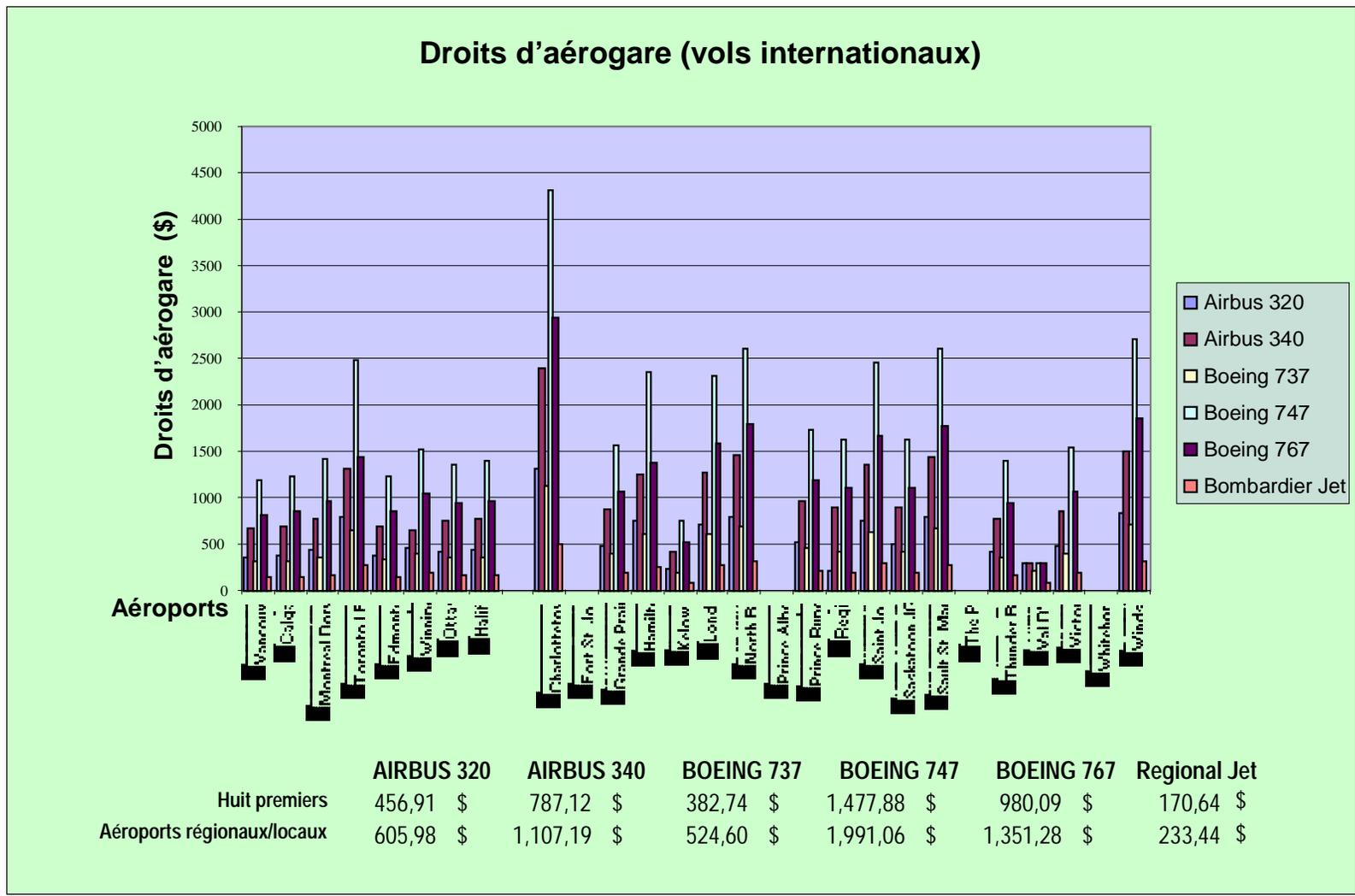


Figure 3-6

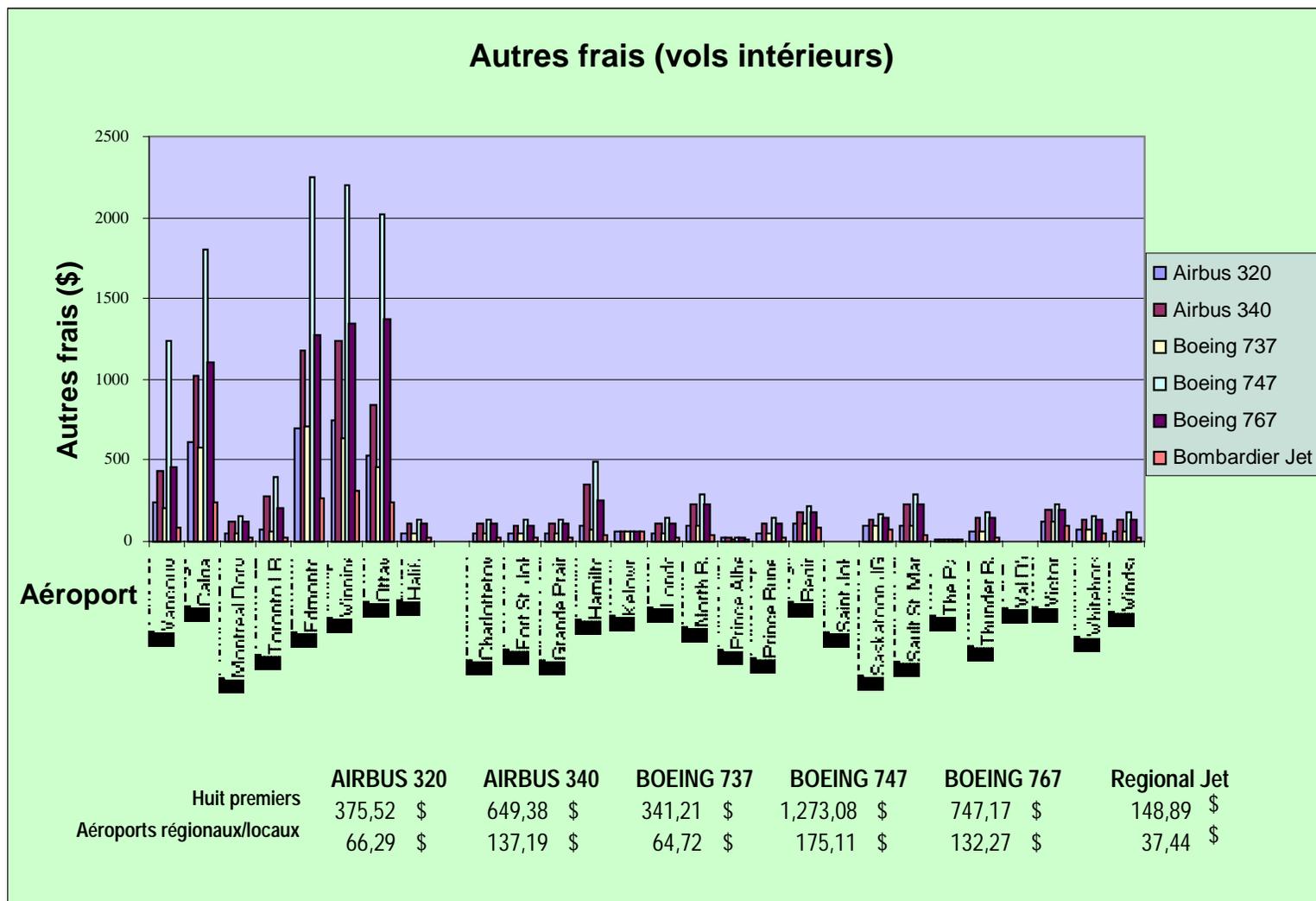


Figure 3-7

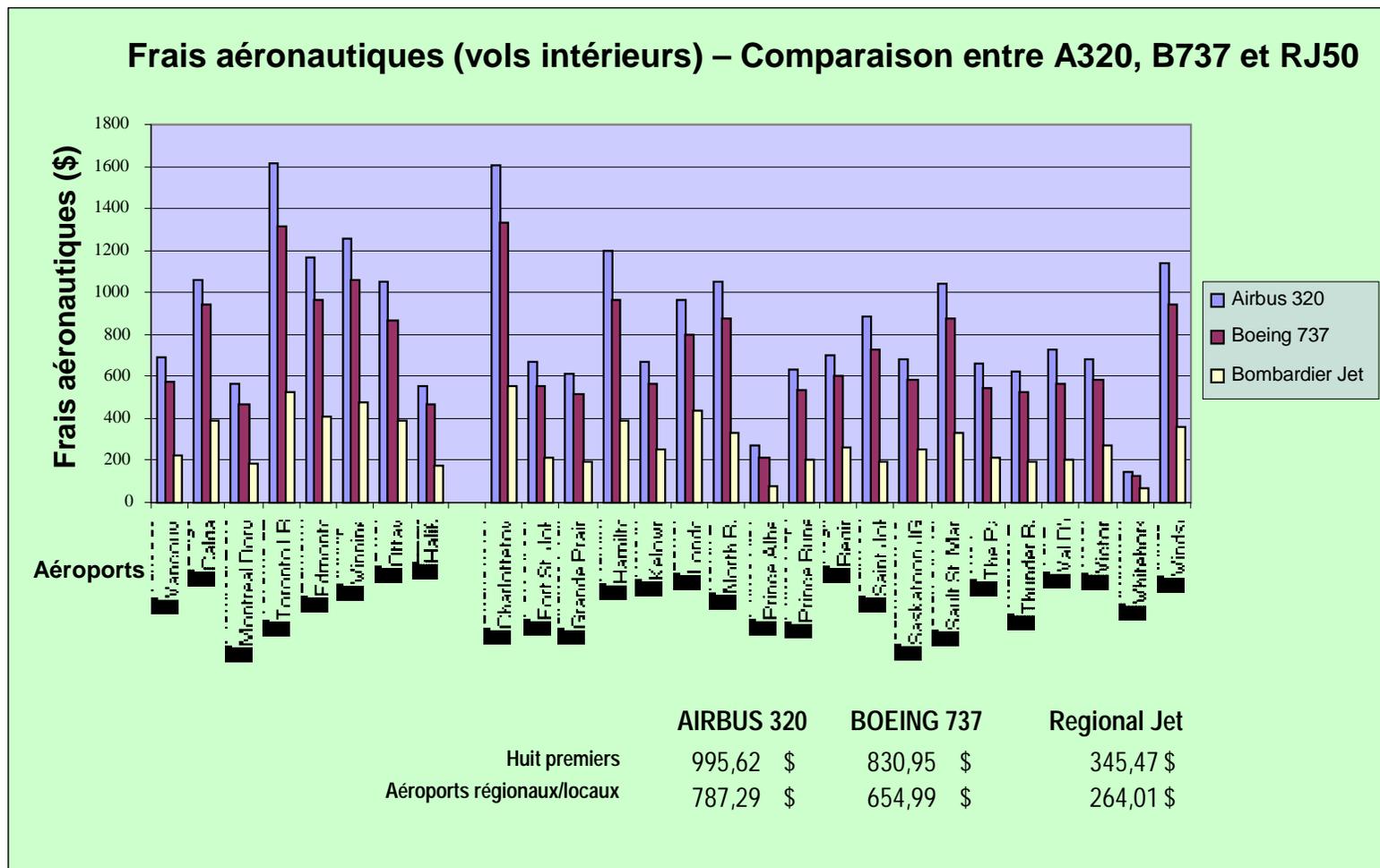


Figure 3-8

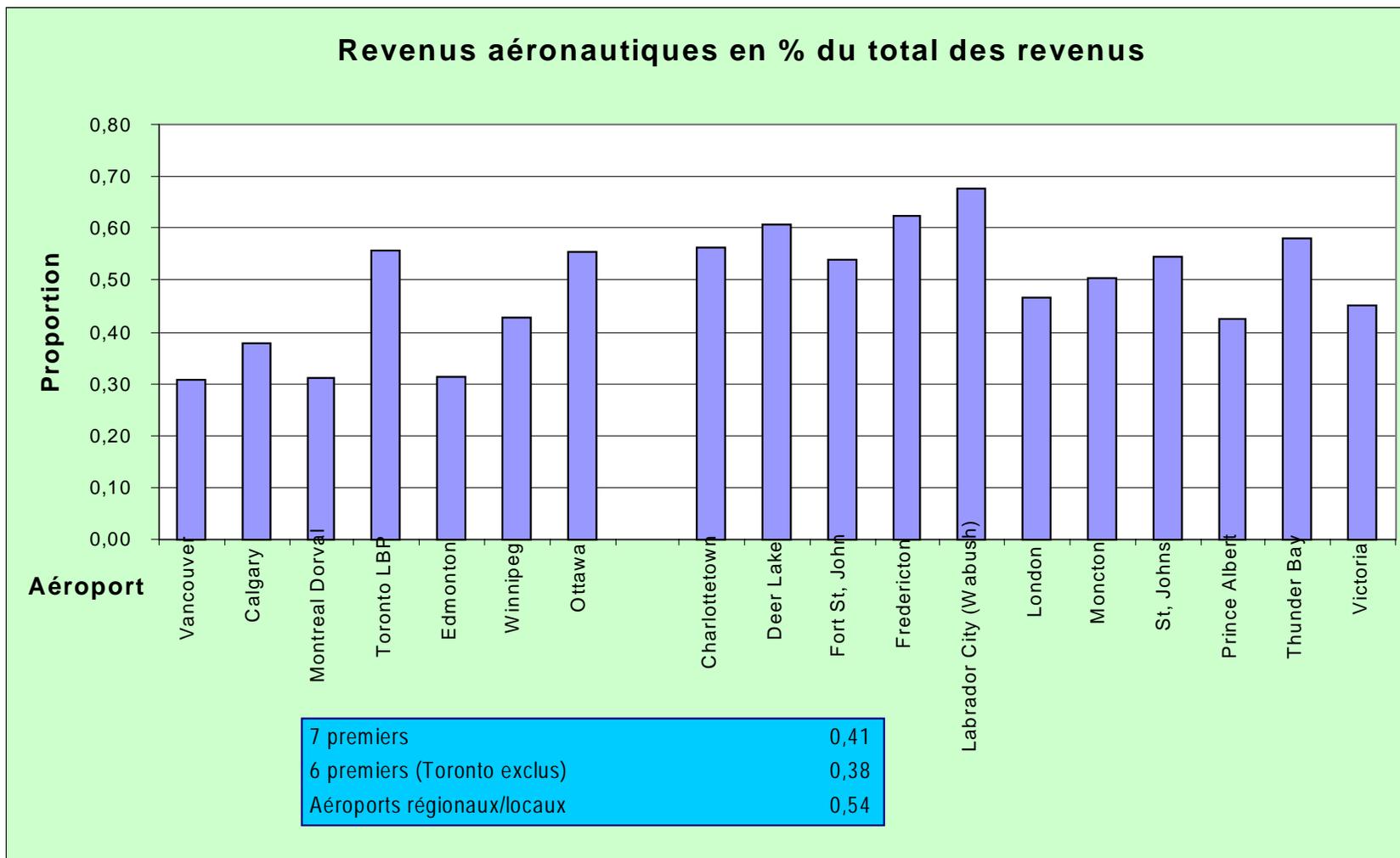


Figure 3-9

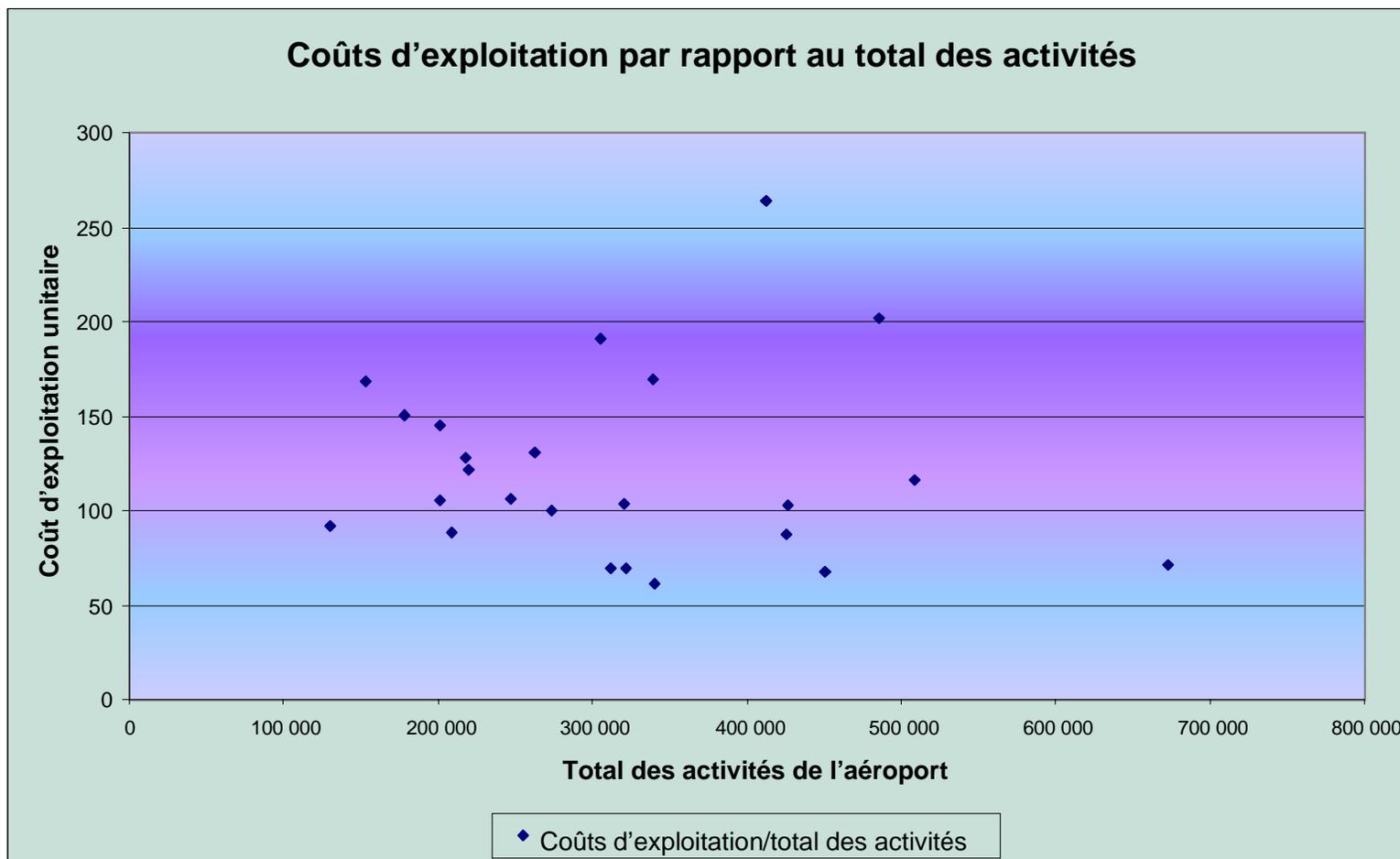


Figure 3-10

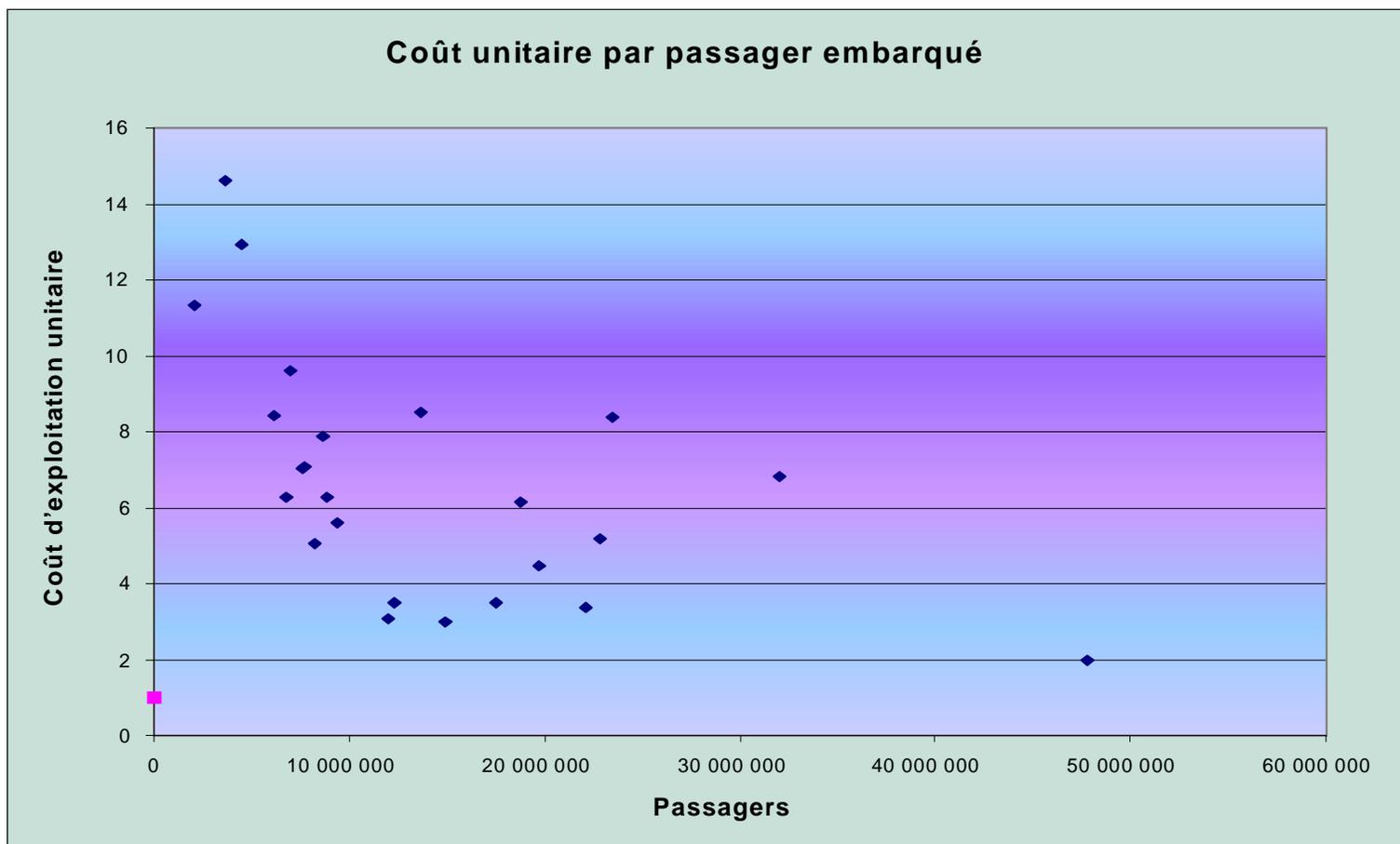
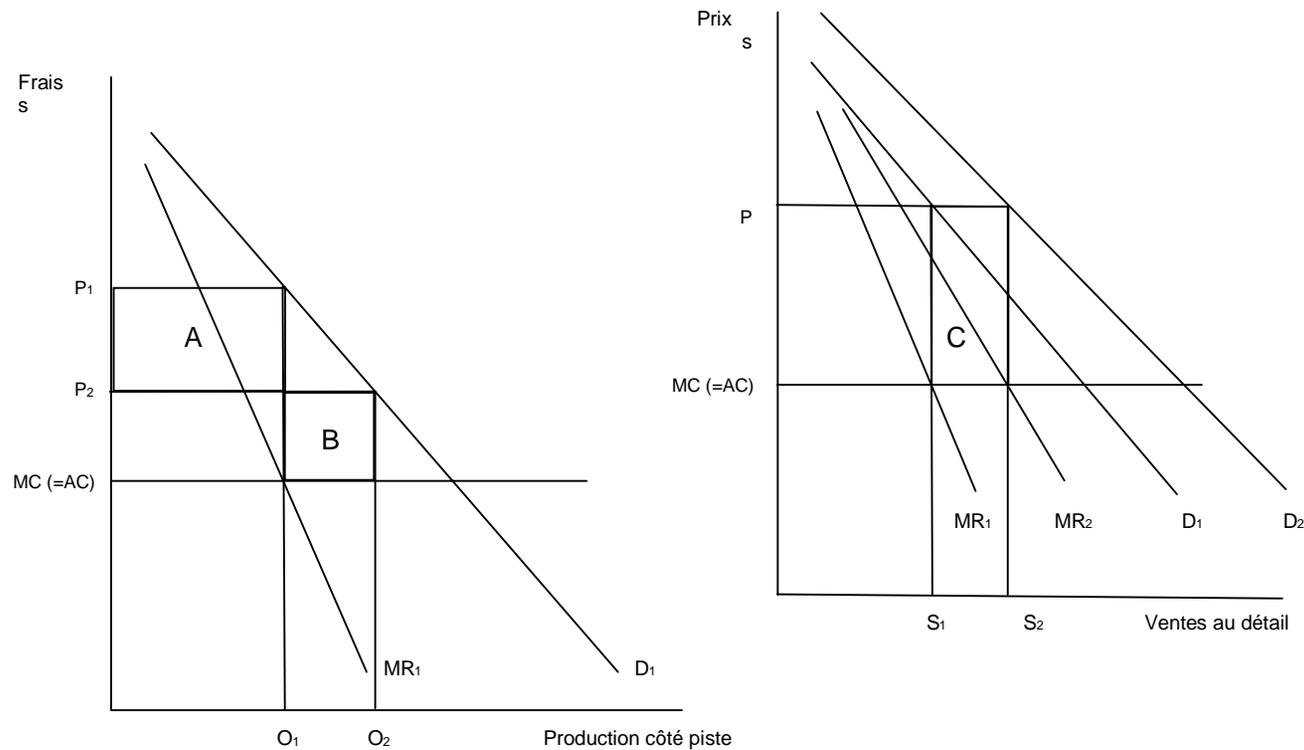
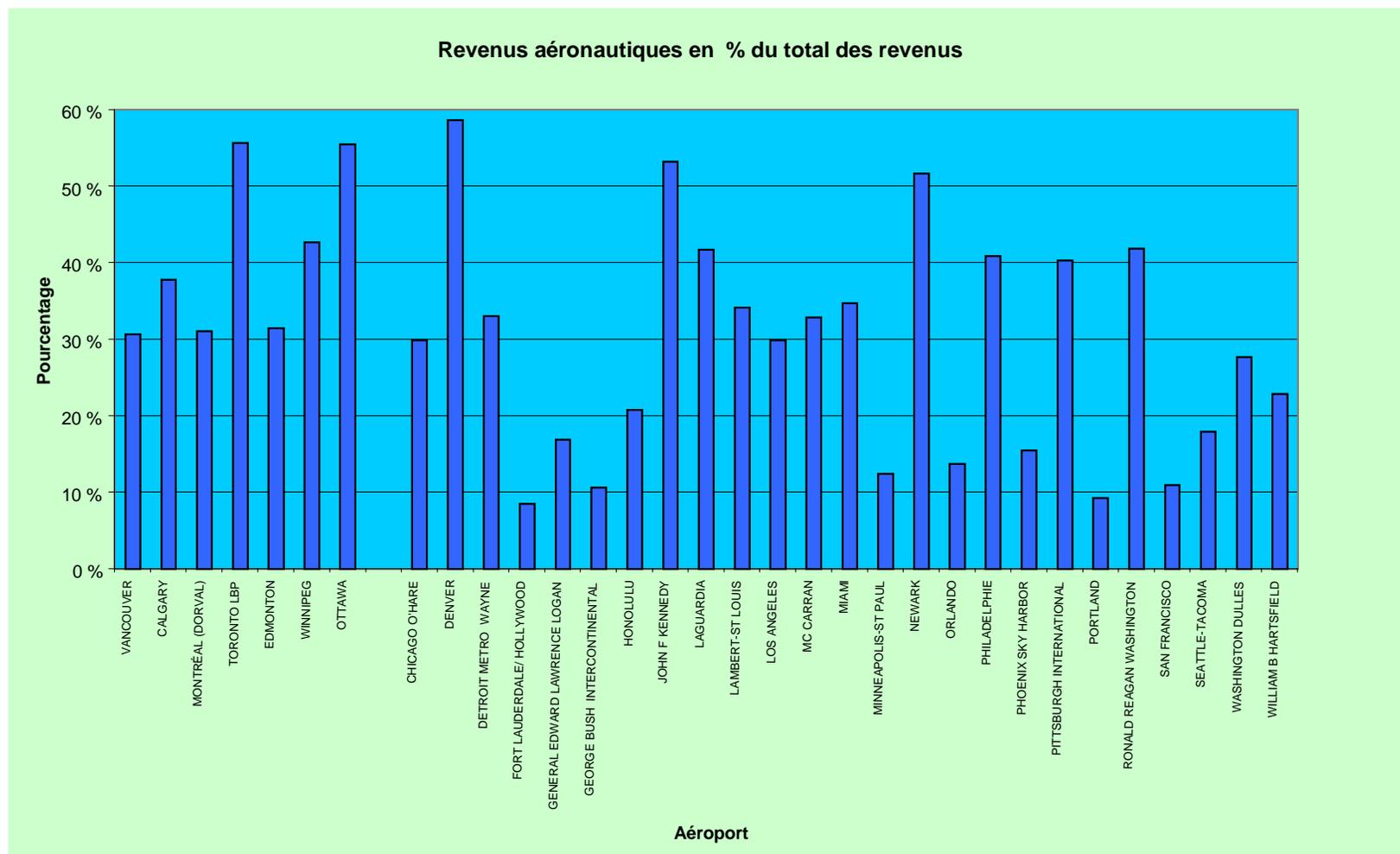


Figure 3-11

Effet des rentes liées à l'emplacement sur les frais aéroportuaires

Une exploitation aéroportuaire maximisant le profit, si on tient compte seulement des activités côté piste, aura une production O_1 et un prix P_1 . Toutefois, une augmentation de la production du côté piste accroît la demande du bien complémentaire (détaillants à l'aéroport), ce qui accroît les rentes liées à l'emplacement pour ces derniers. (Source : Starkie, 2000)

Figure 3-12



4.0 Rendement des aéroports

4.1 INTRODUCTION

Dans ce chapitre, nous présentons un ensemble de statistiques permettant de comparer la capacité financière et l'effort financier des aéroports faisant partie du RNA, ainsi que d'un certain nombre d'aéroports américains⁷⁹. Nous présentons aussi une analyse financière des principaux aéroports. Cette analyse se limite aux aéroports pour lesquels on dispose d'un ensemble complet de données, généralement fournies dans les rapports annuels. Un autre facteur limitatif est la date depuis laquelle les aéroports ont été cédés. Dans certains cas, la cession remonte à tout juste plus d'un an, une période insuffisante pour qu'une réorientation des initiatives stratégiques ait produit des résultats, une fois mise en place la nouvelle équipe de gestion.

4.2 UTILITÉ DES MESURES DE RENDEMENT

Les aéroports sont actuellement perçus comme des entreprises modernes et non plus comme des services publics. Cette vision diffère nettement de celle qui avait cours dans le passé. Elle diffère également quelque peu de celle qui existe aux États-Unis, où les villes, les comtés et les administrations portuaires sont propriétaires des aéroports⁸⁰. Dans d'autres régions du monde, par exemple en Europe, au Royaume-Uni, en Australie, en Nouvelle-Zélande et en Asie, l'orientation commerciale, s'appuyant sur une privatisation complète ou partielle, apparaît comme la tendance dominante. Cette évolution orientée du marché amène à se demander s'il y a lieu de réglementer les aéroports et, si oui, sous quelle forme. Nous n'abordons pas ici toute la gamme des options possibles, mais une approche gagne en popularité : celle de l'étude comparative, parfois conjuguée à un plafonnement des prix, pour évaluer le rendement d'un aéroport par rapport à d'autres. La mesure du rendement fait partie intégrante du processus d'étude comparative.

La mesure du rendement est importante pour plusieurs autres raisons. Premièrement, les aéroports doivent de plus en plus recourir aux marchés de capitaux externes (marchés d'obligations au Canada), et ceux-ci, pour l'information des investisseurs, doivent avoir un moyen de mesurer le rendement et d'évaluer le risque. Deuxièmement, les transporteurs considèrent les aéroports soit comme des centres de coûts, soit comme des partenaires d'affaires stratégiques, et ils veulent en avoir le plus possible pour leur argent. Ils doivent pouvoir évaluer l'efficacité de la prestation des services dans les différents aéroports. Troisièmement, il importe que les gouvernements, après avoir adopté des politiques, puissent juger de l'atteinte des objectifs et des correctifs à apporter. Les mesures de l'effort financier et de la capacité financière offrent un moyen de savoir si la gestion d'un aéroport est efficace et s'emploie avec rigueur à générer des revenus. Si le gouvernement doit fournir un marché de capitaux interne à un certain nombre d'aéroports, il importe que ceux-ci déploient le maximum d'efforts pour créer des revenus par leurs propres moyens plutôt que de s'en remettre uniquement à cette source interne. Quatrièmement, avec la tendance à la privatisation des aéroports, le besoin de comprendre les facteurs déterminants des revenus et des coûts se fait pressant tant chez les investisseurs que chez les dirigeants des

⁷⁹ Notre sous-ensemble d'aéroports américains comprend les 50 premiers aéroports en termes de mouvements de passagers.

⁸⁰ Il n'y a qu'un seul aéroport privé, qui est d'importance secondaire, mais, comme il est mentionné au chapitre 2, il existe un nombre croissant de contrats de gestion confiés au secteur privé.

aéroports. Enfin, les concepts de capacité financière et d'effort financier, que nous avons déjà introduits, peuvent être mesurés à l'aide d'information sur un sous-ensemble de mesures de rendement.

L'environnement concurrentiel du marché intérieur du transport aérien, dans la plupart des pays, se caractérise par une plus grande mobilité des transporteurs et par une plus grande latitude de création de liens et d'alliances. Les transporteurs entrent dans les marchés, en sortent, modifient la fréquence des services et changent la taille des aéronefs. Ils forment des partenariats, des alliances et prennent des participations dans d'autres transporteurs nationaux et internationaux. Tous ces facteurs ont une incidence sur la demande et l'utilisation des aéroports. À la lumière des bouleversements qui résultent de la consolidation et de la restructuration de l'industrie des transporteurs aériens, et compte tenu du désir d'assurer l'efficacité du réseau de transport aérien (transporteurs et aéroports), il apparaît raisonnable de se pencher sur l'incidence des orientations ou politiques adoptées à l'intérieur des différents pays sur l'utilisation efficace des ressources⁸¹.

4.3 LES DIVERSES MESURES DE RENDEMENT

4.3.1 Facteurs agissant sur le rendement

À titre de fournisseurs d'espace et de services facilitant les échanges entre le transport aérien et le transport de surface, les aéroports peuvent offrir des installations allant du plus modeste (confort et services à leur plus simple expression) au plus raffiné (restaurants, hôtels, boutiques, divertissement). Contrairement aux variations observées en Europe, où les effectifs peuvent être minimes à des aéroports de transit comme Genève ou de grande taille à des aéroports multi-services comme Francfort et Milan, les aéroports américains ont été jusqu'ici relativement homogènes dans leur offre d'installations matérielles et de maintenance. Les aéroports canadiens étaient semblables aux aéroports américains en termes de conception et de gestion, mais la situation a changé. Au Canada, un aéroport « commercial » a une incitation à ajouter de la valeur pour ses clients et, à titre d'entreprise sans but lucratif, développera ses services jusqu'au point où le coût moyen est égal au revenu moyen⁸². L'aéroport a également comme objectif d'offrir accessibilité et mobilité à la collectivité, et il a le mandat, en vertu du processus de cession des aéroports canadiens, d'être un « générateur de croissance économique ». Dans ces cas, l'efficacité n'est pas le seul critère de bonne exploitation d'un aéroport.

Les aéroports doivent également composer avec des pointes de la demande. Pour satisfaire entièrement leur clientèle (lignes aériennes et passagers), les aéroports doivent avoir suffisamment de pistes et d'installations terminales pour éviter les retards même aux périodes les

⁸¹ Même à titre de « simple » locateur, toutefois, il est extrêmement difficile de planifier et de gérer des services aéroportuaires, comme le signale Doganis (1992) : « Les administrations d'aéroports doivent investir des capitaux importants dans des installations de grande taille et inamovibles qui n'ont pas d'autres usages, afin de répondre à une demande sur laquelle ils ont peu de contrôle, sinon de façon indirecte. Ce sont les lignes aériennes et non les aéroports qui décident où et comment la demande de transport aérien de passagers ou de fret sera comblée. Les aéroports fournissent simplement des installations vers lesquelles les lignes aériennes et leurs clients potentiels peuvent converger. Par conséquent, c'est une tâche difficile que de faire concorder la capacité aéroportuaire avec la demande, tout en atteignant et en maintenant la rentabilité de l'aéroport et un niveau adéquat de satisfaction de la clientèle. La tâche est d'autant plus ardue que les investissements d'expansion de la capacité sont massifs et isolés, accroissant la capacité effective beaucoup plus que nécessaire à court terme, et parce qu'ils doivent être planifiés longtemps d'avance. » (traduction).

⁸² Un aéroport maximisant son bénéfice poserait le coût marginal égal au revenu marginal.

plus actives, et permettre aux lignes aériennes de maximiser l'utilisation de leur parc et d'améliorer leurs coefficients de remplissage en fournissant le service au moment qui convient le mieux à leurs passagers. Les aéroports, inversement, souhaiteraient que les lignes aériennes répartissent leurs vols tout au long de la journée afin de réduire au minimum les besoins en pistes et installations terminales. L'avènement des aéroports-pivots a aggravé le déséquilibre, avec la concentration d'arrivées et de départs dans d'étroites zones horaires. Même aux aéroports qu'aucune ligne aérienne n'utilise comme pivot, les mouvements d'aéronefs ne sont pas uniformément répartis. Parmi les autres facteurs caractérisant la demande de pointe des aéroports figurent la répartition entre trafic intérieur et international, ainsi que la distribution entre transport à de longue distance et à courte distance.

