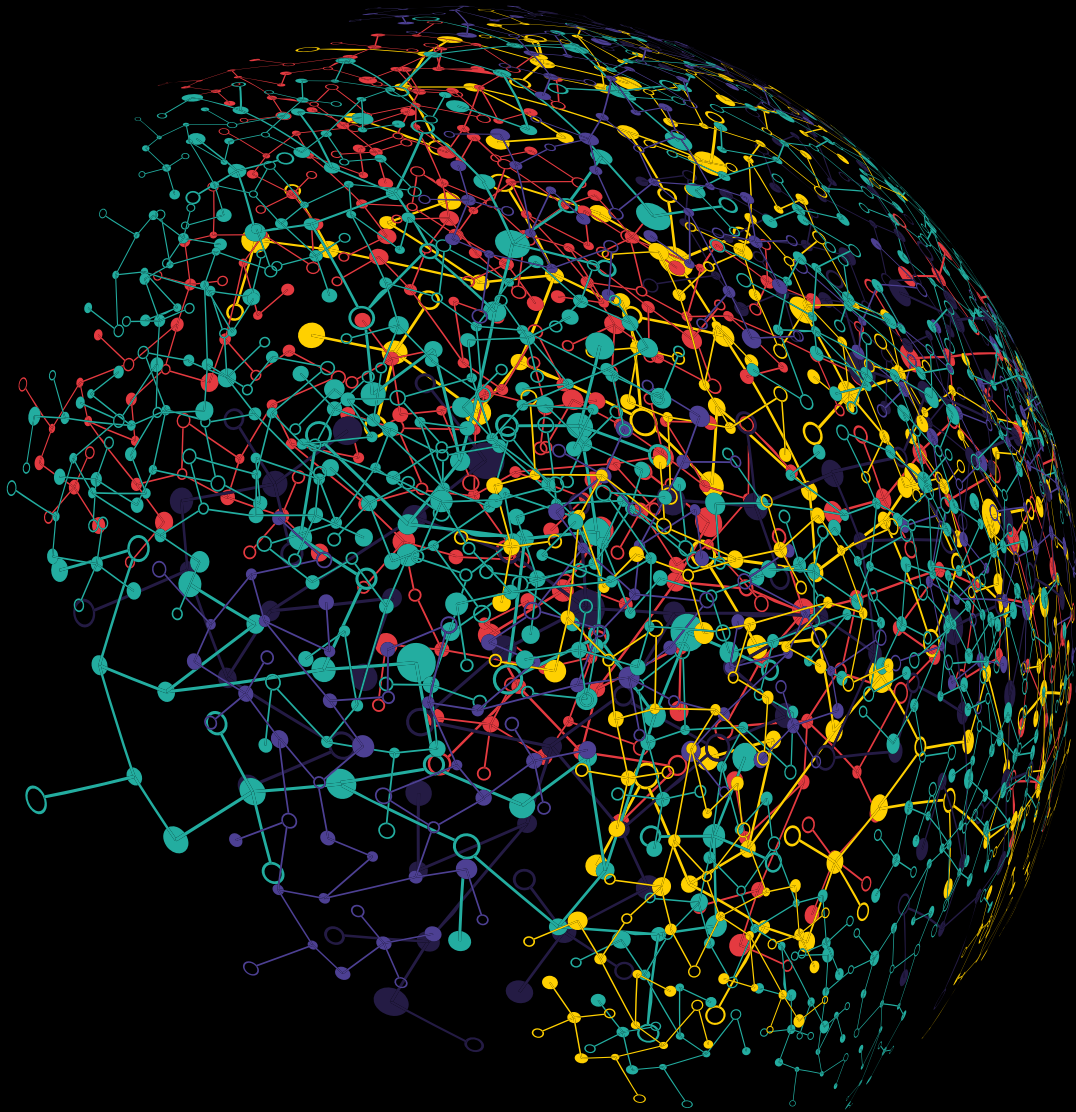


Deloitte.



COVID-19

Plan de reprise du secteur de l'aviation

La nécessité d'une plus forte collaboration de l'écosystème



Se préparer à la nouvelle normalité

La pandémie de la COVID-19 a durement frappé l'écosystème de l'aviation. Tous les acteurs du secteur – compagnies aériennes, aéroports, organisations de navigation aérienne, partenaires, agences de sécurité, services de soutien, services commerciaux et de détail, organismes de réglementation et voyageurs – s'en ressentent.

