

Prêts pour le décollage

Soutenir les infrastructures essentielles des aéroports canadiens

Septembre 2026

Par Adam Gordon, Eric Sullivan, Tawfik Hammoud, Terence Smith et Zeynep Yildirim





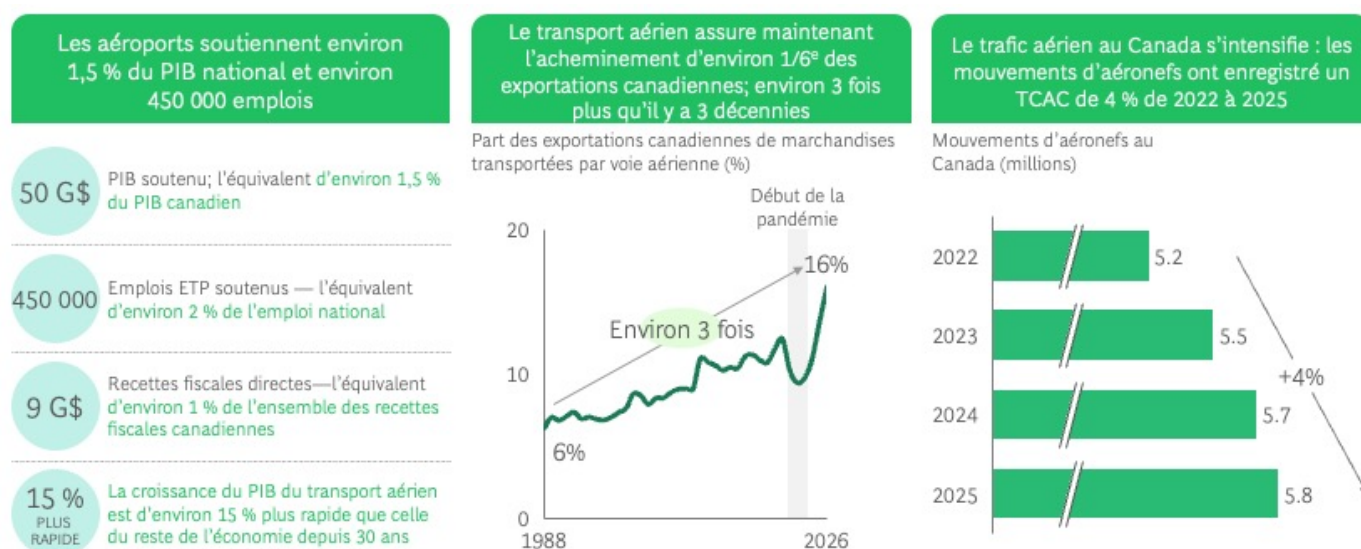
Il est facile de considérer les aéroports canadiens comme de simples points de départ et d'arrivée, mais ils sont bien plus qu'un lieu d'embarquement pour un voyage d'affaires précipité ou des vacances en famille bien méritées. Ils constituent des piliers essentiels de l'infrastructure du pays, favorisent l'activité économique au sens large et servent de moteurs de croissance et de création d'emplois dans l'ensemble de la grappe aéronautique canadienne et au-delà. Ces piliers subissent toutefois des pressions, tant sur le plan opérationnel qu'économique, alors que les aéroports cherchent à moderniser des infrastructures vieillissantes, à accroître leur capacité pour répondre à la demande et à composer avec des contraintes financières. La conjoncture actuelle offre l'occasion de réexaminer la politique aéroportuaire afin de soutenir la croissance à long terme. Dans cet article, nous examinons le rôle important que jouent les aéroports canadiens pour le pays, expliquons les défis auxquels ils font face et explorons le rôle que le gouvernement et les autres parties prenantes peuvent jouer dans la définition de la voie à suivre.