Bien que toutes les entreprises, tant du secteur public que du secteur privé, doivent continuellement surveiller leur rendement, c'est particulièrement important dans l'industrie aéroportuaire en raison des caractéristiques particulières de ce secteur. Doganis (1992) signale que dans un environnement de concurrence, le libre jeu du marché assurera qu'un rendement optimal soit synonyme de rentabilité. Toutefois, les aéroports sont loin de fonctionner dans un contexte concurrentiel. Des contraintes réglementaires, géographiques, économiques, sociales et politiques peuvent faire obstacle à une concurrence directe entre les aéroports pour un ensemble donné de passagers. Une telle inélasticité peut parfois conduire à un manque d'efficacité productive. Toutefois, si l'inélasticité est jumelée avec une propriété publique, les coûts peuvent être plus élevés que dans un environnement davantage orienté marché. L'argument de la sélection naturelle favorisant l'efficacité dans l'entreprise privée n'est pas valable, habituellement, dans le secteur public. En d'autres mots, on ne permet pas généralement aux entreprises du secteur public de disparaître.

En même temps, les aéroports doivent être jugés à la lumière de leurs objectifs, lesquels peuvent être « variés, non articulés clairement, et fréquemment déterminés (ou influencés) moins par des gestionnaires professionnels que par des orientations publiques et des enjeux politiques liés aux divers gouvernements parrains ». Les transports publics, par exemple, doivent souvent maintenir des niveaux de service plus élevés que ceux qui existeraient dans un contexte d'entreprise privée, en transférant le fardeau des coûts, dans bien des cas, de l'utilisateur à l'ensemble des contribuables. Dans le cas des aéroports, prétendent certains, le soutien fédéral a engendré des installations qui ne reflètent pas tant les réels besoins que ce que le gouvernement est prêt à payer.

Une autre raison qui amène à poser sur les aéroports un regard différent, c'est qu'ils se distinguent de la plupart des entreprises sous un angle crucial. Pour une entreprise manufacturière ayant un niveau de production constant, un ralentissement des ventes se traduira par une hausse des stocks, et non par un recul de l'efficacité. S'il était possible de prévoir le ralentissement et de réduire la production, la quantité d'intrants consommée serait elle aussi réduite, laissant intact le ratio extrants/extrants, c.-à-d. la productivité (abstraction faite d'éventuelles économies d'échelle). Pour la plupart des aéroports, toutefois, les facteurs de production (intrants) ne varient pas généralement d'une année à l'autre et il ne peut y avoir accumulation de stocks. L'efficacité, par conséquent, souffrira dès qu'il y aura ralentissement de l'économie ou de l'activité des lignes aériennes desservant l'aéroport, peu importe les compétences de gestion ou les efforts déployés

par sa direction⁸³. Puisque de tels facteurs exogènes existent bel et bien, comment rendre compte à l'interne d'une variation des extrants? Si les extrants diminuent, est-ce qu'un élément quelconque relevant de la responsabilité de l'aéroport est devenu moins productif? La réponse est évidemment « non ». Ce ralentissement exogène doit être pris en compte pour permettre une mesure exacte du rendement de la gestion. Il s'agit, en somme, de déterminer quelle variation du rendement de l'aéroport peut être attribuée aux décisions et initiatives de la direction, et quelles sont les décisions ou stratégies importantes par lesquelles un dirigeant peut influencer sur tel ou tel aspect du rendement de l'aéroport.

Contrairement aux revenus, les coûts d'exploitation peuvent varier considérablement d'un aéroport à l'autre, selon la situation géographique, le mode d'organisation et la structure financière. Par exemple, les coûts liés aux intempéries (enlèvement de la neige, dégivrage, etc.) n'existent pas dans les aéroports où le temps reste chaud. À certains aéroports, des fonctions administratives ou des services d'urgence peuvent être mis en commun avec des gouvernements locaux ou des administrations portuaires, ce qui réduit les coûts pour chaque participant. Bien que ces différences compliquent les comparaisons directes entre les aéroports, elles ne créent pas de problèmes insurmontables.

4.3.2 Les divers indicateurs

L'usage, jusqu'ici, consistait à mesurer le rendement des aéroports par des ratios simples comme les extrants par employé, les revenus par passager, l'activité totale et le nombre total de passagers. Ce sont des mesures partielles, car elles ne tiennent pas compte d'autres facteurs qui peuvent entrer en jeu et ne couvrent pas la gamme complète des activités auxquelles un aéroport peut consacrer des ressources. Une approche plus exhaustive consiste à examiner des mesures de rendement visant les revenus, les coûts, les activités et l'efficacité. Dans chacune de ces grandes catégories de mesures, il est possible de concevoir une gamme d'indicateurs donnant une vue d'ensemble du rendement relatif des aéroports au Canada et ailleurs dans le monde⁸⁴. Dans le tableau 4-1 qui suit, la gamme des mesures englobe les revenus, les coûts et le rendement opérationnel. Le seul aspect qui n'est pas adéquatement pris en compte est l'efficacité⁸⁵.

⁸³ Un exemple éloquent, bien que rare par son ampleur, est fourni par l'aéroport international d'Anchorage, qui a vu ses revenus de concessions fondre de 19,5 millions de dollars en 1990 à 5,4 millions en 1993, parce que les vols entre les États-Unis et le Japon ont arrêté d'y faire escale. Autre exemple : l'aéroport international de Dayton, où le trafic passager avait été réduit de moitié entre le moment de la fusion de USAir avec Piedmont Aviation le 5 août 1989 et la fermeture définitive de la plaque tournante de Piedmont à Dayton en janvier 1992. Au Canada, le regroupement de Lignes aériennes Canadien International et d'Air Canada a eu des incidences semblables sur plusieurs aéroports du pays.

⁸⁴ Il faut être prudent, toutefois, car les aéroports peuvent établir différemment leurs catégories d'information. Les regroupements de données peuvent varier, par exemple, pour les revenus de concessions ou la façon de compter les effectifs. Certains aéroports peuvent avoir une proportion importante de sous-traitants, tandis que d'autres ont des effectifs entièrement constitués d'employés.

⁸⁵ La bonne façon de mesurer l'efficacité est d'établir une mesure de la productivité globale des facteurs ou d'enveloppe de données, mais les délais n'ont pas permis d'élaborer ce genre de mesures.

Table 4-1

Divers indicateurs de rendement

1	Total des revenus par MTA	= (rev. aéronautiques + rev. commerciaux + autres rev.) / mouv. de transport aérien (MTA)
2	Total des revenus par passager	= (rev. aéronautiques + rev. commerciaux + autres rev.) / passagers
3	Total des revenus par employé	= (rev. aéronautiques + rev. commerciaux + autres rev.) / employés
4	Rev. aéronautiques par MTA	= rev. aéronautiques / MTA
5	Rev. aéronautiques en % du total des coûts	= [rev. aéronautiques / (coûts d'exploitation + coûts en personnel + amortissement)] x 100
6	Rev. aéronautiques en % du total des revenus	= [rev. aéronautiques / (rev. aéronautiques + rev. commerciaux + autres rev.)] x 100
7	Rev. aéronautiques par passager	= rev. aéronautiques / passagers
8	Rev. commerciaux par passager	= rev. commerciaux / passagers
9	Rev. commerciaux en % du total des revenus	= rev. commerciaux / (rev. aéronautiques + rev. commerciaux + autres rev.)
10	Total des coûts par MTA	= (coûts d'exploitation + coûts en personnel + amortissement) / MTA
11	Total des coûts par passager	= (coûts d'exploitation + coûts en personnel + amortissement) / passagers
12	Coûts d'exploitation par passager	= coûts d'exploitation / passagers
13	Dép. de personnel en % des c. d'expl. + c. en pers.	= coûts en personnel / (coûts d'exploitation + coûts en personnel)
14	Dépenses de personnel par passager	= coûts en personnel / passagers
15	Dépenses de personnel en % de la rotation	= (coûts en personnel / rotation) x 100
16	Bénéfice d'exploitation	= revenus - charges
17	Rendement du capital utilisé	= bénéfice d'exploitation / total de l'actif
18	bénéfice d'exploitation par passager	= bénéfice d'exploitation / passagers
19	Passagers par employé	= passagers / employés
20	Passagers par MTA	= passagers / MTA
21	Total de l'actif par passager	= total de l'actif / passagers
22	Actif par employé	= actif / employés
23	Dépenses en immobilisations par passager	= investissement réel en infrastructure ou équipement / passagers
24	Dép. en immobilisations en % de la rotation	= (investissement réel en infrastructure ou équipement / rotation) x 100
25	Encaisse nette générée par passager	= bénéfice d'exploitation + amortissement (sauf encaisse) – dép. en immobilisations

4.4 MESURES DU RENDEMENT

Nous présentons les mesures du rendement de deux façons : d'abord par une comparaison entre les aéroports canadiens, notamment les huit premiers par rapport à un ensemble d'aéroports régionaux ou locaux et, ensuite, par une comparaison entre les huit premiers aéroports canadiens et les cinquante aéroports principaux (en termes de passagers embarqués) des États-Unis. Dans ce dernier cas, les mesures sont exprimées en dollars américains⁸⁶. Les figures 4-1 à 4-8 contiennent un ensemble de mesures de rendement des aéroports canadiens⁸⁷. L'ensemble de mesures comparables pour les aéroports américains, incluant également les huit premiers aéroports canadiens, est présenté aux figures 4-10 à 4-16.

On note une variation beaucoup plus grande dans les revenus par mouvement de transport aérien (MTA) que dans les revenus par passager. Dans le cas de Vancouver, de Toronto et de Montréal,

⁸⁶ Le taux de change était de 0,65 \$ US par dollar canadien.

⁸⁷ Il n'a pas été possible de construire l'ensemble complet de mesures parce qu'il manquait des données. Notons qu'aucun des aéroports exploités à contrat par des gestionnaires privés n'est inclus (p. ex. Hamilton, North Bay et Windsor).

les valeurs plus grandes reflètent une proportion supérieure de gros aéronefs ainsi que des tarifs et frais sensiblement plus élevés. Il est intéressant de noter que Charlottetown, malgré des tarifs comparables à ceux de Toronto, affiche des revenus par aéronef sensiblement inférieurs. La variation entre les aéroports est beaucoup moins prononcée quand on examine les revenus par passager (figure 4-2). Dans ce cas, les aéroports régionaux ou locaux ne semblent pas autant désavantagés en termes de capacité financière. Les figures 4-3 à 4-5, dans lesquelles les revenus aéronautiques et les revenus d'autres provenances sont indiqués par MTA et par passager, permettent de mieux voir les écarts entre gros aéroports et petits aéroports. Les revenus d'autres provenances se décomposent en revenus non aéronautiques et en revenus commerciaux.

Du côté piste, compte tenu du fait que les petits aéroports ont, en moyenne, des frais d'environ 20 % inférieurs à ceux des grands aéroports, c'est la tarification moins élevée, conjuguée à la composition du trafic, qui explique les revenus plus faibles par MTA. Dans ce domaine, les grands aéroports ont une capacité financière de loin supérieure. Les aéroports plus petits semblent moins désavantagés, toutefois, en ce qui touche les revenus non aéronautiques. Ces revenus proviennent des concessions, des stationnements, des baux fonciers et d'autres contrats d'utilisation des installations aéroportuaires. Certaines recettes liées au fret peuvent également être incluses. Les aéroports plus petits ont des revenus par passager moins élevés en provenance des concessions (figure 4-5), mais leurs revenus d'activités commerciales ne sont que légèrement plus faibles. Les revenus moyens par passager tirés des activités commerciales sont de 3,13 \$, tandis qu'ils sont de 2,14 \$ pour les concessions. Montréal affiche un niveau surprenant de revenus par passager. La vigueur du programme de commerce de détail de Vancouver apparaît clairement, tout comme la mauvaise performance de Pearson. Calgary montre un rendement comparable à celui de Pearson, un aéroport beaucoup plus gros, et son programme naissant de commerce de détail procurera des revenus supérieurs dans l'avenir⁸⁸. Les aéroports plus petits ont un rendement comparable à celui de Winnipeg et d'Ottawa en ce qui concerne les revenus de concessions.

Les figures 4-6 et 4-7 présentent de l'information sur les coûts par MTA et par passager. Le coût moyen par mouvement d'aéronef est de 330 \$ (rappelons que les revenus moyens par MTA étaient de 295 \$), tandis que le coût moyen par passager est de 10,73 \$ (comparativement à des revenus moyens par passager de 11,45 \$). Les aéroports ayant une proportion supérieure d'activités internationales, soit Vancouver, Montréal et Toronto, semblent avoir des coûts sensiblement plus élevés. Les coûts unitaires par passager des aéroports plus petits sont comparables et, dans certains cas, largement supérieurs à ceux des grands aéroports. C'est le reflet des économies de densité que nous avons décrites au chapitre 3, les grands aéroports ayant des volumes de passagers beaucoup plus élevés que les aéroports régionaux de moins grande taille.

La figure 4-8 présente une mesure du bénéfice d'exploitation par passager. Les grands aéroports affichent tous un profit. Vancouver, Calgary, Edmonton et Montréal ont une belle performance, tandis que Winnipeg, Toronto et Ottawa montrent des résultats assez piètres. Les plus petits aéroports ont un ensemble mixte de résultats, la moitié d'entre eux enregistrant un profit (égal, pour certains, à celui de Toronto) et l'autre moitié accusant des pertes. De multiples raisons

⁸⁸ Calgary a reçu des distinctions pour son programme de commerce de détail. Celles-ci ne sont pas reflétées dans les données, car les mesures se fondent sur des chiffres de 1999.

peuvent expliquer ces pertes, mais les petits aéroports ont des revenus aéronautiques beaucoup moins élevés et ne bénéficient pas des économies de densité du côté des passagers. Ces chiffres témoignent de la capacité financière insuffisante de certains aéroports régionaux ou locaux, mais sont aussi le reflet d'un effort financier insuffisant.

Les figures 4-9 à 4-16 montrent des données sur les 50 principaux aéroports des États-Unis. Les figures respectent l'ordre de celles présentées uniquement pour les aéroports canadiens. De plus, les résultats des huit premiers aéroports du Canada ont été ajoutés aux données des aéroports des États-Unis (toutes les valeurs étant exprimées en dollars américains). Les revenus par MTA et par passager offrent une évaluation de la taille du marché et du degré auquel celui-ci est exploité. Ces mesures, d'une certaine façon, s'apparentent à celles utilisées par les lignes aériennes pour évaluer les revenus moyens par passager. Les aéroports canadiens ont de faibles revenus par rapport à la majorité des aéroports américains. On peut voir également que les aéroports-pivots ayant une plus forte proportion de trafic d'apport par des avions à turbopropulseurs ont de plus faibles revenus moyens, mais que si l'aéroport est à la fois pivot et point d'accès (p. ex. SFO, ATL et YYZ), les revenus moyens augmentent. Les revenus par passager sont une autre forme de mesure du « rendement ». Un tableau très différent émerge dans ce cas, les aéroports canadiens se situant à environ 68 % de la moyenne, et dépassant neuf des cinquante aéroports américains. Il est à noter que les aéroports-pivots avec liaisons internationales, les aéroports points d'accès et les aéroports-pivots de taille moyenne ont des revenus plus élevés que les grands aéroports-pivots. Les bienfaits apportés par la stratégie de commerce de détail de Portland, primée par l'industrie, sont également évidents.

Un examen des mêmes mesures de rendement, par mouvement d'aéronef et par passager, après répartition des revenus entre le côté piste et le côté ville, donne une meilleure idée de l'effort financier des aéroports. Il reflète également la capacité financière et les caractéristiques du marché. Par exemple, Toronto (YYZ) a une plus grande proportion de gros porteurs, qui sont assujettis à des frais plus élevés en raison de leur poids supérieur. C'est le cas également de l'aéroport Kennedy à New York. D'autres aéroports ont tout simplement des redevances d'atterrissage plus élevées, par exemple, Montréal, Newark et Denver. Les aéroports canadiens sont nettement sous la moyenne du côté des revenus aéronautiques. Ce n'est pas forcément une mauvaise chose, compte tenu des complémentarités entre le côté piste et le côté ville et de l'approche plus commerciale des aéroports canadiens. Les données sur les revenus commerciaux (figure 4-12) et les revenus de concessions (figure 4-13) font voir les écarts entre les aéroports canadiens, mais révèlent une correspondance assez proche entre les aéroports canadiens et américains sur le plan des revenus de concessions. Il semble toutefois que les revenus non aéronautiques, à l'exclusion des revenus de concessions, ne soient pas exploités avec la même efficacité au Canada. Encore une fois, le problème pourrait être lié à la capacité financière, compte tenu de la taille beaucoup plus grande du marché américain. Les destinations vacances sont les grandes gagnantes au chapitre des revenus de concessions. Vancouver et Montréal semblent en outre devancer de loin leurs homologues américains sur le plan des revenus de concessions.

Les coûts par aéronef et par passager sont présentés aux figures 4-14 et 4-15. Les caractéristiques de coûts décrites plus haut (absence d'économies d'échelle, et économies de densité) se reflètent aussi dans ces figures. Tous les grands aéroports du Canada ont un coût

moyen par aéronef sensiblement plus faible que celui des aéroports américains⁸⁹. Les aéroports internationaux ont des coûts largement supérieurs, tandis que les aéroports-pivots sont au-dessus de la moyenne. Les coûts par passager révèlent une grande marge de jeu pour réaliser des économies de densité. Les coûts unitaires des grands aéroports sont nettement supérieurs à ceux des petits aéroports, mais ici encore, l'effet des coûts additionnels des aéroports internationaux est manifeste. Il faudrait une analyse plus approfondie pour isoler les facteurs de coûts sous-jacents, car il n'y a pas d'autres indicateurs clairs liés aux caractéristiques du trafic ou des aéroports.

La figure 4-16 présente des mesures du bénéfice d'exploitation. On peut voir que les huit premiers aéroports du Canada ont un bénéfice d'exploitation par passager atteignant seulement de 15 % à 20 % de celui des aéroports américains. En chiffres par passager, les aéroports canadiens ont un rendement comparable à leurs pendants américains; leurs coûts et revenus sont d'environ 50 % (en moyenne) de ceux des aéroports américains. Toutefois, les aéroports américains tirent plus de revenus du côté aéronautique. Les aéroports canadiens ont des coûts représentant environ 30 % de ceux des aéroports américains, mais la proportion équivalente du côté des revenus est d'environ 26 %. Plusieurs raisons sont en cause, notamment les écarts de tarifs et frais, la composition du trafic, la répartition des tailles d'aéronefs et, tout simplement, la quantité de trafic. Les aéroports canadiens peuvent de toute évidence accroître leur nombre de passagers, car nous n'avons qu'un aéroport à créneaux saturés. Une augmentation du trafic n'engendrerait qu'une hausse relativement légère des coûts tout en procurant d'importants revenus additionnels. L'ouverture du marché canadien à un plus grand accès étranger pourrait être une solution.

4.5 RÉSUMÉ

L'analyse qui précède n'a fait qu'esquisser les écarts de rendement entre les aéroports canadiens et leur situation comparative par rapport aux États-Unis. Il reste beaucoup de travail à faire pour repérer les facteurs sous-jacents des coûts et des revenus. On peut déjà discerner l'incidence de certaines caractéristiques (trafic international, aéroports points d'accès, aéroports-pivots et composition du trafic) à la fois sur les coûts et sur les revenus, mais ce ne sont que des indicateurs généraux. Les mesures de rendement se sont toutefois révélées utiles en mettant en relief les écarts prononcés entre les grands aéroports du RNA et les autres aéroports. La faible capacité financière des aéroports les plus petits du RNA indique que leur cas devrait être abordé différemment. Peut-être par un regard du côté des aéroports qui n'ont pas été inclus dans le RNA et qui sont exploités par contrat privé (presque l'équivalent d'une privatisation), et une évaluation de leur succès. Hamilton constitue un bon exemple. L'aéroport a été vendu à la ville de Hamilton, car il ne répondait à aucun critère permettant son inclusion dans le RNA. L'an dernier, l'aéroport a servi 243 000 passagers, et ce nombre devrait atteindre 430 000 cette année.

L'analyse offre aussi des bases pour évaluer l'effet des changements proposés concernant l'accès des transporteurs étrangers au marché canadien ou les niveaux prévus de concurrence. Ces changements ne peuvent être négligés et, au fil des recommandations visant à modifier les règles touchant les transporteurs, leur incidence sur les aéroports doit être prise en compte.

⁸⁹ Ces résultats pourraient refléter un traitement différent de certaines catégories de coûts entre les deux pays.