Début avril, à l'échelle mondiale, le nombre de vols internationaux avait chuté de près de 80 %¹ et le nombre de vols intérieurs, de 70 %². La baisse du nombre de voyageurs aériens internationaux pourrait atteindre 1,2 milliard d'ici septembre, selon une estimation³; le transport de passagers par avion pourrait diminuer de près de 50 % en 2020⁴. D'autres sources estiment que les revenus mondiaux des transporteurs aériens pourraient baisser de 160 à 314 milliards de dollars US durant les neuf premiers mois de 2020⁵, et les revenus des aéroports, de 77 milliards de dollars US en 2020⁶. Au Canada, les revenus des transporteurs aériens devraient chuter de 43 %, ou 14,6 milliards de dollars CA, mettant en danger près d'un quart de million d'emplois, sans oublier la diminution de 25,4 milliards de dollars CA du PIB généré par le secteur de l'aviation et du tourisme lié à l'aviation⁷.

Le secteur canadien de l'aviation a réagi rapidement à la crise par une réduction des coûts et des changements opérationnels majeurs tels que des mises à pied, des consolidations de terminaux, des fermetures de concessions et d'autres encore. Air Canada a retiré du service 79 avions⁸, tandis que Westjet a cloué au sol 135 de ses 181 aéronefs⁹. Air Transat, Porter et Swoop ont cessé complètement leurs vols; Flair s'est converti au transport de marchandises et aux vols nolisés¹⁰. Plusieurs entreprises se sont déjà placées sous administration volontaire. Le secteur a également fait front commun pour réclamer des mesures de soutien sous forme d'aide financière directe, d'allègements fiscaux, de prêts et de garanties de prêts.

Or, la pandémie perdra progressivement du terrain et les économies redémarreront. Pour se remettre et prospérer après la crise de la COVID-19, les entreprises du secteur de l'aviation devront revoir les assises de leur réussite en s'éloignant des méthodes traditionnelles pour adopter des niveaux plus élevés de collaboration et de partenariat. De nouvelles stratégies devront être élaborées pour refléter les exigences d'un monde transformé. La forme que prendra la reprise à l'échelle mondiale et sa durée sont deux paramètres hautement incertains; certains pays et certaines économies se déconfineront à des moments et à un rythme différents en imposant diverses restrictions et précautions. Personne ne sait quand les gens recommenceront à voyager ni même s'ils le feront. Une chose demeure sûre : la sécurité des passagers aura un tout autre sens dans les années à venir. Le monde change rapidement, et le secteur de l'aviation doit délibérément se transformer et déployer des efforts pour changer ses façons de faire, de l'expérience client à la gestion des opérations et des finances.

Comme le mentionne un [récent rapport du Center for the Long View de Monitor Deloitte \(en anglais seulement\)](#), l'analyse de scénarios jouera un rôle crucial dans l'établissement de la voie à suivre à court terme (18 à 24 mois) ainsi qu'à plus long terme (3 à 5 ans)¹¹. Un grand nombre de scénarios de reprise ont déjà été élaborés, et même s'ils varient sur certains points, tous partent de deux principales hypothèses : la pandémie n'est pas près de finir et il nous faudra beaucoup de temps pour comprendre ce que sera la « nouvelle normalité ». Les organisations du secteur de l'aviation doivent concevoir leurs propres scénarios et les utiliser pour prendre des décisions au cours des semaines et des mois à venir. Les compagnies aériennes, les aéroports et les autres acteurs devront s'efforcer de comprendre les nouvelles attentes des clients, et de mesurer leur incidence sur leurs opérations et les conséquences financières du nouveau contexte qui prévaudra.

Ce n'est pas la première fois que le secteur de l'aviation est profondément secoué par des événements mondiaux. La demande avait également chuté après les attaques du 11 septembre, et il avait fallu des changements et des investissements importants pour regagner la confiance des consommateurs et les inciter à monter de nouveau à bord d'un avion. Même si les effets de la COVID-19 sur la demande sont beaucoup plus profonds que ceux du 11 septembre¹², la reprise passera également par l'analyse des attentes et des exigences des clients, qui dicteront les nouveaux investissements. L'industrie aérienne ne peut pas simplement supposer quelles solutions seront nécessaires.