Le rôle crucial des aéroports canadiens

Les aéroports canadiens sont **des infrastructures essentielles à la mobilité intérieure et constituent la porte d'entrée du Canada vers le reste du monde**, reliant les citoyens et les entreprises du Canada entre eux sur un vaste territoire ainsi qu'aux marchés mondiaux. En 2024, l'activité des aéroports canadiens a soutenu près de **436 000 emplois** et généré **49,6 milliards de dollars de PIB**. Le transport aérien assure maintenant l'acheminement d'environ **un sixième** de la valeur des exportations canadiennes de marchandises, soit près de trois fois sa part d'il y a trente ans, tandis que les mouvements d'aéronefs ont enregistré un TCAC de **4%** au cours des quatre dernières années. À titre d'infrastructures centrales soutenant l'ensemble de l'écosystème aéronautique canadien, les aéroports ainsi que leur capacité, leurs coûts et leur rendement sont essentiels à la compétitivité du secteur aéronautique canadien et à la croissance économique du pays (voir la figure 01.)

FIGURE 01

Les aéroports sont essentiels à l'économie, au commerce et à la cohésion nationale du Canada



Source : Conseil des aéroports du Canada/ACI-NA; Statistique Canada; OurAirports; Indicateurs du développement dans le monde de la Banque mondiale; Transports Canada; rapports annuels des administrations aéroportuaires; analyse de BCG

Les aéroports canadiens subissent des pressions sur plusieurs fronts

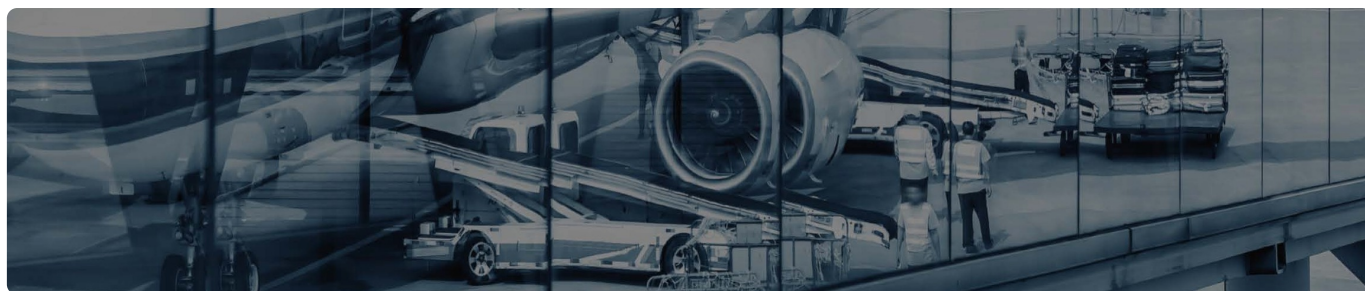
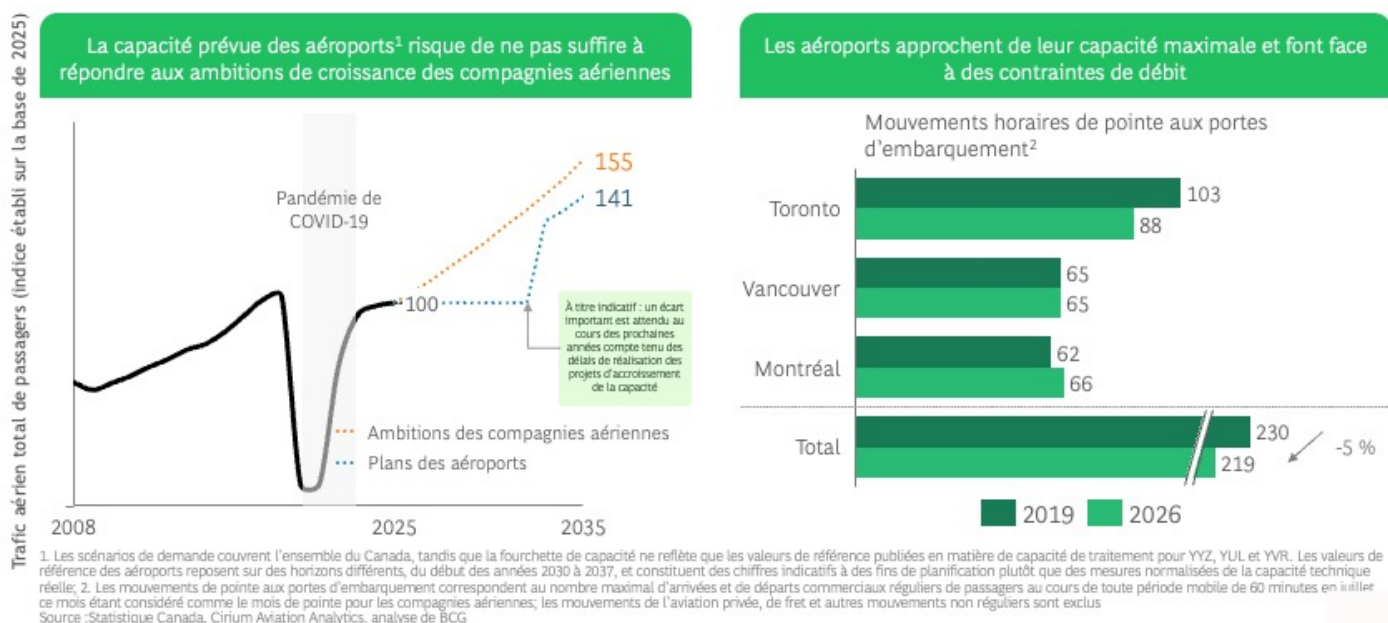
Infrastructures vieillissantes: Les principaux aéroports canadiens amorcent un important cycle de renouvellement et d'expansion. À Toronto Pearson, les deux principales aérogares ont respectivement 20 et 30 ans, et les systèmes vieillissants de traitement des bagages ainsi que d'autres systèmes essentiels nécessitent un entretien de plus en plus intensif. À Montréal-Trudeau, **plus de dix ans se seront écoulés entre la dernière grande augmentation de capacité et la mise en service, d'ici 2028, de la prochaine tranche de capacité supplémentaire.** À l'échelle du réseau, les aéroports doivent donc relever le double défi de renouveler leurs infrastructures vieillissantes tout en ajoutant la capacité nécessaire à leur croissance future.