Figure 4-1

Total des revenus par MTA

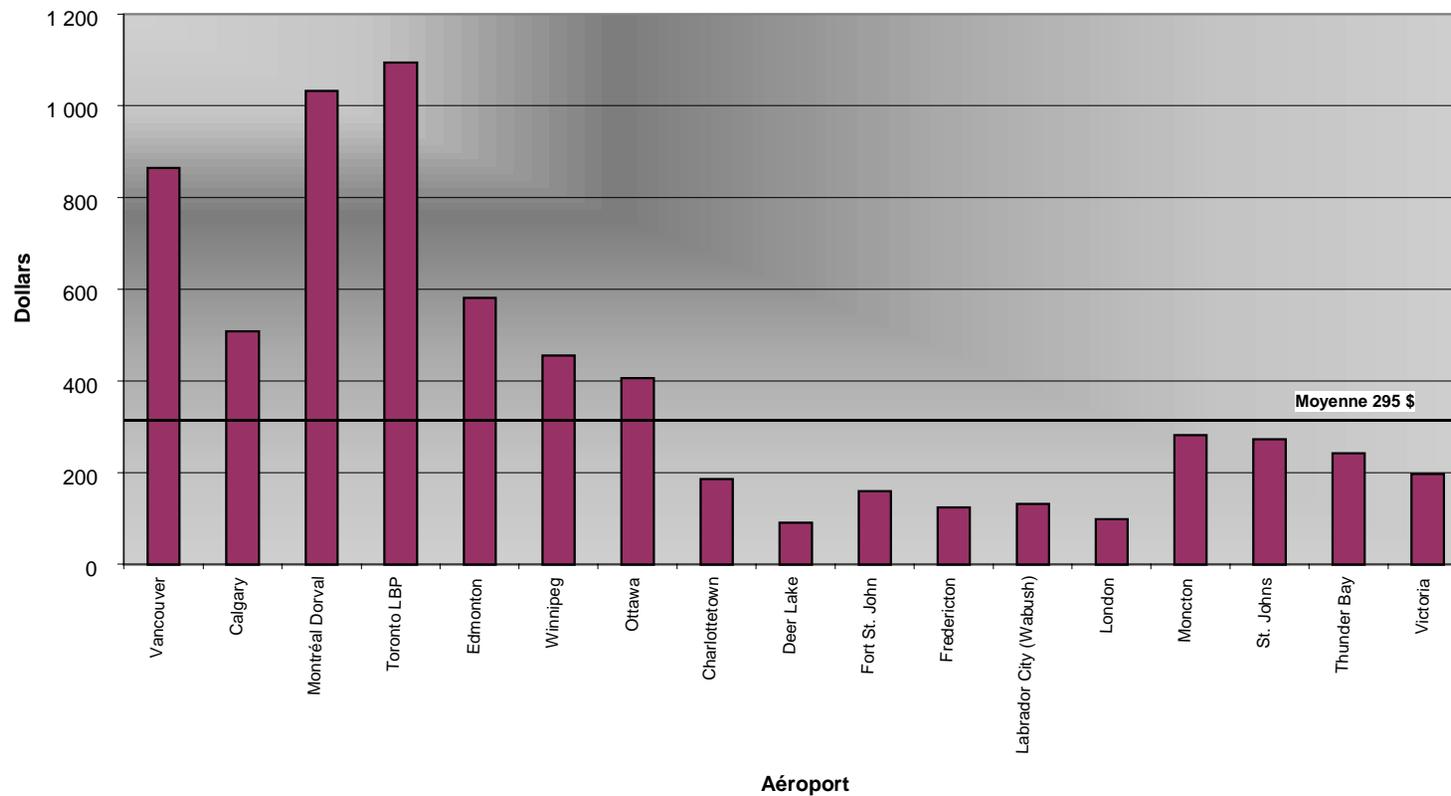


Figure 4-2

Total des revenus par passager

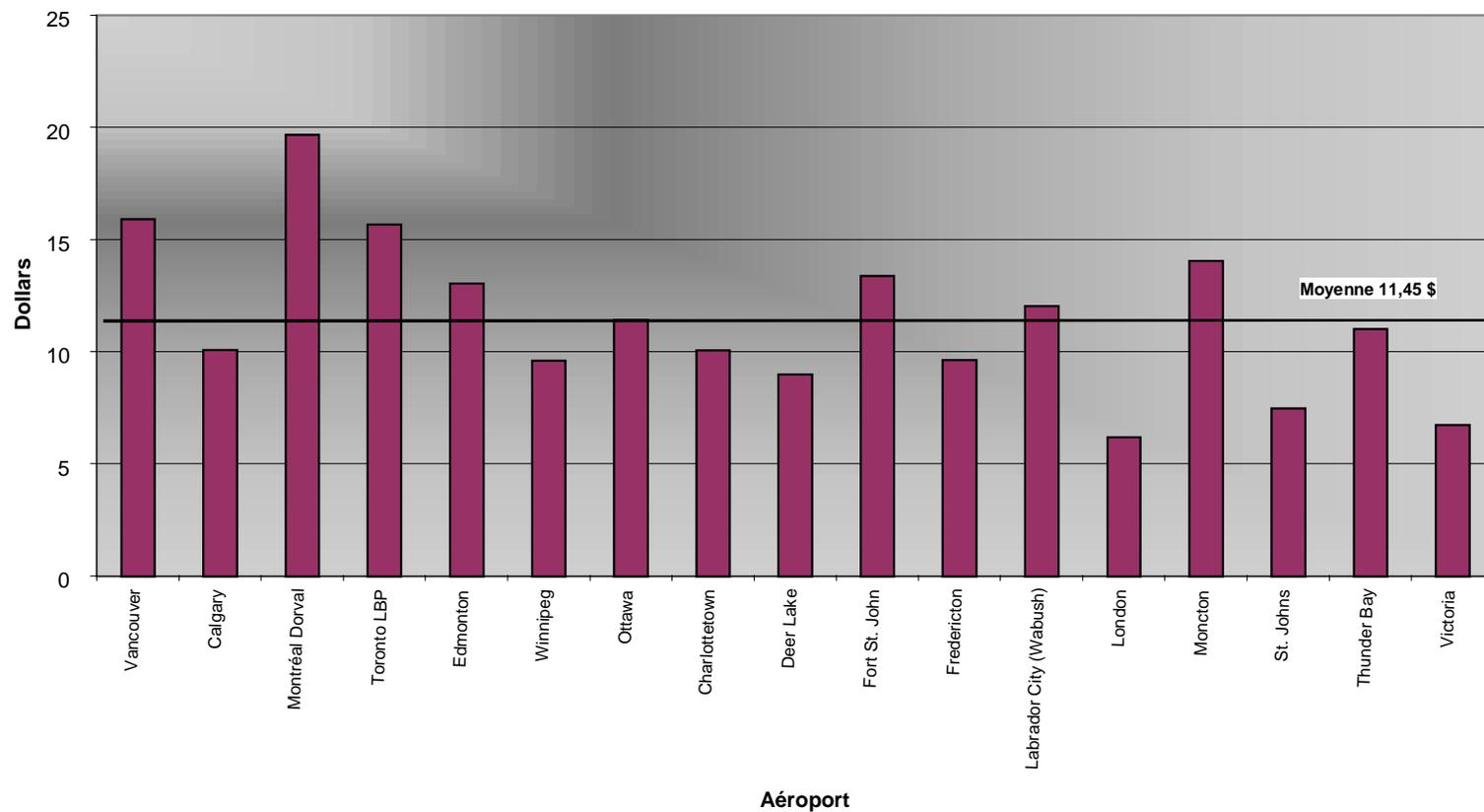


Figure 4-3

Revenus aéronautiques par MTA

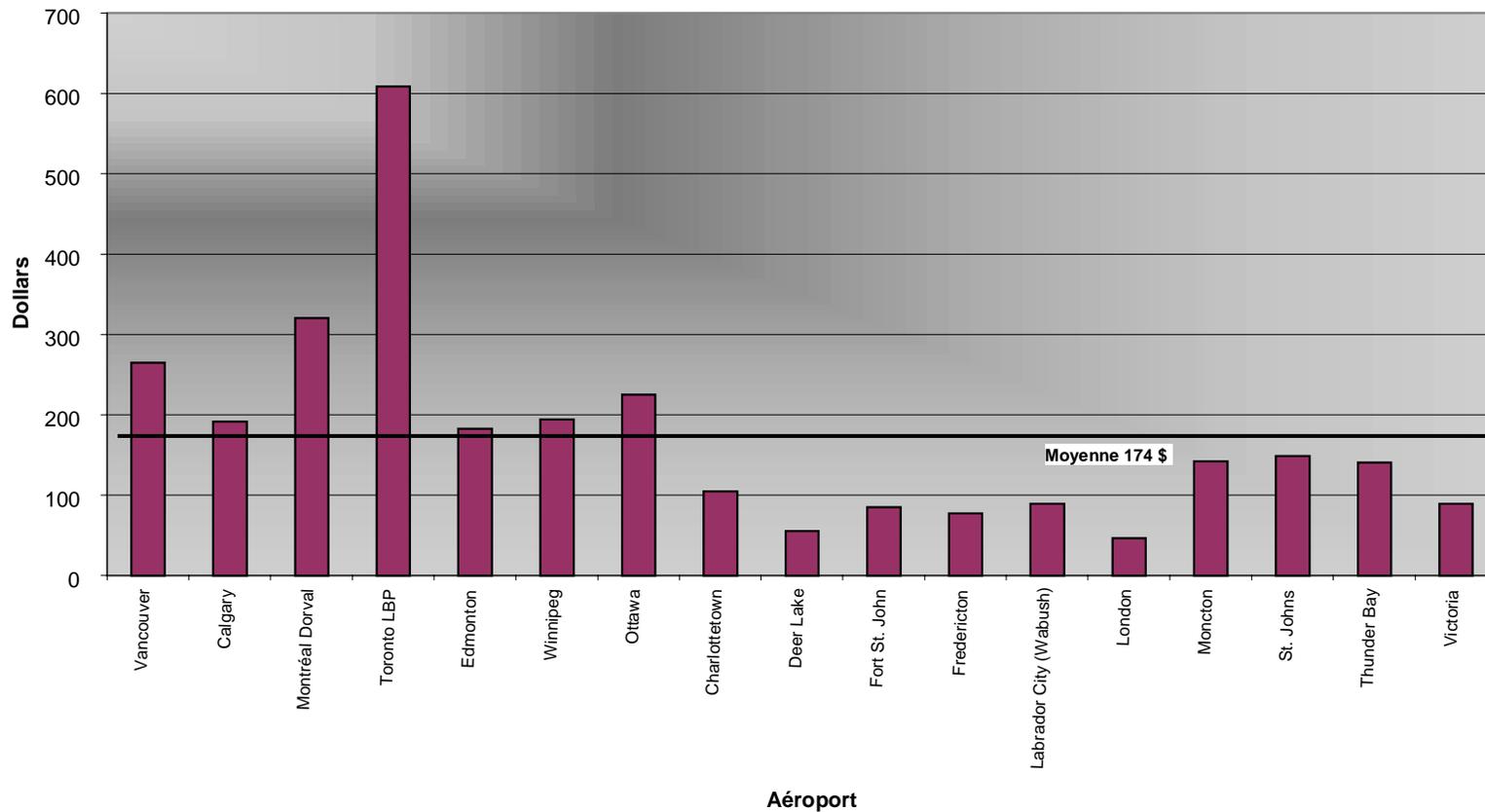


Figure 4-4

Moyenne des revenus non aéronautiques par passager

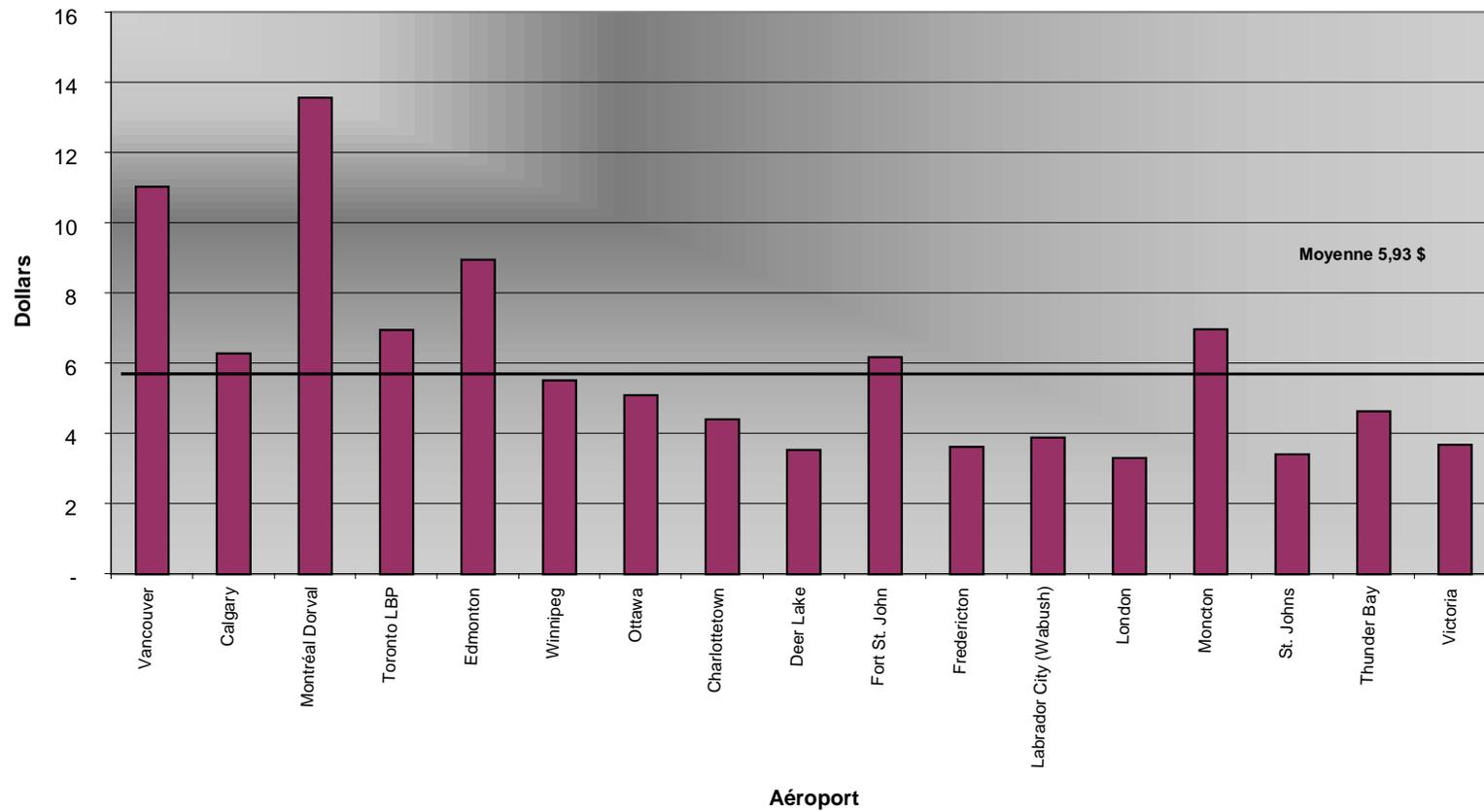


Figure 4-5

Revenus de concessions par passager

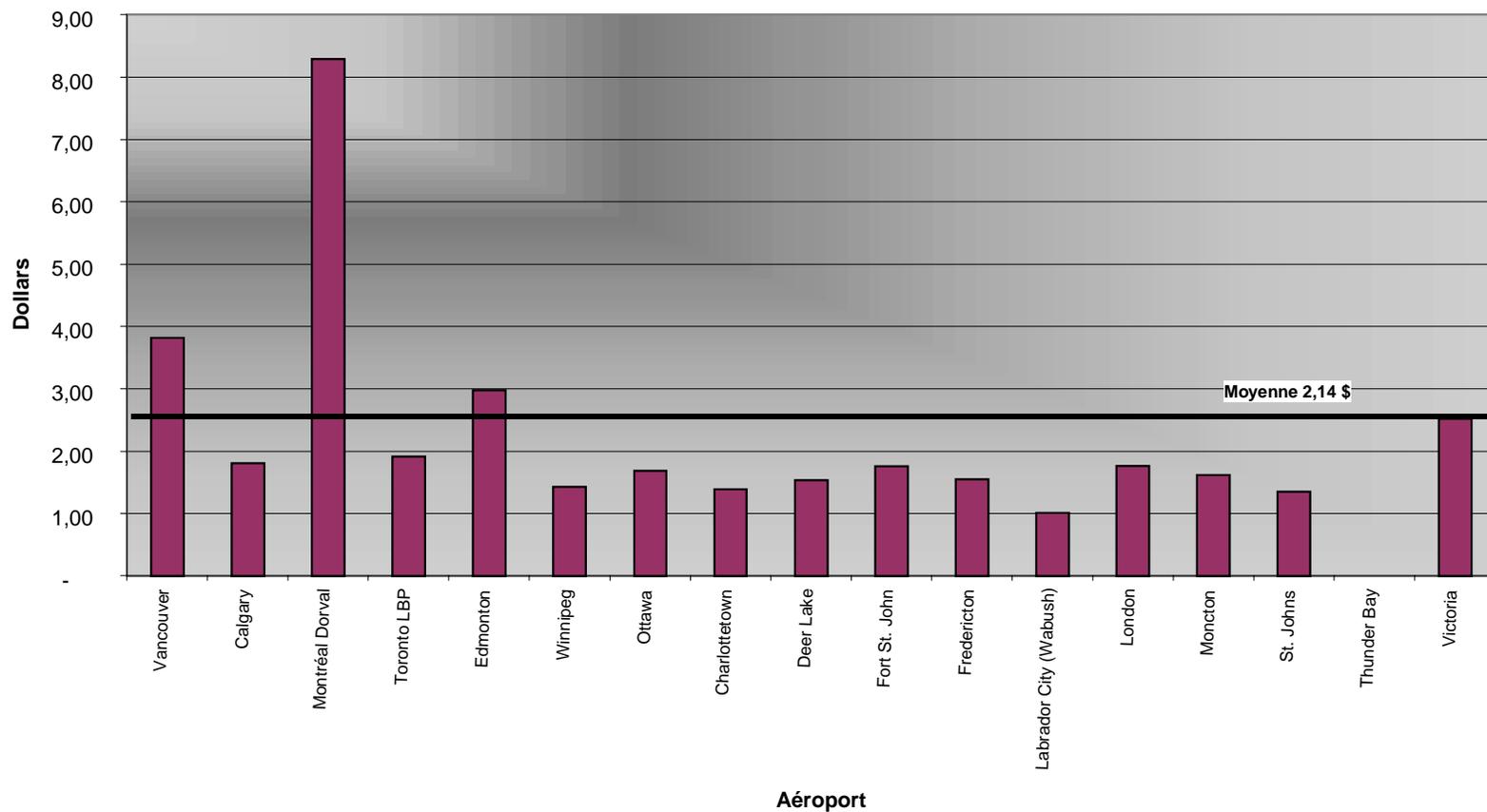


Figure 4-6

Total des coûts par MTA

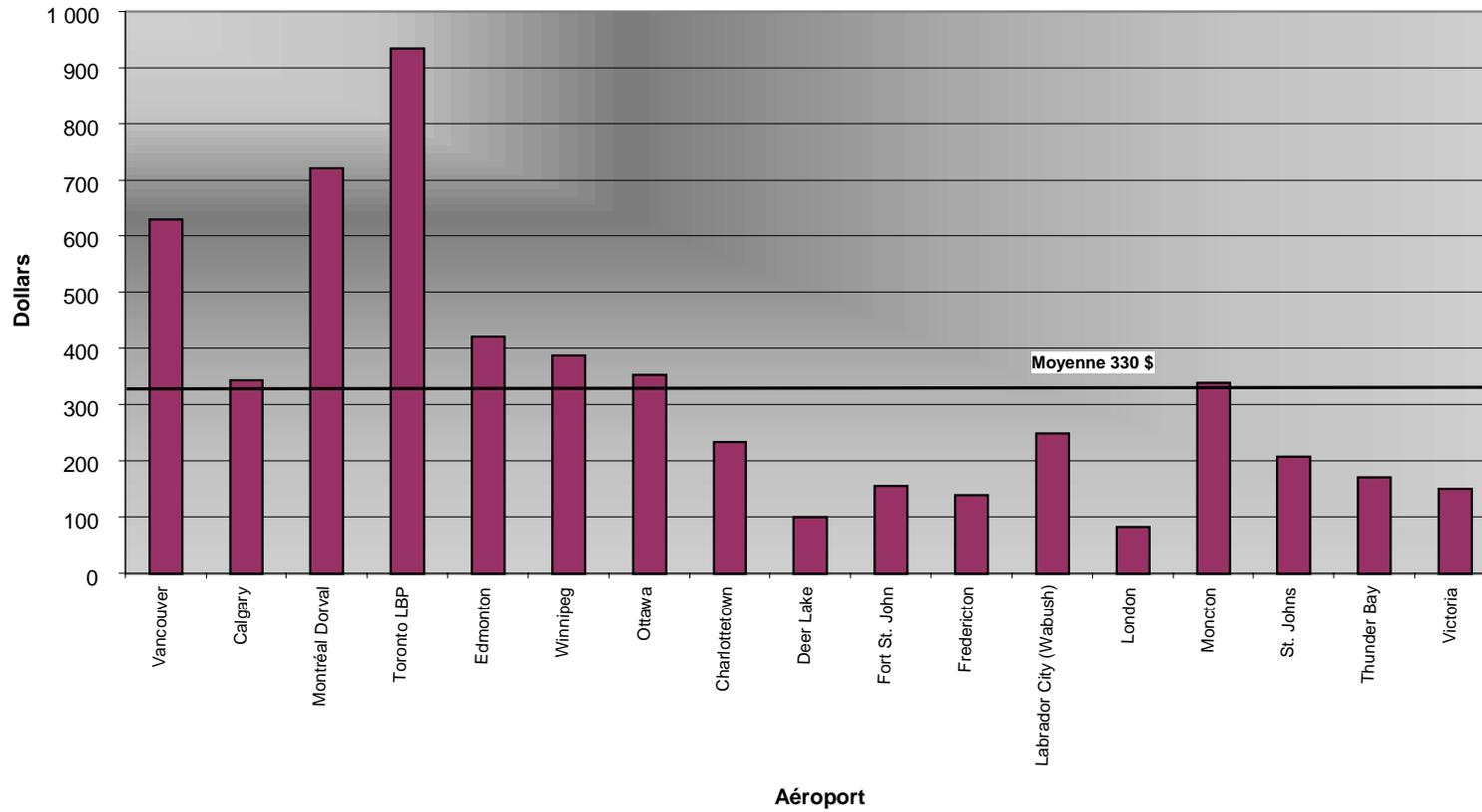


Figure 4-7

Total des coûts par passager

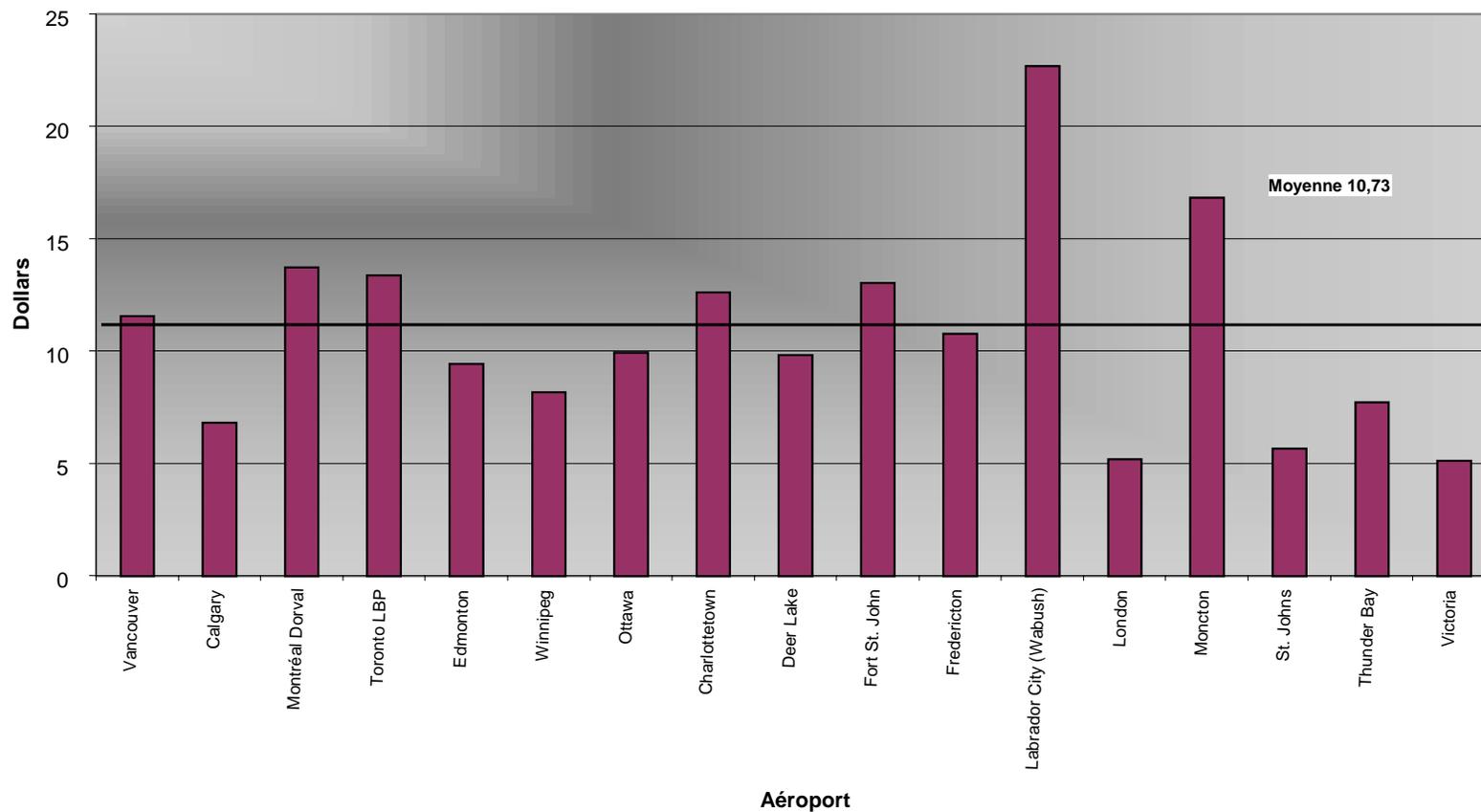


Figure 4-8

Bénéfice d'exploitation par passager

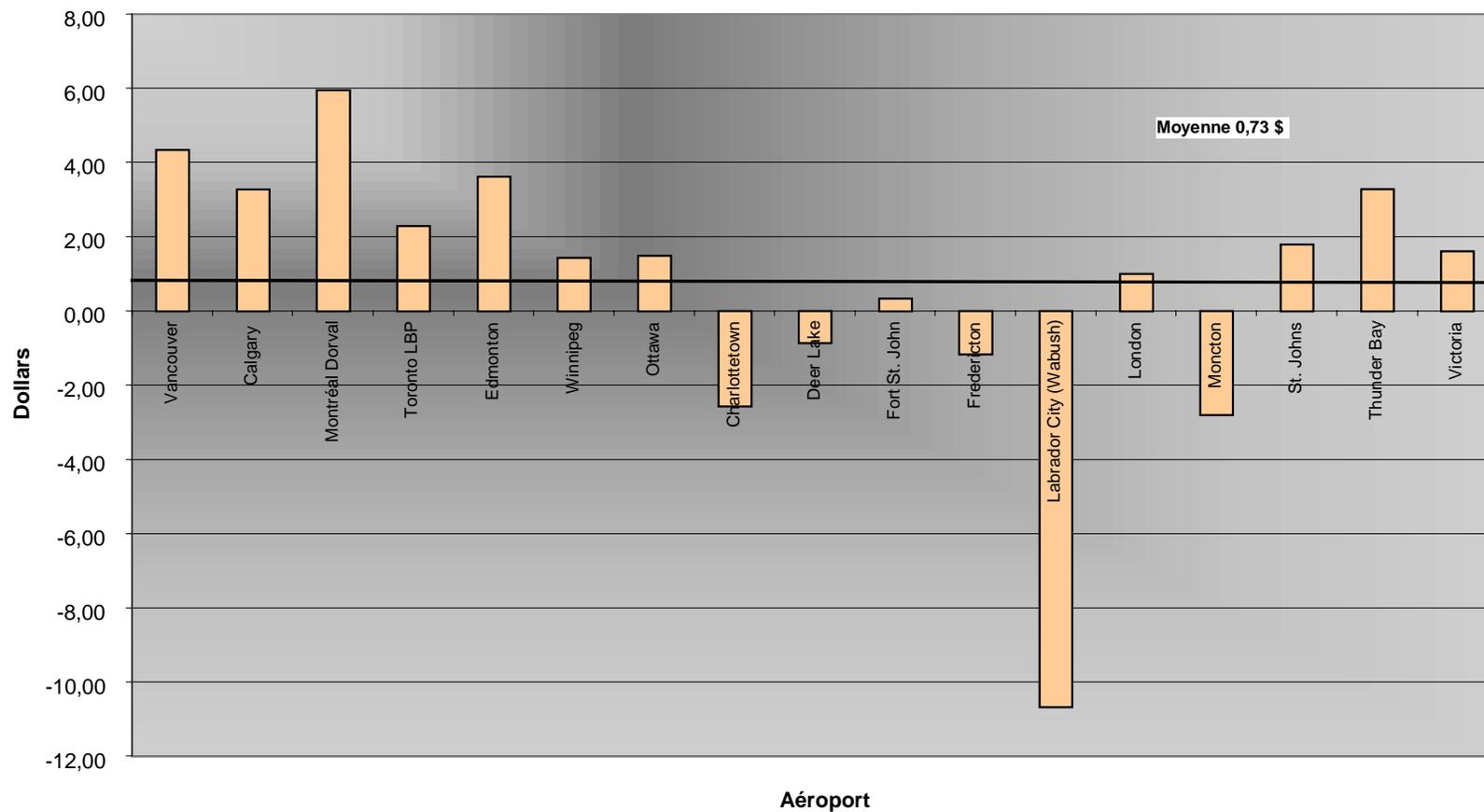


Figure 4-9

Total des revenus par MTA

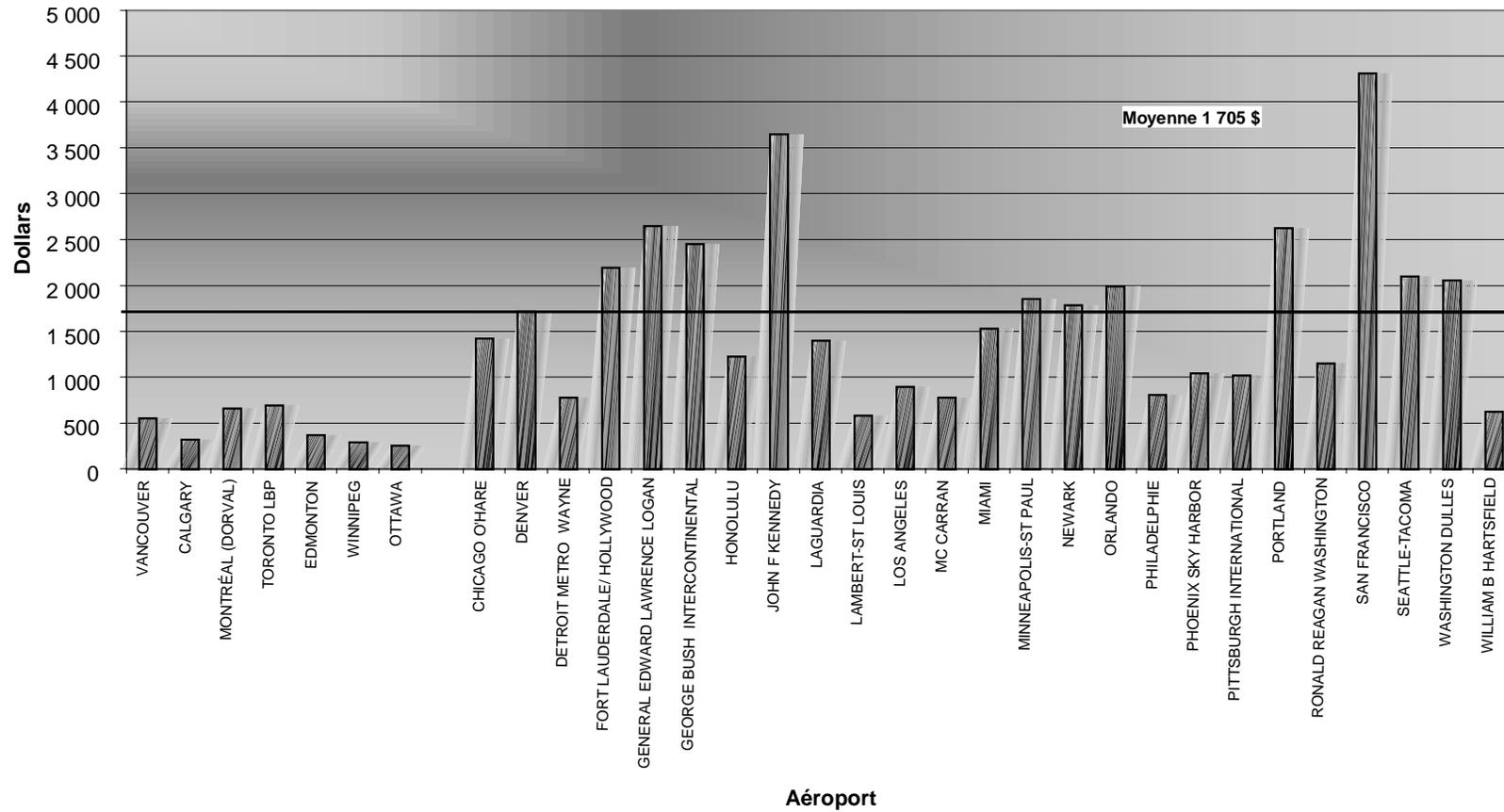


Figure 4-10

Total des revenus par passager

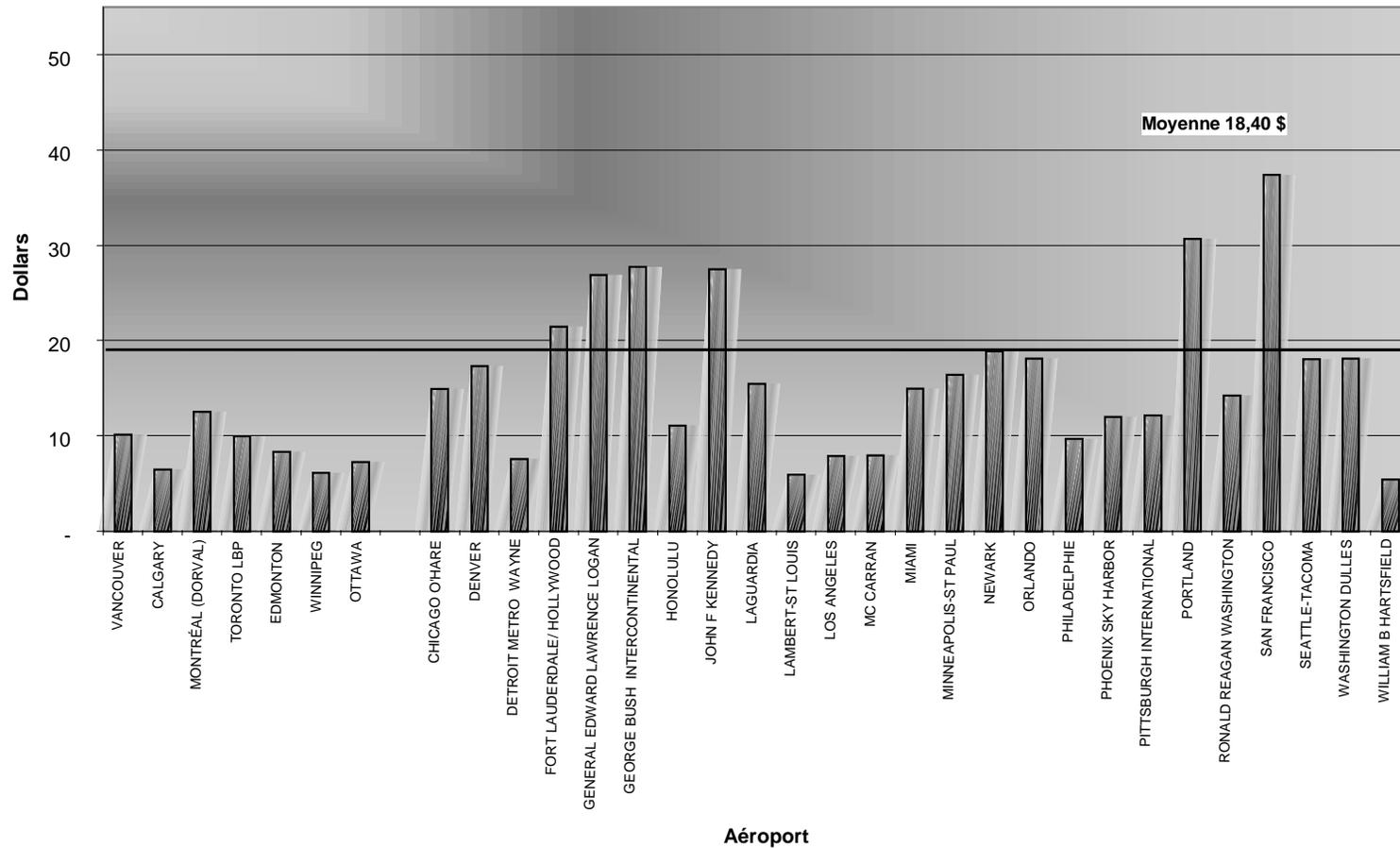


Figure 4-11

Revenus aéronautiques par MTA

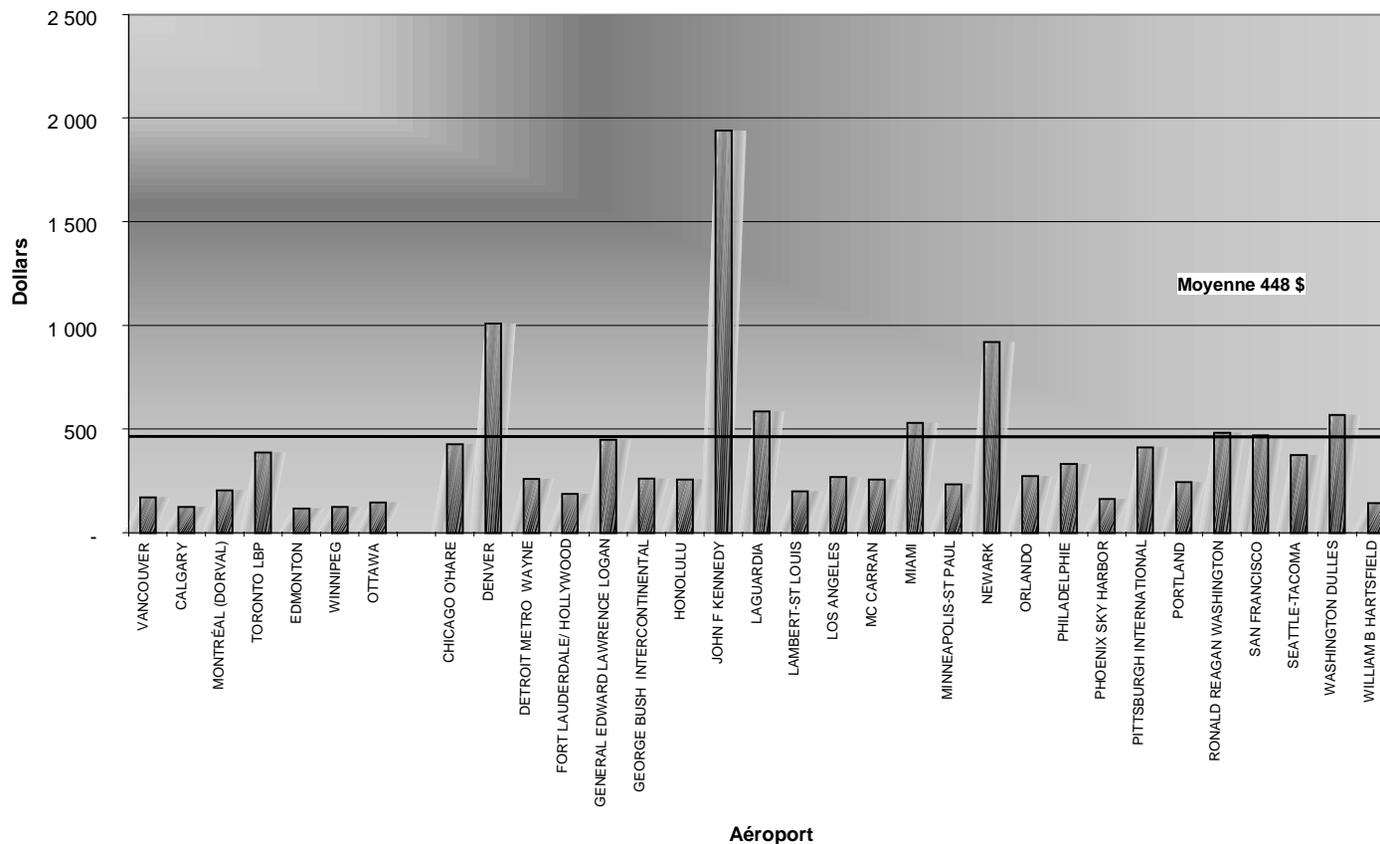


Figure 4-12

Moyenne des revenus non aéronautiques par passager

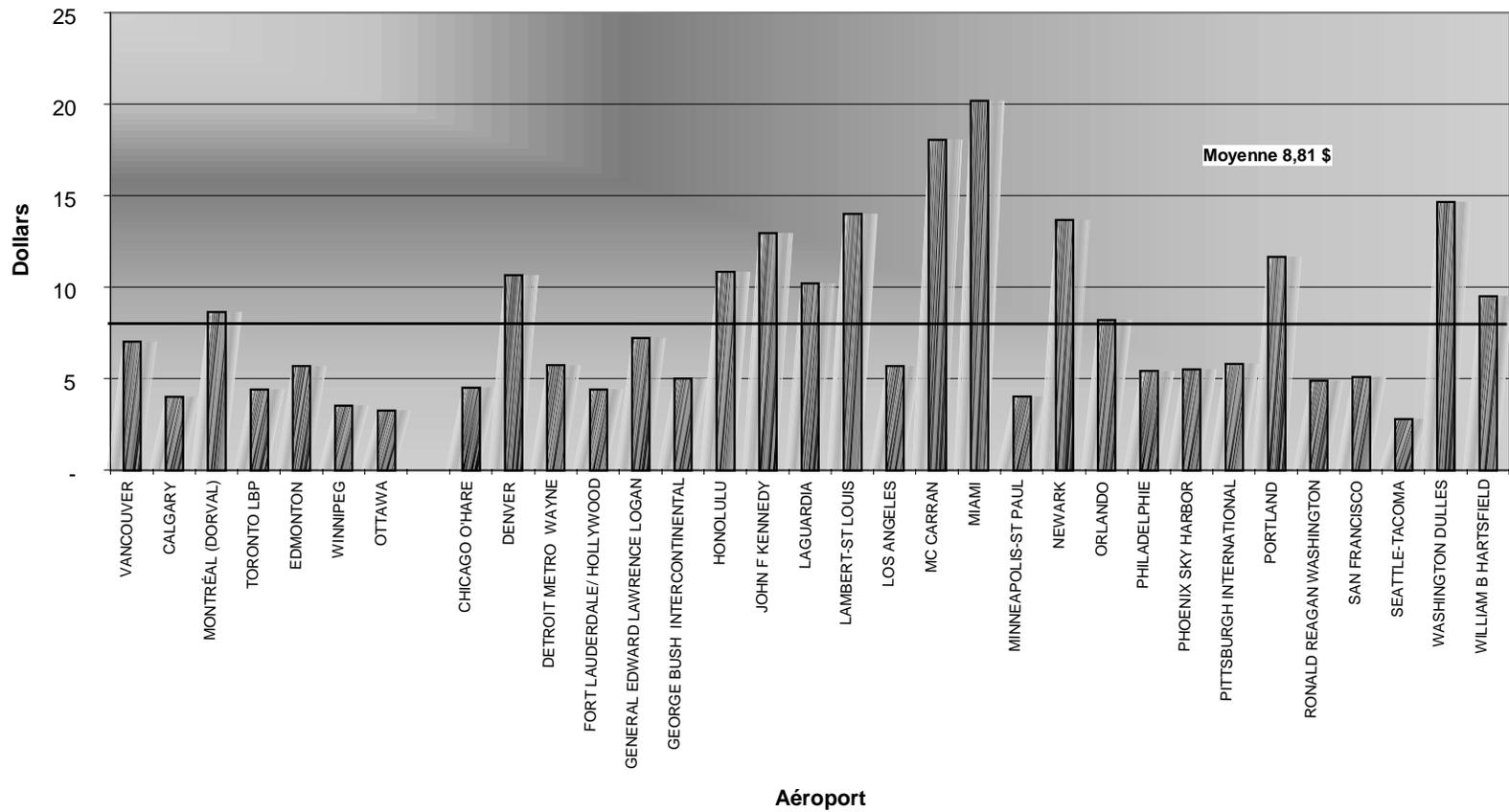


Figure 4-13

Revenus de concessions par passager

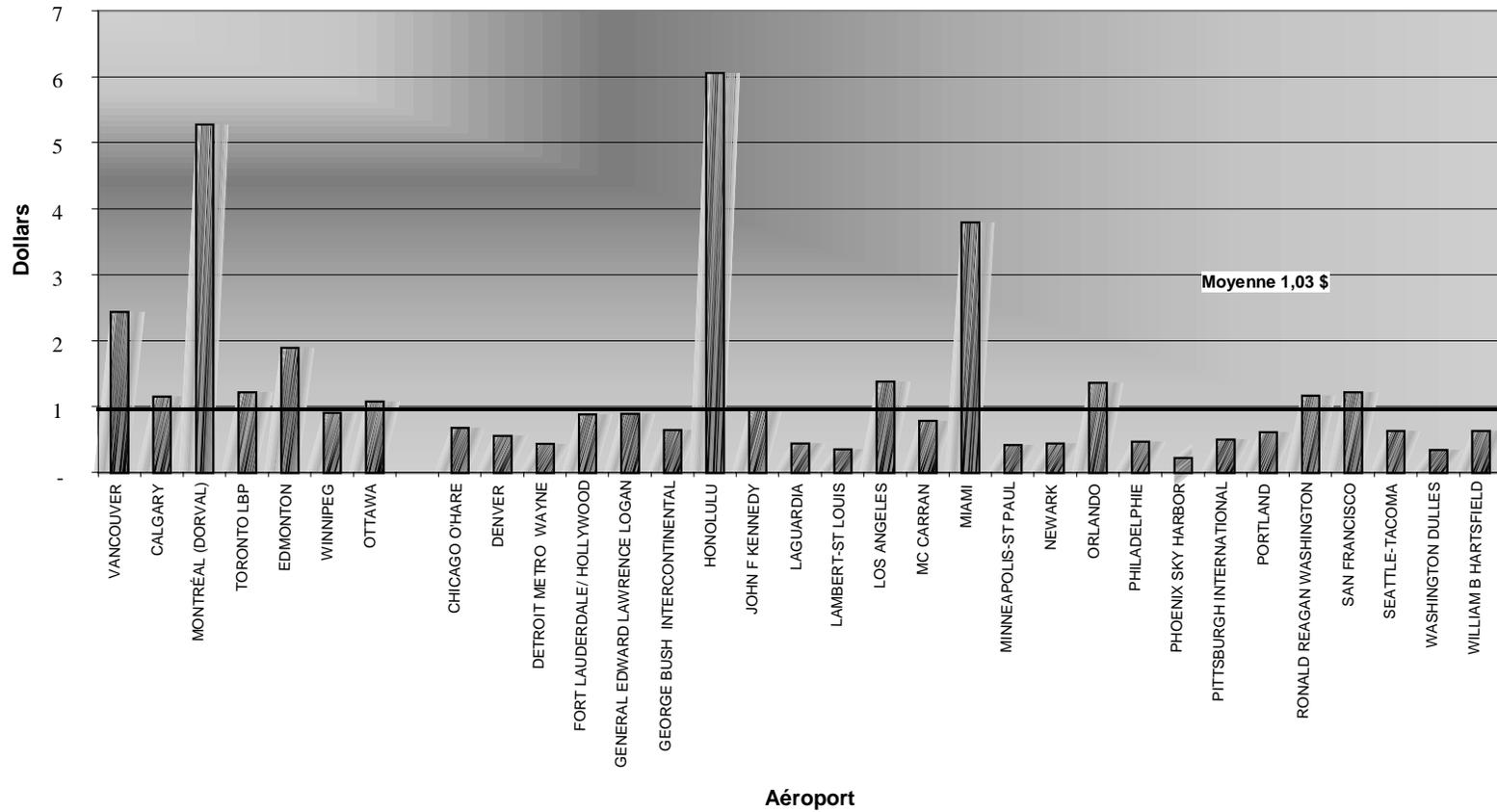


Figure 4-14

Total des coûts par MTA

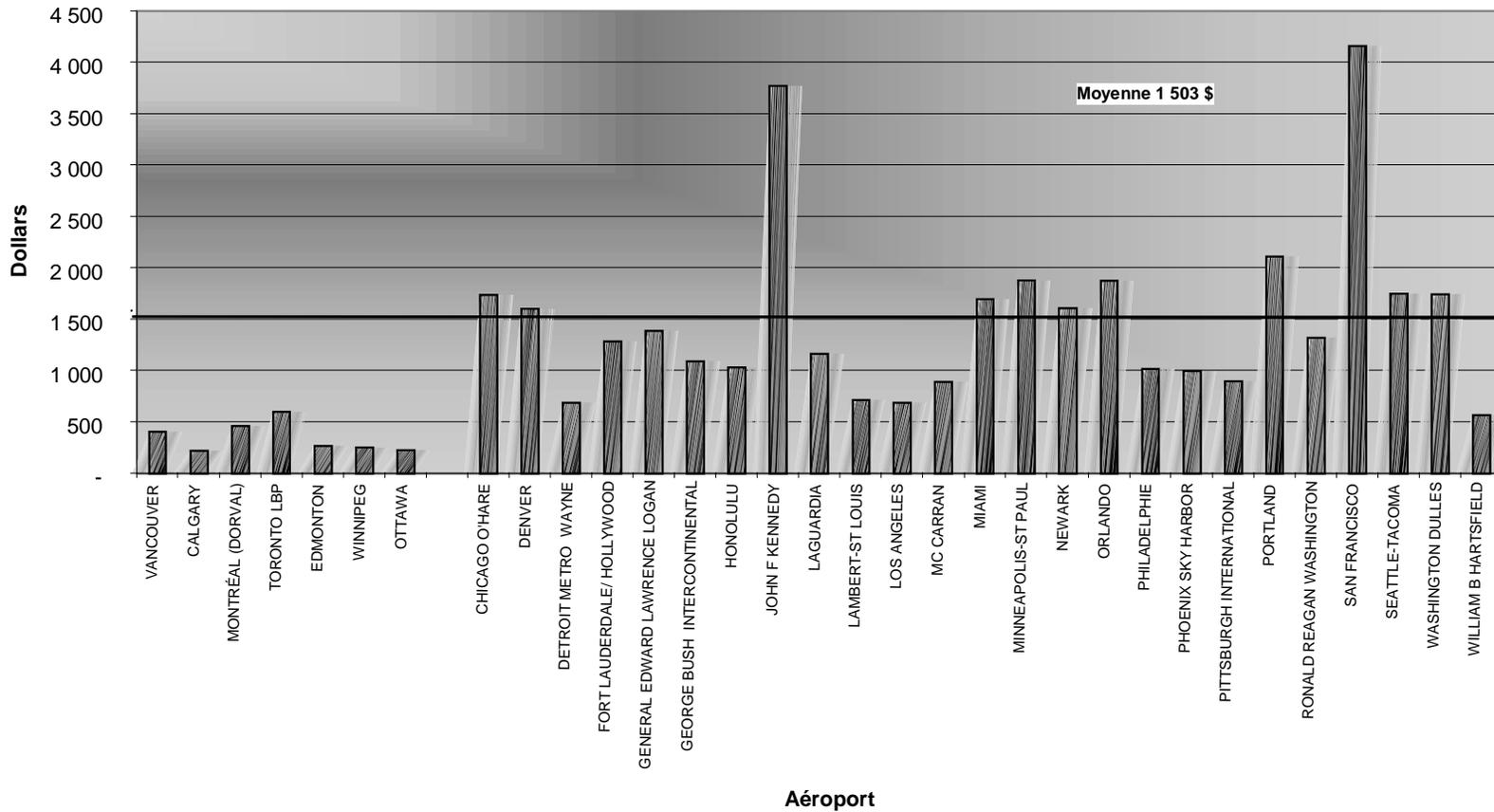


Figure 4-15

Total des coûts par passager

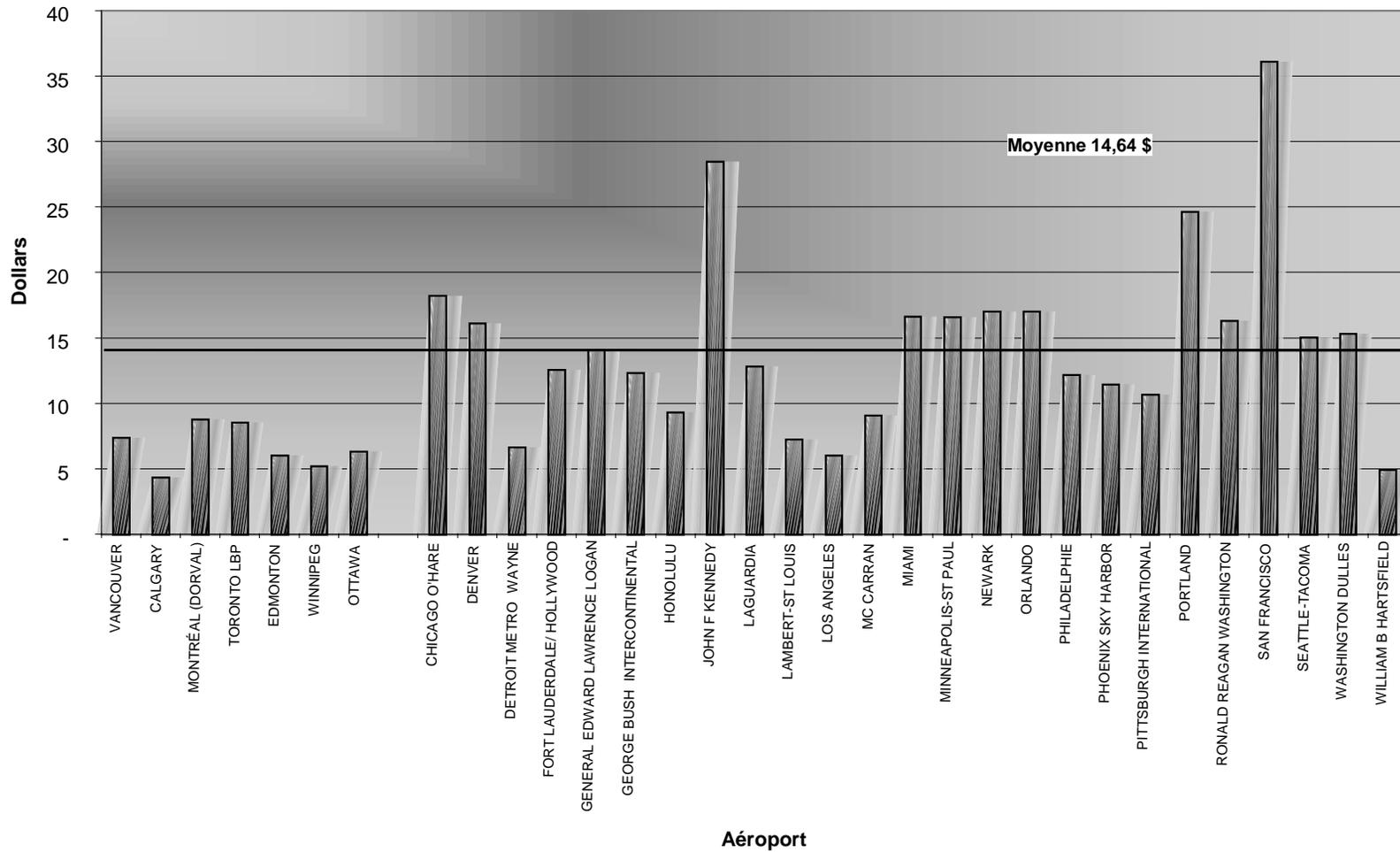
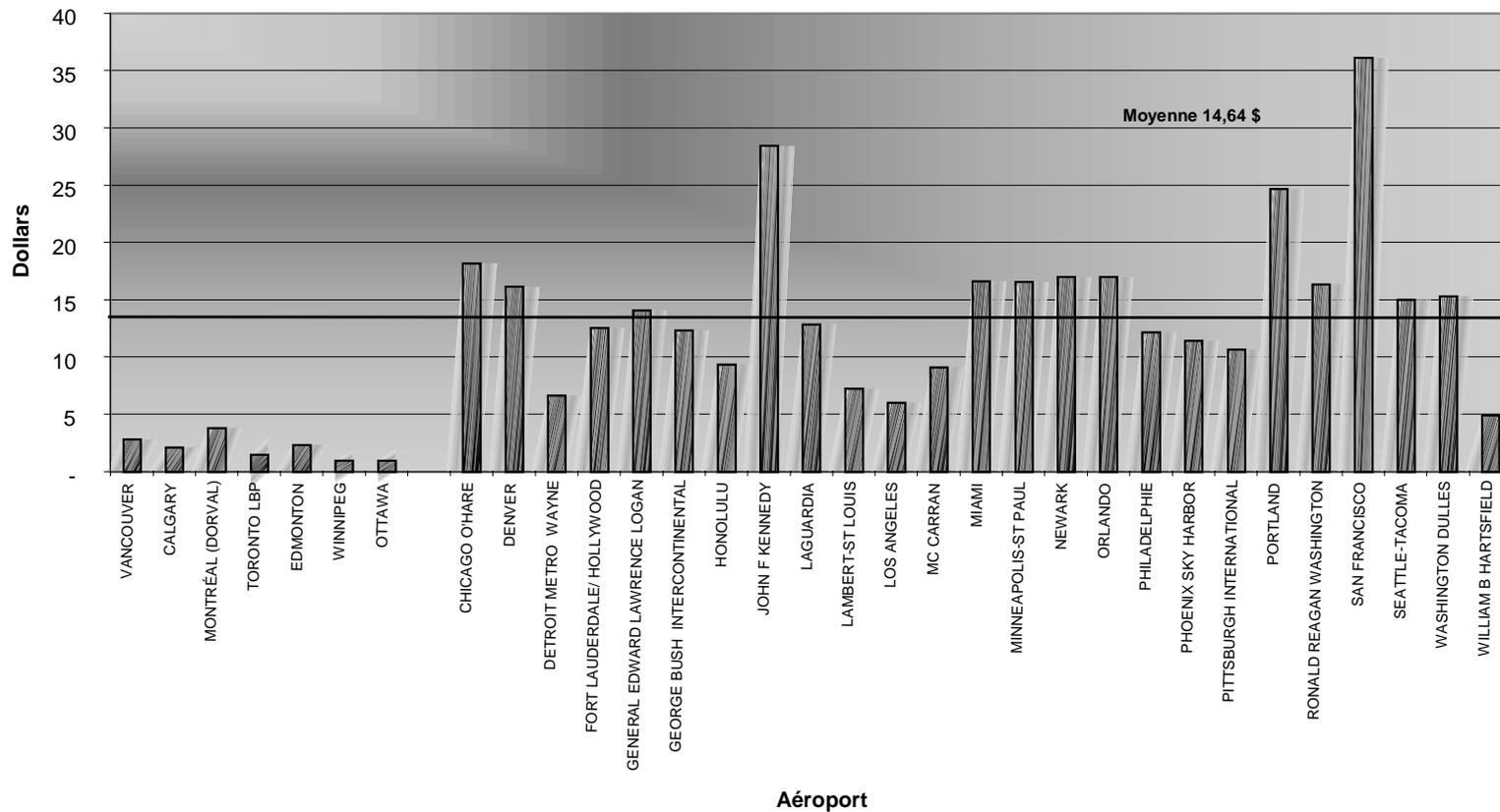


Figure 4-16

Bénéfice d'exploitation par passager



4.6 ANALYSE FINANCIÈRE DES AÉROPORTS CANADIENS

Nous présentons dans cette section une évaluation financière des aéroports du RNA et d'un sous-ensemble d'aéroports régionaux et locaux. Les mesures de rendement examinées jusqu'ici se limitaient à des données opérationnelles sur les revenus et les coûts. Dans la présente section, nous utilisons l'information contenue dans les rapports annuels et fournie par Transports Canada pour effectuer une analyse financière. En tant qu'entreprises, comment les aéroports se comparent-ils aux autres entreprises de l'économie?