La reprise du secteur de l'aviation après la pandémie sera tributaire d'un nouveau niveau de coopération entre les transporteurs aériens, les aéroports et les autres acteurs de l'écosystème. Elle nécessitera la collecte et l'échange d'un plus grand nombre de données et des investissements plus importants dans les technologies numériques. Tous devront être plus agiles, plus flexibles et repenser de façon innovatrice chaque aspect de l'organisation.

Dans les pages qui suivent, nous présentons notre point de vue sur les changements, les défis et les facteurs cruciaux à considérer dans trois grands domaines : les attentes des clients, les réalités opérationnelles et les répercussions financières. Elles visent à alimenter la discussion que vous aurez avec votre équipe pour élaborer un plan de reprise qui positionnera avantageusement votre entreprise dans les années à venir.

La reprise commence par le client

L'avenir du secteur de l'aviation sera défini par la demande et les nouvelles attentes des clients en ce qui concerne leur expérience de consommation. Dans la plupart des scénarios, la nouvelle normalité devrait se traduire par une réduction de la demande de voyages d'affaires et de loisirs par avion. Entreprises et consommateurs opteront pour les connexions virtuelles et le télétravail en raison des contraintes budgétaires et de l'incertitude causée par le virus. Selon une étude menée par Deloitte en mai 2020, 80 % des consommateurs disent qu'il est très improbable ou pas du tout probable qu'ils prennent un vol intérieur au cours des trois prochains mois, et 83 % ont le même sentiment concernant les vols internationaux. Seulement 9 % des répondants prévoient faire un voyage d'affaires au cours des trois prochains mois. De plus, 69 % ne pensent pas qu'il soit prudent de voyager en avion pour le moment¹³.

Pour l'instant, les compagnies aériennes, les aéroports et les autres partenaires du secteur de l'aviation cherchent surtout à gérer les affaires courantes et à survivre, et cela est compréhensible. Ils ont pourtant une excellente occasion de réfléchir stratégiquement à la façon dont ils combleront les besoins et les attentes en évolution des clients pour les encourager à voyager de nouveau, et aux moyens à prendre pour mieux prévoir les fluctuations de la demande et s'y adapter.



Pour que la demande de transport aérien augmente, il faudra que les passagers se sentent en sécurité. Ils accorderont probablement plus d'importance à des aspects comme la propreté des aéroports et seront très réticents à utiliser des technologies ou des processus qui nécessitent un contact physique¹⁴. Une récente étude menée par Deloitte et HEC Montréal indique que les pratiques de nettoyage, le port du masque, la désinfection des mains et la distanciation physique influenceront sur la décision des Canadiens de voyager de nouveau par avion¹⁵. Il est clair que la santé et la sécurité des passagers seront au cœur de l'expérience client dans un avenir prévisible, comme le sont déjà la rapidité du service et les installations commerciales et de vente au détail. Les entreprises de l'écosystème de l'aviation devront travailler ensemble pour offrir cette expérience sécuritaire et saine. Et pour réussir leur reprise, elles devront apporter des améliorations à leurs pratiques en ce qui a trait à la santé et la désinfection, et les faire connaître.

Comme mentionné ci-dessus, cette reprise devrait se faire lentement, et l'évolution de la pandémie entraînera probablement une variation de la demande des clients. Tous les acteurs du secteur de l'aviation doivent investir dans l'amélioration de leur capacité de surveillance et de prévision des grandes tendances qui influenceront sur la demande des consommateurs du transport aérien. En utilisant un tableau de bord numérique tel que le [tableau de bord de reprise économique](#) et l'[outil de suivi de la situation des consommateurs](#) (en anglais seulement) conçus par Deloitte, ils peuvent recueillir un large éventail de données liées à l'aviation et à d'autres sujets. Cette vision « omnisciente » les alertera de toute hausse ou baisse de la demande, ce qui leur permettra de mieux s'adapter aux fluctuations afin de maintenir des niveaux de service appropriés et de gérer leurs coûts.