La croissance de la capacité ne suit pas celle de la demande: La croissance visée par les compagnies aériennes devrait dépasser celle de la capacité aéroportuaire prévue d'environ 1 à 2 points de pourcentage par année au cours de la prochaine décennie. L'écart se creuse : La demande augmente régulièrement, mais la capacité aéroportuaire sera ajoutée par tranches importantes exigeant de longs délais, une grande partie de la capacité prévue ne devant entrer en service que vers la fin de la décennie et au cours des années 2030.

Les infrastructures existantes ont atteint ou presque atteint leur pleine capacité: À Toronto, Vancouver et Montréal, **le nombre moyen de mouvements aux portes d'embarquement pendant les heures de pointe en 2026 est inférieur d'environ 5% à celui de 2019** (voir la figure 02). Fait important, cela ne signifie pas nécessairement qu'il existe une capacité inutilisée: **les aéroports peuvent choisir de fonctionner sous leur capacité théorique pendant les heures de pointe en raison de contraintes opérationnelles concrètes, ce qui limite davantage leur capacité à répondre à une forte demande.** Cette situation accentue la pression sur l'utilisation des actifs existants et la nécessité de maximiser le débit grâce à l'amélioration des opérations, des technologies et des processus, afin de libérer de la capacité jusqu'à la mise en service des programmes d'infrastructure. Les possibilités d'optimisation sont toutefois limitées, et des aéroports secondaires comme ceux de Hamilton et de Saint-Hubert contribuent à alléger les contraintes de capacité dans les régions de Toronto et de Montréal grâce à des capitaux privés.

FIGURE 02

Les plans d'expansion des aéroports pourraient ne pas suffire à répondre aux plans de croissance des compagnies aérienne



Les principaux aéroports canadiens financent largement leurs infrastructures au moyen de leurs revenus et de l'endettement plutôt qu'avec les capitaux propres d'actionnaires. Bien que leur niveau d'endettement demeure raisonnable par rapport à celui de leurs homologues internationaux, **les paiements d'intérêts peuvent atteindre 16% des revenus.**