Notre examen se fonde sur des mesures courantes de l'analyse financière. Ces mesures font l'objet d'une section à la fin du présent chapitre. Certains détails et la définition des mesures sont présentés.

4.6.1 AÉROPORT INTERNATIONAL DE VANCOUVER

Le 1^{er} juillet 1992, les activités et services de l'aéroport international de Vancouver, précédemment administrés par Transports Canada, ont été cédés à l'Administration de l'aéroport international de Vancouver, en vertu d'un bail de 60 ans.

Au cours de la période de 1997 à 1999, l'aéroport de Vancouver a servi plus de 14 millions de passagers par année, ce qui le plaçait au deuxième rang des aéroports canadiens en termes de fréquentation. Cette période s'est caractérisée par un ralentissement de la croissance des mouvements de passagers et d'aéronefs, attribuable principalement à l'amorce d'une récession en Colombie-Britannique en 1998, mais aussi à la restructuration de l'industrie des lignes aériennes au Canada et à la crise asiatique.

En 1998, les revenus de l'aéroport ont été de 10,83 % supérieurs à ceux de 1997, tandis que la hausse n'a été que de 3,56 % de 1998 à 1999. L'aéroport s'efforce de réduire les redevances d'atterrissage et les droits d'aérogare, tout en haussant ses revenus en accroissant l'apport des concessions et des frais d'améliorations aéroportuaires. Par conséquent, cette période est marquée par une réduction des revenus aéronautiques et une hausse des revenus non aéronautiques.

Les marges d'exploitation pour la période ont été de 20,67 %, de 27,3 % et de 19,9 % en 1997, 1998 et 1999 respectivement. Pour les trois mêmes années, le bénéfice net a été respectivement de 44,1, 64,6 et 49,5 millions de dollars. Tandis que la marge d'exploitation a diminué sensiblement, la marge du BAIIAL (EBITDAR) a aussi fléchi, mais à un moindre degré, les deux ratios reflétant la pression accrue des charges d'exploitation sur le bénéfice de l'entreprise⁹⁰.

Durant la période 1997-1999, on note que la hausse des charges d'exploitation a été causée principalement par l'augmentation des charges salariales, ainsi que par l'annualisation des coûts liés aux activités visant le International Terminal Building (ITB) de l'aéroport, amorcées en 1997.

L'importante baisse des avoirs en liquidités et l'augmentation des comptes fournisseurs en 1999 ont eu une incidence négative sur la position de liquidités de l'entreprise. Le ratio de liquidité générale, qui

⁹⁰ Le BAIIAL (EBITDAR) fournit une mesure du bénéfice (bénéfice avant intérêts, impôts, amortissement et loyer foncier) sans tenir compte de la façon dont ces charges se répercutent sur l'entreprise.

était de 1,7 en 1997 indiquant une solide position, s'est accru en 1998, mais a chuté en 1999. Malgré le recul de 1999, le ratio demeure bien supérieur à la moyenne de 0,94 des aéroports canadiens de niveau I, ce qui témoigne de la bonne situation de liquidités de l'entreprise. Le fonds de roulement est positif pour l'ensemble de la période, contrairement à celui de la plupart des autres aéroports de niveau I, et l'entreprise affiche le deuxième meilleur ratio de rotation du fonds de roulement, après l'aéroport international de Calgary.

Le délai moyen de recouvrement des comptes clients de l'entreprise est passé de 19 jours en 1997 à 22 jours en 1999. Autrement dit, l'entreprise prend plus de temps qu'auparavant à recouvrer ses comptes clients. Toutefois, la moyenne des délais de recouvrement⁹¹ est de 35 jours et, sous cet angle, l'entreprise n'accorde pas un crédit suffisant à ses clients. Le délai moyen de paiement des comptes fournisseurs a diminué, tombant de 79 jours en 1997 à 67 jours en 1999. La moyenne des délais de paiement est de 74 jours, de sorte que l'entreprise en est venue à payer ses comptes fournisseurs beaucoup plus vite, omettant ainsi de profiter pleinement du crédit accordé par les fournisseurs.

Une entreprise devrait toujours chercher à faire correspondre son délai moyen de recouvrement des comptes clients à son délai moyen de paiement des comptes fournisseurs. Les liquidités élevées de l'aéroport sont dues principalement au fait que son délai de recouvrement est beaucoup plus court que son délai de paiement, mais cette situation pourrait lui être nuisible, de sorte que l'aéroport devrait porter attention à ses modalités de crédit.

L'augmentation du délai moyen de rotation des stocks et la dégradation du ratio de rotation des stocks indiquent que l'entreprise prend plus de temps à vendre ses stocks. Toutefois, le délai moyen est de 4 jours et le ratio est de 106, de sorte que l'aéroport est en meilleure situation que les autres aéroports. Exception faite de la baisse du ratio de rotation des stocks, les autres ratios de rotation de l'actif sont restés relativement stables au cours de la période 1997-1999. Ces ratios ont affiché une amélioration durant 1998, un reflet des revenus plus élevés. Toutefois, comparativement aux autres aéroports de niveau I, l'entreprise a un ratio de rotation de l'actif immobilisé beaucoup moins élevé, ce qui indique une insuffisance de la création de revenus par rapport à la base d'actifs disponible.

L'importante croissance des revenus de l'entreprise aura également une incidence favorable sur sa capacité de contracter des emprunts à court terme, car on observe une augmentation du ratio chiffre d'affaires/dette à court terme.

Les ratios de structure financière indiquent comment l'entreprise gère son actif, compte tenu de son niveau de bénéfices non répartis. Par rapport aux autres aéroports, l'entreprise n'accorde pas une trop grande importance au financement externe. La baisse du ratio dette totale/capital total et du ratio dette à long terme/bénéfices non répartis durant cette période indique que l'entreprise a réduit son recours à l'endettement. En outre, la baisse du ratio de la dette à court terme durant 1999 indique que non seulement l'entreprise est moins tributaire des emprunts à long terme, mais qu'elle réduit également sa dette à court terme.

⁹¹ Moyenne signifie ici la moyenne pour l'ensemble des aéroports de niveau I.

Comparativement aux autres aéroports de niveau I, sauf l'aéroport de Toronto, l'entreprise a besoin d'un niveau modeste de financement externe.

Le ratio de couverture des charges fixes indique que l'entreprise est en mesure de payer ses loyers et intérêts débiteurs à même les bénéfices qu'elle réalise durant l'année. Ce ratio s'est amélioré par rapport à sa valeur de 1997, mais a légèrement fléchi entre 1998 et 1999. Toutefois, même si l'entreprise peut payer ses loyers à même ses bénéfices, le ratio se situe à 2,2, un niveau inférieur à la moyenne. Cela pourrait vouloir dire que l'entreprise ne génère pas assez de revenus compte tenu des loyers à payer, ou encore que les loyers sont trop élevés.

Selon le ratio d'adéquation des liquidités de 0,98 en 1999, l'entreprise génère presque assez de flux de trésorerie de son exploitation pour couvrir ses dépenses en immobilisations et ses investissements nets en stocks. Un ratio de 1 conviendrait mieux au niveau d'activités de l'aéroport. Toutefois, le ratio est supérieur à la moyenne de 0,86, de sorte que les flux de trésorerie de l'entreprise couvrent davantage les immobilisations que dans les autres aéroports.

La rentabilité de l'entreprise est restée relativement stable entre 1997 et 1999, avec de meilleurs ratios de marge bénéficiaire (rentabilité de l'exploitation) et de rendement de l'actif en 1998. L'entreprise vient au troisième rang des aéroports de niveau I sur le plan de la rentabilité d'exploitation.

D'autres indicateurs du rendement de l'aéroport – ratio total de passagers/revenus, ratio total de mouvements d'aéronefs/revenus et ratio masse de fret/revenus – montrent des améliorations au cours de la période examinée.

4.6.2 Aéroport international de Calgary

L'aéroport international de Calgary est exploité par The Calgary Airport Authority (« CAA ») depuis le 1^{er} juillet 1992 en vertu d'un bail du gouvernement du Canada (bail du Canada). En 1997, la CAA a obtenu une modification du bail du Canada qui prévoit le paiement d'un loyer révisé au gouvernement canadien pour les années 1996 à 2005. Le 1^{er} octobre 1997, la CAA a conclu un bail avec le gouvernement du Canada pour l'exploitation de l'aéroport de Springbank⁹².

L'aéroport de Calgary a enregistré une croissance soutenue du nombre de passagers, avec des progressions de 11 % de 1996 à 1997, de 3,2 % de 1997 à 1998 et de 1,5 % de 1998 à 1999⁹³. En conséquence, les revenus de l'entreprise ont progressé de 30,24 % de 1997 à 1998 et de 21,75 % de 1998 à 1999. L'instauration de frais d'améliorations aéroportuaires en 1997 est un important facteur ayant influé sur les revenus. À noter également une amélioration importante de la marge d'exploitation de l'entreprise sur la période 1997-1999, reflétant non seulement une progression des revenus, mais aussi une croissance moindre des charges d'exploitation. Le ralentissement de la croissance des charges d'exploitation de l'entreprise a permis d'enregistrer des marges d'exploitation de 32,49 % en 1998 et de 35,59 % en 1999.

⁹² Extrait du rapport annuel de l'entreprise.

⁹³ Chiffres tirés des rapports de 1997, 1998 et 1999 de la CAA.

La position de liquidités de l'entreprise, c'est-à-dire sa capacité de s'acquitter de ses obligations à court terme, est supérieure à la moyenne. Comme l'indiquent le ratio de liquidité générale, le ratio de liquidité relative et le ratio de rotation du fonds de roulement, les liquidités ont augmenté sensiblement en 1998, puis ont légèrement baissé en 1999 en raison surtout d'une augmentation des comptes fournisseurs de l'entreprise. Toutefois, les trois ratios se sont maintenus au-dessus de 1 :1. En 1998, l'entreprise avait un ratio de liquidité générale de 1,69, soit nettement plus que la moyenne de 0,94. La situation du fonds de roulement de l'entreprise est meilleure que celle des autres aéroports de niveau I. Tandis que les autres aéroports canadiens de niveau I (sauf Vancouver et Victoria) ont affiché un fonds de roulement négatif, l'aéroport de Calgary a enregistré des valeurs positives, avec des ratios de rotation respectifs de 34 et de 20 en 1998 et 1999.

Cela pourrait résulter d'un plus long délai moyen de paiement des comptes fournisseurs par rapport au reste des aéroports, sauf Toronto. Le délai moyen est de 74 jours, tandis que celui de l'entreprise était de 97 en 1999. En revanche, l'entreprise a une meilleure situation du côté des comptes clients. Son délai moyen de recouvrement des comptes clients, à 30 jours, est légèrement inférieur à la moyenne de 36 jours. L'entreprise recouvre donc ses comptes clients plus vite que le reste de l'industrie, et n'accorde pas une trop grande latitude de crédit à ses clients.

Les divers ratios de rotation de l'actif ont été relativement constants au cours de la période examinée. L'entreprise a élargi sa base d'actifs au fil des ans, et elle en a tiré suffisamment de revenus.

L'importante croissance des revenus de l'entreprise a aussi un effet favorable sur sa capacité de contracter des emprunts à court terme, comme l'indique une augmentation du ratio chiffre d'affaires/dette à court terme.

Les ratios de structure financière indiquent que l'entreprise n'a pas accordé trop d'importance au financement externe, comparativement aux autres aéroports. La hausse du ratio total de l'actif/bénéfices non répartis et du ratio dette totale/capital total durant 1999 indique que l'entreprise a recouru davantage à l'endettement, mais ces ratios ont légèrement reculé durant 1999.

Toutefois, l'augmentation du ratio de la dette à court terme durant 1999 montre que l'entreprise, bien qu'elle ait réduit son recours aux emprunts à long terme, a néanmoins accru le poids de sa dette à court terme.

Le ratio de couverture des charges fixes indique que l'entreprise est en mesure d'acquitter ses loyers grâce aux bénéfices de son exploitation. La moyenne est de 2,2, tandis que l'aéroport de Calgary a enregistré des ratios de 2,3 et de 2,7 en 1998 et 1999 respectivement. L'augmentation du ratio durant 1999 témoigne du fait que l'entreprise réalise des bénéfices suffisants pour remplir ses obligations. De plus, le ratio d'adéquation des liquidités de 0,45 indique que l'entreprise tire suffisamment de liquidités de son exploitation pour soutenir ses dépenses en immobilisations et ses investissements en stocks. Le ratio, toutefois, est inférieur à la moyenne de 0,8.

Au cours de la période 1997-1999, l'entreprise a connu une amélioration de sa rentabilité, comme en témoignent les taux de rentabilité d'exploitation et de rendement de l'actif. On note un léger recul du rendement de l'actif en 1999 par rapport à 1998, mais l'amélioration par rapport à 1997 indique que l'entreprise réalise un rendement satisfaisant sur l'ensemble des actifs qu'elle emploie. De plus,

l'amélioration de la rentabilité d'exploitation indique un progrès dans la gestion des charges de l'aéroport, qui se répercute favorablement sur la rentabilité de l'entreprise.

La moyenne des taux de rentabilité d'exploitation est de 0,19, tandis que celui de l'aéroport de Calgary est supérieur à 0,32, tant en 1998 qu'en 1999. En fait, l'entreprise affiche le meilleur ratio de marge bénéficiaire parmi l'ensemble des aéroports canadiens de niveau I.

De plus, les ratios total de passagers/revenus, total des mouvements d'aéronefs/revenus et masse de fret/revenus affichent tous des améliorations sensibles sur la période soumise à l'analyse. Les ratios total de passagers/revenus et total des mouvements d'aéronefs/revenus sont supérieurs à la moyenne du reste des aéroports.

4.6.3 AÉROPORT DE MONTRÉAL-DORVAL

Le 1^{er} août 1992, Aéroports de Montréal a conclu un bail de 60 ans avec Transports Canada, a pris en charge les contrats d'immobilisations et est devenu le bénéficiaire des contrats productifs de revenus en vigueur à ce moment.

De 1997 à 1999, l'aéroport de Montréal-Dorval a servi plus de 6,6 millions de passagers chaque année. En 1999, le total de passagers s'est établi à 7,8 millions.

Les revenus générés par l'exploitation de l'aéroport se sont élevés à 117, à 155 et à 164 millions de dollars respectivement en 1997, 1998 et 1999. Les marges d'exploitation respectives ont été de 11,21 %, 10,81 % et 4,06 % pour les trois mêmes années. Malgré le recul sensible de la marge d'exploitation, la marge du BAIIAL est passée de 27,7 % en 1998 à 31,07 % en 1999. Ces chiffres indiquent que les loyers fonciers et les frais d'amortissement ont eu une incidence accrue sur le bénéfice d'exploitation de l'entreprise en 1999. Et comme en font foi les ratios charges/revenus, les loyers fonciers et les charges d'amortissement ont crû davantage que les revenus. On note également une augmentation des charges salariales, ainsi qu'une relative stabilité des charges de biens et services, par rapport au total des revenus.

Bien que l'avoir en liquidités ait augmenté en 1999, l'importante baisse des comptes clients (en raison de l'élimination des comptes clients de Transports Canada) s'est répercutée négativement sur la position de liquidités de l'aéroport. On peut voir une réduction du ratio de liquidité générale et du ratio de liquidité relative, qui étaient déjà inférieurs aux moyennes de 0,81 et de 0,74 respectivement. En fait, l'entreprise affiche le fonds de roulement négatif le plus élevé de tous les aéroports canadiens de niveau I pour la période. La détérioration de son fonds de roulement n'est pas seulement due à la baisse des comptes clients, mais également à une augmentation des comptes fournisseurs de l'aéroport.

Il est à noter, également, que le délai moyen de recouvrement des comptes clients de l'entreprise s'est accru, passant de 22 jours en 1998 à 45 jours en 1999. Ainsi, il faut maintenant plus de temps à l'entreprise pour encaisser les paiements de ses clients, ceux-ci bénéficiant d'un délai de crédit supérieur aux 36 jours appropriés, sur la base du délai moyen des autres aéroports. On note aussi une importante augmentation du délai moyen de paiement des comptes fournisseurs, qui est passé de 51 jours en 1998 à 95 jours en 1999. Par rapport à la moyenne de 74 jours, le ratio indique que

l'entreprise laisse s'écouler un délai plus long avant d'acquitter ses factures. Des frais d'intérêt pourraient être implicitement associés à cet accroissement du délai moyen de paiement.

Une baisse des ratios de rotation de l'actif est également observable en 1999, ce qui pourrait révéler une insuffisance des revenus engendrés par l'entreprise compte tenu de sa base d'actifs. La cause pourrait notamment résider dans le fait que l'entreprise a continué d'élargir sa base d'actifs afin de permettre un accroissement de ses activités, mais que les revenus sont restés en deçà des niveaux attendus. Les ratios de rotation des comptes clients et de rotation des stocks étaient supérieurs à la moyenne en 1998, mais ont fléchi sensiblement par la suite. L'entreprise devrait examiner les raisons pour lesquelles ces deux ratios de rotation ont autant baissé par rapport aux niveaux de 1998.

Les ratios de structure financière indiquent que l'aéroport a réduit son recours à l'endettement pour financer ses activités. Le ratio dette totale/capital total de 0,66 est légèrement plus élevé que la moyenne, une indication que l'entreprise mise peut-être davantage sur les emprunts que les autres aéroports.

Le ratio de couverture des charges fixes de 1,7, bien qu'il soit inférieur à la moyenne de 2,2, indique que le bénéfice de l'entreprise couvre en bonne partie ses obligations au titre des loyers, de sorte que l'aéroport ne devrait pas accroître sa dépendance à l'égard du financement externe.

De plus, le ratio d'adéquation des liquidités de 0,9 en 1999 indique que l'entreprise avait, cette année-là, suffisamment de flux de trésorerie provenant de l'exploitation pour soutenir ses dépenses en immobilisations et ses investissements nets en stocks.

La rentabilité d'exploitation est demeurée relativement stable sur la période, mais le rendement de l'actif est tombé à 0,017 durant 1999. En fait, l'aéroport a des ratios de rentabilité inférieurs à la moyenne, qui sont sans doute principalement attribuables à des charges d'exploitation plus élevées réduisant sensiblement le bénéfice net de l'aéroport pour l'année. Pour 1999, l'aéroport affiche la rentabilité d'exploitation et le rendement de l'actif les plus faibles parmi tous les aéroports de niveau I. L'entreprise devrait réexaminer ses dépenses et cerner les raisons pour lesquelles celles-ci ont augmenté à un rythme plus rapide que les revenus.

Le ratio total de passagers/revenus de 5,08 % en 1998, qui est supérieur à la moyenne, indique que le niveau des revenus est plus que suffisant par rapport au volume de passagers. Par ailleurs, l'aéroport affiche un ratio masse de fret/revenus de 64 % pour 1998, un niveau un peu moins bon que la moyenne.

4.6.4 AÉROPORT INTERNATIONAL DE TORONTO

Le 2 décembre 1996, la Greater Toronto Airports Authority (« GTAA ») a pris en charge l'exploitation, la gestion et le contrôle de l'aéroport international Lester B. Pearson de Toronto (l'« aéroport ») pour une période de 60 ans, avec une période de renouvellement de 20 ans, en vertu d'un bail foncier (le « bail foncier ») conclu par la GTAA, à titre de locataire, et Transports Canada, à titre de locateur.

L'aéroport est le plus fréquenté au Canada et vient au quatrième rang des aéroports internationaux en Amérique du Nord. Au cours de la période de 1997 à 1999, l'aéroport a servi plus de 25 millions de

passagers chaque année, un volume considérable comparativement aux autres aéroports canadiens de niveau I.

L'aéroport a réalisé des revenus de 274, de 372 et de 417 millions de dollars, respectivement, en 1997, 1998 et 1999. Les augmentations annuelles ont donc été de 30,24 % de 1997 à 1998 et de 12,07 % de 1998 à 1999.

En 1998, l'apport principal de revenus, sous forme de redevances d'atterrissage et de droits d'aérogare, venait des lignes aériennes et, en janvier, la GTAA a implanté un nouveau mode d'établissement des tarifs et frais des lignes aériennes, en vertu duquel les tarifs étaient fixés à des taux permettant de couvrir les coûts d'exploitation.

L'aéroport a affiché des marges d'exploitation respectives de 7,04 %, 8,20 % et 9,34 % en 1997, 1998 et 1999. À ce chapitre, toutefois, il enregistre les taux les plus faibles parmi les aéroports canadiens de niveau I.

La faiblesse des marges d'exploitation tient principalement aux très fortes hausses des charges d'exploitation enregistrées durant la période. Outre l'augmentation normale des charges d'exploitation due à l'accroissement des activités, une hausse des intérêts débiteurs a contribué à la croissance des charges totales.

Bien que la marge d'exploitation de l'aéroport soit nettement moins élevée que la moyenne, sa marge du BAIIAL est, pour sa part, bien supérieure, et est restée relativement stable sur l'ensemble de la période examinée. Cela indique que le poids accru des intérêts, des impôts, de l'amortissement et des loyers fonciers influe défavorablement sur le bénéfice d'exploitation de l'aéroport.

Comme l'indiquent plus précisément les ratios charges/revenus, les intérêts et l'amortissement ont augmenté, tandis que le ratio loyers fonciers/revenus a diminué depuis 1997.

L'augmentation spectaculaire des comptes fournisseurs de l'aéroport s'est répercutée négativement sur la position de liquidités de l'entreprise. On peut voir une détérioration du ratio de liquidité générale et du ratio de rotation du fonds de roulement au cours de la période 1997-1999. De plus, l'entreprise affiche un fonds de roulement négatif sur l'ensemble de la période. Une explication possible est que l'entreprise recouvre ses comptes clients plus vite qu'elle ne paie ses comptes fournisseurs. L'écart est confirmé par les délais moyens plus courts de recouvrement des comptes clients de 32 et 41 jours, et par les délais moyens plus longs de paiement des comptes fournisseurs de 107 et 136 jours, en 1998 et 1999 respectivement.

L'augmentation du délai moyen de recouvrement des comptes clients, qui est supérieur à la moyenne, montre que l'entreprise prend maintenant plus de temps à percevoir les paiements de ses clients, ce qui contribue à détériorer le ratio de rotation des comptes clients de l'aéroport.

En revanche, l'aéroport prend plus de temps à payer ses comptes fournisseurs, soit 136 jours en 1999 comparativement à une moyenne de 74 jours. Des intérêts débiteurs sont implicitement liés à une hausse du délai moyen de paiement des comptes fournisseurs, de sorte que les charges d'intérêts de l'aéroport à ce titre pourraient être plus élevées que celles des autres aéroports de niveau I.

Des comptes fournisseurs plus élevés et des comptes clients beaucoup moins élevés ont une incidence négative sur la position de liquidités de l'aéroport. Les ratios de liquidité générale et relative sont tous deux bien inférieurs à la moyenne, une indication selon laquelle le fonds de roulement devrait recevoir une attention particulière de la part de la direction.

L'entreprise a le ratio de rotation de stocks le plus élevé de l'industrie, soit 189 pour l'année 1999. Le ratio de rotation de l'actif immobilisé montre quant à lui une amélioration, mais sa valeur demeure sous la moyenne. Le ratio de rotation de l'actif total est lui aussi inférieur à la moyenne, tout en étant demeuré relativement stable sur l'ensemble de la période.

Le ratio élevé chiffre d'affaires/liquidités est principalement attribuable aux énormes revenus réalisés durant la période et à une position de liquidités inférieure à la normale.

Les ratios de structure financière indiquent que l'aéroport a largement recours aux emprunts pour financer son exploitation et, par conséquent, accroître ses revenus. L'aéroport affiche le ratio dette totale/capital total le plus élevé, une indication de sa dépendance à l'égard du financement externe. Cela n'a rien d'étonnant, car l'aéroport Pearson a de loin les plus fortes dépenses en immobilisations de tous les aéroports canadiens. De plus, au cours de la période examinée, l'aéroport a amorcé le programme de développement de l'aéroport (« AID »), dont le financement était censé se faire au moyen d'importantes émissions de titres de dette.

Le ratio dette à long terme/bénéfices non répartis de 18,11 en 1999 montre que pour chaque dollar de bénéfices non répartis servant à financer l'exploitation, l'aéroport a besoin de 18,11 \$ de plus en dette à long terme.

Par ailleurs, une légère augmentation du ratio de la dette à court terme peut être observée, signe que l'entreprise a recours également à ce type d'endettement. Toutefois, le ratio de la dette à court terme de l'aéroport est inférieur à la moyenne de 0,41, de sorte que l'aéroport est moins tributaire de la dette à court terme que les autres aéroports de niveau I.

L'important endettement est confirmé par le ratio d'adéquation des liquidités de 0,25 en 1999, comparativement à une moyenne de 0,86. Les dépenses en immobilisations comprennent notamment celles consacrées à la « construction en cours » pour le programme AID. Comme il a été mentionné, ces travaux devaient être financés par des emprunts, de sorte que si on retranche la « construction en cours » du total des dépenses en immobilisations, les flux de trésorerie provenant de l'exploitation sont plus que suffisants pour couvrir le reste des investissements.

Le ratio de couverture des charges fixes révèle que l'entreprise a des ressources largement suffisantes pour acquitter ses paiements de loyers au moyen du bénéfice tiré de l'exploitation. Toutefois, les ratios de 1,14, de 1,78 et de 1,2 en 1997, 1998 et 1999 respectivement sont inférieurs à la moyenne de 2,2, ce qui révèle peut-être des charges de loyers trop élevées, ou encore que des bénéfices insuffisants sont réalisés avec les baux actuels.

Le rendement de l'actif est relativement stable sur l'ensemble de la période, tandis que la rentabilité d'exploitation affiche une légère amélioration, atteignant 0,93 en 1999. Ces ratios de rentabilité de l'aéroport sont nettement inférieurs à la moyenne, en raison principalement, dans le cas de la rentabilité d'exploitation, des charges d'exploitation élevées par rapport au bénéfice total et, dans le

cas du rendement de l'actif, d'une base d'actifs beaucoup plus vaste. Toutefois, étant donné que les charges élevées amputant le bénéfice net sont dues à une augmentation des activités de l'aéroport et que l'accroissement de la base d'actifs est attribuable au programme de développement, l'aéroport n'a pas à s'inquiéter de ces ratios de rentabilité plus faibles.

4.6.5 AÉROPORTS D'EDMONTON

L'entreprise a servi plus de 3,6 millions de passagers au cours de la période de 1997 à 1999, et ses revenus ont affiché une importante augmentation en 1997 et en 1998. L'instauration de frais d'améliorations aéroportuaires en 1997 a largement contribué à la hausse des revenus de l'entreprise.

Au cours de 1999, notamment en raison des changements survenus dans l'industrie canadienne du transport aérien, l'entreprise n'a pas connu le même rythme de croissance des revenus que durant la période 1997-1998. La baisse du trafic passager n'est pas la seule variable qui a comprimé les revenus de concessions et autres revenus de l'entreprise. En 1999, la perte de revenus est due en partie au retrait de Delta Airlines de l'Ouest canadien, ainsi qu'à la nécessité pour l'entreprise d'éponger les pertes du Edmondon City Centre Airport. En conséquence, les revenus n'ont progressé que de 2,2 % en 1999, tandis que la marge d'exploitation, qui était de 31,0 % en 1998, est tombée à 23,3 % en 1999. Toutefois, le BAIIAL a continué d'augmenter, de sorte que la baisse de la marge d'exploitation indique que les charges de l'entreprise croissent plus vite que ses revenus. Au cours de la période 1997-1999, aussi bien les loyers fonciers que les charges d'amortissement ont augmenté par rapport au total des revenus, tandis que les charges salariales, après un fléchissement en 1998, ont augmenté de nouveau en 1999.

L'importante baisse des avoirs en liquidités et l'augmentation constante des comptes fournisseurs de l'entreprise en 1998 se sont répercutées négativement sur sa position de liquidités. Tandis que le ratio de liquidité générale de 0,97 enregistré en 1997 témoignait d'une bonne situation, il s'est replié en 1998 avant de se redresser légèrement en 1999. Toutefois, à 0,66, le ratio de liquidité générale de 1999 demeure inférieur à la moyenne des aéroports de niveau I de 0,94. Le niveau presque identique du ratio de liquidité relative indique que la diminution des liquidités est due à la baisse des avoirs en liquidités, et non à des avoirs en stocks trop élevés.

L'entreprise a fonctionné avec un fonds de roulement négatif sur l'ensemble de la période, mais son fonds de roulement s'est détérioré par rapport aux montants de 1997.

Au cours de la période 1998-1999, l'entreprise a recouvré ses comptes clients bien plus vite qu'elle n'acquittait ses comptes fournisseurs, et c'est là une autre cause de la dégradation du fonds de roulement. Une importante amélioration du délai moyen de recouvrement des comptes clients est survenue entre 1997 et 1999, celui-ci ayant fléchi de 96 jours à 35 jours. Toutefois, le délai moyen de paiement des comptes fournisseurs s'est accru, passant de 71 jours à 133 jours, ce qui indique un déséquilibre entre les délais de recouvrement des comptes clients et de paiement des comptes fournisseurs. Des frais d'intérêt plus élevés pourraient être associés au délai plus long de paiement des comptes fournisseurs.

La perception plus rapide des comptes clients par l'entreprise se reflète aussi dans l'importante amélioration de son ratio de rotation, qui atteint presque la moyenne. La détérioration des ratios de

rotation des stocks et de rotation de l'actif immobilisé après 1998 a exercé une pression à la baisse sur le ratio de rotation de l'actif total. Les trois ratios de rotation sont inférieurs à la moyenne.

La dégradation des ratios de rotation de l'actif durant 1999 est attribuable à des revenus moins élevés que prévu, tandis que les investissements en immobilisations et en stocks étaient déjà faits.

Sur la période de 1998 à 1999, comment en font foi les ratios de structure financière, l'entreprise a fait davantage appel à l'endettement à long terme comparativement à 1997. C'était une étape nécessaire compte tenu des importants projets d'expansion et d'amélioration de l'entreprise, qui exigeaient de vastes immobilisations. L'augmentation du ratio dette totale/capital total (0,59 en 1999 contre 0,46 en 1997) et du ratio dette à long terme/bénéfices non répartis (1,13 en 1999) indique que l'entreprise a davantage recours au financement externe. Ainsi, bien que la hausse des bénéfices non répartis ait procuré davantage de financement interne, les dépenses en immobilisations accrues de l'entreprise exigeaient de recourir par surcroît à des fonds externes. Si l'aéroport semblait davantage tributaire de l'endettement que les autres aéroports (sauf Toronto) en 1999, son endettement comparatif était moins élevé les années précédentes.

L'amélioration du ratio de couverture des charges fixes, qui s'est situé à 3,83 et à 2,87 en 1998 et en 1999 respectivement, témoigne de la capacité accrue de l'aéroport de s'acquitter de ses obligations à court et à long terme à même les bénéfices réalisés. La réduction du ratio en 1999 est surtout attribuable à une hausse des charges en loyers, mais aussi à un bénéfice moins élevé que prévu résultant d'une baisse du trafic passager.

Les ratios de rentabilité sont demeurés relativement stables durant la période 1997-1999. Tandis que la rentabilité d'exploitation s'est maintenue au-dessus de la moyenne de l'industrie, le rendement de l'actif, bien que supérieur à la moyenne dans la période 1997-1998, a légèrement reculé en 1999.

Comme l'indique le ratio d'adéquation des liquidités, l'entreprise tire suffisamment de flux de trésorerie de son exploitation pour couvrir en partie ses dépenses en immobilisations et ses investissements nets en stocks. De même, le ratio flux de trésorerie provenant de l'exploitation/passif total révèle la capacité de l'aéroport d'acquitter ses dettes avec les liquidités obtenues de l'exploitation. Ce ratio s'est largement amélioré en 1998 grâce surtout à la hausse du trafic passager et à certains encaissements en provenance du gouvernement du Canada.

La diminution du ratio flux de trésorerie provenant de l'exploitation/passif total en 1999 est due à une réduction des flux de trésorerie résultant d'une baisse du trafic passager, à une hausse des intérêts débiteurs et à une augmentation sensible du passif total attribuable à certaines dépenses en immobilisations impayées⁹⁴.

On note par ailleurs une amélioration du ratio total de passagers/revenus, qui s'est situé à 6,9 % en 1999 comparativement à une moyenne de 9,5 %. Le ratio masse de fret/revenus montre des améliorations supérieures à la moyenne uniquement en 1997 et en 1998.

⁹⁴ Voir la note 4(b) du rapport annuel 1999.

4.6.6 AÉROPORT DE WINNIPEG

L'Administration aéroportuaire de Winnipeg Inc. (AAW) a pris en charge l'exploitation de l'aéroport international de Winnipeg le 1^{er} janvier 1997 en vertu d'un bail de 60 ans octroyé par le gouvernement du Canada.

D'importantes augmentations des revenus et des marges d'exploitation de l'entreprise sont survenues durant la période 1997-1999. L'aéroport a servi près de 3 millions de passagers pendant cette période et a réalisé un bénéfice d'exploitation de 7,7 millions de dollars en 1999. L'entreprise a accru ses revenus de 15,7 % de 1997 à 1998 et de 22,1 % de 1998 à 1999. La marge d'exploitation a augmenté de 14,9 % de 1997 à 1998 et de 24,4 % de 1998 à 1999. Par ailleurs, la marge du BAIIAL de l'entreprise s'est accrue au cours de la période, ce qui indique que l'entreprise non seulement a réalisé de solides revenus, mais a pu maîtriser ses charges d'exploitation, leur taux de progression demeurant en deçà de celui des revenus. Comme l'indiquent les ratios charges/revenus, seuls les loyers fonciers et les charges d'amortissement ont augmenté par rapport au total des revenus depuis 1997.