Questions cruciales pour les dirigeants du secteur de l'aviation

- Quels sont les éléments de base que vous devez comprendre ou rehausser pour que les clients aient l'assurance que leur santé et leur sécurité sont des priorités pour vous? Que font les intervenants du parcours du passager, dont vous faites partie, pour maintenir, communiquer et promouvoir des normes de propreté plus élevées? Comment la santé et la sécurité influenceront-elles sur la décision des clients de choisir un transporteur aérien ou un aéroport plutôt qu'un autre? Quels sont les normes ou paramètres de mesure de la propreté nécessaires, et peuvent-ils être conçus en collaboration avec les autres participants du secteur?
- Que signifie la sécurité dans un monde frappé par la COVID-19? Que faut-il changer pour offrir une expérience sécuritaire? Les passagers veulent une expérience sans contact ni friction – comment vous et vos partenaires la leur fournirez-vous? Comment les compagnies aériennes, les aéroports et les services de sécurité peuvent-ils travailler ensemble en utilisant des technologies numériques et en échangeant leurs données afin d'éliminer les irritants bien connus du parcours du passager tout en répondant à ses préoccupations liées à la santé et la sécurité?
- Dans la nouvelle normalité, votre proposition de valeur doit-elle évoluer en fonction des nouvelles attentes et valeurs des clients? Les investissements majeurs réalisés au cours de la dernière décennie afin de rehausser l'expérience du passager seront-ils encore appréciés une fois passée la crise de la COVID-19? Comment utiliser ou modifier les programmes de fidélisation existants pour préserver la relation positive avec le client? Devrez-vous encourager des changements dans les attentes et l'étiquette des passagers afin de restaurer la confiance à l'égard de votre entreprise et du secteur de l'aviation en général?
- Jusqu'où devrez-vous aller pour reconfigurer l'environnement des passagers conformément aux règles de distanciation physique qui subsisteront à court terme et gagner la confiance des consommateurs? À long terme, les normes de distanciation physique seront-elles intégrées définitivement aux comportements, même une fois qu'un vaccin contre la COVID-19 sera disponible?

Suivre l'évolution des exigences des clients en misant sur l'efficacité opérationnelle

L'évolution des exigences et des attentes des clients jouera également un rôle clé dans la prise des décisions opérationnelles. À court terme, bon nombre des changements opérationnels viseront la protection de la santé et de la sécurité des passagers et des travailleurs, qui est essentielle pour redonner confiance dans l'expérience de voyage aérien. Lorsque le secteur amorcera la reprise à court terme et reprendra peu à peu toutes ses activités à long terme, des changements opérationnels plus importants devront être effectués. Outre la nécessité de protéger la santé de tous, les entreprises du secteur de l'aviation devront accroître la collaboration et l'échange des données dans l'ensemble de leur écosystème.

Les transporteurs aériens doivent réévaluer le contexte concurrentiel et oublier les hypothèses qui étaient valables avant la pandémie. La reprise prendra du temps, et elle fera des victimes. Certains émergeront dans une position plus forte, d'autres seront affaiblis ou disparaîtront. Il est pratiquement certain qu'il y aura une consolidation et un repositionnement stratégique.

L'efficacité du réseau sera cruciale. Chaque itinéraire comme chaque destination devra être examiné de près, et les moins performants seront éliminés. Les flottes d'avions seront réduites, car les aéronefs plus anciens seront mis hors service plus rapidement tandis que les gros porteurs, conçus avant la pandémie, seront remisés pour réduire les coûts d'exploitation. Les réductions des flottes et les faillites de compagnies aériennes réduiront certainement la capacité du marché, et personne ne s'empressera de combler le vide, qui sera considéré comme une correction nécessaire du marché.

L'élaboration des itinéraires sera plus importante et innovatrice que jamais. Les transporteurs aériens exerceront une pression énorme sur les aéroports afin de réduire leurs coûts, et seront à l'affût d'idées nouvelles pour élaborer des itinéraires et des incitatifs. Les aéroports seront tout aussi déterminés à attirer et à conserver des itinéraires. Il en découlera probablement de nouvelles formes de collaboration entre les compagnies aériennes, les aéroports et les parties prenantes dans les villes ou les destinations qu'ils desservent. La mobilisation de tous les partenaires, qui passera par l'établissement de relations solides, l'analyse des catalyseurs d'affaires et la collaboration mutuellement bénéfique, contribuera à la reprise et à la croissance qui suivra.