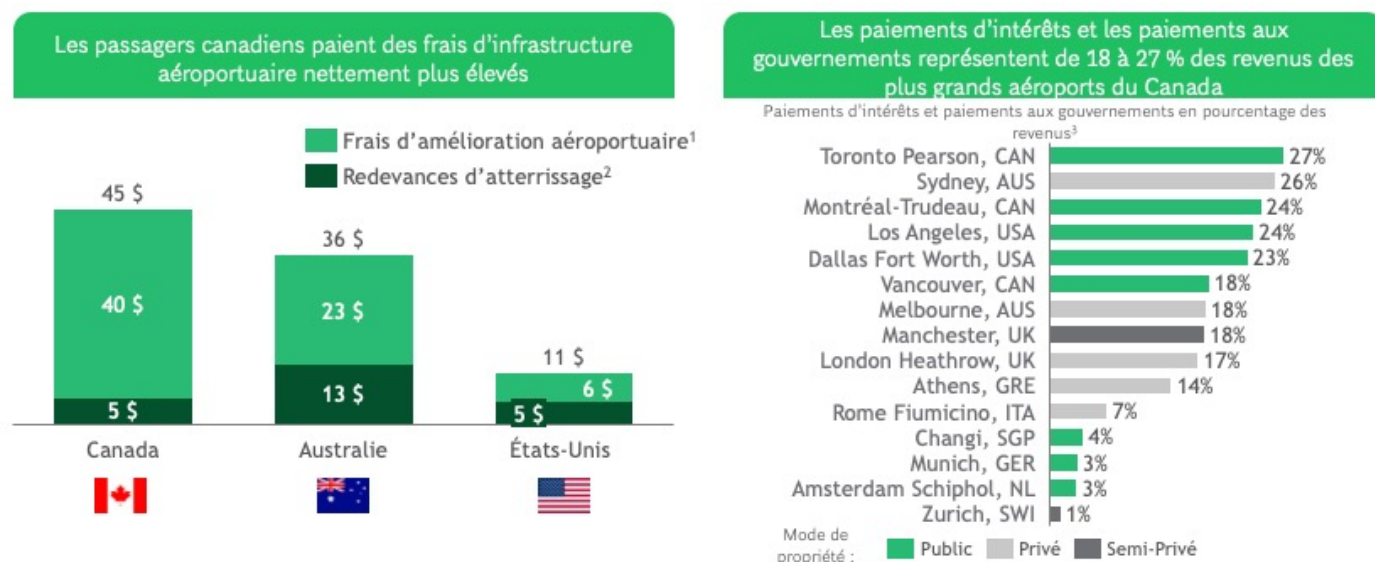
Les loyers aéroportuaires fédéraux ajoutent une pression économique supplémentaire. Les principaux aéroports canadiens paient un loyer aéroportuaire calculé selon un barème progressif pouvant atteindre **environ 10 à 12 % de leurs revenus bruts.** Bien que des paiements comparables existent dans certains marchés, aucun loyer de cette ampleur n'est observé parmi les aéroports internationaux ayant servi de points de comparaison. Combinés aux intérêts, ces paiements représentent **environ 27% des revenus à Pearson, 24% à Montréal et 18% à Vancouver** (voir la figure 03).

Ces coûts sont répercutés sur les passagers et pèsent sur l'économie des compagnies aériennes. Les frais imposés aux passagers dans les aéroports canadiens sont environ 4,1 fois plus élevés qu'aux États-Unis et 1,3 fois plus élevés qu'en Australie, ce qui alourdit la structure de coûts des transporteurs canadiens et complique la concurrence pour les voyageurs sensibles aux prix ainsi que le maintien de tarifs réduits ou de liaisons à faible achalandage. Pour les aéroports, **les revenus affectés aux intérêts et aux loyers aéroportuaires ne peuvent servir à d'autres investissements,** notamment ceux qui pourraient améliorer l'expérience des passagers, les activités ou le rendement commercial.



FIGURE 03

Le modèle aéroportuaire canadien combine des frais élevés pour les passagers et d'importantes charges sur les revenus des aéroports



1. Frais de supplément de service (Passenger Facility Charge, PFC) aux États-Unis et frais de service aux passagers (Passenger Service Charge, PSC) en Australie. 2. Suppose l'utilisation d'un aéronef représentatif lorsque la composition de la flotte n'est pas divulguée, un coefficient de remplissage de 83 % pour tous les vols, la conversion des redevances d'atterrissage en montant par passager à l'aide des statistiques nationales de l'aviation et les taux de change moyens de 2025. 3. Les intérêts correspondent aux intérêts effectivement payés selon les tableaux des flux de trésorerie; les paiements aux gouvernements comprennent les loyers fonciers et les paiements au titre de concessions, de baux ou d'ententes équivalentes qui ont été déclarés. Les exercices financiers, les périmètres, les référentiels comptables et les classifications des paiements varient; les chiffres ne sont comparables qu'à titre indicatif et non de façon précise. Source : Statistique Canada, sites Web des aéroports, sites Web gouvernementaux, rapports annuels 2025 des aéroports, analyse de BCG