Bien que l'entreprise ait subi en 1997 une réduction des activités de Lignes aériennes Canadien International durant l'été et ait été affligée par deux grèves du transport aérien simultanées en septembre 1998, son bénéfice net n'a pas souffert sensiblement de ces événements. Le bénéfice net réalisé en 1997 a été de 3,8 millions de dollars.

La baisse des ratios de liquidités révèle à la fois une réduction de l'actif à court terme et une augmentation du passif à court terme de l'entreprise. L'actif en liquidités en 1999 était très faible comparativement à la dette à court terme de l'entreprise. En outre, les ratios de liquidité générale (0,48 en 1999) et de liquidité relative (0,42 en 1999) sont bien inférieurs aux moyennes respectives de 0,94 et de 0,85.

Sur l'ensemble de la période, l'entreprise a affiché un fonds roulement négatif, à l'instar de la plupart des aéroports de niveau I, sauf Vancouver, Calgary et Victoria. En 1999, son fonds de roulement a continué à se détériorer, en raison surtout d'une hausse des comptes fournisseurs. Bien que le délai moyen de paiement des comptes fournisseurs de l'entreprise soit tombé à 44 jours en 1999, bien en deçà de la moyenne de 74 jours, l'entreprise a eu davantage recours à la dette à court terme. Le délai de paiement des comptes fournisseurs est beaucoup plus court qu'aux autres aéroports, de sorte que l'entreprise ne tire pas pleinement parti du crédit accordé par les fournisseurs. L'amélioration de ce ratio devrait aller de pair avec la réduction du recours aux emprunts à court terme.

Les délais moyens de recouvrement des comptes clients et de rotation des stocks sont voisins des moyennes de 35 et de 4 jours respectivement. Le délai moyen de recouvrement des comptes clients indique que l'entreprise n'accorde pas un crédit trop prolongé à ses clients. L'aéroport essaie de faire concorder ses délais moyens de recouvrement des comptes clients et de paiement des comptes fournisseurs, mais ses liquidités continuent de se détériorer en raison d'une dépendance accrue à l'égard de la dette à court terme.

La période montre également une amélioration des ratios de rotation des stocks et de recouvrement des comptes clients. La baisse du ratio de rotation de l'actif total est due à une baisse du ratio de rotation de l'actif immobilisé de l'entreprise, un facteur qui, en particulier, indique que les revenus

réalisés sont insuffisants par rapport à la base d'actifs immobilisés. Toutefois, l'aéroport affiche le deuxième meilleur ratio de rotation de l'actif dans l'ensemble de l'industrie.

La forte augmentation du ratio chiffre d'affaires/liquidités n'est qu'une indication de la chute des avoirs en liquidités de l'entreprise.

Les ratios de structure financière indiquent une augmentation de l'endettement à court terme et une baisse de l'endettement à long terme. En conséquence, il semble que l'entreprise finance une partie de son actif à long terme par de la dette à court terme. Toutefois, par rapport aux autres aéroports de niveau I, la dépendance de l'entreprise à l'égard du financement externe n'est pas si considérable.

Comme l'indique le ratio de couverture des charges fixes, le bénéfice de l'entreprise couvre largement ses charges de loyers et ses intérêts débiteurs. En 1999, ce ratio était de 4,9, comparativement à une moyenne de seulement 2,2.

Le ratio d'adéquation des liquidités et le ratio flux de trésorerie provenant de l'exploitation/passif total indiquent que l'entreprise tire suffisamment de liquidités de son exploitation pour s'acquitter de ses obligations au titre de la dette.

En comparaison des autres aéroports de niveau I, le ratio d'adéquation des liquidités, à 0,8, correspond exactement à la moyenne. L'entreprise s'attendait certes à réaliser, en 1999, des rentrées plus imposantes et, par conséquent, a investi fortement dans les immobilisations et dans les stocks, mais les flux de trésorerie provenant de l'exploitation ont été adéquats, selon la moyenne de l'industrie, pour couvrir ces catégories d'investissements.

Les valeurs supérieures à la moyenne de la rentabilité d'exploitation et du rendement de l'actif témoignent d'une rentabilité élevée de l'entreprise. D'autres éléments le confirment, soit les améliorations des ratios total de passagers/revenus, total de mouvements d'aéronefs/revenus et masse de fret/revenus. Toutefois, il faut compter sur une amélioration des deux premiers ratios dans l'avenir pour rejoindre les moyennes des aéroports de niveau I.

4.6.7 AÉROPORT D'OTTAWA

L'Administration de l'aéroport international Macdonald-Cartier a signé le 31 janvier 1997 un bail foncier de 60 ans avec Transports Canada en vertu duquel elle assumait la responsabilité de la gestion, de l'exploitation et du développement de l'aéroport international d'Ottawa.

Au cours de la période 1997-1999, l'aéroport d'Ottawa a servi plus de 2,9 millions de passagers par année. Les revenus provenant de l'exploitation ont été respectivement de 26, de 34 et de 38 millions de dollars en 1997, 1998 et 1999. Ces résultats reflètent des hausses de 25,23 % de 1997 à 1998 et de 14,72 % de 1998 à 1999.

Un important facteur d'accroissement des revenus en 1999 a été l'introduction de frais d'améliorations aéroportuaires de 10 \$.

Les marges d'exploitation engendrées par ces revenus ont été de 10,93 %, 12,98 % et 20,59 % en 1997, 1998 et 1999 respectivement. Cette progression des marges d'exploitation montre que les

revenus ont augmenté plus vite que les charges correspondantes. L'important accroissement de la marge du BAIIAL indique par ailleurs que les charges en biens et services et en salaires n'ont pas augmenté de façon sensible et, par conséquent, n'ont pas eu d'incidence défavorable sur le bénéfice de l'entreprise.

Comme l'indiquent les ratios charges/revenus, le loyer foncier a légèrement augmenté depuis 1997, atteignant 15 %, tout comme les charges d'amortissement, qui ont été de 6,8 % en 1999. Les charges en biens et services, les charges salariales et les intérêts débiteurs ont légèrement fléchi durant la période par rapport aux revenus.

Les avoirs en liquidités de l'aéroport ont affiché une nette augmentation durant la période 1997-1998, renforçant la position de liquidités de l'entreprise. La hausse des ratios de liquidité témoigne de la solidité de cette position. Le ratio de liquidité générale a atteint 1,15 en 1999, soit beaucoup plus que la moyenne de 0,94. Bien que l'entreprise ait connu un fonds de roulement négatif durant la période 1997-1998, elle a affiché un fonds de roulement positif en 1999, grâce surtout à l'augmentation de ses avoirs en liquidités.

Les résultats révèlent par ailleurs une diminution des délais moyens de recouvrement des comptes clients et de paiement des comptes fournisseurs. Le délai plus court de recouvrement des comptes clients (25 jours en 1999 contre 39 jours en 1997) fait que l'aéroport recouvre ses comptes beaucoup plus vite que les autres aéroports. On pourrait soutenir que l'aéroport n'offre pas suffisamment de crédit à ses clients par rapport aux autres aéroports de niveau I, qui affichent une moyenne de 35 jours.

Du côté des comptes fournisseurs, le délai moyen de paiement de l'aéroport est inférieur à la moyenne de l'industrie, qui s'établit à 74 jours. La baisse du délai moyen (de 52 jours en 1997 à 45 jours en 1999) indique que l'aéroport paie ses comptes fournisseurs relativement trop vite, ne tirant pas pleinement parti du crédit consenti par les fournisseurs. Il y a un coût d'option associé au fait d'acquitter trop tôt les comptes fournisseurs de l'entreprise.

Une nette amélioration est observée dans les ratios de rotation des stocks et de rotation des comptes clients. Le ratio de rotation de l'actif immobilisé a fléchi, tombant de 3,6 en 1998 à 3,2 en 1999. Toutefois, les ratios de rotation de l'actif immobilisé et de l'actif total de l'entreprise sont les meilleurs parmi tous les aéroports de niveau I.

Les ratios de structure financière indiquent que l'aéroport a réduit son recours à la dette à long terme pendant la période, mais a maintenu sa dépendance à l'égard de la dette à court terme. Compte tenu des valeurs de 1999 du ratio passif total/capital total, du ratio dette à long terme/bénéfices non répartis et du ratio de la dette à court terme, on constate que, du point de vue de la répartition dette à court terme/dette à long terme, le poids de la dette à court terme est supérieur à celui des autres aéroports de niveau I.

En ce qui touche la rentabilité d'exploitation et le rendement de l'actif, les deux ratios montrent des améliorations depuis 1997, une indication selon laquelle l'aéroport réalise un rendement suffisant compte tenu de sa base d'actifs et de ses charges d'exploitation. L'aéroport affiche les meilleurs ratios de rendement de l'actif (0,31 et 0,39) de tous les aéroports de niveau I durant la période 1998-1999.

De plus, la hausse du ratio de couverture des charges fixes, qui atteignait 2,2 en 1999, indique que l'aéroport réalise un bénéfice suffisant pour couvrir ses obligations au titre des loyers. De plus, le ratio d'adéquation des liquidités de 1,17 (la moyenne est de 0,86) indique qu'en 1999, l'aéroport a obtenu suffisamment de flux de trésorerie de son exploitation pour couvrir amplement ses dépenses en immobilisations et ses investissements nets en stocks.

Par rapport aux moyennes des autres aéroports de niveau I, l'entreprise affiche de meilleurs ratios total de passagers/revenus et total de mouvements d'aéronefs/revenus.

4.6.8 AÉROPORT DE VICTORIA

La Victoria Airport Authority (« VAA ») exploite l'aéroport international de Victoria depuis le 1^{er} avril 1997 en vertu d'un bail octroyé par le gouvernement du Canada (le « bail du Canada »).

Depuis 1997⁹⁵, le volume de passagers à l'aéroport de Victoria dépasse le seuil du million. Cette augmentation du trafic passager, notamment en 1997 et 1998, était surtout attribuable à de plus grandes réductions sur les tarifs passagers. En 1999, le total de passagers n'a pas progressé autant que les années précédentes, surtout en raison de la restructuration de l'industrie canadienne du transport aérien.

Au cours de 1998, la hausse du trafic passager a contribué à la croissance des revenus de l'entreprise. Toutefois, tandis que le total des revenus a progressé de 14,44 % de 1997 à 1998, la hausse n'a été que de 5,40 % de 1998 à 1999. Le ralentissement est attribuable à la faiblesse du trafic passager. Toutefois, n'eut été de l'introduction de frais d'améliorations aéroportuaires de 5 \$, les revenus de 1999 auraient été encore plus faibles.

Fait à noter, la marge d'exploitation de l'entreprise a régressé, tombant de 24,9 % en 1997 à 23,87 % en 1998 et à 20,67 % en 1999. En revanche, la marge du BAIIAL a augmenté, passant de 28,40 % en 1997 à 37,66 % en 1998 et à 38,13 % en 1999. La baisse de la marge d'exploitation et la hausse de la marge du BAIIAL indiquent certes que le total des revenus a fléchi en 1999, mais surtout que les charges d'exploitation ont augmenté sensiblement davantage que les revenus. En fait, en 1998, la VAA a commencé à effectuer des paiements de loyers en vertu du bail du Canada, ce qui a sensiblement accru ses charges d'exploitation. En outre, les charges d'amortissement ont commencé à augmenter, réduisant d'autant le bénéfice d'exploitation de l'entreprise.

La position de liquidités de l'aéroport est excellente, comme en témoignent les ratios de liquidité générale et du fonds de roulement. Les ratios de liquidité générale de 1,83 en 1997 et de 2,5 en 1999, comparativement à la moyenne de 0,94, indiquent une très solide position de liquidités. Par surcroît, le ratio de liquidité relative, le ratio de rotation du fonds de roulement et le ratio fonds de roulement/actif total sont supérieurs à la moyenne.

La légère baisse de ces ratios (augmentation dans le cas de la rotation du fonds de roulement) observée en 1998 est principalement attribuable à la hausse des comptes fournisseurs devant être

⁹⁵ L'état des résultats de 1997 a été annualisé pour permettre de mieux comparer avec les autres années complètes. Les comptes du bilan n'ont pas été annualisés, car ces valeurs ne s'appliquent pas à une durée, mais indiquent l'état de la base d'éléments d'actif de l'entreprise à un moment donné; les chiffres du bilan ne reflètent pas des cumulés annuels.

payés au gouvernement⁹⁶. En revanche, les hausses sensibles des ratios de liquidité générale et de liquidité relative en 1999 sont principalement dues à l'élimination de tels comptes à payer au gouvernement.

Les résultats montrent qu'au cours de la période 1997-1999, il y a eu réduction des délais moyens de paiement des comptes fournisseurs, de recouvrement des comptes clients et de rotation des stocks (plus prononcée dans le premier cas). Le délai moyen de paiement des comptes fournisseurs est nettement inférieur à la moyenne de 74 jours du reste des aéroports, de sorte que l'entreprise ne tire pas pleinement avantage du crédit consenti par les fournisseurs. Il se pourrait aussi que les modalités de crédit ne lui permettent pas de hausser son délai de paiement jusqu'à la moyenne.

Le délai moyen de recouvrement des comptes clients de l'aéroport est légèrement inférieur à la moyenne de 35 jours enregistrée pour l'ensemble des aéroports.

Le ratio de rotation de l'actif total de l'aéroport a légèrement baissé depuis 1997, mais il demeure au troisième rang parmi l'ensemble des aéroports de niveau I. La baisse du ratio de l'actif immobilisé durant cette période est surtout attribuable à une diminution des revenus et à une hausse des immobilisations. L'aéroport affiche le meilleur ratio de rotation de l'actif immobilisé de tous les aéroports de niveau I. Les ratios de rotation des comptes clients et de rotation des stocks se sont améliorés depuis 1997, bien que le ratio de rotation des comptes clients doivent principalement sa valeur élevée en 1999 à une importante réduction des comptes clients provenant du gouvernement.

Les ratios de structure financière indiquent que l'aéroport a réduit sa dépendance à l'égard de la dette à long terme et à court terme durant la période examinée. Compte tenu des valeurs de 1999 du ratio passif total/capital total, du ratio dette à long terme/bénéfices non répartis et du ratio de la dette à court terme, on constate que, du point de vue de la répartition dette à court terme/dette à long terme, le poids de la dette à court terme est supérieur à celui des autres aéroports de niveau I. Toutefois, l'aéroport a le plus bas ratio dette à long terme/bénéfices non répartis de tous les aéroports de niveau I.

En ce qui touche la rentabilité d'exploitation et le rendement de l'actif, les deux ratios sont supérieurs à la moyenne, mais tandis que la rentabilité d'exploitation affiche une légère amélioration, le rendement de l'actif à quelque peu régressé en 1999. Les deux ratios montrent des améliorations depuis 1997, une indication selon laquelle l'aéroport réalise un rendement suffisant compte tenu de son actif et de ses charges d'exploitation.

De plus, le ratio de couverture des charges fixes, qui s'est situé à 3,5 en 1998 et à 2,6 en 1999, indique que l'aéroport réalise un bénéfice suffisant pour couvrir ses obligations au titre des loyers. La valeur du ratio est supérieure à la moyenne, ce qui indique la bonne situation de l'entreprise par rapport aux autres aéroports. De plus, le ratio d'adéquation des liquidités de 1,2 (la moyenne est de 0,86) indique qu'en 1999, l'aéroport a obtenu suffisamment de flux de trésorerie de son exploitation pour couvrir amplement ses dépenses en immobilisations et ses investissements nets en stocks.

⁹⁶ Voir la note 3 du rapport annuel 1998 de l'entreprise.

Par rapport aux autres aéroports de niveau I, l'entreprise affiche un ratio total de passagers/revenus plus élevé, ce qui indique que le niveau actuel de revenus est inférieur à ce qu'il devrait être compte tenu du volume de passagers.

4.6.9 AÉROPORT DE REGINA

Le 1^{er} mai 1999, la Regina Airport Authority a conclu un bail foncier de 60 ans avec Transports Canada visant la prise en charge de la gestion, de l'exploitation et du développement de l'aéroport de Regina. Le bail foncier prévoit une exemption de paiements de loyers jusqu'au 1^{er} janvier 2006⁹⁷.

Le 1^{er} octobre 1999, l'aéroport a instauré des frais d'améliorations aéroportuaires (FAA) de 10 \$ par passager en partance. Les revenus correspondants seront consacrés au développement de l'infrastructure de l'aéroport. Les FAA font partie des contributions reportées⁹⁸, qui seront constatées comme bénéfice à mesure que les éléments d'actif connexes seront amortis. Toutefois, pour maintenir la cohérence de la présente analyse, nous avons inclus les FAA dans le total des revenus.

Au cours de la période 1997-1999, l'aéroport de Regina a servi plus de 750 000 passagers chaque année. Le total des revenus de l'aéroport a été de 4,4 millions de dollars en 1999. Le bénéfice d'exploitation de 1999 a été de 1,01 million de dollars, tandis que le bénéfice net s'est chiffré à 1,3 million de dollars. Le total des charges d'exploitation pour l'année n'inclut pas de loyers fonciers, car de tels paiements n'entreront en vigueur qu'en 2006. La marge d'exploitation pour l'année a été de 23,24 %, tandis que la marge du BAIIAL s'est chiffrée à 29,27 %.

Comme l'indiquent les ratios charges/revenus, les charges en biens et services constituent l'essentiel des charges d'exploitation, avec une proportion de 42,5 % des revenus. Viennent ensuite les charges salariales (28,3 % des revenus), les charges d'amortissement (5,5 % des revenus) et les intérêts débiteurs (0,5 % des revenus).

Pour la première année d'exploitation sous la responsabilité de l'administration aéroportuaire locale, l'aéroport affiche une solide position de liquidités, comme l'indiquent les ratios de liquidité générale et de liquidité relative, respectivement de 2,47 et de 2,27. De plus, l'entreprise affiche un fonds de roulement positif avec un ratio de rotation de 6,35, et un ratio par rapport à l'actif total de 19,8 %.

Par rapport aux autres aéroports ayant un actif total du même ordre, la position de liquidités de l'entreprise se situe quelque part au milieu, et par rapport à la moyenne des aéroports canadiens de niveau II (ci-après appelée la « moyenne »), elle est inférieure, mais de très peu seulement. Toutefois, l'entreprise n'aura aucune difficulté à s'acquitter de ses obligations à court terme, car son ratio actif à court terme/passif à court terme est supérieure à 1:1.

Toutefois, on note des valeurs supérieures en ce qui touche le délai moyen de recouvrement des comptes clients et des valeurs inférieures en ce qui touche les délais moyens de paiement des comptes fournisseurs et de rotation des stocks, par rapport aux moyennes respectives de 41, 13 et 50

⁹⁷ Pour l'aéroport de Regina, 1999 était la première année d'exploitation sous la responsabilité de l'administration aéroportuaire locale. Le rapport annuel ne porte que sur la période de huit mois concernée.

⁹⁸ Voir la note 6 du rapport annuel 1999.

jours. L'entreprise n'a besoin que de 69 jours en moyenne pour recouvrer ses comptes clients, et paie ses comptes fournisseurs en seulement 30 jours.

D'une part, comparativement aux autres aéroports de niveau II, l'entreprise ne recouvre pas ses comptes clients assez vite, ce qui porte à croire qu'elle accorde un trop long délai de crédit à ses clients. D'autre part, l'aéroport paie ses comptes fournisseurs relativement plus vite que les autres aéroports de niveau II et, par conséquent, ne profite pas pleinement du crédit que ses fournisseurs lui consentent. L'entreprise devrait donc réexaminer son approche en matière de crédit, en comparaison du reste de l'industrie.

Comme l'indique le ratio de structure financière, l'entreprise dépend largement du financement externe pour financer son exploitation. Le ratio dette à long terme/bénéfices non répartis de 1,3 indique que pour chaque dollar de bénéfice réinvesti dans l'entreprise, 1,3 dollars sont investis sous forme de dette. Par rapport aux autres aéroports ayant des actifs du même ordre de grandeur, l'entreprise a davantage recours à la dette à long terme.

L'entreprise affiche un ratio de couverture des charges fixes de 48,03, mais seuls les intérêts débiteurs sont inclus, car les paiements de loyers n'entreront en vigueur qu'en 2006.

Le ratio d'adéquation des liquidités de 0,53 indique que les flux de trésorerie provenant de l'exploitation sont insuffisants compte tenu des dépenses en immobilisations de l'aéroport. Comme nous l'avons indiqué, l'aéroport a recours au financement externe pour financer ses immobilisations.

La rentabilité d'exploitation et le rendement de l'actif se chiffrent respectivement à 0,29 et 0,2. Par rapport aux autres aéroports ayant des niveaux d'activité comparables, la rentabilité de l'aéroport est légèrement sous la moyenne. Le ratio élevé total de passagers/revenus montre que les revenus sont insuffisants en comparaison du volume de passagers et du niveau d'activité de l'aéroport.

4.6.10 AÉROPORT DE SASKATOON

Le 1^{er} janvier 1999, la gestion, l'exploitation et l'entretien de l'aéroport international de Saskatoon ont été cédés de Transports Canada à la Saskatoon Airport Authority. Le bail foncier est de 60 ans, avec une option de renouvellement pour 20 autres années. L'administration commencera à payer des loyers de base le 1^{er} janvier 2006.

Les frais d'améliorations aéroportuaires de 5 \$ par passager en partance, introduits en septembre 1999, sont constatés comme revenus lorsque les passagers partent de l'aérogare.

Au cours de la période de 1997 à 1999, l'aéroport de Saskatoon a servi plus de 760 000 passagers chaque année. En 1999, l'aéroport a réalisé des revenus de 7,1 millions de dollars et un bénéfice d'exploitation de 2,4 millions de dollars. Pour l'année, sa marge d'exploitation a été de 34,04 % et sa marge du BAIIAL, de 36,84 %. Comme l'indiquent les ratios charges d'exploitation/revenus, les charges en biens et services ont le poids le plus élevé (36 % des revenus), suivis des charges salariales (21 %), des impôts fonciers (6 %) et des charges d'amortissement (0,3 %).

Au cours de l'année 1999, l'aéroport disposait d'un niveau élevé d'avoir en liquidités, qui contribuaient favorablement à sa position de liquidités. Les ratios de liquidité générale et de liquidité relative de

l'aéroport étaient les plus élevés parmi tous les aéroports canadiens de niveau I et de niveau II. La situation financière de l'aéroport est donc très solide. Toutefois, il se pourrait que l'entreprise conserve trop de liquidités, assumant ainsi un coût d'option du fait de ne pas investir dans des actifs créateurs de rendement. Ce coût d'option intervient également dans le taux très faible de rotation du fonds de roulement, une indication que l'entreprise pourrait ne pas générer assez de revenus par rapport à son niveau de fonds de roulement.

Les ratios de rotation de l'actif révèlent la capacité de l'aéroport de générer des revenus compte tenu de sa base d'actifs. Tous les ratios de rotation de l'aéroport, à l'exception du ratio de rotation des stocks, sont légèrement sous la moyenne.

Le délai moyen de recouvrement des comptes clients de l'entreprise est de 45 jours, tandis que son délai moyen de paiement des comptes fournisseurs est de 85 jours. Par rapport aux moyennes respectives de 41 jours et de 50 jours, l'entreprise met plus de temps à recouvrer ses comptes clients et paie ses comptes fournisseurs après un délai plus long. Le paiement des comptes fournisseurs après un délai supérieur à la moyenne peut s'accompagner de frais d'intérêts implicites, de sorte qu'un paiement aussi tardif pourrait représenter des pertes pour l'entreprise.

Selon les ratios de structure financière, l'aéroport n'a pas autant recours au financement externe que les autres aéroports de niveau II. En fait, la plupart de ses ratios sont inférieurs à la moyenne. Le ratio dette totale/capital total indique que 81 % des immobilisations de l'aéroport sont financées par des emprunts. Comparativement à l'aéroport de Regina, l'entreprise n'est pas aussi tributaire de la dette à long terme, et pour chaque dollar de bénéfices non répartis utilisé pour financer l'exploitation, seulement 0,4 dollar de dette à long terme est requis.

Comme l'indique en outre le ratio d'adéquation des liquidités de 0,92, et par rapport à son niveau de dépenses en immobilisations, l'aéroport génère plus de flux de trésorerie pour financer ses immobilisations que le reste des aéroports de niveau II.

À 42 %, la rentabilité d'exploitation de l'aéroport est le deuxième en importance parmi tous les aéroports de niveau II. Le rendement de l'actif, quant à lui, est très proche de la moyenne.

4.6.11 AÉROPORT DE THUNDER BAY

L'administration aéroportuaire internationale de Thunder Bay a conclu une entente avec Transports Canada visant la cession de l'aéroport de Thunder Bay en vertu d'un bail foncier de longue durée entrant en vigueur le 1^{er} septembre 1997. L'administration commencera à payer des loyers de base le 1^{er} janvier 2006.

Le 21 mars 1999, l'aéroport a introduit des frais d'améliorations aéroportuaires de 10 \$ par passager en partance.

Au cours de la période 1997-1999, l'aéroport de Thunder Bay a servi plus de 475 000 passagers chaque année. Les marges d'exploitation réalisées par l'aéroport ont été de (39,22) %, de 29,87 % et

de 34,56 % par rapport à des revenus totaux de 3,6 millions⁹⁹, de 5,2 millions et de 5,9 millions de dollars respectivement pour les années 1997, 1998 et 1999. L'entreprise s'attend à ce que ses revenus augmentent en 2000 grâce au fait que Westjet Airlines a commencé à servir l'aéroport au début de l'année. En revanche, des préoccupations sont soulevées par suite de la fusion des deux principales lignes aériennes du Canada.

La baisse des ratios charges d'exploitation/revenus montre que l'aéroport a su maintenir le rythme de croissance de ses charges à un niveau inférieur à celui des revenus.

Les avoirs en liquidités ont augmenté en 1998 avant de se replier en 1999. Toutefois, ils ont permis le maintien d'un fonds de roulement positif pendant toute la période ainsi qu'une amélioration initiale de la position de liquidités de l'aéroport suivie d'une détérioration en 1999. Néanmoins, les ratios de liquidité générale et de liquidité relative étaient plus élevés que la moyenne en 1998 et supérieurs à 1:1 en 1999. Comme il vient d'être indiqué, l'aéroport a affiché un fonds de roulement positif et avait un taux de rotation stable sur la période 1998-1999.

Une amélioration régulière de tous les ratios de rotation de l'actif sur la période 1997-1999 est également observable, un signe que les revenus sont importants par rapport aux actifs mis en oeuvre. Bien que l'entreprise ait amélioré son ratio de rotation des stocks, qui s'est établi à 28 en 1999, celui-ci demeurait inférieur à la moyenne de 36,9. La légère baisse du ratio de rotation de l'actif total en 1999 est principalement attribuable à un niveau plus élevé que la moyenne de charges payées d'avance.

La hausse du ratio chiffres d'affaires/liquidités s'explique principalement par la baisse de l'avoir en liquidités. L'augmentation du ratio chiffre d'affaires/dette à court terme indique que l'entreprise a amélioré son bénéfice par rapport à la dette à court terme mise à contribution et, en outre, qu'elle est en meilleure position pour obtenir des emprunts à court terme dans l'avenir.

D'une part, on note une importante diminution du délai moyen de recouvrement des comptes clients de l'aéroport, qui est tombé de 31 jours en 1997 à 23 jours en 1999. Par rapport à la moyenne de 41 jours, l'entreprise perçoit donc ses comptes clients beaucoup plus vite. On pourrait soutenir qu'elle n'offre pas un crédit suffisamment long à ses clients.

D'autre part, le délai moyen de paiement des comptes fournisseurs de l'aéroport s'est d'abord accru, passant de 41 jours en 1997 à 53 jours en 1998, et est finalement retombé à 50 jours en 1999. On peut voir dans ce dernier ajustement une amélioration du délai moyen de paiement de l'entreprise, car la moyenne est de 50 jours. L'aéroport paie maintenant ses comptes fournisseurs plus tard qu'il ne le faisait en 1997.

Selon les ratios de structure financière, l'aéroport a amélioré sa situation, réduisant sa dépendance à l'égard du financement externe. Tandis qu'en 1997, ses bénéfices non répartis étaient négatifs et qu'il finançait son exploitation uniquement par des emprunts, en 1999, pour chaque dollar de bénéfice réinvesti dans l'entreprise, il ne fallait que 0,6 dollar de dette pour financer les dépenses en immobilisations. Par rapport aux autres aéroports de niveau II, c'est l'aéroport qui dépend le moins du

⁹⁹ L'état des résultats de 1997 a été annualisé pour permettre de mieux comparer avec les autres années complètes. Les comptes du bilan n'ont pas été annualisés, car ces valeurs ne s'appliquent pas à une durée, mais indiquent l'état de la base des éléments d'actifs de l'entreprise à un moment donné; les chiffres du bilan ne reflètent pas des cumuls annuels.

financement externe. La raison pourrait être que l'entreprise a des dépenses en immobilisations plus faibles que le reste des aéroports. Ainsi, bien que l'entreprise génère suffisamment de revenus sur sa base d'actifs, elle n'a pas accru ses immobilisations autant que les autres aéroports.

Par ailleurs, pour 1999, l'aéroport affiche le deuxième meilleur ratio d'adéquation des liquidités, à 7.1. En 1998, l'aéroport avait le meilleur ratio, mais les flux de trésorerie provenant de l'exploitation, bien qu'ils couvrent toujours les dépenses en immobilisations et les investissements nets en stocks de l'entreprise, ont baissé en 1999.

La rentabilité d'exploitation et le rendement de l'actif indiquent que la rentabilité de l'entreprise s'est sensiblement améliorée pendant la période. Les facteurs favorables sont surtout le bénéfice d'exploitation positif enregistré en 1998 et 1999, ainsi que les montants élevés de subventions de Transports Canada. Le léger recul des deux ratios en 1999 est dû à la baisse des subventions cette année-là comparativement à 1998. Toutefois, même privé de ces subventions, l'aéroport affiche toujours en 1999 la rentabilité d'exploitation et le rendement de l'actif les plus élevés parmi l'ensemble des aéroports de niveau II.

L'entreprise montre aussi des ratios total de passagers/revenus et masse de fret/revenus en progression et meilleurs que la moyenne, reflétant une augmentation des revenus par rapport au nombre de passagers servis et au fret chargé sur la période examinée.

4.6.12 AÉROPORT DE FREDERICTON¹⁰⁰

L'aéroport sert en moyenne 200 000 passagers par année. Une réduction du trafic passager est survenue en 1998, mais il y a eu augmentation des revenus, tant du côté piste que du côté ville. La raison ne peut être que l'augmentation des redevances d'atterrissage et des droits d'aérogare, ainsi que des frais de location et de concessions.

Toutefois, en 1998, la hausse des charges d'exploitation l'a encore emporté sur la progression des revenus, causant à nouveau une perte annuelle pour l'entreprise.

En 1999, les revenus ont encore augmenté, mais cette fois, la hausse s'est accompagnée d'une baisse des charges d'exploitation, ce qui a donné un bénéfice d'exploitation positif pour l'année. La rentabilité d'exploitation est donc positive pour 1999, une indication que l'entreprise réalise suffisamment de revenus par rapport à ses charges.

Une baisse radicale des charges salariales par rapport aux revenus est l'indication que des mises à pied ou une réduction temporaire des salaires sont survenues.

Une analyse plus poussée devrait porter sur l'augmentation des frais en 1999 ainsi que sur la nature de la baisse des charges.

¹⁰⁰ Seules des données de l'état des résultats et sur les volumes de passagers étaient disponibles.

4.6.13 AÉROPORT DE SAINT JOHN

Le 1^{er} juin 1999, Saint John Airport Inc. a conclu avec le gouvernement du Canada une entente en vertu de laquelle lui était cédés la gestion, l'exploitation et le développement de l'aéroport de Saint John. Le bail foncier est de 60 ans avec option de renouvellement de 20 ans et exempte l'entreprise du paiement de loyers jusqu'à 2016.

Le 1^{er} septembre 1999, l'entreprise a introduit des frais d'améliorations aéroportuaires de 10 \$.

L'aéroport de Saint John accueille en moyenne plus de 180 000 passagers par année. En 1999, l'aéroport a réalisé des revenus de 1,7 million de dollars et un bénéfice d'exploitation de 7 365 \$.

L'entreprise dispose d'importants avoirs en liquidités et, puisque la majorité sont des avoirs à long terme, elle affiche un fonds de roulement positif et une solide position de liquidités. Le ratio de liquidité générale s'établit à 4,1, tandis que le ratio de liquidité relative est de 3,7, les deux nettement au-dessus de la moyenne.

Les délais moyens de recouvrement des comptes clients et de paiement des comptes fournisseurs sont respectivement de 27 et 78 jours.

Par rapport à la moyenne de 41 jours, l'entreprise recouvre ses comptes clients plus vite que les autres aéroports et, en conséquence, son ratio de rotation des comptes clients est meilleur.

Par rapport à la moyenne de 50 jours, l'entreprise prend plus de temps que les autres aéroports de niveau II pour payer ses comptes fournisseurs.

L'entreprise n'a pas trop développé ses immobilisations et le niveau de l'actif immobilisé mis à contribution génère suffisamment de revenus pour donner un ratio de rotation de l'actif immobilisé de 1,3, lequel demeure néanmoins inférieur à la moyenne.

Le ratio de rotation de l'actif total est également poussé à la baisse par la faible rotation des stocks. La très faible rotation des stocks et le délai moyen très élevé de rotation des stocks indiquent que l'aéroport a besoin de beaucoup plus de temps pour écouler ses stocks. Il se pourrait que l'entreprise maintienne des stocks trop élevés par rapport à son exploitation et au niveau des stocks des autres aéroports de niveau II.

Comme l'indiquent les ratios de structure financière, l'entreprise dépend beaucoup du financement externe. Le niveau des FAA est trop faible pour financer les immobilisations à long terme de l'aéroport. L'entreprise finance ses dépenses en immobilisations au moyen des bénéfices non répartis et de l'émission de titres de dette. Selon le ratio dette à long terme/bénéfices non répartis, pour chaque dollar de bénéfices non répartis l'entreprise a besoin de 10 dollars de plus de financement externe pour couvrir ses dépenses en immobilisations.

L'entreprise affiche l'une des rentabilités d'exploitation les plus élevées parmi les aéroports de niveau II, soit 47 %, pour 1999. Ce résultat s'explique par l'inclusion dans le bénéfice net d'éléments extraordinaires, tels que des subventions, qui sont venus s'ajouter au bénéfice net de l'aéroport. Le

rendement de l'actif inférieur à la moyenne indique que l'aéroport devrait générer plus de revenus compte tenu de son actif.

4.6.14 AÉROPORT DE MONCTON

Le 1^{er} septembre 1997, Greater Moncton Airport Authority Inc. a conclu avec le gouvernement du Canada un bail foncier en vertu duquel lui étaient cédés le contrôle de l'aéroport de Moncton pour une durée initiale de 60 ans, avec option de renouvellement de 20 ans. Le bail prévoit une exemption de loyers jusqu'à 2016.

Le 1^{er} octobre 1998, l'aéroport a mis en vigueur des frais d'améliorations aéroportuaires de 10 \$ par passager en partance.

L'aéroport de Moncton sert en moyenne 250 000 passagers par année. Les revenus provenant de l'exploitation ont été de 3,6 et de 5,2 millions de dollars en 1998 et 1999 respectivement. Toutefois, les fortes charges d'exploitation l'ont emporté sur les revenus en 1998, de sorte que l'aéroport a accusé des pertes d'exploitation de 717 819 \$. En 1999, grâce aux FAA plus élevés, l'aéroport a pu réaliser un bénéfice d'exploitation de 877 443 \$.

L'entreprise a tenté de réduire ses charges d'exploitation, mais tandis que les charges en biens et services et les autres charges d'exploitation ont vu leur part diminuer par rapport aux revenus, les intérêts débiteurs sont quant à eux devenus plus importants.

Au cours de la période 1998-1999, les comptes clients se sont accrus et l'entreprise ne détenait pas d'avoir en liquidités. Toutefois, la hausse des comptes clients a été contrebalancée et dépassée par des augmentations des comptes fournisseurs et du financement à court terme, de sorte que la position de liquidités de l'entreprise s'est détériorée en 1999. Les ratios de liquidité générale et de liquidité relative, respectivement de 0,8 et 0,7 en 1999, sont bien en deçà de la moyenne, révélant la plus faible position de liquidités de l'entreprise par rapport aux autres aéroports. De plus, l'entreprise affiche un fonds de roulement négatif sur l'ensemble de la période examinée.

Les délais moyens de recouvrement des comptes clients et de paiement des comptes fournisseurs montrent tous deux une diminution. En 1999, l'entreprise recouvrait ses comptes clients en 36 jours, plus vite qu'auparavant et relativement plus tôt que les autres aéroports. En 1999 également, l'entreprise prenait 57 jours pour payer ses comptes fournisseurs. Par rapport à 1998, il s'agit d'une accélération du paiement des comptes fournisseurs, mais le délai de paiement est néanmoins plus long que celui de la moyenne des aéroports.

Le ratio de rotation des stocks de l'aéroport s'est amélioré, passant de 17 à 27, mais les autres ratios de rotation de l'actif se sont détériorés. Si d'un côté les ratios de rotation des comptes clients et de l'actif immobilisé sont très voisins des moyennes, le ratio de rotation des stocks est quant à lui bien inférieur à la moyenne. Les plus faibles ratios de rotation de l'actif immobilisé et des stocks en 1999 indiquent que les dépenses en immobilisations et les investissements nets en stocks n'ont pas livré les revenus escomptés. La cause pourrait résider dans la perte de plusieurs routes de diverses lignes aériennes, au fil de la restructuration de l'industrie canadienne du transport aérien.

Compte tenu des pertes d'exploitation importantes subies en 1998, l'aéroport affiche des bénéfices non répartis négatifs pour 1998 et 1999. Par conséquent, il a dû s'en remettre uniquement au financement externe pour ses dépenses en immobilisations et ses investissements en stocks. Par conséquent, comme en témoignent les ratios élevés de structure financière, l'aéroport est fortement tributaire de l'émission de titres de dette.

De plus, les sorties nettes liées à l'exploitation sont supérieures aux rentrées nettes, de sorte que les flux de trésorerie provenant de l'exploitation ne suffisent pas à couvrir les dépenses.