Les aéroports devront transformer certains aspects du processus d'enregistrement en amont afin que les passagers puissent l'exécuter avant leur arrivée. Les contrôles de sécurité évolueront afin de tenir compte de l'état de santé des voyageurs, des règles de distanciation physique et du traitement libre-service des passagers. Tout devra être repensé afin d'éviter les contacts physiques; la commande mobile aux concessions, le paiement sans argent et la cueillette/récupération des bagages sans contact au domicile des passagers sont des exemples des nouvelles options qui seront offertes.

Face aux exigences et aux attentes encore incertaines des clients, l'agilité et la flexibilité opérationnelles seront plus importantes que jamais. Les tableaux de bord numériques offrent aux entreprises du secteur de l'aviation les outils nécessaires pour prévoir les tendances et modifier leurs activités en conséquence, tandis que la [technologie des jumeaux numériques](#) permet à tous les intervenants de ce secteur de mieux modéliser en temps réel les changements afin de repérer et d'atténuer d'avance les problèmes potentiels.

Questions cruciales pour les dirigeants du secteur de l'aviation

- Comment adapterez-vous davantage vos capacités en matière de talent et de main-d'œuvre à l'évolution de la demande? Quels autres modèles de gestion des talents tels que l'impartition, l'internalisation et le travail à la tâche utiliserez-vous – et à quelles fonctions les appliquerez-vous? Comment gèrerez-vous la rétention du personnel compte tenu de l'incidence financière importante des problèmes que vivent les entreprises du secteur de l'aviation? Comment collaborez-vous avec les syndicats afin que la main-d'œuvre s'adapte à la nouvelle normalité?
- Quelles capacités numériques ou techniques vous procureront un avantage distinct sur vos concurrents? Comment investirez-vous pour les développer? Comment certaines technologies comme l'automatisation, l'intelligence artificielle et l'apprentissage machine peuvent-elles vous permettre de vous distinguer, tant au chapitre des opérations que des ventes et du marketing?
- Comment soutiendrez-vous et remobiliserez-vous les autres acteurs de l'écosystème de l'aviation, tout en reconnaissant que leurs besoins et leurs circonstances changeront une fois la pandémie terminée? Par exemple, quels changements seront apportés aux ententes avec les propriétaires ou les exploitants d'aéroport?
- Quels paris stratégiques ferez-vous au moment de la reprise afin de saisir des occasions et de vous placer en position favorable pour prospérer dans les années à venir?



Tracer la voie de la viabilité financière et commerciale

Actuellement, le secteur de l'aviation se concentre à juste titre sur sa viabilité à court terme en saisissant toutes les occasions qui se présentent de réduire les coûts et de reporter le remboursement de prêts. Le financement public et privé, accordé sous forme de subventions, de prêts garantis ou de nouveaux prêts, peut aider de nombreuses entreprises à survivre assez longtemps pour amorcer le processus de reprise. Cela ne signifie pas pour autant que le secteur peut ou doit revenir à ses anciennes méthodes financières. Les entreprises de tous les secteurs devront probablement prendre des mesures pour avoir suffisamment de liquidité afin de résister aux soubresauts économiques à venir sans avoir besoin d'un soutien financé par les contribuables.

Les entreprises du secteur de l'aviation devront revoir leurs postulats financiers et reconnaître que les certitudes qu'elles avaient avant la pandémie de COVID-19 sont chose du passé. Les méthodes traditionnelles de détermination des prix, des itinéraires et des incitatifs ne s'appliqueront plus dans un contexte où les préférences, les attentes et mêmes les caractéristiques démographiques des passagers risquent de changer de façon irrévocable. Par exemple, les bas prix n'attireront peut-être plus les consommateurs qui y étaient jadis sensibles, mais qui se soucient maintenant davantage de leur santé et de leur bien-être. Même lorsque la pandémie commencera à s'estomper, les gouvernements pourraient modifier soudainement leurs politiques et restreindre les voyages à destination ou en provenance de leur pays ou imposer de nouvelles exigences afin de protéger la santé de leurs citoyens, ce qui porterait un autre coup dur aux entreprises du secteur de l'aviation.

Les entreprises doivent réfléchir stratégiquement à la façon dont elles géreront la reprise sur le plan financier. Plutôt que de compter sur les subventions et les sauvetages financiers, elles devront forger une nouvelle vision de ce que pourrait être un secteur de l'aviation en bonne santé financière, viable et résilient. De nouvelles formes de collaboration et de partenariat allant au-delà des alliances entre transporteurs aériens qui ont longtemps caractérisé le secteur pourraient être nécessaires pour

assurer sa viabilité financière. De tels partenariats pourraient améliorer la satisfaction des clients en offrant aux voyageurs plus d'options et de flexibilité, en augmentant les revenus grâce aux vols partagés et au remplissage de sièges, et en réduisant les coûts par le regroupement et le partage des ressources.