Trois moyens de libérer le plein potentiel des aéroports canadiens

Ces défis suscitent un nouvel examen des modes de propriété, de financement et de gouvernance des aéroports canadiens. À l'heure actuelle, les principaux aéroports sont exploités par des administrations indépendantes sans but lucratif dans le cadre de baux à long terme conclus avec le gouvernement fédéral. Le récent énoncé de politique de Transports Canada sur les investissements privés dans les aéroports du Réseau national d'aéroports marque une avancée importante, puisqu'il ouvre de nouvelles possibilités de participation privée au moyen de sous-baux, de services contractuels et de filiales d'administrations aéroportuaires, tout en préservant la structure fondamentale de propriété et de gouvernance du modèle actuel. Cela crée une occasion d'aller au-delà de ces premières mesures et d'envisager **un modèle différent de propriété, de gouvernance et d'exploitation** : qui possède les actifs, qui les exploite, comment les décisions sont prises et comment les intérêts sont harmonisés. **L'expérience internationale ne propose aucun modèle unique à reproduire, mais fait ressortir trois domaines dans lesquels le Canada peut agir.**

1 Réforme des loyers aéroportuaires

Les aéroports canadiens amorcent un important cycle d'investissement alors que leur marge de manœuvre financière est limitée. Les principaux aéroports financent largement eux-mêmes leurs infrastructures, affichent un niveau d'endettement important et remettent environ **10 à 12 % de leurs revenus bruts à Ottawa**, tout en recevant un soutien fédéral limité pour leurs dépenses en immobilisations. Bien que les aéroports puissent augmenter les frais imposés aux compagnies aériennes et aux passagers afin de recouvrer leurs coûts, une dépendance à l'égard de frais plus élevés risque de nuire à leur compétitivité et de limiter les avantages économiques plus généraux de la connectivité aérienne. Ensemble, ces pressions restreignent les flux de trésorerie disponibles et la capacité des aéroports à contracter des dettes supplémentaires, ce qui limite leur aptitude à financer les infrastructures nécessaires à leur croissance future. Pour remédier à ces contraintes, il faudra modifier à la fois les paramètres économiques du modèle actuel et les options de financement offertes aux aéroports.

La réforme des loyers aéroportuaires constitue un levier immédiat. L'entente conclue avec Ottawa est rarement reproduite ailleurs. Par exemple, les aéroports publics américains ne paient généralement aucun loyer à une entité gouvernementale propriétaire distincte, tandis que les concessions privées à l'étranger reposent souvent sur des structures plus favorables à l'investissement. L'aéroport de Rome-Fiumicino paie un loyer fixe équivalant à seulement environ 3 à 4 % de ses revenus, ce qui lui laisse une marge de manœuvre ayant contribué au financement de son programme de développement d'environ 10 milliards d'euros. Alors que les aéroports canadiens amorcent un important cycle d'investissement, l'examen en cours par Ottawa des redevances aéronautiques, des frais et des loyers aéroportuaires offre une occasion propice de revoir le modèle.

2 Meilleur accès aux capitaux privés et à la « mentalité d'investisseur »

L'accès aux capitaux ne suffira pas à déterminer dans quelle mesure les aéroports investissent ou exercent efficacement leurs activités. La gouvernance façonne également les incitatifs des responsables de l'affectation et du déploiement des capitaux. L'expérience internationale indique que la participation privée peut renforcer les incitatifs commerciaux visant à s'attaquer aux contraintes, à exécuter les programmes d'investissement dans le respect des budgets et des échéanciers et à adapter les investissements à la demande.