Par rapport aux autres aéroports de niveau II acheminant un trafic passager du même ordre, l'aéroport affiche de meilleurs ratios total de passagers/revenus et masse de fret/revenus.

4.6.15 AÉROPORT DE ST. JOHN'S ¹⁰¹

Le 1^{er} décembre 1998, les activités et entreprises de l'aéroport international de St. John's, auparavant administrées par Transports Canada, ont été cédées à la St. John's International Airport Authority, en vertu d'un bail à long terme (le « bail foncier ») avec le gouvernement du Canada. Le bail prévoit une exemption de loyers jusqu'au 31 décembre 2005.

Le 1^{er} octobre 1999, l'aéroport de St. John's a instauré des frais d'améliorations aéroportuaires de 10 \$ par passager en partance.

L'aéroport de St. John's sert en moyenne plus de 750 000 passagers par année. Pour la période de neuf mois de 1999, l'aéroport a réalisé une marge d'exploitation de 24 % sur des revenus de 6,4 millions de dollars.

Selon les ratios charges d'exploitation/revenus, les charges d'amortissement représentent une importante proportion du total des charges d'exploitation (6 % du total des revenus).

L'aéroport a inclus dans ses comptes fournisseurs les énormes comptes associés aux travaux de construction en cours et, en conséquence, enregistre un fonds de roulement négatif pour l'année. Le niveau élevé des comptes fournisseurs affaiblit également la position de liquidités de l'entreprise, qui affiche un ratio de liquidité générale de seulement 0,6, nettement inférieur à la moyenne de 3.

Les délais moyens de recouvrement des comptes clients et de paiement des comptes fournisseurs de l'aéroport sont très élevés, bien au-delà des moyennes. Le délai de recouvrement des comptes clients est de 88 jours. Ainsi, par rapport à la moyenne de seulement 41 jours, l'aéroport recouvre ses comptes clients beaucoup plus tard, d'où un faible ratio de rotation des comptes clients. Par ailleurs, il faut 284 jours à l'entreprise pour régler ses comptes fournisseurs. Par rapport à la moyenne de 50 jours, l'aéroport prend beaucoup plus de temps pour payer ses fournisseurs. En principe, l'entreprise devrait tenter de faire concorder ses délais moyens de recouvrement et de paiement ou, à tout le moins, les aligner sur la moyenne de l'industrie.

¹⁰¹ Analyse de la période de neuf mois de 1999 seulement.

L'aéroport utilise davantage d'immobilisations que le reste des aéroports de niveau II, de sorte que son ratio de rotation de l'actif immobilisé est bien inférieur à la moyenne. En revanche, son ratio élevé de rotation des stocks est dû à un niveau de stocks plus faible que la moyenne des aéroports de niveau II.

Les dépenses en immobilisations de l'entreprise, par ailleurs, sont très élevées par rapport aux aéroports de niveau I, mais elle ne réalise pas le même niveau de flux de trésorerie provenant de l'exploitation, de sorte que son ratio d'adéquation des liquidités était extrêmement faible en 1999.

Puisqu'il en est à sa première année d'exploitation par une administration locale, l'aéroport a un passif très élevé. Le total du passif comprend des éléments comme des comptes fournisseurs pour la construction en cours, un prêt du Canada et des charges reportées.

Comme l'indiquent les ratios de structure financière, l'aéroport dépend fortement du financement externe. Pour le moment, les FAA ne génèrent pas suffisamment de revenus pour contribuer de façon marquée au financement des immobilisations. Toutefois, la dépendance à l'égard du financement externe est comparable à celle des autres aéroports de niveau II lors de leurs premières années d'exploitation.

L'aéroport, en revanche, affiche une rentabilité d'exploitation supérieure à la moyenne. Son rendement de l'actif, toutefois, se situe sous la moyenne.

4.6.16 AÉROPORT DE LONDON

Le 1^{er} août 1998, la Greater London International Airport Authority a conclu avec Transports Canada un bail foncier de 60 ans, avec option de renouvellement de 20 ans, visant la gestion, l'exploitation et le développement de l'aéroport international du grand London. Le bail prévoit une exemption du paiement de loyers jusqu'au 31 décembre 2010.

L'aéroport international de London sert 300 000 passagers en moyenne chaque année. L'aéroport a réalisé des revenus de 4,6 et de 4,7 millions de dollars respectivement en 1998 et en 1999. En 1999, les charges salariales se sont accrues davantage que les revenus d'exploitation. Cette hausse des charges d'exploitation doublée de la faible croissance des revenus s'est répercutée sur la marge d'exploitation qui, en 1999, est tombée à 13 % comparativement à 16 % l'année précédente.

Au cours de la période 1998-1999, notamment en 1999, l'entreprise avait des niveaux élevés de liquidités et de très faibles niveaux de comptes fournisseurs, en comparaison des autres aéroports de niveau II. Par conséquent, l'aéroport a des ratios de liquidité très élevés. Le ratio de liquidité générale était de 6,2 en 1999, alors que la moyenne est de 3. En fait, l'entreprise pourrait avoir trop de liquidités et subir un coût d'option du fait de ne pas investir ces sommes dans des actifs créateurs de rendement.

Le délai moyen de recouvrement des comptes clients de l'aéroport a augmenté de 1998 à 1999, passant de 28 à 36 jours. Il en est résulté une diminution du ratio de rotation des comptes clients pour 1999. L'entreprise a néanmoins un délai de recouvrement inférieur à la moyenne, et on pourrait soutenir qu'elle n'accorde pas suffisamment de crédit à ses clients comparativement au reste de l'industrie.

Le délai moyen de paiement des comptes fournisseurs a également augmenté, passant de 18 à 26 jours, mais ce délai est largement inférieur à la moyenne. L'aéroport, en conséquence, paie ses comptes fournisseurs plus vite que les autres aéroports, omettant ainsi de profiter pleinement du crédit consenti par les fournisseurs.

L'entreprise affiche des ratios élevés de rotation de l'actif par rapport aux autres aéroports de niveau II, lesquels s'expliquent principalement, pour les deux années, par des revenus plus élevés et un actif moins imposant.

Selon les ratios de structure financière, l'entreprise ne mise pas énormément sur la dette. Comme l'indique le ratio dette à long terme/bénéfices non répartis, pour chaque dollar de bénéfices non répartis réinvesti dans l'entreprise, l'aéroport avait besoin de 0,7 dollar en 1998, et de 0,4 dollar en 1999, de dette à long terme pour financer ses dépenses en immobilisations. Depuis 1998, on observe une légère hausse du recours à la dette à court terme, comme l'indique le ratio de 0,2 par rapport aux bénéfices non répartis.

Toutefois, l'entreprise n'a pas un niveau élevé de dépenses en immobilisations par rapport aux autres aéroports de niveau II et, par conséquent, l'endettement requis pour financer ces dépenses est beaucoup moindre. Le niveau élevé du ratio d'adéquation des liquidités, de 3,8 en 1999, témoigne également de cette réalité.

L'aéroport a les deuxièmes meilleurs ratios, pour la période analysée, en ce qui touche la rentabilité d'exploitation et le rendement de l'actif. La forte rentabilité d'exploitation (52 % en 1998 et 42 % en 1999), cependant, est surtout attribuable à la subvention de Transports Canada, qui contribue à accroître le bénéfice net de l'aéroport. Sans cette subvention, la rentabilité d'exploitation n'aurait été que de 16 % et de 13 % respectivement. De même, le rendement élevé de l'actif est lui aussi attribuable en partie à la subvention. Toutefois, l'entreprise a un niveau élevé de revenus compte tenu de son volume de passagers, de sorte que le rendement élevé de l'actif indique que l'entreprise est capable de réaliser de larges revenus avec un actif moins imposant que les autres aéroports de niveau II.

Compte tenu de son volume de passagers, l'aéroport affiche un ratio total de passagers/revenus de 6,75 %. Le ratio élevé masse de fret/revenus montre que les revenus proviennent principalement du trafic passager et non du transport de fret.

Un examen des redevances d'atterrissage et des droits d'aérogare s'imposerait pour déterminer si les revenus élevés sont dus principalement à une utilisation efficace des ressources de l'entreprise ou s'ils proviennent de frais plus élevés.

4.6.17 AÉROPORT DE LABRADOR CITY (WABUSH)¹⁰²

L'aéroport de Wabush sert en moyenne plus de 50 000 passagers par année. Depuis 1997, le trafic passager a augmenté, accroissant les revenus de l'aéroport. Les revenus de l'aéroport, qui se chiffraient à 0,6 million de dollars en 1997, ont augmenté de 10,8 % de 1997 à 1998 et de 22,5 % de 1998 à 1999.

¹⁰² Évaluation basée sur les états des résultats et les volumes de passagers de trois années.

L'entreprise, toutefois, a des charges d'exploitation très élevées, notamment les impôts fonciers qui ont représenté près de 9 % du total des revenus en 1997 et en 1998. Ses charges en biens et services sont également très élevées. Toutefois, nous ignorons si le niveau élevé des charges d'exploitation est dû à des coûts fixes, qui sont incompressibles, ou à une hausse des charges variables.

Les charges d'exploitation ont dépassé les revenus, contraignant l'aéroport à des pertes d'exploitation pendant toute la période 1997-1999. Néanmoins, une importante amélioration est observable en 1999 à tous les postes de charges d'exploitation, en particulier celui des impôts fonciers.

Ces améliorations ont permis de limiter la perte d'exploitation de l'entreprise à 151 300 \$ en 1999.

4.6.18 AÉROPORT DE FORT ST. JOHN¹⁰³

L'année 1999 a été marquée par une réduction à la fois du transport de fret et du volume de passagers. Le nombre de passagers servis en 1999 a diminué, tombant à 84 175 alors qu'il était de 87 619 en 1998.

Une réduction prononcée des revenus des concessions et du transport à terre a donc été enregistrée. De plus, les revenus côté piste ont également diminué en raison de la baisse du trafic passager, de telle sorte que le total des revenus pour 1999 est tombé à 1 million de dollars. Toutefois, les charges d'exploitation n'ont pas diminué au même rythme, car bon nombre d'entre elles sont fixes et ne peuvent suivre le mouvement à la baisse du trafic passager. De plus, les impôts fonciers ont augmenté, de même que les charges salariales en proportion des revenus (32 %), tandis que les intérêts débiteurs et les charges en biens et service affichaient aussi une baisse, mais pas de même ampleur.

Le résultat global a été une perte d'exploitation de 4 200 \$ en 1999.

Le loyer foncier n'est pas divulgué (il se pourrait que l'aéroport soit exempté de paiements de loyers), mais le ratio de couverture des charges fixes indique qu'en 1998, le bénéfice a suffi à couvrir les intérêts débiteurs. Toutefois, à cause de la perte accusée en 1999, l'entreprise aura de la difficulté à s'acquitter de ses obligations à court et à long terme.

4.6.19 AÉROPORT DE PRINCE ALBERT¹⁰⁴

L'aéroport de Prince Albert sert plus de 15 000 passagers en moyenne chaque année. Au cours de la période 1997-1999, l'aéroport a réalisé des revenus respectifs de 296 965 \$, de 237 279 \$ et de 300 014 \$. Toutefois, l'aéroport n'a enregistré qu'un bénéfice d'exploitation de faible ampleur, en 1997, tandis qu'il a accusé des pertes en 1998 (117 411 \$) et en 1999 (59 828 \$).

Compte tenu du trafic passager, l'aéroport a réalisé suffisamment de revenus, comme l'indique le ratio total de passagers/revenus supérieur à la moyenne.

¹⁰³ Basé uniquement sur les états des résultats et les volumes de passagers et de fret pour 1998 et 1999.

¹⁰⁴ Basé uniquement sur les états des résultats et les volumes de passagers et de fret pour la période 1997-1999.

4.6.20 AÉROPORT DE CHARLOTTETOWN¹⁰⁵

L'aéroport sert en moyenne plus de 150 000 passagers par année, et durant la période 1997-1999, a réalisé des revenus de 1,06 , de 1,57 et de 1,76 million de dollars respectivement. Toutefois, la croissance des charges d'exploitation, en particulier des impôts fonciers (15 % des revenus en 1997 et 9 % en 1999), a surpassé la progression des revenus, entraînant des pertes d'exploitation pour l'ensemble de la période. Les pertes enregistrées ont été de 1,03, de 0,39 et de 0,11 million de dollars en 1997, 1998 et 1999 respectivement.

La baisse du ratio total de passagers/revenus (de 16 % à 10 %) indique que l'aéroport améliore ses revenus par rapport à ses charges et à ses éléments d'actif.

¹⁰⁵ Basé uniquement sur les états des résultats et le total de passagers et de mouvements d'aéronefs pour la période 1997-1999.

4.7 DÉFINITIONS ET EXPLICATIONS DES RATIOS FINANCIERS

4.7.1 Définitions des mesures financières

Puisque la plupart des ratios utilisés sont à caractère statique, l'observation de leurs **tendances** dans le temps permet de faire une meilleure analyse.

Statistiques d'exploitation : Le bénéfice d'exploitation mesure les gains de l'entreprise une fois retranchées toutes les charges, sauf les intérêts et impôts, et avant tout rajustement. Les ratios de liquidités indiquent la capacité de l'entreprise de s'acquitter de ses obligations à court terme.

Le ratio de liquidité générale mesure la capacité de l'entreprise de s'acquitter de ses obligations échéant à moins d'un an au moyen d'éléments d'actif à court terme, c'est-à-dire d'encaisse, de titres négociables, de comptes clients et de stocks.

$$\text{Ratio de liquidité générale} = \frac{\text{Actif à court terme}}{\text{Passif à court terme}}$$

Le ratio de liquidité générale suppose des flux de trésorerie réguliers et la possibilité de convertir facilement en encaisse aussi bien les comptes clients que les stocks. Il mesure la réserve de liquidités dont dispose l'entreprise face aux incertitudes et chocs aléatoires auxquels sont exposés ses flux de trésorerie.

En retranchant les stocks, qui, souvent, ne sont pas très liquides, on obtient le ratio de liquidité relative, qui mesure la capacité de l'entreprise de s'acquitter de ses obligations à court terme au moyen d'encaisse, de titres négociables et de comptes clients.

$$\text{Ratio de liquidité relative} = \frac{\text{Encaisse} + \text{Titres négociables} + \text{Comptes clients}}{\text{Passif à court terme}}$$

Le fonds de roulement est l'excédent de l'actif à court terme sur le passif à court terme. Il s'agit d'une mesure de liquidité et de solvabilité. La valeur absolue du fonds de roulement prend un sens quand on la compare à d'autres variables comme le chiffre d'affaires ou le total de l'actif.

$$\text{Rotation du fonds de roulement} = \frac{\text{Revenus d'exploitation}}{\text{Fonds de roulement moyen}}$$

Fonds de roulement = Actif à court terme - Passif à court terme

Le délai moyen de recouvrement des comptes clients mesure le nombre de jours nécessaires, en moyenne, pour recouvrer les comptes clients de l'entreprise. Un ratio élevé signifie que l'entreprise accorde une plus longue période de crédit à ses clients. Un tel financement des clients comporte des intérêts implicites, de sorte qu'un délai moyen élevé implique de plus grands revenus d'intérêts.

$$\text{Délai moyen de paiement des comptes fournisseurs} = \frac{\text{Comptes fournisseurs}}{\text{Charges d'exploitation}/365}$$

Le délai moyen de paiement des comptes fournisseurs mesure le nombre de jours que prend l'entreprise, en moyenne, pour payer ses comptes fournisseurs. Un ratio élevé indique que l'entreprise prend plus de temps à payer ses comptes, et donc qu'elle bénéficie d'un financement de ses clients. Ce financement comporte lui aussi des intérêts implicites, de sorte qu'un délai moyen élevé de paiement des fournisseurs implique des intérêts débiteurs plus élevés pour l'entreprise.

Les *ratios de gestion de l'actif* indiquent avec quel degré d'efficacité l'entreprise utilise ses actifs.

Le ratio de rotation de l'actif total donne une indication de la capacité de l'entreprise de réaliser des ventes compte tenu de sa base d'actifs totale. Dans le cas des stocks, plus le ratio de rotation est élevé, plus l'entreprise renouvelle souvent ses stocks durant l'exercice. Dans des conditions de progression régulière des ventes, un ratio de rotation des stocks plus élevé donne à croire que l'entreprise gère efficacement ses stocks. La qualité des stocks est une mesure de la capacité de l'entreprise de les utiliser et de les vendre sans perte.

$$\text{Rotation de l'actif total} = \frac{\text{Revenus}}{\text{Actif total moyen}}$$

$$\text{Rotation des stocks} = \frac{\text{Revenus}}{\text{Stocks moyens}}$$

Le ratio de rotation des comptes clients indique combien de fois, en moyenne, les comptes clients se renouvellent, c'est-à-dire sont créés et perçus durant l'année.

$$\text{Rotation des comptes clients} = \frac{\text{Revenus}}{\text{Comptes clients moyens}}$$

Le ratio de rotation de l'actif immobilisé indique la capacité de l'entreprise de réaliser des ventes, compte tenu de son actif immobilisé à long terme.

$$\text{Rotation de l'actif immobilisé} = \frac{\text{Revenus}}{\text{Actif immobilisé moyen}}$$

Ratio chiffre d'affaires/liquidités : Un taux de rotation chiffre d'affaires/liquidités trop élevé peut être dû à une insuffisance des rentrées de fonds, laquelle peut mener, à la limite, à une crise de liquidités si l'entreprise n'a pas d'autres sources de fonds immédiatement disponibles.

Ratio chiffre d'affaires/dette à court terme : L'ampleur de la dette à court terme qu'une entreprise peut obtenir de ses fournisseurs dépend de ses besoins de biens et services, c'est-à-dire de son niveau d'activité. Par conséquent, la mesure dans laquelle elle peut obtenir du crédit à court terme dépend aussi de son chiffre d'affaires.

Ratios charges administratives/revenus (charges salariales, combustible, autres) : Ce ratio indique la proportion de ces charges par rapport au total des revenus de l'entreprise.

Ratios de gestion de la dette : Ces ratios indiquent l'importance de la dette dans la structure financière de l'entreprise et la capacité de cette dernière de s'acquitter de ses obligations. Le risque fondamental associé à une structure financière axée sur la dette est de manquer de liquidités s'il survient une situation difficile.

$$\text{Ratio actif total/bénéfices non répartis} = \frac{\text{Actif total}}{\text{Bénéfices non répartis}}$$

Ce ratio révèle la relation entre l'actif total et les bénéfices non répartis qui servent à le financer. Plus la quantité d'actif financée est grande par rapport aux bénéfices non répartis, plus l'entreprise a recours au financement externe.

Le ratio dette totale/capital total tente de mesurer la proportion du total des fonds qui sont fournis par des créanciers. Un ratio élevé indique que l'entreprise dépend largement de la dette pour financer ses activités. Un ratio supérieur à 1 indique que l'entreprise a des bénéfices non répartis négatifs.

$$\text{Ratio dette totale/capital total} = \frac{\text{Passif total}}{\text{Passif total} + \text{Bénéfices non répartis}}$$

Le ratio dette à long terme/capitaux propres mesure la relation qui existe entre la dette à long terme et l'avoir des propriétaires de l'entreprise.

$$\text{Ratio dette totale/capitaux propres} = \frac{\text{Total du passif}}{\text{Avoir des propriétaires}}$$

$$\text{Ratio de la dette à court terme} = \frac{\text{Passif à court terme}}{\text{Total du passif}}$$

Le ratio dette à court terme/dette totale est un indicateur des liquidités disponibles à brève échéance et des besoins de financement de l'entreprise. Le ratio mesure le degré de dépendance de l'entreprise à l'égard du financement à court terme.

Le ratio de couverture des charges fixes mesure directement la relation entre les charges fixes liées à la dette (loyers et intérêts débiteurs) et le bénéfice disponible pour payer ces charges.

$$\text{Ratio de couverture des charges fixes} = \frac{\text{BAII} + \text{Loyers}}{\text{Intérêts débiteurs} + \text{Loyers}}$$

Les *ratios de rentabilité* présentent la relation entre le bénéfice net et le chiffre d'affaires, l'actif ou les capitaux propres.

$$\text{Rentabilité d'exploitation} = \frac{\text{Bénéfice net}}{\text{Revenus}}$$

Une faible rentabilité d'exploitation (ou ratio de marge bénéficiaire) indique que 1) l'entreprise ne réalise pas assez de ventes par rapport à ses charges, 2) les charges ne sont plus maîtrisées ou 3) les deux situations qui précèdent. C'est une importante mesure de l'efficacité de gestion.

$$\text{Rendement de l'actif} = \frac{\text{Bénéfice net}}{\text{Actif total moyen}}$$

Le rendement de l'actif mesure la capacité de l'entreprise de réaliser un rendement satisfaisant sur l'ensemble des actifs mis en oeuvre. Il indique avec quelle efficacité l'entreprise réalise des revenus, compte tenu de son actif. C'est une importante mesure de l'efficacité de gestion. Le rajustement d'impôt lié aux intérêts débiteurs tient compte du fait que les intérêts sont une charge déductible de l'impôt et que si les charges d'intérêts sont exclues, l'avantage fiscal correspondant doit lui aussi être exclu du bénéfice.

BAIIAL = Bénéfice (d'exploitation) avant intérêts, impôts, amortissement et loyer foncier.

Le BAIIAL est une mesure du bénéfice qui exclut l'incidence des facteurs ci-dessus.

Le ratio d'adéquation des liquidités évalue dans quelle mesure l'entreprise génère suffisamment de liquidités de l'exploitation pour couvrir ses dépenses en immobilisations et ses investissements nets en stocks.

$$\text{Ratio_d'adéquation_des_liquidités} = \frac{(5_ans) \sum \text{Flux_de_trésorerie_prov. de l'exploitation}}{(5_ans) \sum \text{Dépenses_en_immobilisations}}$$

Un ratio de 1 signifie que l'entreprise comble ses besoins, au niveau de croissance requis, sans qu'il soit nécessaire de recourir au financement externe.

5.0 Infrastructure aéroportuaire, pouvoir de marché et concurrence au Canada

5.1 INTRODUCTION

Dans ce chapitre, nous explorons les relations entre l'infrastructure aéroportuaire et la concurrence dans l'industrie des lignes aériennes, dans le contexte de l'évolution de la politique de concurrence au Canada et aux États-Unis. Nous nous penchons également sur le pouvoir de marché des aéroports, et nous évaluons l'incidence des projets d'infrastructures en cours ou prévus dans les aéroports canadiens.

Sur un total d'environ 726 aéroports au Canada, les 24 qualifiés d'aéroports « nationaux » représentent plus de 90 % de l'ensemble du trafic passager régulier et du transport de fret au pays. Le présent chapitre s'attarde en grande partie à ces aéroports, qui sont exploités de façon autonome à titre de sociétés de la partie II (sans capital-actions ni versement de bénéfices) en vertu de la Loi sur les corporations canadiennes (ou d'une loi provinciale semblable)¹⁰⁶.

Nous commençons par examiner la relation entre l'infrastructure aéroportuaire et la concurrence entre les lignes aériennes, dans le contexte créé par les politiques de concurrence en cours et proposées au Canada et aux États-Unis.

5.2 INFRASTRUCTURE AÉROPORTUAIRE ET CONCURRENCE ENTRE LES LIGNES AÉRIENNES

Toutes les occasions pour les lignes aériennes de s'adonner à des pratiques d'exclusion au niveau des aéroports sont liées à deux problèmes de capacité côté piste (créneaux de décollage et d'atterrissage et portes d'embarquement/débarquement) et à un problème de capacité côté ville (espaces de comptoir). Théoriquement, donc, un aéroport peut toujours réduire au minimum le risque de pratiques d'exclusion en accroissant sa capacité dans ces domaines. Toutefois, la capacité requise pour éliminer toute congestion pourrait exiger un niveau d'investissement non socialement efficient, qui créerait une capacité excédentaire à tout moment sauf en période de pointe. Le moyen le plus simple et économiquement le plus efficient d'atténuer les pressions anticoncurrentielles est de s'assurer que les aéroports ont suffisamment de contrôle sur les éléments de l'infrastructure (à l'exception des créneaux de décollage et d'atterrissage) et ont la possibilité de les tarifier selon les principes de la circulation de pointe.

5.3 CRÉNEAUX DE DÉCOLLAGE ET D'ATTERRISSAGE

Le nombre et la taille des pistes et aires de trafic déterminent la capacité de créneaux de décollage et d'atterrissage d'un aéroport. Les lignes aériennes ayant la mainmise sur un vaste pourcentage de créneaux ont une position dominante par rapport aux concurrents, car les autres lignes aériennes sont

¹⁰⁶ Par exemple, l'aéroport de Saint John (N.-B.) est constitué en société sans but lucratif en vertu de la Loi sur les corporations du Nouveau-Brunswick.

alors incapables d'offrir des routes et de prévoir des arrivées durant les heures de pointe. C'est généralement durant les périodes de pointe que les aéroports souffrent d'une saturation des créneaux, périodes auxquelles est associée la demande à valeur élevée, inélastique par rapport aux prix, du marché des voyages d'affaires. En contrôlant ces créneaux, notamment aux aéroports-pivots, les lignes aériennes peuvent effectivement exclure des concurrents de ce segment du marché.

En 1998, à l'aéroport international Lester B. Pearson, seul aéroport avec créneaux saturés au Canada, Air Canada contrôlait quelque 74 % des créneaux disponibles. Une part de 15 % était contrôlée par les lignes aériennes américaines, une part de 7 % par des sociétés canadiennes de vols d'affrètement et le reste par des lignes aériennes de propriété étrangère¹⁰⁷. Dans nos échanges avec le Bureau de la concurrence, nous avons vérifié qu'Air Canada se pliait à une requête selon laquelle la société devait céder le contrôle sur 42 créneaux à l'aéroport Pearson, par suite de l'acquisition de Lignes aériennes Canadien International. Les créneaux rendus disponibles se répartissaient plus ou moins uniformément sur les périodes de pointe (de 7 h à 9 h et de 15 h à 20 h) et il y a eu deux séries d'attribution de créneaux jusqu'ici. Tous les créneaux ont été attribués à des transporteurs canadiens¹⁰⁸.

Si un aéroport peut alléger les contraintes de capacité de créneaux, la possibilité de pratiques d'exclusion s'atténue. Une façon évidente de le faire pourrait consister à investir dans l'infrastructure, c'est-à-dire à ajouter des pistes et des installations de contrôle de la circulation aérienne. Dans le cas de l'aéroport Pearson, l'administration aéroportuaire a le projet de construire deux nouvelles pistes ainsi que de nouvelles voies de circulation doubles en bordure des aires de trafic, une installation satellite de dégivrage et un tunnel d'accès à l'interpiste¹⁰⁹.

La capacité actuelle de l'aéroport Pearson est de 70 mouvements d'aéronefs à l'heure (VFR) sur les pistes nord-sud et de 104 mouvements à l'heure (VFR) sur la piste est-ouest. La première expansion des pistes (parallèle à la piste est-ouest), qui doit être parachevée en août 2002, devrait accroître le nombre de mouvements est-ouest à 122 à l'heure (VFR), une augmentation d'environ 17 %. Quand le deuxième stade d'expansion des pistes sera terminé, l'aéroport exploitera un système à quatre pistes est-ouest qui portera la capacité à 140 mouvements d'aéronefs à l'heure (VFR). Toutefois, il y a deux facteurs à examiner quand on évalue l'efficacité d'un tel investissement en capacité pour réduire la congestion durant les périodes de pointe. Premièrement, les mouvements de trafic aérien pourraient croître dans l'avenir en raison d'une demande plus forte de voyages d'affaires et discrétionnaires. Deuxièmement, les mouvements de trafic aérien pourraient augmenter par suite de rajustements stratégiques des lignes aériennes, en particulier d'Air Canada. Dans ce dernier cas, le transporteur dominant pourrait hausser la fréquence de ses vols sur des routes d'affaires, même si les volumes de passagers demeurent à peu près constants. L'utilisation d'aéronefs de plus petite taille (si les volumes de passagers le justifient) doublée d'une augmentation des fréquences serait une façon de maintenir sa part dominante actuelle dans le marché des voyages d'affaires. Par conséquent, il est possible que

¹⁰⁷ DAFFE Competition Policy Roundtable, « Competition Policy and International Airport Services », n° 16, p. 4, OCDE, 1998.

¹⁰⁸ En ce qui touche la première série d'attributions (pour l'hiver 2001), il appert que Royal et CanJet ont mis la main sur la majorité des créneaux cédés. Dans la deuxième série (attributions de cet été), certains créneaux ont été attribués à la société aérienne Roots nouvellement lancée et, depuis que les attributions ont eu lieu, WestJet a démontré un intérêt pour les attributions futures.

¹⁰⁹ Parmi les autres aéroports canadiens candidats à une future saturation des créneaux en période de pointe figurent Montréal-Dorval et Vancouver.

perdre à Pearson une saturation des créneaux en période de pointe, malgré l'expansion de la capacité.

La meilleure solution de rechange (du moins pour les économistes) à l'expansion de l'infrastructure et de la capacité consiste à adopter une tarification en fonction du marché. En effet, nous savons que les créneaux de demande de pointe exigeront un tarif plus élevé que les autres créneaux, un reflet de leur valeur plus élevée pour les lignes aériennes et leurs clients. Les mécanismes de la tarification en fonction du marché permettront une répartition efficiente des ressources restreintes des aéroports durant les périodes de pointe, car ceux qui achèteront les créneaux seront ceux qui leur attribuent le plus de valeur. La question, faut-il noter, n'est pas qu'Air Canada devrait nécessairement renoncer à son contrôle actuel des installations aéroportuaires, mais qu'elle devrait payer les prix du marché pour s'en prévaloir. Comme nous le verrons ci-après, cela accroît les coûts d'un comportement anticoncurrentiel.

L'instauration de mécanismes fondés sur le marché pour l'attribution des créneaux représenterait un net changement par rapport au système actuel d'attribution fondé sur les règles de l'IATA. Le système d'attribution comporte trois principes de base :

- Les lignes aériennes conservent les droits de propriété sur les créneaux qu'elles ont utilisés dans le passé (principe des droits acquis).
- Les lignes aériennes offrant un service régulier sur une longue durée ont priorité sur celles qui ont des vols moins fréquents (les lignes aériennes programmant des vols toute l'année ont préséance sur celles qui ne le font pas).
- Le trafic commercial a priorité sur le trafic non commercial ou militaire.

Ce système est largement reconnu comme favorable aux lignes aériennes établies au détriment des nouveaux concurrents, car il interdit l'accès aux aéroports à forte demande (pivots) en période de pointe. Ce système crée notamment un important obstacle à l'entrée dans le marché des voyages d'affaires. Une règle prévoyant la perte des créneaux s'ils sont insuffisamment utilisés aide à empêcher que des transporteurs dominants accumulent les créneaux, mais n'écarte pas les pratiques d'exclusion au niveau de la programmation des vols (maintien de vols à coût égal ou inférieur aux coûts évitables).

Deux possibilités s'offrent pour l'application de la tarification en fonction du marché aux créneaux de demande de pointe. L'une consiste à céder les droits d'usage à l'aéroport et à permettre à l'administration aéroportuaire de fixer les prix aux heures de pointe. Mais une telle cession directe du contrôle des lignes aériennes aux aéroports n'est pas la seule solution. Une autre option consiste à confier à une partie indépendante représentant le gouvernement fédéral (qui demeure l'ultime propriétaire de tous les créneaux) le mandat de vendre aux enchères les créneaux de demande de pointe.

Une mise aux enchères des créneaux engendrerait les mêmes propriétés d'efficience que la tarification de demande de pointe par l'aéroport, mais limiterait le pouvoir de marché de l'aéroport tout en acheminant des revenus directement au gouvernement fédéral (où ils pourraient être attribués aux projets d'immobilisations dans l'ensemble du réseau aéroportuaire). Nous favorisons cette dernière solution pour deux raisons. Premièrement, le contrôle par les aéroports procurerait à ces derniers une

hausse importante de revenus qu'ils consacraient soit à des dépenses en immobilisations, soit à des hausses salariales. Deuxièmement, à un grand aéroport-pivot, la valeur des créneaux de demande de pointe reflète la valeur plus vaste du réseau en étoile, de sorte que les revenus de la mise aux enchères devraient profiter à l'infrastructure du réseau entier. On pourrait soutenir que si la vente des créneaux était confiée aux aéroports, une partie des revenus de ces derniers pourrait être versée à un fonds d'immobilisations visant l'ensemble du réseau. Toutefois, si l'aéroport Pearson obtient tout autre statut que celui d'ayant-droit résiduel, ses incitatifs en matière de tarification changeront. Plus précisément, Pearson serait incité à négocier des transferts d'investissements des lignes aériennes (en particulier d'Air Canada) en retour de prix de créneaux plus bas.

Le mécanisme d'enchères devrait aussi établir une durée optimale des droits aux créneaux. Autrement dit, les droits cédés viendraient à échéance après une certaine période et les créneaux seraient alors de nouveau rendus disponibles pour vente aux enchères. Ewers et al. (2001) proposent une durée d'entre cinq et huit ans¹¹⁰.

La stratégie de mise en oeuvre du mécanisme d'enchères pourrait être la suivante. Air Canada serait tenue de remettre dans un pool de vente aux enchères une proportion des créneaux de vols intérieurs en heures de pointe qu'elle détient à l'aéroport Pearson. Le gouvernement fédéral serait chargé de négocier la contrepartie à verser pour la cession de ces droits. Air Canada pourrait ensuite soumissionner en même temps que toutes les autres lignes aériennes. Le produit de la vente aux enchères serait réservé à des investissements dans l'ensemble du réseau aéroportuaire. Air Canada pourrait certes conserver une portion dominante des créneaux *vendus aux enchères*, mais l'effet concurrentiel de la mise aux enchères serait de hausser le coût d'une programmation abusive des vols d'un montant égal à la valeur du marché du créneau¹¹¹. Par ailleurs, la domination par Air Canada des portes, espaces de comptoir et autres éléments de l'infrastructure aéroportuaire contribue tout autant, et peut-être encore plus, à freiner l'entrée que la rareté des créneaux. Par conséquent, la disponibilité des portes et des espaces de comptoirs accompagnant les créneaux favorisera les soumissions de la part des lignes aériennes concurrentes participant aux enchères.

En bref, nous favorisons l'adoption d'une solution de tarification fondée sur le marché pour régler le problème de saturation des créneaux, mais compte tenu de l'éventuel problème d'incitatifs découlant de la relation entre Air Canada et l'aéroport Pearson à titre d'aéroport-pivot, nous recommandons un processus de vente aux enchères qui serait confié à une partie indépendante. Cette dernière dirigerait les fonds obtenus des enchères vers un fonds en capital destiné au réseau entier. Cela étant dit, il importe de comprendre que les problèmes les plus pressants et répandus dans les aéroports canadiens ne sont pas liés aux créneaux, mais aux portes côté piste et aux espaces de comptoir pour la billetterie.

5.4 PORTES

Au Canada, le plus important aspect de l'infrastructure côté piste permettant aux entreprises établies de pratiquer des politiques d'exclusion est le nombre, le type, la propriété et le contrôle des portes

¹¹⁰ Ewers et al., « Possibilities for Better use of Airport Slots in Germany and the EU », WIP Infrastructure Economics and Economic Policy Study, Berlin, janvier 2001.

¹¹¹ Dans la solution que nous envisageons, les règles concurrentielles actuellement proposées concernant l'abus de position dominante s'appliqueraient aux créneaux vendus aux enchères.

d'embarquement/débarquement. Les portes peuvent être d'une part des « passerelles » (plates-formes couvertes partant de l'aérogare et s'arrimant à la porte de l'aéronef) et des portes au niveau du sol (qui exigent que les passagers débarquent dans l'aire de trafic et marchent au sol jusqu'à l'aérogare). Même lorsque les créneaux de décollage et d'atterrissage d'un aéroport ne souffrent pas de saturation, une congestion peut survenir et, en réalité, se produit fréquemment en raison d'une demande excessive d'utilisation des portes, compte tenu du nombre ou de la taille des aéronefs embarquant ou débarquant des passagers durant la même période.

Si une ligne aérienne établie possède et exploite des portes, elle peut exclure les concurrents en s'assurant que ses vols sont servis en premier et au meilleur emplacement de l'aérogare (pour faciliter les correspondances, par exemple). Si ces portes sont munies de passerelles d'embarquement, un propriétaire de ligne aérienne peut demander des prix élevés pour dissuader les rivaux en faisant croire leurs coûts relatifs, tout en réalisant lui-même des revenus. Fait intéressant, de nombreux aéroports n'éprouvant pas de problèmes de saturation des créneaux ont fait état de contraintes au niveau des passerelles durant les périodes de demande de pointe. Par exemple, dans une allocution prononcée en 1999, le chef de la direction de l'aéroport d'Ottawa a signalé que la pointe de la demande pour les départs vers les États-Unis tôt le matin poussait le service de précontrôle des douanes à sa limite et que l'insuffisance des portes entraînait des retards de 15 à 20 minutes. Il a déclaré :

« Le coeur de notre problème de capacité est que pour acheminer le trafic actuel, nous avons besoin de 23 portes et nous n'en avons que 19. »¹¹² (traduction).

Une ligne aérienne dominante est moins susceptible d'accaparer ouvertement les portes et optera vraisemblablement pour *programmer* l'utilisation des portes d'une manière qui préservera et renforcera sa position dominante à l'aéroport. Dans le cas particulier d'Air Canada, le fait de posséder des portes lui permet de se réserver une utilisation exclusive dans l'attribution des portes (droit de premier refus), et elle le fait effectivement. Si des vols sont retardés, un transporteur dominant peut accorder un traitement privilégié à ses propres aéronefs, peu importe la source du retard, améliorant ainsi sa fiabilité au détriment des concurrents. D'un autre point de vue, il peut hausser le coût que doit assumer son rival pour offrir le même niveau de fiabilité.

5.5 CONTRÔLE DES ESPACES DE COMPTOIR ET DES INSTALLATIONS DE MANUTENTION DES BAGAGES

Tout comme une ligne aérienne dominante peut créer des barrières en contrôlant les créneaux ou les portes, elle peut aussi dresser des obstacles à l'entrée ou entraver l'expansion des concurrents en contrôlant la majorité des espaces de comptoir dans une aérogare. Par ce moyen, la ligne aérienne dominante peut allonger les temps d'attente des passagers utilisant des services de concurrents et accroître la possibilité de retards.