Dans les années à venir, ces partenariats devront peut-être se diversifier davantage. Les aéroports et les compagnies aériennes pourraient former des alliances et partager les revenus tirés de certains itinéraires. Les transporteurs aériens et ferroviaires pourraient mettre en commun la vente de billets, comme le font Air France et la société de chemin de fer nationale française SNCF avec leur forfait TGV-vol¹⁶. Les acteurs du secteur de l'aviation pourraient conclure des partenariats de marketing avec des hôtels, des agences de tourisme et d'autres membres de l'écosystème du voyage afin de stimuler la demande de leurs services respectifs. Ils pourraient également collaborer avec les gouvernements et les organismes de réglementation pertinents afin de créer de nouvelles normes mondiales ou régionales d'hygiène dans les aéronefs et les aéroports qui rassureraient les consommateurs.

Questions cruciales pour les dirigeants du secteur de l'aviation

- Comment penserez-vous la restructuration de votre entreprise afin de disposer d'une plateforme de croissance à long terme plus viable? Quels mécanismes de financement non conventionnels utiliserez-vous pour atteindre un équilibre entre la réduction du risque de portefeuille et l'optimisation de la rentabilité?
- Comment tirerez-vous parti de vos alliances et partenariats existants, ou en créerez-vous de nouveaux, pour préserver ou rehausser la fidélité de vos clients et trouver de nouvelles sources de revenus?
- Comment gèrerez-vous de façon équilibrée les besoins de vos parties prenantes financières, notamment les gouvernements et les actionnaires traditionnels, tout en vous concentrant sur la reprise et la croissance future?

Une collaboration sans précédent : la clé du succès à long terme

La pandémie de COVID-19 pourrait être le plus grand défi que le secteur mondial de l'aviation aura jamais à relever. Ses effets se font sentir dans l'ensemble de l'écosystème : compagnies aériennes, aéroports, organisations de navigation aérienne, partenaires, agences de sécurité, services de soutien, services commerciaux et de vente au détail, organismes de réglementation et clients.

Lorsque les gouvernements et les entreprises réfléchissent à la reprise, ils sont conscients que le monde a changé. Pour le secteur de l'aviation, ces changements comprennent une baisse de la demande, de nouvelles attentes et des problèmes opérationnels complexes, sans oublier les conséquences financières de ce nouvel environnement avec lesquelles il faut composer.

Les vieilles méthodes n'ont plus leur place dans ce nouveau contexte; de nouvelles approches et façons de penser sont nécessaires. Les compagnies aériennes, les aéroports et les agences de sécurité devront mener la charge afin que tous les membres de l'écosystème comprennent l'évolution des besoins et des attentes des clients et sachent comment y répondre – en travaillant tous ensemble.

La réduction de la demande et l'augmentation des attentes auront un effet d'entraînement sur les activités de tout le secteur. La collaboration, les partenariats et même la coopération joueront un rôle essentiel et donneront aux entreprises l'agilité opérationnelle nécessaire pour optimiser leur efficacité, tout en protégeant la santé et la sécurité des passagers et des travailleurs.

Enfin, cette période de reprise doit amener tous les acteurs du secteur à tracer la voie vers un avenir commercial et financier plus viable, plus résilient face aux perturbations et plus propice à la prospérité dans la nouvelle normalité qui s'installera après la pandémie.

Le secteur de l'aviation se remettra. Il faudra cependant une collaboration sans précédent, un meilleur échange des données et une utilisation accrue des technologies numériques dans l'ensemble de l'écosystème pour qu'il émerge de la crise en étant plus réactif, plus agile et en meilleure santé financière. Ce sont là les étapes qu'il devra franchir pour accéder de nouveau à la prospérité.