À l'**aérogare B de LaGuardia**, les actifs sont demeurés publics, tandis qu'un consortium privé a assumé la responsabilité à long terme du financement, de l'aménagement et de l'exploitation de l'aérogare. Le projet de réaménagement de 5,1 milliards de dollars a été livré dans les délais et le budget prévus aux termes d'une entente de 35 ans, liant ainsi la responsabilité de la construction à plusieurs décennies d'exploitation subséquente. Les résultats ont également été reconnus par des organismes externes : En 2023, Skytrax a désigné l'aérogare B comme la meilleure nouvelle aérogare au monde et en a fait la première aérogare d'Amérique du Nord à obtenir une cote cinq étoiles; l'aérogare a également été désignée meilleur nouvel aéroport au monde dans le cadre du Prix Versailles de l'UNESCO.

Heathrow offre un exemple complémentaire : Aux prises avec des contraintes de capacité, cet aéroport privatisé depuis longtemps a accru de près de 4 % sa capacité annuelle déclarée, la faisant passer de 82 millions à 85 millions de passagers grâce à la technologie, à l'amélioration des processus et à une étroite coordination avec les compagnies aériennes, sans ajouter de piste ni d'aérogare. Bien que cet exemple ne permette pas d'isoler l'incidence du mode de propriété, il illustre la discipline que peut favoriser une responsabilisation commerciale soutenue.

La leçon porte moins sur le mode de propriété lui-même que sur l'élargissement des outils dont disposent les aéroports. La participation privée peut accroître la marge de financement disponible pour la modernisation et la croissance, tout en apportant une perspective d'investisseur à long terme qui complète les capacités existantes et favorise l'amélioration continue des activités et du rendement commercial. Des exemples canadiens illustrent déjà différentes possibilités. L'aéroport de Hamilton appartient à la municipalité, mais il est exploité par le secteur privé aux termes d'un bail à long terme, un modèle qui a contribué à en faire une importante plaque tournante du fret soutenant plus de 4 700 emplois. Ce positionnement spécialisé a attiré d'autres investissements privés, notamment l'installation Hamilton Gateway de DHL, d'une valeur de 100 millions de dollars canadiens. Aux termes de son entente renouvelée jusqu'en 2073, Hamilton a obtenu des engagements portant sur plus de 400 millions de dollars canadiens d'investissements supplémentaires. À Saint-Hubert, l'aéroport sans but lucratif est complété par une aérogare de passagers aménagée et exploitée par le secteur privé. Ces deux exemples montrent comment des capitaux et une expertise du secteur privé peuvent être intégrés sans renoncer entièrement à la propriété des pouvoirs publics ou des organismes sans but lucratif.

Les investisseurs institutionnels canadiens ont manifesté un vif intérêt pour les infrastructures aéroportuaires, mais principalement à l'extérieur du Canada. Plusieurs des « **Maple 8** », les plus grandes caisses de retraite publiques du Canada, ont acquis une expérience considérable en investissant dans des aéroports à l'étranger. Plusieurs de ces investisseurs ont cédé leurs participations à l'étranger, ce qui leur donne l'occasion de réinvestir dans ce secteur. Pourtant, le modèle canadien actuel de propriété et de gouvernance des aéroports a toujours offert à ces investisseurs peu de moyens de déployer leurs capitaux dans les aéroports du pays.

Cette situation ouvre la voie à un partenariat mutuellement avantageux. Les aéroports canadiens ont besoin de nouvelles sources de capitaux à long terme, de savoir-faire commercial et d'expertise en investissement, tandis que les investisseurs institutionnels canadiens ont démontré qu'ils considèrent les aéroports comme une catégorie attrayante d'actifs d'infrastructure. La création de voies de participation plus claires pourrait mettre les capitaux canadiens disponibles au service des besoins en infrastructures du Canada, tout en préservant la propriété publique lorsque cela est approprié.

3 Investissement direct du gouvernement

L'investissement direct du gouvernement peut constituer une autre source de capitaux et créer de la valeur bien au-delà de la capacité d'accueil des passagers. Les terrains, la connectivité et l'écosystème environnant peuvent être aménagés afin de diversifier les revenus et de renforcer la rentabilité à long terme.