Il pourrait être difficile en pareille situation de démontrer les pratiques anticoncurrentielles, car la ligne aérienne peut prétendre que son utilisation des espaces de comptoir s'inscrit dans une stratégie de concurrence visant la qualité du service et les prix. À moins que le transporteur dominant n'égale les prix économiques des concurrents au service « dépouillé », il peut prétendre qu'il pratique des prix plus

¹¹² « Set Course for Airport Redevelopment to 2020 », <http://www.ottawa-airport.ca/index-e.html>.

élevés en contrepartie d'un meilleur service. Si l'écart de prix entre ses tarifs et ceux des concurrents à prix économiques ne concorde pas avec la différence de coût associée à la qualité du service, la ligne aérienne pourrait soutenir qu'elle offre un « produit d'expérience »¹¹³. Elle pourrait ensuite faire valoir qu'une tarification « concurrentielle » est nécessaire pour attirer les clients et leur faire expérimenter la différence de qualité du service. Des facteurs comme l'incertitude liée aux principes de gestion du rendement, ainsi que le degré auquel la capacité des aéronefs, au-delà des sièges à tarif d'affaires, peut être mise à contribution pour égaler ou presque égaler les tarifs des concurrents, viennent compliquer encore davantage la question.

5.6 EFFETS CUMULATIFS DU CONTRÔLE PAR UN TRANSPORTEUR DOMINANT DE L'INFRASTRUCTURE DE L'AÉROPORT

Si le comportement d'un transporteur dominant est scruté au titre de pratiques anticoncurrentielles pour un aspect seulement de l'infrastructure, il y a risque que les tests de détection des pratiques d'exclusion ne soient pas concluants. Par exemple, on pourrait penser qu'une ligne aérienne fonctionne au-dessus des coûts évitables sur des routes liées à ses créneaux de demande de pointe à un aéroport. Toutefois, la domination réelle du transporteur pourrait résider davantage dans son contrôle des portes et des espaces de comptoir. Si une ligne aérienne possède et exploite une porte pour son propre usage en conjugaison avec des créneaux particuliers, les coûts d'exploitation évitables devraient inclure tous les coûts d'option pertinents, y compris les revenus qu'elle pourrait tirer de la location de sa porte à l'utilisateur offrant la meilleure valeur. La réalité, c'est que les effets cumulatifs découlant du contrôle des créneaux, des portes, des espaces de comptoir et des installations de maintenance des bagages privent les transporteurs concurrents de toute chance d'offrir un service comparable (fréquence, fiabilité ou coûts liés au temps du passager). Air Canada, quant à elle, dispose de suffisamment de latitude pour abaisser ses prix et réduire ses niveaux de qualité du service de manière à satisfaire les tests de coûts évitables, tout en se gardant un avantage sur ses rivaux en matière de qualité.

5.7 RÔLE D'AIR CANADA DANS LE FINANCEMENT DES IMMOBILISATIONS

À l'heure actuelle, Air Canada joue un rôle prédominant dans le financement des projets d'infrastructures aéroportuaires. Sous un certain angle, cela peut sembler souhaitable, compte tenu des caractéristiques économiques de l'investissement stratégique et du rôle du coinvestissement dans des éléments d'actif particuliers en vue de renforcer les contrats à long terme en empêchant les problèmes de « hold-up ». Il est reconnu que le fait de surinvestir dans une capacité vouée à demeure engendre des problèmes de hold-up, de sorte que du point de vue d'un aéroport, les activités actuelles d'Air Canada représentent une portion de la capacité globale qui place l'aéroport dans une position stratégiquement vulnérable. En s'assurant qu'Air Canada coinvestit dans l'infrastructure, l'aéroport peut contribuer à atténuer les problèmes de hold-up.

Du point de vue d'Air Canada, le coinvestissement dans l'infrastructure aéroportuaire peut être reconnu comme stratégiquement important, mais la société aérienne est en situation difficile si elle est le seul transporteur à coinvestir dans la capacité (les nouveaux concurrents n'ayant pas de telles exigences). Ce problème n'a pas de solution facile, compte tenu des importants besoins d'investissement auxquels

¹¹³ Un « produit d'expérience » est un produit dont les consommateurs ne peuvent facilement estimer l'utilité à moins de le consommer effectivement.

sont confrontés les nouveaux transporteurs intérieurs. Si des frais aéronautiques par passager étaient appliqués, l'effet serait disproportionné entre Air Canada et ses concurrents intérieurs, vu les différences en termes d'élasticité-prix entre le marché des voyages d'affaires (dominé par Air Canada) et le marché des voyages discrétionnaires servi par les transporteurs à bas tarifs. Toutefois, si les nouveaux concurrents étaient en mesure de se tailler une part du marché des voyages d'affaires, ils seraient mieux placés pour absorber des frais aéronautiques d'améliorations aéroportuaires, étant à même de répercuter les frais sur les passagers d'affaires.

Il est utile de se demander quel pourrait être l'effet d'une plus grande libéralisation du marché du transport aérien. Par exemple, si les transporteurs étrangers obtenaient des droits d'établissement (création de transporteurs intérieurs de propriété canadienne) ou des droits de cabotage consécutif (pour les vols internationaux), les nouveaux venus étrangers, solidement établis et financièrement stables, seraient davantage capables de faire face aux besoins d'investissement dans l'infrastructure aux huit principaux aéroports canadiens.

5.8 DOMINATION DES AÉROPORTS-PIVOTS

Comme toutes les entreprises, les lignes aériennes créent de la valeur pour leurs clients et utilisent leurs aéroports-pivots pour créer cette valeur (surplus du consommateur). Bien que les aéroports-pivots soient un moyen coûteux d'y parvenir, ils permettent à l'entreprise d'exploiter des économies de densité ET des économies de portée du côté demande, par des fréquences élevées et un grand nombre de destinations. Le passager de valeur supérieure (voyageur d'affaires) paiera une prime pour ce service. Les aéroports-pivots « forteresses » ou « dominés » sont le moyen par lequel les lignes aériennes survivent afin de pouvoir pratiquer une discrimination par les prix.

5.9 DONNÉES PROVENANT DES ÉTATS-UNIS

Un survol empirique sur les primes tarifaires propres aux aéroports-pivots américains est présenté dans un récent rapport de Pickrell (2000). Les tableaux 5-1 et 5-2 résume ces données sur les États-Unis au moyen à la fois de mesures du General Accounting Office (GAO) et d'autres mesures. Les recherches faites à ce jour font ressortir plusieurs conclusions générales :

En moyenne, les rentrées par passager tirées de la vente de billets sont plus élevées pour les voyages en direction et en provenance des grands aéroports-pivots où un ou deux transporteurs représentent une large proportion des vols (autour de 75 %), comparativement aux voyages en direction et en provenance des autres aéroports. Les primes pour aéroports-pivots datent d'aussi loin que les années 1980, peut-être plus, à certains grands aéroports.

La différence entre les tarifs moyens à des aéroports-pivots individuels « dominés » et à des aéroports moins dominés varie énormément, allant de -15 % à près de 70 % selon l'aéroport concerné. Quelques aéroports-pivots dominés affichent de fortes primes sur les tarifs depuis plus d'une décennie.

Tableau 5-1

Primes tarifaires moyennes aux aéroports-pivots « dominés » selon des mesures du GAO

Source	Données sur les tarifs aux aéroports-pivots	Données comparatives sur les tarifs	Ajustements	Données	Estimation
GAO (1990)	Tous les transporteurs desservant 15 aéroports où un transporteur unique représente 60 %, ou deux transporteurs représentent 75 %, des embarquements	Tous les transporteurs desservant les 38 aéroports intérieurs suivants en termes de trafic	Aucun	1985-89	27 %
USDOT (1990)	Tous les transporteurs desservant les 8 principaux aéroports où un transporteur unique représente 75 % des embarquements	Tous les transporteurs desservant les autres aéroports intérieurs	Distance, densité	1984	23 %
				1988	19 %
Morrison et Winston (1995)	Tous les transporteurs desservant 15 aéroports où un transporteur unique représente 60 % des embarquements	Tous les transporteurs desservant les 38 aéroports intérieurs suivants en termes de trafic	Aucun	1993	33 %
			Distance, densité, billets grands voyageurs, changements d'aéronefs	1993	5 %
USDOT (1996)	Tous les transporteurs desservant les 11 principaux aéroports où un transporteur unique représente 75 % des embarquements	Tous les transporteurs desservant les autres aéroports intérieurs	Distance, densité	1988	17 %
				1995	22 %
USDOT (1999)	Tous les transporteurs desservant chaque aéroport d'un ensemble de 10 aéroports-pivots « dominés »	Tous les transporteurs desservant les autres aéroports intérieurs	Distance, densité	1988	24 % (1)
				1997	31 % (1)
Borenstein (1999)	Tous les transporteurs desservant chaque aéroport d'un ensemble de 10 aéroports-pivots « dominés »	Tous les transporteurs desservant les autres aéroports	Distance	1984	15 % (1)
				1997	23 % (1)
Morrison (1998)	Tous les transporteurs desservant 11 aéroports répondant à la définition du GAO	Tous les transporteurs desservant les 64 aéroports intérieurs suivants en termes de trafic	Distance, transporteur, nombre de tronçons de vol	1996	21 %
		Mêmes transporteurs, sauf pour les aéroports desservis par Southwest	Distance, transporteur, nombre de tronçons de vol	1996	-7 % (1)
Morrison et Winston (1999)	Tous les transporteurs desservant 12 aéroports répondant à la définition du GAO	Tous les transporteurs desservant les 63 aéroports intérieurs suivants en termes de trafic	Distance, billets grands voyageurs	1998	23 %
	Tous les transporteurs desservant 12 aéroports répondant à la définition du GAO	Mêmes transporteurs, sauf pour les aéroports desservis par Southwest	Distance, billets grands voyageurs	1998	-6 %
	Mêmes transporteurs, sauf pour 3 aéroports dominés desservis par Southwest	Mêmes transporteurs, sauf pour les aéroports desservis par Southwest	Distance, billets grands voyageurs	1998	-1 %

(1) Moyenne non pondérée des primes aux aéroports individuels visés par l'étude.

Tableau 5-2
Primes tarifaires moyennes aux aéroports-pivots « dominés » selon d'autres mesures

Source	Données sur les tarifs aux aéroports-pivots	Données comparatives sur les tarifs	Ajustements	Données	Estimation
Borenstein (1989)	Plus grand transporteur desservant chacun de six principaux aéroports-pivots	Vols du même transporteur en direction et en provenance d'autres aéroports	Aucun	1987	41 % (1)
		Vols des autres transporteurs aux six mêmes aéroports-pivots principaux	Aucun	1987	22 % (1)
Kahn (1993)	Plus grand transporteur desservant l'aéroport de Chicago-O'Hare (United)	Deuxième transporteur en importance desservant le même aéroport (American)	Aucun	1990	2 %
Evans et Kessides (1993)	Transporteur « dominant » servant chacun des 10 plus grands aéroports (part la plus élevée pour un transporteur unique)	Tous les autres transporteurs desservant chaque aéroport du même groupe de 10	Distance	1988	11 % (1)
Berry, Carnall et Spiller (1996)	Tarifs moyens payés par les voyageurs d'affaires sur la plus grande ligne aérienne desservant les principaux aéroports-pivots	Tarifs moyens payés par les voyageurs d'affaires sur les autres lignes aériennes desservant les mêmes aéroports-pivots	Distance, densité, niveaux de congestion de l'aéroport, destinations vacances	1985	19 %
	Tarifs moyens payés par les voyageurs d'agrément sur la plus grande ligne aérienne desservant les principaux aéroports-pivots	Tarifs moyens payés par les voyageurs d'agrément sur les autres lignes aériennes desservant les mêmes aéroports-pivots	Distance, densité, niveaux de congestion de l'aéroport, destinations vacances	1985	5 %
Berardino et Spitz (1997)	Plus grand transporteur desservant l'aéroport de Chicago-O'Hare (United)	Plus grands transporteurs desservant 7 autres aéroports « dominés »	Distance, densité, répartition entre destinations d'affaires et d'agrément	1997	1 %
Borenstein (1999)	Plus grand transporteur desservant chaque aéroport d'un ensemble de 17 aéroports-pivots « dominés »	Tous les transporteurs desservant les autres aéroports	Distance	1984	15 % (1)
				1997	25 % (1)
Gordon et Jenkins (1999)	Passagers de Northwest en provenance ou à destination de Minneapolis, Detroit et Memphis	Passagers de Northwest en correspondance aux mêmes aéroports	Distance, billets grands voyageurs	1996-98	8 %
			Distance, répartition des catégories de billets, billets grands voyageurs	1996-98	- 4 %

(1) Moyenne non pondérée des primes aux aéroports individuels visés par l'étude.

Tableau 5-3
Projets d'immobilisations à certains aéroports

Aéroport du RNA	Projets d'immobilisations terminés depuis la cession	Projets d'immobilisations en cours	Projets d'immobilisations planifiés/envisagés	FAA/FPS
Vancouver	Aérogare, nouvelle piste, portes additionnelles, hôtel, expansion du commerce au détail, expansion des aires de trafic	Expansion et amélioration des aérogares internationale et transfrontalière.	Expansion de l'aérogare des vols intérieurs, remplacement de systèmes internes, rénovation du terminal sud	5 \$ (C.-B. et Yukon), 10 \$ (vols intérieurs et transfrontaliers), 15 \$ (vols internationaux)
Calgary	Expansion de l'aérogare (hall A), agrandissement des douanes, expansion des aires de trafic, réfection de l'accès routier, aménagement de stationnements	Rénovations de l'aérogare, 79 millions \$ en projets pour 2000	Projets visant l'aérogare, les terrains et l'accès routier	10 \$ (perçus par les lignes aériennes)
Montréal - Dorval	Rénovation de l'aérogare, réparation et remise en état des pistes, expansion des stationnements	Améliorations de l'accès routier.	Systèmes environnementaux, expansion et améliorations des systèmes, nouvelle aérogare, nouvelle aire de livraison des bagages, portes additionnelles, installations de manutention du fret	10 \$ Perçus par l'AAL
Toronto - aéroport Pearson	Expansion des pistes N-S, installation de dégivrage, agrandissement des voies de circulation	Nouvelle piste, aires de trafic, nouvelle aérogare, expansion de la manutention du fret, modifications de l'accès routier, expansion du stationnement, aménagements interpistes	Nouvelle piste, accès par transport en commun	10 \$ et 7,50 \$ pour les passagers en transit, perçus par les lignes aériennes
Edmonton	Aménagement de l'aérogare, stationnement, améliorations des systèmes, réaménagement de l'accès routier	Aménagement de l'aérogare pour les passagers intérieurs et internationaux	Nouvelle aérogare, amélioration des systèmes	10 \$
Winnipeg				10 \$
Ottawa	Rénovation des installations d'aérogare, aménagement des terrains	Portes additionnelles, aménagement de stationnements	Nouvelle aérogare, ajout de portes, installations pour passagers internationaux et transfrontaliers, aménagement de l'accès routier	10 \$, perçus par les lignes aériennes

Aéroport du RNA	Projets d'immobilisations terminés depuis la cession	Projets d'immobilisations en cours	Projets d'immobilisations planifiés/envisagés	FAA/FPS
Halifax		Expansion de l'aérogare Coût total : non disponible Contribution fédérale = 4,2 millions \$ (2000) et 6,0 millions \$ (2001) Financement bancaire obtenu	Installation de vidange et de traitement d'eau (problème de schiste pyritifère)	10 \$ À compter de 01-2001 Perçus par les lignes aériennes
Regina	Construction d'aires de trafic (effectuée par Transports Canada)	Améliorations et réagencement de l'aérogare		10 \$
Saskatoon JGD	Reconstruction des aires de trafic	Améliorations et réaménagement de l'aérogare	Réaménagement de l'aérogare	5 \$
Thunder Bay		Améliorations et réagencement de l'intérieur de l'aérogare	Réaménagement de l'aérogare	10 \$
Saint John		Expansion de l'aérogare		10 \$ (FPS) Perçus par l'AAL
Moncton	Réfection des pistes et expansion des aires de trafic Coût total : 6,0 millions \$ Contribution fédérale = 2,0 millions \$ Terminé en 1999		Nouvelle aérogare À l'étape de la conception	10 \$
St. John's	Réfection des pistes Coût total : 4,7 millions \$ Contribution fédérale = 8,2 millions \$ Reste des fonds conservé pour des projets futurs (3,5 millions \$) Terminé en 1999(?)	Nouvelle aérogare Coût total (estimatif) : 42,6 millions \$ Contribution fédérale = 6,6 millions \$ Financement bancaire obtenu (sur 15 ans)	Balises lumineuses de tours Postes de dégivrage Récupération du glycol	10 \$ Début ? Perçus par les lignes aériennes
London		Améliorations et réaménagement de l'aérogare	Expansion et réagencement de l'aérogare, aménagement des terrains	10 \$

Les tarifs moyens supérieurs pour les voyages en direction et en provenance des aéroports-pivots dominés profitent surtout aux transporteurs qui y exploitent d'importantes correspondances, et ne semblent pas se répercuter sur les autres transporteurs présents à ces aéroports. On peut en déduire que les voyageurs paient des tarifs plus élevés seulement pour les vols offerts par les transporteurs qui occupent toute la place aux aéroports-pivots dominés. Les tarifs demandés par les autres transporteurs de l'endroit sont semblables à ceux des vols en direction et en provenance d'aéroports moins dominés.

Un ajustement des écarts entre les aéroports-pivots dominés et les autres aéroports du point de vue des caractéristiques des vols susceptibles d'expliquer des différences entre les coûts des transporteurs – principalement la distance parcourue et les volumes moyens de passagers sur les diverses routes – a pour effet de réduire les variations des revenus moyens par passager.

Un nouvel ajustement pour tenir compte des écarts dans la proportion des passagers utilisant des programmes grands voyageurs vient encore réduire la prime apparente, mais ne l'élimine pas.

L'acceptation par les voyageurs de tarifs plus élevés en retour de départs plus fréquents et de liaisons sans correspondance vers un nombre accru de destinations – avantages généralement offerts par les grands aéroports-pivots – semble expliquer en partie la prime tarifaire des vols en direction et en provenance de ces aéroports, mais on ne sait pas dans quelle mesure exactement.

En ajustant de nouveau pour tenir compte de variables autres que la distance des vols et les volumes de passagers qui pourraient contribuer à hausser les coûts de desserte des aéroports-pivots dominés, par exemple la répartition voyages d'affaires/voyages d'agrément, on ramène les primes estimatives des aéroports-pivots à des niveaux modestes. Toutefois, ces variables pourraient être corrélées à des caractéristiques de la demande qui permettent aux transporteurs utilisant les aéroports-pivots de repérer les voyageurs insensibles aux prix et de leur imposer des tarifs plus élevés.

Un ajustement tenant compte des différences dans la présence de transporteurs à faible coût – Southwest Airlines en particulier – entre les routes en direction et en provenance des aéroports-pivots dominés et les routes joignant d'autres aéroports a pour effet d'éliminer les primes apparentes des aéroports-pivots à tous les endroits, sauf quelques aéroports-pivots dominés. Les primes restantes peuvent être dues à des obstacles à l'entrée, à une absence de concurrents à bas tarifs ou à un service de meilleure qualité.

Ainsi, les données semblent globalement confirmer l'existence de primes liées aux aéroports-pivots, quoique ces dernières pourraient être relativement modestes. Autre fait à l'appui : les transporteurs qui semblent demander des primes déclarent aussi des marges d'exploitation – tarifs et autres revenus en sus des charges d'exploitation – sensiblement supérieures aux normes de l'industrie. Enfin, le fait que l'arrivée substantielle de nouveaux concurrents soit survenue avec une extrême lenteur à plusieurs des aéroports où des primes pour aéroport-pivot existent apparemment depuis longtemps semble confirmer que ces primes découlent de la présence d'obstacles à l'entrée aux aéroports.

Qu'est-ce que cela signifie pour le Canada? Premièrement, que le fait de contrôler un aéroport-pivot est un ingrédient essentiel (facteur de réussite) pour une ligne aérienne tous services. Air Canada en avait un à Toronto (en grande partie avec l'aide implicite du gouvernement fédéral), tandis que Lignes

aériennes Canadien International n'a jamais eu une telle position à Vancouver et, avec l'octroi de routes asiatiques à Air Canada, l'entreprise a perdu ce qui pouvait lui rester. Deuxièmement, l'effet « Southwest Airlines » n'est pas une condition nécessaire pour réaliser les avantages de la déréglementation. Les transporteurs spécialisés, qui servent une région ou un marché particulier, sont certes importants, mais c'est la concurrence et non les concurrents qu'il faut protéger. Autrement dit, le gouvernement ne devrait pas intervenir pour assurer l'avenir financier de tout concurrent particulier d'Air Canada, mais plutôt chercher à créer un environnement de concurrence par le biais de la surveillance et de l'application des lignes directrices du Bureau de la concurrence. Troisièmement, il faut se garder de conclure que l'accès aux aéroports n'est pas un problème. Les primes des aéroports-pivots sont, jusqu'à un certain point, le symptôme d'un accès insuffisant aux aéroports, tout en reflétant également le service supérieur, à valeur plus élevée, des transporteurs desservant les aéroports-pivots. La libéralisation de l'accès aux aéroports permettra la concurrence, mais n'éliminera pas complètement les primes tarifaires. Les facteurs qui empêchent ces primes de devenir « trop élevées » sont la concurrence entre les aéroports-pivots et la concurrence à l'aéroport même. En un sens, la prime d'aéroport-pivot est un indice de la proportion des aéroports périphériques desservis par des transporteurs à faible coût. Si la prime d'aéroport-pivot est nulle, les transporteurs à faible coût desservent tous les aéroports périphériques. La répercussion sur les politiques est claire : il faut assurer l'accès aux aéroports et punir les comportements abusifs.

5.10 LOIS ANTITRUST ET AÉROPORTS AU CANADA ET AUX ÉTATS-UNIS

5.10.1 Canada

À l'occasion de la récente fusion de Lignes aériennes Canadien International (CAI) et d'Air Canada (AC), le Bureau de la concurrence du Canada a fait des recommandations concernant l'accès à l'infrastructure de l'aéroport Pearson, seul aéroport canadien à créneaux saturés. En particulier, une exigence de la fusion était qu'Air Canada cède (sur demande) aux autres transporteurs présents à l'aéroport, le plus grand au pays, jusqu'à 28 créneaux de départ ou d'arrivée par jour durant les périodes de pointe. Huit créneaux devaient être libérés entre 7 h et 9 h, et 20 entre 15 h et 20 h, deux de ces derniers devant être rendus disponibles à chaque heure. D'autres créneaux (ce qui porte le total à 42 par jour) devaient être cédés si Air Canada n'arrivait pas à vendre son transporteur régional Lignes aériennes Canadien régional Ltée.

Le Bureau a aussi recommandé que l'attribution des coûts partagés (dégivrage et sécurité, par exemple), ne se fasse *pas* selon la formule de Chicago, en vertu de laquelle la tranche initiale de 20 % de ces coûts est divisée à parts égales entre tous les transporteurs. Enfin, le Bureau a recommandé que des créneaux, des portes et des espaces de comptoir soient rendus disponibles à deux aéroports américains à créneaux saturés. Cette recommandation venait du fait que 24 nouveaux créneaux avaient été attribués, aux aéroports LaGuardia et O'Hare, à AC et CAI (sans aucun coût pour les lignes aériennes) en vertu de l'Accord bilatéral Canada-États-Unis sur le transport aérien (1995). Le Bureau a aussi recommandé la libération de créneaux à d'autres aéroports internationaux (Heathrow et Narita, par exemple).

Plus récemment, le Bureau de la concurrence a rédigé une ébauche de nouvelles lignes directrices sur l'abus de position dominante dans l'industrie du transport aérien (février 2001). Le chapitre 4 de ce document énonce diverses formes de comportements anticoncurrentiels dans l'industrie aérienne et,

dans la section 4.2 (qui porte sur les pratiques d'exclusion), l'ébauche de lignes directrices mentionne la préemption de créneaux de décollage et d'atterrissage de façon distincte des autres formes de préemption visant les installations aéroportuaires. Cela vient du fait que les créneaux peuvent être réglementés. Plus précisément, l'ébauche de lignes directrices indique ce qui suit :

La préemption de créneaux par un transporteur dominant supposerait qu'il s'assure le contrôle de créneaux dont il n'a pas besoin au moment mais qu'il souhaite se réserver afin d'empêcher des concurrents d'entrer sur le marché. Si le transporteur est tenu d'utiliser les créneaux afin d'en conserver le contrôle, il peut être en mesure d'y prévoir un service quelconque uniquement pour l'occuper (même si le service n'est pas rentable). La préemption de ce dernier genre peut être appelée programmation de vols dans un but préemptif. Elle suppose l'augmentation de la capacité sur un marché avant qu'elle ne puisse générer un rendement à tout le moins concurrentiel dans le cours normal des activités. En l'absence de l'arrivée possible d'un nouveau concurrent sur le marché, le transporteur établi n'aurait aucun motif d'augmenter sa capacité de façon prématurée puisque ses bénéfices globaux seraient supérieurs s'il retardait l'augmentation dans le service jusqu'à ce que la croissance du marché la justifie. C'est la menace du nouveau concurrent qui incite le transporteur établi à augmenter sa capacité et l'augmentation de la capacité sert comme obstacle à l'entrée.

Lorsque la politique d'allocation des créneaux exige que leurs détenteurs les utilisent pour pouvoir les conserver, on conclura ou non à la préemption de créneaux de décollage ou d'atterrissage par un transporteur dominant selon que ce transporteur couvre les coûts évitables de prestation du service dans les créneaux en cause. Il faut souligner que la préemption de créneaux de décollage ou d'atterrissage est un geste anticoncurrentiel si elle a pour objet de retenir ces créneaux hors d'un marché. La préemption de créneaux pourrait nuire à la concurrence à des aéroports où les créneaux en cause concernent des arrivées ou des départs durant les périodes de pointe, ou à des aéroports où les créneaux sont limités. Actuellement, l'aéroport international Pearson de Toronto est le seul aéroport canadien où les créneaux sont limités. Cependant, des limites pourraient à l'avenir apparaître aux aéroports de Vancouver et de Dorval¹¹⁴.

L'ébauche de lignes directrices, par conséquent, fait une importante distinction entre l'accumulation au grand jour de créneaux (détenus mais non utilisés) et le cas plus probable de la « programmation de vols dans un but préemptif ». Se pose alors la question de la mesure appropriée des coûts évitables de prestation du service de transport aérien de passagers pour un créneau donné d'atterrissage ou de décollage.

Le Bureau de la concurrence (février 2001) décrit aussi les gestes anticoncurrentiels que peuvent poser les lignes aériennes à l'égard des installations aéroportuaires. En particulier, il se produit une utilisation préemptive des installations d'un aéroport quand :

« ... un transporteur dominant obtient accès à certaines installations ou à certains services aéroportuaires (p. ex. des portes d'embarquement, des comptoirs, des installations servant à la manutention des bagages) et peut les contrôler avant qu'un transporteur concurrent n'ait la possibilité d'entrer sur le marché ou d'y prendre de l'expansion » (p. 18).

¹¹⁴ Bureau de la concurrence, « Lignes directrices pour l'application de la loi : L'abus de position dominante dans l'industrie du transport aérien », p. 19-20, février 2001.

Les lignes directrices du Bureau ne font pas la même distinction entre l'accumulation au grand jour et la programmation des installations dans un but préemptif qu'elles ne le font dans le cas du contrôle préemptif des créneaux. Toutefois, la programmation préemptive est le geste le plus probable que posera une entreprise établie essayant de dissuader l'entrée ou l'expansion d'un rival. Une ligne aérienne établie possédant des créneaux de comptoirs les utilisera pour réduire le temps d'attente de ses passagers et pourra prétendre qu'un tel comportement est une mesure stratégique valable pour livrer concurrence sur le plan de la qualité du service.

Dans ses lignes directrices, le Bureau a omis de relever des pratiques qui ont cours dans les aéroports et qui consistent à former des coopératives pour, par exemple, les services côté piste et les installations pour carburant. Les pratiques actuelles prévoient des coûts de ravitaillement plus bas pour les membres existants de la coopérative et imposent des coûts d'entrée aux nouveaux membres. Les nouveaux concurrents devraient se voir garantir un accès égal aux services, sans distinction aucune, un peu comme pour l'accès aux systèmes de réservation informatisés (SRI) et aux programmes pour grands voyageurs.

5.10.2 États-Unis

Aux États-Unis, la loi fédérale exige que les exploitants d'aéroports offrent l'accès, à des conditions raisonnables, à tous les transporteurs aériens qualifiés, sans discrimination ni octroi de droits exclusifs aux aéroports. De plus, pour avoir droit de recevoir des fonds fédéraux destinés aux immobilisations, les aéroports doivent s'engager à fonctionner d'une manière *économiquement* non discriminatoire. Toutefois, dans un rapport publié en 1999, le Transportation Research Board concluait que l'accès aux portes d'embarquement pourrait créer des obstacles à l'entrée dans l'industrie du transport aérien et recommandait une surveillance étroite par le Department of Transportation¹¹⁵. De même, le General Accounting Office (GAO) a indiqué qu'il fallait se pencher sur le rôle des contrats d'utilisation exclusive dans les baux relatifs aux portes d'embarquement, et sur les clauses visant les majorités d'intéressés, qui confèrent aux lignes aériennes un degré important de contrôle sur les projets d'immobilisations des aéroports.

Parmi les doléances des lignes aériennes cherchant à établir et à maintenir une présence sur le marché, notons les suivantes :

- Accès insuffisant aux portes d'embarquement et autres installations
- Incapacité de faire construire de nouvelles installations en raison du droit de veto des lignes aériennes dominantes sur les projets d'immobilisations
- Restrictions visant l'attribution des portes d'embarquement et d'autres installations aux créneaux à faible demande
- Différences de tarifs pour les portes d'embarquement
- Groupement d'installations

¹¹⁵ National Research Council: Transportation Research Board, « Entry Conditions in the US Airline Industry: Issues and Opportunities », août 1999.

En réponse à ces observations et doléances, un comité de travail mixte a été établi par l'Office of the Secretary of Transportation (OST) et la Federal Aviation Administration (FAA). Le comité de travail a axé sa recherche sur deux domaines centraux :

- Détermination et évaluation des liens entre les pratiques commerciales des aéroports et les obstacles à la concurrence dans l'industrie aérienne, et
- Incidence des frais de prestations supplémentaires sur la capacité des aéroports et la concurrence entre les lignes aériennes.

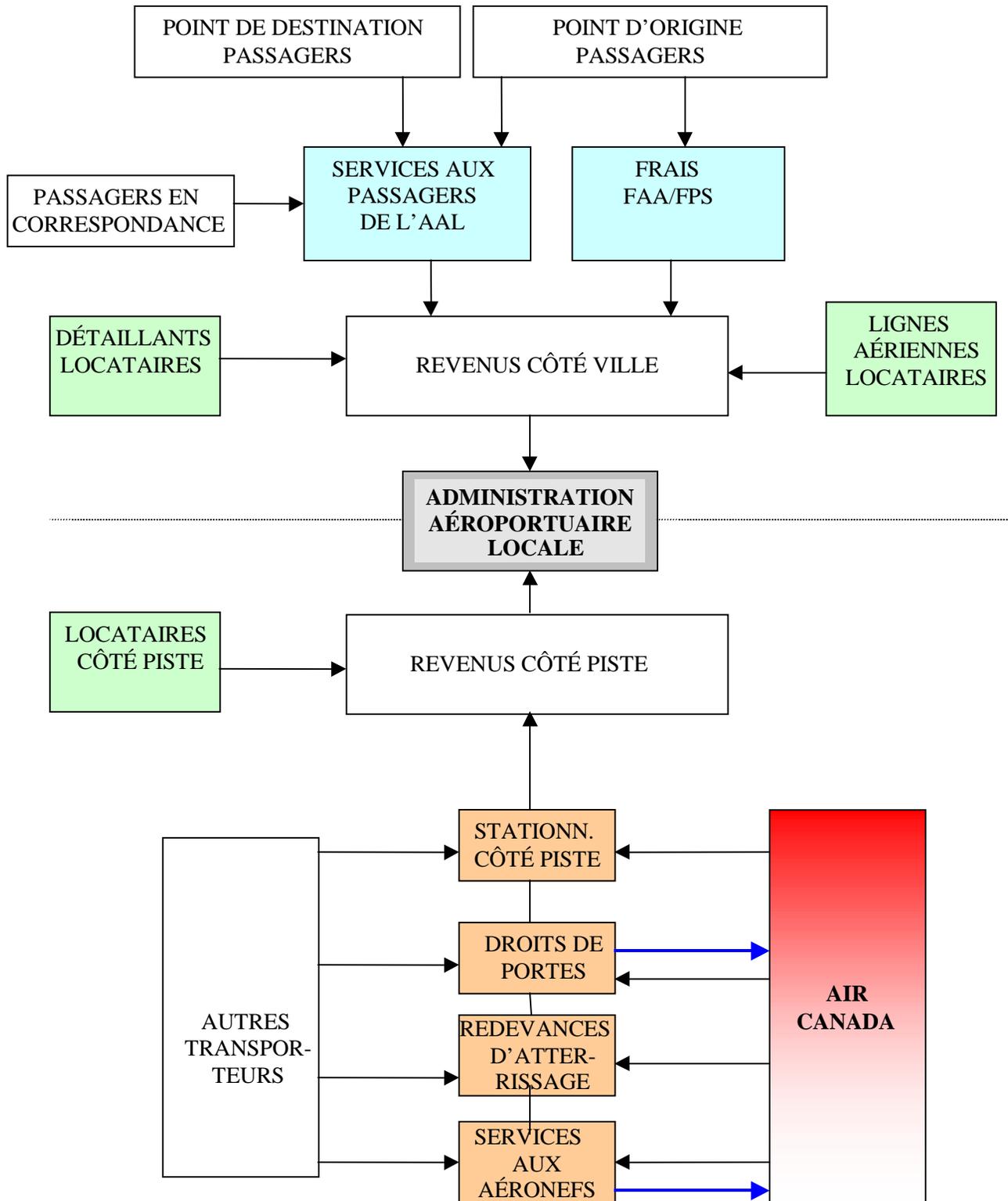
La recherche comportait l'envoi d'un questionnaire aux aéroports, des visites sur place à certains des plus grands aéroports du réseau, ainsi que des consultations auprès de l'industrie et du grand public. Le comité de travail a fait plusieurs recommandations en vue d'une application immédiate, notamment les suivantes :

- Mandat direct de surveillance et de mise en application confié aux bureaux de la FAA en ce qui touche la législation sur l'accès raisonnable.
- Obligation pour les aéroports soumettant des projets devant être financés par des frais de prestations supplémentaires (FPS) de divulguer les aspects anticoncurrentiels des activités de l'aéroport, comme condition préalable à l'approbation.
- Financement des projets d'améliorations assujetti à une évaluation des effets de ces projets sur la concurrence.
- Établissement d'une base de données pour faire le suivi des modifications d'infrastructures résultant des projets financés par des FPS, par exemple nombre de portes d'embarquement, de comptoirs de billetterie et de distributeurs circulaires de bagages.
- Incitation active à une surveillance de l'utilisation des aérogares par les exploitants des aéroports (détails de la sous-location des espaces de comptoirs, par exemple).
- Obligation de transparence de la part des exploitants d'aéroports en ce qui touche les exigences d'acquisition des portes et d'autres installations par les nouveaux concurrents.

5.11 POUVOIR DE MARCHÉ AUX AÉROPORTS

L'exploitation d'un aéroport comprend deux composantes : le côté piste (avec comme clients directs les sociétés de transport aérien de passagers ou de marchandises et comme locataires les concessionnaires des services aéronautiques) et le côté ville (avec comme clients directs les passagers en embarquement ou en descente et comme locataires les commerces de détail). La figure 5-1 illustre les sources et les flux de revenus à un aéroport. Dans l'évaluation des sources et du degré de pouvoir de marché d'un aéroport, nous devons examiner séparément les marchés du côté piste et du côté ville.

Figure 5-1



Du côté piste, le nombre de passagers qu'un aéroport peut attirer détermine le pouvoir de marché de cet aéroport (sa capacité de fixer les prix du côté piste). À cet égard, les aéroports régionaux et les aéroports nationaux de niveau II sont en concurrence, jusqu'à un certain point, avec le transport ferroviaire et routier. Par exemple, la demande de vols en direction et en provenance de Charlottetown a beaucoup diminué avec le parachèvement du pont reliant l'île au Nouveau-Brunswick.

Dans le cas des plus gros aéroports, le nombre de vols que peut acquérir un aéroport dépend à la fois de son attrait comme point de départ ou d'arrivée et de son utilité comme plaque tournante pour la correspondance des passagers. Dans le premier cas, le pouvoir de négociation de l'aéroport avec les lignes aériennes réside dans sa proximité d'une clientèle non « en transit » et le degré de concurrence qu'il livre à d'autres aéroports pour cette clientèle.

À la limite, les lignes aériennes sont confrontées au choix d'utiliser l'aéroport ou de renoncer à ce segment de clientèle. Toutefois, même dans ce cas, l'aéroport a des contraintes de tarification, car les aéroports périphériques préfèrent servir plusieurs lignes aériennes en concurrence qu'une seule ligne aérienne bien pourvue financièrement. Le désir des aéroports, dans leur propre intérêt, de faire des affaires avec plusieurs concurrents du côté piste impose un plafond naturel aux prix du côté piste, en particulier au Canada, où les transporteurs intérieurs rivalisant avec Air Canada sont des sociétés à tarifs réduits ou de vols d'affrètement ayant de faibles marges. Plus généralement, dans la mesure où Air Canada a d'autres options quand elle négocie avec de nombreux aéroports, l'incapacité d'attirer d'autres transporteurs revient à lui conférer l'essentiel du pouvoir de négociation¹¹⁶.