Notes de fin de document

- ¹ IATA, COVID-19 Updated Impact Assessment, 14 avril 2020. <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/covid-fourth-impact-assessment/>. Page consultée le 23 avril 2020.
- ² IATA, COVID-19: Assessing prospects for domestic markets, 21 avril 2020. <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/covid-19-assessing-prospects-for-domestic-markets/>. Page consultée le 23 avril 2020.
- ³ Flightglobal.com, ICAO predicts 1.2 billion fewer air travelers by September, 22 avril 2020. <https://www.flightglobal.com/airlines/icao-predicts-12-billion-fewer-air-travellers-by-september/138032.article>. Page consultée le 23 avril 2020.
- ⁴ Airports Council International, Policy Brief: COVID-19: Relief measures to ensure the survival of the airport industry. <https://aci.aero/news/2020/04/17/aci-world-policy-brief-lays-out-road-map-for-industry-recovery-from-covid-19/>. Page consultée le 21 avril 2020.
- ⁵ IATA, COVID-19 Updated Impact Assessment, 14 avril 2020. <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/covid-fourth-impact-assessment/>. Page consultée le 23 avril 2020.
- ⁶ Airports Council International, Policy Brief: COVID-19: Relief measures to ensure the survival of the airport industry. <https://aci.aero/news/2020/04/17/aci-world-policy-brief-lays-out-road-map-for-industry-recovery-from-covid-19/>. Page consultée le 21 avril 2020.
- ⁷ IATA, IATA Appeals to Canadian Government for Immediate Relief for Airlines in Face of COVID-19 Crisis. <https://www.iata.org/en/pressroom/pr/2020-05-01-01/>. Page consultée le 6 mai 2020.
- ⁸ Simple Flying, Air Canada Sends 79 Planes Into Early Retirement. <https://simpleflying.com/air-canada-early-retirement/>. Page consultée le 8 mai 2020.
- ⁹ The Vancouver Province, « WestJet will make it through COVID-19, but may not recover to previous size: CEO ». <https://theprovince.com/business/westjet-will-make-it-through-covid-19-but-may-not-recover-to-previous-size-ceo/wcm/e00769e4-b097-4b84-af1b-b7d5ef619baa>. Page consultée le 8 mai 2020.
- ¹⁰ Edmonton Journal, « Returning to work: Flair Airlines rehires 130 staff laid off amid COVID-19 ». <https://edmontonjournal.com/business/local-business/covid-flair-air-to-hire-back-employees/>. Page consultée le 8 mai 2020.
- ¹¹ Deloitte, COVID-19 : faire face à l'incertitude pendant et après la crise – L'analyse de scénarios : un outil puissant pour améliorer la prise de décisions. <https://www2.deloitte.com/ca/fr/pages/finance/articles/covid-19-confronting-uncertainty-through-and-beyond-the-crisis.html>. Page consultée le 8 mai 2020.
- ¹² Atlantic Provinces Economic Council, Economic Impacts of COVID-19 on the Transportation Industry in Atlantic Canada. <https://www.apec-econ.ca/covid/industry/transport/>. Page consultée le 8 mai 2020.
- ¹³ Deloitte, Global State of the Consumer Tracker survey, 29 avril au mai 1 2020. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/consumer-behavior-trends.html>. Page consultée le 2 mai 2020.
- ¹⁴ Deloitte, How COVID-19 is challenging orthodoxies in airport customer experience. https://www2.deloitte.com/global/en/pages/public-sector/covid-19/how-COVID-19-is-challenging-orthodoxies-in-airport-customer-experience.html?id=gx:2em:3ext:4C19_APCX;5awa:6ps:20200505#. Page consultée le 8 mai 2020.
- ¹⁵ Deloitte research.
- ¹⁶ Air France, Les voyages combinés avion + train. https://www.airfrance.fr/FR/fr/common/resainfovol/avion_train/reservation_avion_train_tgvair_airfrance.htm. Page consultée le 8 mai 2020.

Contact

Yvonne Rene de Cotret

**Leader nationale du secteur des transports,
Deloitte Canada**

yrenedecotret@deloitte.ca

Dejan Markovic

**Leader national du secteur de l'aviation,
Deloitte Canada**

dmarkovic@deloitte.ca

Tricia Gadsden

**Leader nationale adjointe du secteur
de l'aviation, Deloitte Canada**

tgadsden@deloitte.ca

Bryan Terry

**Directeur général et leader mondial
du secteur de l'aviation, Deloitte**

bryanterry@deloitte.com





www.deloitte.ca

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

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

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable. Pour en apprendre davantage sur les quelque 312 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 12 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur LinkedIn, Twitter, Instagram ou Facebook.