Les plus grands aéroports, de toute évidence, ont un pouvoir de marché fondé sur leur situation géographique, tant sur le plan des services qu'ils vendent aux passagers directement que sur celui des baux qu'ils signent avec les locataires du côté piste et du côté ville. On peut s'attendre à une recherche de rente économique de la part des aéroports dans ce volet de leurs activités, pour lequel le pouvoir de négociation des baux repose clairement entre les mains de l'administration aéroportuaire. Toutefois, cela apparaît moins comme un problème de concurrence, car il s'agit simplement d'une réaffectation de l'excédent généré par l'emplacement. Mais du point de vue de la réglementation, un problème de surexploitation (« gold plating ») se pose. Les aéroports ont une capacité élevée de génération de revenus sous forme de paiements de loyers négociés, de FAA ou de FPS. Cependant, puisque les aéroports nationaux ne peuvent conserver de profits et n'évoluent pas sous le regard scrutateur d'actionnaires, ces revenus seront soit réinvestis en immobilisations, soit versés en hausses salariales.

Néanmoins, le degré de pouvoir de marché que détiennent les aéroports ne justifie pas une réglementation directe des prix. Une intervention directe sous forme d'un plafonnement des prix créerait des distorsions engendrant plus de problèmes qu'elle n'en résoudrait, tant du point de vue de la pertinence des incitatifs (promotion de l'efficacité économique) que de la possibilité de laisser les prix alléger la congestion liée à l'infrastructure. Si les aéroports sont autorisés et aptes à demander des prix élevés pour des services à demande inélastique par rapport aux prix, les pertes de bien-être (poids mort) seront vraisemblablement assez faibles. On peut imaginer en comparaison les pertes d'efficacité causées par la structure d'incitatifs liée à une réglementation directe des prix, ainsi que les pertes de

¹¹⁶ Par exemple, un important problème que connaît actuellement l'aéroport de St. John est sa dépendance exclusive à l'égard du transporteur régional d'Air Canada pour les revenus de passagers côté piste. Depuis la fusion avec CAI, Air Canada a réduit d'environ 40 % le nombre de vols. L'aéroport aimerait attirer un deuxième transporteur, mais reconnaît qu'il devra pour ce faire réduire ses frais côté piste.

bien-être résultant de l'impact d'une réglementation des prix des aéroports sur la concurrence entre les lignes aériennes.

5.12 LACUNES ACTUELLES ET PRÉVUES DES INFRASTRUCTURES

Dans le cas des aéroports nationaux au Canada, il n'y a pas actuellement de source de fonds fédéraux pour les projets d'immobilisations (les aéroports régionaux ont encore accès à des fonds fédéraux par le biais du PAIA). Toutefois, bon nombre de ces aéroports ont reçu, et continuent d'utiliser, des fonds d'immobilisations dans le cadre de leurs ententes de cession avec Transports Canada. Dans bien des cas, des projets d'expansion majeurs ont été récemment parachevés, ou encore sont en cours ou planifiés. Ces projets vont de la réfection de pistes et d'aires de trafic à l'expansion ou la rénovation d'aérogares, certains plans visant même la construction de nouvelles aérogares. De plus, l'évolution des normes en matière d'environnement et de sécurité depuis la cession a exigé la réalisation de projets visant par exemple le confinement et le traitement du glycol ou d'autres dangers pour l'environnement, ainsi que l'installation de balises lumineuses pour des tours ou des pistes d'atterrissage.

En général, les fonds fédéraux représentent une fraction des coûts des projets d'immobilisations réalisés par les AAL. Par conséquent, les aéroports ont eu recours au financement bancaire, ainsi qu'à l'instauration de frais d'améliorations aéroportuaires. Dans ce dernier cas, ces frais sont importants à la fois comme source de revenus liés aux passagers embarqués et comme moyen d'obtenir des prêts bancaires à des conditions plus raisonnables.

Les principales lacunes actuelles et prévues des infrastructures aéroportuaires touchent principalement les portes d'embarquement du côté piste, et les services aux passagers (par exemple espaces de comptoirs, aires d'attente) du côté ville. Ces lacunes sont surtout attribuables à une insuffisance des investissements en maintenance et en infrastructures par Transports Canada avant le processus de cession.

Le tableau 5-3 présente les détails de projets d'immobilisations récemment terminés, en cours ou prévus dans les aéroports.

Les investissements actuels et prévus dans les grands aéroports du Canada seront globalement avantageux en créant une capacité accrue qui donnera aux exploitants d'aéroports la latitude requise pour jouer leur rôle en faveur de la concurrence dans l'industrie du transport aérien. Autrement dit, les augmentations de capacité, conjuguées à un plus grand contrôle et à une tarification fondée sur le marché des portes d'embarquement et des espaces de comptoir par les administrations aéroportuaires, ainsi qu'à une tarification selon le marché des créneaux de demande de pointe, devraient accroître la concurrence et favoriser l'accès au réseau en étoile, tout en réduisant les primes d'aéroport-pivot imposées par Air Canada.

5.13 RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS

De façon générale, notre position peut se résumer comme suit. Les aéroports ont un rôle clair, amplement démontré, sur le plan de la concurrence entre les lignes aériennes. Le parcours des passagers comprend des créneaux d'utilisation de pistes, des portes d'embarquement et un espace de comptoir, tous des éléments pouvant créer un environnement anticoncurrentiel lorsqu'il y a

encombrement. Les aéroports doivent contrôler ces installations et être incités à les tarifier (à l'exception des créneaux) selon les principes de la demande de pointe. Un mandataire indépendant représentant le gouvernement fédéral devrait vendre aux enchères les créneaux de période de pointe à l'aéroport international Lester B. Pearson (ainsi qu'aux autres aéroports à créneaux saturés dans l'avenir). Les recettes provenant de la mise en vente de ces créneaux devraient être affectées aux dépenses en immobilisations dans l'ensemble du réseau aéroportuaire. Enfin, les aéroports ne devraient pas être assujettis à une réglementation des prix, malgré le risque d'une surexploitation (« gold plating ») à certains aéroports.

Recommandations :

Toutes les portes devraient être la propriété des aéroports, qui décideraient seuls de leur attribution, tandis qu'on devrait obliger Air Canada à revendre aux aéroports les portes qui sont sa propriété. Les procédures d'attribution de contrats de location de ces portes devraient être transparentes et refléter les principes d'un réel usage commun.

Les aéroports devraient être autorisés et incités à adopter une tarification fondée sur la demande de pointe, en ce qui a trait aux portes et à l'espace de comptoir, sous réserve de devoir affecter les revenus supplémentaires ainsi générés à l'entretien de leur infrastructure.

Une partie des créneaux de vols intérieurs qui sont réservés à Air Canada à l'aéroport international Lester B. Pearson lors des périodes de pointe devrait être rendue disponible pour vente aux enchères au meilleur offrant. Un mandataire indépendant représentant le gouvernement fédéral devrait diriger l'encan, tandis que les produits de cette vente devraient être affectés aux dépenses d'immobilisations dans l'ensemble du réseau aéroportuaire. Les droits sur ces créneaux devraient être accordés pour une durée déterminée et être échangeables entre les lignes aériennes.

Les aéroports ne devraient pas être assujettis à une réglementation directe des prix. Le mandat officiel et les lignes directrices du Bureau de la concurrence devraient s'élargir aux comportements anticoncurrentiels ayant cours dans l'industrie du transport aérien, et le Bureau devrait procéder à une analyse plus détaillée des pratiques commerciales des aéroports, ainsi que du rôle joué par leurs exploitants sur le plan de la concurrence entre les lignes aériennes.

Dans le cas des coopératives de services côté piste, notamment les installations pour le carburant, les nouveaux concurrents devraient avoir un accès égal aux services, sans distinction aucune, semblable à l'accès accordé aux systèmes de réservation informatisés (SRI) et aux programmes pour grands voyageurs.

Les aéroports devraient adopter un système de frais côté piste fondé sur le nombre de passagers. Cette mesure a son importance, en particulier pour les aéroports plus petits desservis par un seul transporteur (habituellement AC); elle servirait à limiter les dommages causés par la réduction du nombre de vols réguliers.

6.0 Consultation auprès des dirigeants des aéroports canadiens¹¹⁷

6.1 INTRODUCTION

En janvier et février 2001, nous avons réalisé plusieurs entrevues sur place avec des membres de la haute direction des aéroports partout au pays. Les objectifs de ces entrevues étaient les suivants :

Recueillir de l'information moins facilement quantifiable sur les enjeux opérationnels et commerciaux que connaissent les aéroports canadiens, aussi bien actuellement que depuis la cession.

Évaluer la nature passée et actuelle des relations entre les aéroports et diverses institutions clés, notamment l'ensemble des gouvernements et le transporteur intérieur dominant au pays, Air Canada.

Obtenir des commentaires des dirigeants d'aéroports sur tout enjeu relié à la politique fédérale des aéroports et des suggestions relatives à l'intégration de la politique des aéroports à une révision de la Loi sur les transports.

6.2 MÉTHODOLOGIE

Nous avons contacté un ensemble d'environ 35 aéroports à l'échelle du Canada, représentant des aéroports nationaux et régionaux à la fois de niveau I et de niveau II. Les contacts initiaux ont été faits par téléphone et courriel. En plus de demander les données financières des rapports annuels publiés, nous avons envoyé un questionnaire pour recueillir des données d'exploitation non habituellement contenues dans les rapports annuels. Notre troisième demande consistait à mener une entrevue sur place, en précisant qu'aucune information propre à un aéroport ou à une personne en particulier ne serait diffusée publiquement.

En général, les entrevues ont été faites avec le chef de la direction des aéroports. Dans plusieurs cas, le chef des affaires financières et le directeur de l'exploitation étaient aussi présents. Un certain nombre de questions types étaient posées, dans un ordre préétabli, sur des aspects clés des activités de l'aéroport. Toutefois, l'énoncé des questions était maintenu au niveau le plus général possible de façon à couvrir les réalités et les enjeux de chaque aéroport. Les sujets suivants étaient abordés :

- Antécédents des dirigeants d'aéroports
- Ententes de cession et processus de transfert
- Structure organisationnelle
- Relations avec les gouvernements et financement
- Enjeux liés à la sécurité et à l'environnement

¹¹⁷ Les citations présentées dans ce chapitre ne sont pas attribuées à des personnes en particulier. Nous nous sommes engagés auprès des répondants à préserver leur anonymat.

- Finances et investissements
- Infrastructure (portes d'embarquement, créneaux, comptoirs) et relations avec Air Canada
- Rétroaction
- Résultats

6.2.1 Antécédents des dirigeants d'aéroports

En ce qui touche les antécédents des hauts dirigeants des administrations aéroportuaires indépendantes, une certaine tendance est apparue. Fréquemment, le directeur de l'exploitation de l'aéroport est un ancien employé de Transports Canada ayant de nombreuses années d'expérience. Par contre, les autres postes supérieurs (chef de la direction, chef des affaires financières, etc.) sont occupés par des personnes venant de différentes sphères du secteur privé. Ayant fait carrière dans l'entreprise privée (à but lucratif), ces dirigeants clés ont éprouvé une certaine frustration face aux structures d'incitation liées à la constitution des aéroports en sociétés de la partie II et (pour les aéroports nationaux) aux conditions des baux. Toutefois, plusieurs membres de la direction venant de Transports Canada ont commenté favorablement la facilité, la flexibilité et la vitesse avec lesquelles les décisions opérationnelles et commerciales peuvent être prises.

6.2.2 Ententes de cession et processus de transfert

Tous les aéroports nationaux ont un bail standard de 60 ans visant l'actif et les installations aéroportuaires, avec option de renouvellement de 20 ans. Tous les aéroports nationaux sont des « sociétés de la partie II » en vertu de la *Loi sur les corporations canadiennes*. Dans la plupart des cas, ce sont des entreprises constituées en vertu des lois fédérales. Dans quelques cas, les administrations aéroportuaires locales (AAL) ont été constituées en vertu des lois provinciales. À titre de sociétés de la partie II, les aéroports n'ont pas de capital-actions et ne peuvent que réinvestir leur bénéfice net (pas de profits). La distinction est importante car, le plus souvent, les AAL ne visent pas à couvrir les coûts. Elles ont plutôt une orientation voisine de la recherche de profit de l'entreprise privée, avec la contrainte que tous les excédents doivent être consacrés à l'entretien des immobilisations ou à des projets d'expansion. Il y a toutefois des variations entre les aéroports dans les conditions des ententes de cession.

Presque tous les dirigeants étaient favorables à l'idée de cession et s'empressaient de signaler des réalisations particulières rendues possibles depuis qu'elle avait eu lieu. Parmi les exemples donnés, mentionnons de nouveaux travaux de construction, de nouvelles ententes avec le personnel et des améliorations du rendement dans des domaines comme la satisfaction de la clientèle. Plusieurs dirigeants ont également souligné l'efficacité des conseils d'administration. Dans certains cas, les conseils d'administration ont vécu un « processus d'apprentissage », assimilant peu à peu leur rôle d'établissement de politiques et leur relation avec la direction.

Aux aéroports plus petits, les dirigeants ont été nombreux à indiquer que l'obtention d'un financement adéquat pour les immobilisations était un défi constant.

6.2.2.1 Observations résumées des répondants¹¹⁸

Il y a eu des négociations très difficiles avec Transports Canada (TC) avant la cession en février 2000. Il y a eu plusieurs frustrations et retards, et le processus a suscité beaucoup de sentiments négatifs. Le Ministre n'a pas assisté à la cérémonie de cession. Les sentiments négatifs venaient surtout du fait que TC a insisté pour que l'AAL assume toute responsabilité future et antérieure à l'égard d'un problème environnemental préexistant. L'impression était que l'entente de cession a été signée parce que l'AAL était fatiguée d'attendre et que TC a adopté une approche « à prendre ou à laisser ».

Les volumes de passagers à l'AAL se situaient sur la limite, à environ 200 000, au moment de la cession. Le conseil d'administration pouvait donc choisir d'être un aéroport national ou un aéroport régional en vertu du PNA. Il a choisi le statut d'aéroport national, car on croyait à ce moment que le gouvernement fédéral ferait office d'assureur de dernier recours dans l'éventualité où l'aéroport connaîtrait des difficultés (c.-à-d. que le gouvernement ne laisserait pas l'aéroport connaître l'échec). Il reste à déterminer si l'AAL n'aurait pas été avantagée par une classification régionale (accès au PAIA, par exemple).

Il ne fait pas de doute que notre aéroport a de la difficulté à attirer des entreprises privées, notamment celles qui feraient des investissements et pourraient s'établir à proximité de l'aéroport (transport de marchandises, messageries). Le problème réside dans le bail – le passage dans l'avenir à une propriété complète serait souhaitable dans ce cas.

Nous n'appartenons pas au réseau national d'aéroports. Nous avons beaucoup plus de choses en commun avec les autres aéroports (plus petits) de notre province qu'avec ceux de la classe dans laquelle nous sommes maintenant.

Le gouvernement fédéral ne semble pas prêt à reconnaître que certaines conditions négociées de l'entente de cession n'étaient pas raisonnables et n'ont pas été imposées uniformément entre les aéroports.

Le principal défi financier a été d'obtenir du financement pour la rénovation des pistes. Le gouvernement fédéral a offert seulement d'apporter une contribution au projet après l'obtention de financement privé, et à la fin des travaux. L'aéroport a donc dû s'endetter dès le départ.

Les biens meubles ont été surévalués au moment de la cession – il s'agissait de très vieux actifs. La période de remboursement pour les biens meubles n'était pas uniforme entre les aéroports – nous avons moins de temps que la plupart des autres pour rembourser les montants dus.

Des défis majeurs ont résulté directement de la prise de contrôle de CAI par AC. Après cette acquisition, les vols régionaux ont été consolidés et nous avons perdu du jour au lendemain environ 40 % de nos vols. Depuis ce temps, AC a réduit encore davantage le nombre de vols, et les revenus du côté piste sont tombés à moins de 45 % de leur valeur avant l'acquisition.

¹¹⁸ Ces observations résumées ne sont pas des citations directes, mais reflètent plutôt les commentaires, suggestions et idées formulés par un ou plusieurs répondants.

Le principal enjeu auquel fait maintenant face l'aéroport est d'essayer d'attirer un transporteur à tarifs économiques.

Notre plus grand succès depuis la cession réside dans les changements que nous avons apportés à nos pratiques d'affaires. Le premier a consisté à modifier nos méthodes de facturation pour adopter les normes du secteur privé (la facturation courante de TC en décembre visait le mois de juin précédent). Les tarifs du côté piste ont également été accrus. En ce qui concerne les coûts, nous avons abandonné la pratique de TC d'entretenir les véhicules à un coût annuel qui dépassait de loin le coût de véhicules neufs – nous avons acheté des véhicules neufs et nous avons économisé!

Les choses vont beaucoup mieux maintenant que notre aéroport est géré localement. Nous collaborons plus efficacement avec les organisations de la collectivité, et nous nous sommes associés à elles pour élaborer de nouveaux services aux usagers.

Notre processus de planification stratégique s'est amélioré considérablement depuis l'époque de Transports Canada.

La productivité de nos employés a fait un bond remarquable. Il a fallu beaucoup de négociation. La formation réciproque et la diversification des tâches nous ont aidés à réaliser d'importantes économies.

6.2.3 Structure organisationnelle

Dans bien des cas, la structure organisationnelle des aéroports n'a pas radicalement changé depuis la cession, notamment parce que le processus est encore récent. Plusieurs processus de mises à pied ou de réduction du personnel par attrition avaient été amorcés sous le régime de Transports Canada avant la cession. Certains aéroports ont exprimé des frustrations quant à l'apparent manque d'expérience des affaires au conseil d'administration. Par ailleurs, les choses commencent à s'organiser sur le plan de la coopération entre aéroports. En particulier, le Conseil des aéroports du Canada devient peu à peu une institution capable de coordonner les efforts des aéroports nationaux. Dans les Maritimes, l'Atlantic Airports Council remplit le même rôle à l'échelle régionale. Enfin, il y a plusieurs moyens informels par lesquels la coopération et la coordination sont facilitées, notamment des rencontres régulières entre les chefs des affaires financières des aéroports.

6.2.3.1 Observations résumées des répondants

Le PNA visait à ce que l'aéroport ait un conseil d'administration apportant une expérience et un sens des affaires aux administrations aéroportuaires, mais ce ne fut pas le cas. Le processus d'élection est trop politique et a besoin d'être resserré pour que les aéroports aient accès aux compétences et aux ressources du monde des affaires dont ils ont besoin.

Des discussions ont eu lieu sur la possibilité de consolider la gestion des aéroports dans notre région, bien que les économies n'apparaissent pas très importantes dans notre cas.

La coopération entre aéroports est fréquente et encouragée. Les échanges sont facilités par la « filière TC ». Plusieurs administrations comprennent d'anciens employés de TC qui se connaissent bien. Des rencontres et des appels téléphoniques de nature formelle ou informelle facilitent la coopération.

Le Conseil des aéroports du Canada (CAC) est la principale organisation moussant officiellement la coopération entre les aéroports nationaux. Le CAC coordonne une approche commune pour les négociations avec TC au sujet des loyers.

Les aéroports font aussi cause commune pour négocier avec les lignes aériennes la perception des FAA. Toutefois, un aspect intéressant est que le processus de coordination exige qu'un comité des lignes aériennes vote sur l'acceptation des conditions. Le vote est pondéré selon les intérêts majoritaires, si bien que seul le vote d'AC compte réellement.

Le fait d'appartenir à une famille d'aéroports chapeauté par la même entreprise de gestion permet à nos équipes de dirigeants d'accéder à une vaste expérience (dans les autres aéroports de la famille). Notre société mère a aidé l'aéroport à atteindre la rentabilité en délaissant le modèle TC, qui n'était pas orienté affaires.

Le Conseil des aéroports du Canada peut nous aider à maintenir le « réseau » de perfectionnement du personnel que nous avons à Transports Canada. Nous avons des systèmes d'accréditation des cadres. Je dirais aussi qu'il est nécessaire d'avoir des programmes avec reconnaissance plus formelle. À l'heure actuelle, Embry-Riddle et l'University of North Dakota sont les plus gros joueurs. Nous devrions avoir ce genre de « ressources d'enseignement » ici au Canada.

En matière de dotation, il y a actuellement des enjeux liés à la formation spécialisée (électricité, mécanique, avionique, etc.). Le sujet est actuellement discuté par les aéroports. La question est de savoir si une entreprise privée pourrait fournir ces services et où le centre de formation devrait être situé.

Pour ce qui est du coinvestissement avec d'autres aéroports, il y a eu des discussions informelles avec le Ministre sur la possibilité d'établir une administration aéroportuaire centrale pour la province. La direction de notre aéroport fait la promotion de notre organisation pour ce rôle, si jamais telle politique était adoptée.

6.2.4 Relations avec les gouvernements et financement

La plupart des ententes de cession avec les aéroports nationaux prévoyaient des modalités pour l'injection de fonds gouvernementaux dans des projets d'immobilisations, mais les détails de ce transfert variaient énormément d'un aéroport à l'autre. Dans certains cas, d'importants transferts de fonds d'immobilisations étaient prévus, avec contrôle complet laissé aux mains de l'administration aéroportuaire. Dans d'autres cas, la cession des fonds s'accompagnait de conditions et, parfois, l'entente de cession ne comportait aucune attribution de fonds. Plusieurs aéroports sont très insatisfaits des conditions et incitatifs liés à leur bail. Certains ont signalé que les conditions du bail incitaient l'aéroport à aller directement à l'encontre des règles du marché (recherche de profit). Le fardeau fiscal est un autre souci de nombreux dirigeants d'aéroports. Tandis que plusieurs aéroports nationaux ne sont pas encore tenus de payer un loyer fédéral, il y a d'importantes variations dans le traitement fiscal réservé aux aéroports par les municipalités.

6.2.4.1 Observations résumées des répondants

Les négociations ont été très difficiles avec TC avant la cession. Plusieurs frustrations et retards ont suscité des sentiments négatifs au fil du processus.

L'administration aéroportuaire a reçu une subvention au titre de l'impôt foncier de la part de la municipalité, maintenant ainsi ses cotisations à l'échelle de celles versées au fédéral avant la cession. Mais cette subvention doit prendre fin en 2003.

Nous payons des impôts fonciers évalués aux taux commerciaux (du marché) par la municipalité, et ces montants sont refacturés aux locataires le cas échéant.

Notre aéroport paie des taxes municipales, mais pas d'impôt provincial. Un impôt est fixé seulement pour la valeur du terrain. Environ la moitié de la facture est refilée aux locataires.

Actuellement, nous versons aux municipalités un paiement compensatoire semblable aux paiements faits à TC avant la cession. Toutefois, les municipalités veulent nous imposer dans l'avenir les taux d'impôt foncier commerciaux. Nous avons proposé un mode de paiement basé sur les paiements compensatoires actuels par passager (en fonction de nos présents volumes de passagers), de sorte que les paiements augmenteront avec l'éventuel accroissement des activités de l'aéroport.

Il y a plusieurs exemples d'empiètements de la réglementation, dont :

- Nouvelles limites en matière d'interdiction d'approche
- Règlements de sûreté passés sous silence sous le régime de TC et maintenant appliqués
- Mise à niveau de systèmes de détection des explosifs
- Récente étude fédérale visant à réglementer l'enlèvement de la neige aux aéroports

Nous avons peiné avec les formalités administratives du PAIA, mais finalement nous avons eu le camion dont nous avons besoin.

Nous sommes impatients de participer au PAIA, car sans une telle ressource, nous n'avons pas assez de capital pour nos besoins.

Avant la cession, le service de la GRC était fourni. Après, nous avons constaté que nous devons payer nous-mêmes pour les services de police locaux.

Les aéroports ayant une part importante de trafic militaire sont pénalisés, car il doivent fournir sans frais tous les services aux vols militaires côté piste (accord de l'OTAN conclu sous le règne de TC).

Les exigences imposées aux aéroports internationaux par l'Agence des douanes et du revenu du Canada sont les mêmes pour tous les aéroports, peu importe l'ampleur de leurs activités. Pour les aéroports plus petits, cela veut dire que dans les aérogares, de l'espace doit être réservé à des aires d'attente et à des salles qui ne seront jamais utilisées. Les exigences devraient être adaptées aux caractéristiques des aéroports.

Je m'inquiète vraiment de savoir qui conseille le Ministre – qui est dans le « cercle des intimes ». Dans le passé, il y avait un meilleur équilibre entre les spécialistes de la « réglementation » et ceux de « l'exploitation ». Maintenant, les « exploitants » sont tous partis (parce que c'est nous qui menons les affaires des aéroports), et les ténors de la réglementation ont toute l'écoute du Ministre.

6.2.5 Enjeux liés à la sécurité et à l'environnement

Plusieurs aéroports ont exprimé des inquiétudes au sujet de problèmes environnementaux préexistants, dont TC a absolument voulu céder la responsabilité. Cependant, on nous a aussi mentionné des cas où TC avait accepté de s'occuper de la dépollution. C'est un autre exemple de l'approche inégale du gouvernement fédéral à l'égard des ententes de cession. Par ailleurs, on nous a indiqué que certaines visites d'Environnement Canada n'avaient pas été effectuées de bonne foi (arrivée non annoncée, resserrement des normes au-delà de leur niveau sous le régime de TC) et ne respectaient pas l'esprit de « jouissance paisible » de l'entente de cession.

6.2.5.1 Observations résumées des répondants

Le principal problème environnemental est une situation préexistante (datant d'avant la cession) qui touche notre aéroport en particulier et dont le gouvernement fédéral a refusé d'accepter la responsabilité. Nous amorçons un projet d'immobilisations pour régler ce problème. Le projet coûtera environ 6 millions de dollars et sera financé par les FAA et un financement bancaire.

Notre principale préoccupation en matière d'environnement est la possibilité qu'il existe des déchets chimiques souterrains dans une zone que nous réservons à une expansion des installations. TC a adopté comme position que si nous creusons pour bâtir dans cette zone et que nous trouvons des rejets, nous serons responsables du nettoyage. Autrement dit, TC soutient que tout rejet est une condition préexistante dont nous devons assumer la responsabilité si un problème survient, même si nous avons lieu de croire, au moment de la cession, que TC assumerait la responsabilité en pareille situation.

Il y a des ministères fédéraux qui interviennent dans l'activité de l'aéroport et dont nous n'avons jamais entendu parler à l'époque de TC. Les dispositions de jouissance paisible du bail ne sont pas respectées. TC hausse les normes (en environnement et en sécurité) à des niveaux supérieurs aux obligations qui existaient quand TC était l'exploitant. De plus, les méthodes utilisées créent des frictions – visites non annoncées, approche agressive, etc.

Nous avons, autour de nos installations, certains problèmes de confinement qui remontent à l'époque de TC. Toutefois, TC a accepté d'assumer la responsabilité de l'épuration.

Le principal problème environnemental est l'écoulement et la collecte du glycol. TC n'avait jamais fait la collecte du glycol, mais maintenant, le ministère demande que ce soit fait. Ça va nous coûter environ 1 million de dollars.

Le gouvernement fédéral consacre un temps excessif à réglementer et à micro-gérer les aéroports, le plus souvent en imposant des normes qui n'ont jamais été atteintes lorsque TC était responsable. Citons par exemple :

- la collecte du glycol

- l'éclairage des tours

Nous sommes préoccupés par le fait que Transports Canada n'ait pas consenti à prendre la responsabilité des conditions préexistantes.

Nous sommes très inquiets au sujet de la protection-incendie. Avant la cession, tout laissait croire qu'une protection sur place ne serait pas nécessaire. Mais Transports Canada a changé les règles après coup. Nous ne croyons pas que TC ait négocié de bonne foi.

Nous sommes contrariés par la façon dont Ottawa est revenu sur sa parole à propos de la protection-incendie. La suspension initiale de cette obligation était un réel bienfait. D'autres enjeux de sécurité devraient aussi être examinés, comme un clôturage adéquat autour de l'aéroport.

Depuis la cession, la « culture » de notre aéroport en ce qui touche le bruit s'est réellement améliorée. Les gens se rendent compte, maintenant, que des heures de fonctionnement élargies sont un important avantage. Notre collaboration est bonne avec les gouvernements locaux et les collectivités voisines pour résoudre les problèmes.

6.2.6 Finances et investissement

Dans le cas des « jeunes » administrations aéroportuaires, le premier défi sur le plan financier a été d'élaborer un système d'information financière. Les défis financiers qui nous ont été signalés par ailleurs avaient trait à la question du financement des immobilisations. Dans la plupart des cas, les aéroports ont instauré des FAA ou des FPS de 10 \$ (taxes incluses) et, le plus souvent, ces frais sont perçus par les lignes aériennes. Dans quelques cas, toutefois, les administrations aéroportuaires perçoivent ces frais. S'ils s'occupent de cette tâche, les aéroports ne sont pas tenus de réserver les fonds à des projets d'immobilisations.

6.2.6.1 Observations résumées des répondants

Le fait que notre aéroport fasse office d'aéroport-pivot à un degré disproportionné en comparaison des autres aéroports a soulevé des défis sur le plan financier. Cette situation influe sensiblement sur la génération de revenus provenant du trafic passager.

Nous envisageons des émissions d'obligations pour financer nos emprunts futurs, mais pour le moment, nous suivons et prévoyons d'autres formes de création de revenus – en particulier sous forme de frais d'améliorations aéroportuaires (FAA).

La possibilité que le gouvernement réglemente les FAA a été évoquée, et c'est un gros problème car nous considérons les FAA comme un moyen crucial d'obtenir des revenus pour les immobilisations. Les revenus tirés des FAA influent aussi énormément sur la capacité de l'aéroport d'être bien coté sur le marché des obligations (et, ainsi, d'abaisser le coût de sa dette future). Les États-Unis sont cités comme exemple d'un tel danger, là où les contrôles et les règlements de la Federal Aviation Administration ont été grandement néfastes à l'usage et aux avantages des FAA.

Le principal défi financier a été d'obtenir des fonds pour les rénovations des pistes. Le gouvernement fédéral a consenti à verser une contribution de 2 millions de dollars, mais seulement après qu'un financement privé eut été obtenu. L'aéroport a donc dû s'endetter dès le départ.

Nous avons établi des FAA de 10 \$ que nous percevons nous-mêmes. Toutefois, le conseil a désigné tous les revenus des FAA comme fonds destinés à des projets d'immobilisations.

Nous amorçons un projet de rénovation des infrastructures à l'aérogare d'un coût prévu de 2,5 millions de dollars. À cette fin, un plan de flux de trésorerie échelonné sur 18 à 20 ans a été établi, en tenant compte des volumes prévus de passagers et des revenus tirés des FPS. Nous avons des FPS de 10 \$ que nous percevons nous-mêmes.

Le principal défi financier a été d'assurer le financement d'un projet d'infrastructure majeur. Le financement bancaire est réglé et nous avons pu obtenir un taux fixe pour 85 % de la dette sur 15 ans, le reste (15 %) étant à taux variable, de sorte que nous pourrions profiter de toutes les occasions pour faire des remboursements forfaitaires applicables au capital.

Nous évaluons actuellement nos besoins de reconstitution du capital à titre d'enjeu de financement particulier. Citons par exemple un investissement dans les balises lumineuses des tours, qui s'impose après que TC eut haussé les normes au-delà des normes d'éclairage existant sous son régime.

Dans notre cas, le délai avant d'obtenir des « accords contre les troubles de jouissance » approuvés par Transports Canada nous a nettement nui dans notre quête d'investissements du secteur privé à l'aéroport. Les banques – c'est compréhensible – ne veulent pas financer d'importants travaux sans de tels accords. Malheureusement, les longs délais (jusqu'à 24 mois) liés au processus d'approbation ont beaucoup contrarié les investisseurs potentiels (ainsi que nous).

Nous n'avons pas eu de difficulté à obtenir l'approbation d'accords contre les troubles de jouissance à bref délai. D'autres ont eu ce problème. Une approbation rapide de ces accords peut être obtenue si chacun fait sa part.

6.2.7 Infrastructure et relations avec Air Canada

Nos entrevues révèlent clairement que de l'avis général des aéroports, Air Canada a exercé dans le passé, et exerce toujours, une influence indue sur leurs activités. Plusieurs aéroports ont expressément réclamé un changement des politiques dans l'industrie aérienne, afin d'élargir la concurrence et de permettre l'entrée de transporteurs internationaux. L'intérêt envers une ouverture du marché canadien ne se limitait pas aux « huit premiers » aéroports nationaux. En fait, des aéroports plus petits considèrent le cabotage consécutif ou une libéralisation semblable comme leur meilleure chance d'attirer un autre transporteur. Les commentaires sur le degré de contrôle exercé par Air Canada sur les portes d'embarquement, les comptoirs et d'autres installations ont confirmé nos observations sur les effets cumulatifs de la position dominante d'AC dans le marché du transport aérien intérieur.

6.2.7.1 Observations résumées des répondants

Air Canada détient 80 % de nos passerelles. Toutes les portes sont désignées comme des portes d'usage commun, mais en réalité, Air Canada contrôle leur utilisation, et il est fréquent que la société utilise les mêmes passerelles aux mêmes heures (statu quo).

Au moment de la cession, Air Canada devait rendre disponible une porte (celle appartenant à CAI), mais AC a décidé de la garder et de seulement la « céder » pour usage commun.

Les portes avec passerelle sont d'importantes sources de revenus pour Air Canada. À notre aéroport, AC demande plus que nous, avec une clause d'annulation de 180 jours, ce qui est plus élevé que notre prix.

Toutes nos portes sont à usage commun. C'est aussi simple que ça. Les dirigeants des lignes aériennes savent que je n'accepterai rien d'autre.

Les négociations avec Air Canada posent un problème, car celle-ci n'aime pas traiter avec des administrations aéroportuaires indépendantes (et aborde toujours les interactions d'une manière rappelant son habitude d'obtenir tout ce qu'elle voulait quand TC était l'exploitant des aéroports).

Air Canada représente environ 75 % du trafic passager et contrôle à peu près 50 % de l'espace de comptoirs. Toutefois, certains prétendent qu'AC exerce un trop grand contrôle (besoins des petits vols contre ceux des grands vols).

Toutes les portes avec passerelle sont détenues et contrôlées par l'administration aéroportuaire. Aucun plan immédiat ne vise à hausser le nombre de passerelles ou de portes. Air Canada n'aime pas le fait d'avoir à traiter avec nous plutôt qu'avec Transports Canada.

Air Canada contrôle de 50 % à 65 % des créneaux d'espace de comptoir, qu'ils utilisent à leur pleine capacité, et nous contrôlons le reste. Air Canada exerce certainement une influence indue sur le contrôle des portes.

Nous avons fait face à la restructuration des lignes aériennes, mais ce sera un défi constant pour nous de passer au travers de la « phase de transition ».

Le comité consultatif des lignes aériennes est un véhicule utilisé par Air Canada pour exercer une influence indue sur les aéroports – AC raisonne comme si elle pouvait toujours influencer et contrôler les projets d'immobilisations aux aéroports. En vertu du mémoire d'entente, AC peut forcer l'arbitrage pendant une période allant jusqu'à 14 mois (par exemple, au sujet des FAA). La relation entretenue de longue date entre AC et Transports Canada est trop étroite.

L'Atlantique canadien devrait être pris en considération pour un assouplissement des règles du cabotage, même si la politique n'est pas adoptée à l'échelle nationale. L'essentiel du transport marchandises se fait par camion parce que les lignes aériennes des États-Unis n'ont pas accès au marché (p. ex. livraison de homards de Boston par camion). Compte tenu des liens géographiques étroits entre les provinces de l'Atlantique et les États-Unis, la perte est lourde en occasions d'affaires du côté piste.

Une fois l'expansion terminée, il y aura trois portes d'embarquement avec passerelle. Nous en détiendrons une et Air Canada aura les deux autres. AC aura l'usage exclusif d'une de ses deux portes (droit de premier refus), tandis que l'autre sera à usage commun.

Pour ce qui est de la concurrence, la politique relative aux lignes aériennes devrait être modifiée car les petits aéroports sont à la merci d'AC. La solution qui s'impose : un droit de sixième liberté modifié ou cabotage. Les lignes aériennes étrangères ont besoin de liens avec le reste du réseau pour faire des parcours à plusieurs arrêts sur de nombreuses routes.

La politique relative aux lignes aériennes devrait faire la distinction entre les transporteurs à horaires réguliers et les transporteurs à prix réduits (deux types de licences devraient exister). Dans le système actuel, AC a la possibilité de se montrer trop agressive. AC s'est vu accorder trop d'emprise sur les responsables de la réglementation – elle plaide en ce moment pour une révision du processus d'examen de la tarification des aéroports – elle veut le contrôle.

Je m'inquiète du problème du « transporteur dominant ». J'ai deux routes dans les valeurs ** (chiffre supprimé pour préserver l'anonymat) qui n'ont pas de service sans escale. Nous n'avons jamais pu persuader Air Canada d'améliorer la situation.

6.3 REMARQUES FINALES

Ce chapitre présentait les résultats des entrevues qu'ont menées les trois principaux auteurs de cette étude. Bien qu'il faille toujours rester conscient du caractère anecdotique de certains renseignements, nous avons raisonnablement confiance aux « leçons » tirées de nos entrevues. Premièrement, celles-ci ont été réalisées avec un instrument structuré. Deuxièmement, chacun de nous a effectué les entrevues dans des régions différentes du pays, et nous avons pu relever des thèmes communs. Troisièmement, les observations des répondants se retrouvent aussi dans d'autres documents et semblent soutenues par l'analyse que nous exposons aux chapitres 3 et 4.

Dans certains cas, les commentaires sont ceux d'entreprises émergentes qui apprennent comment participer d'une manière nouvelle et avec des pressions, des responsabilités et des rôles nouveaux. C'est un environnement concurrentiel et le risque de perte en cas de baisse s'arrête à l'aéroport. Parce que ce sont de nouveaux joueurs et que la méthode de cession des aéroports impose certaines limites aux comportements, il y aura, pour certaines stratégies, une latitude de déploiement réduite, tandis que pour d'autres, le risque sera accru. Il est certain que la restructuration de l'industrie du transport aérien n'a pas rendu la tâche plus facile aux aéroports ayant récemment fait l'objet d'une cession.

Les commentaires que nous avons relevés concordent également avec les conclusions et observations du vérificateur général, contenues dans son rapport de 2000 (voir le chapitre 2 du présent document). Au coeur des préoccupations figurait la question du traitement équitable, aussi bien de la part de Transports Canada – et des autres responsables gouvernementaux chargés de l'application des règles et normes – que dans les règles régissant le programme d'aide aux immobilisations, les codes fiscaux des municipalités et les baux avec le gouvernement du Canada.