L'aéroport **Changi** de Singapour illustre une vision commerciale plus vaste. Jewel Changi Airport, un complexe à vocation mixte relié aux aérogares et regroupant des commerces, des établissements hôteliers et des attractions, a transformé un ancien stationnement en un actif commercial de 1,7 milliard de dollars singapouriens. Ouvert en 2019, il a attiré plus de 80 millions de visites en 2024 dans ses quelque 260 commerces et établissements de restauration. Changi poursuit cette approche avec l'aérogare 5, qui devrait accroître sa capacité annuelle de 50 millions de passagers d'ici le milieu des années 2030.

Dubaï illustre ce concept à l'échelle d'un écosystème. Le projet d'expansion de 128 milliards de dirhams des Émirats arabes unis de l'aéroport Al Maktoum constitue le point d'ancrage de **Dubai South, un plan directeur commercial piloté par le gouvernement qui englobe la logistique, l'aérospatiale, l'entretien, la réparation et la révision, la formation et l'immobilier.** L'aéroport vise une capacité de 150 millions de passagers au cours de sa première phase et, à terme, de 260 millions de passagers et de 12 millions de tonnes de fret par année. **Plus de 4 000 entreprises exercent déjà leurs activités dans Dubai South,** ce qui montre comment des investissements et un développement coordonnés dans les infrastructures peuvent stimuler une activité commerciale plus vaste.

Bien que l'échelle et le contexte soient différents, le Canada peut s'inspirer de l'orientation du modèle de Dubaï, qui considère les aéroports comme les points d'ancrage d'écosystèmes plus vastes englobant l'aviation, la logistique et le commerce. Un aménagement plus réfléchi des terrains aéroportuaires, des liaisons de transport collectif et des infrastructures environnantes pourrait créer de nouvelles sources de valeur économique et commerciale.





Ce que cela pourrait signifier pour le Canada

Le modèle aéroportuaire du Canada a bien servi les Canadiens. Il a toutefois été conçu pour une autre époque, et les exigences imposées au réseau évoluent. La croissance du nombre de passagers, les besoins en infrastructures et les pressions concurrentielles augmentent, ce qui soulève la question de savoir si le modèle actuel demeure le mieux adapté aux besoins futurs du Canada. L'expérience d'autres marchés indique qu'il existe des solutions de rechange crédibles pouvant renforcer les incitatifs, accroître la responsabilisation et améliorer le rendement à long terme des aéroports.

La réforme du modèle aéroportuaire canadien pourrait libérer de la valeur dans l'ensemble de l'écosystème. **Les passagers, les entreprises et les collectivités** pourraient bénéficier d'une meilleure connectivité, de tarifs plus concurrentiels, d'emplois et d'un accroissement des échanges commerciaux; les aéroports, d'une plus grande capacité à investir dans les infrastructures et l'expérience des passagers; **les compagnies aériennes**, d'une marge de manœuvre accrue pour croître et être concurrentielles à l'échelle internationale; et les **investisseurs canadiens**, de possibilités de déployer au pays les capitaux et l'expertise aéroportuaire qu'ils ont déjà mis à profit à l'étranger.

Il faut maintenant passer du débat à l'action. Le Fonds pour un Canada fort de 25 milliards de dollars canadiens d'Ottawa pourrait offrir un moyen d'explorer de nouvelles approches en matière de propriété et d'investissement aéroportuaires.

Le gouvernement fédéral pourrait collaborer avec le Conseil des aéroports du Canada, les compagnies aériennes et d'autres parties prenantes afin de définir la prochaine génération du modèle aéroportuaire canadien en abordant les paramètres économiques, la gouvernance et l'exploitation ainsi que les domaines dans lesquels la participation privée pourrait créer de la valeur. Les aéroports pourraient également occuper une place plus importante dans le programme général du Canada en matière d'infrastructures et de croissance, notamment par l'intermédiaire du Bureau des grands projets.

En définitive, une réforme pourrait permettre aux aéroports canadiens de fournir la capacité exigée par le marché, de soutenir des services aériens concurrentiels, de relier les Canadiens et de renforcer le commerce. Alors que le gouvernement passe de l'ambition à l'action, les participants au marché et le secteur aéronautique canadien observeront attentivement la situation, notamment à l'approche du Sommet canadien de l'investissement afin d'y déceler des indications sur le rôle que joueront les aéroports dans le programme d'investissement et de croissance du pays.

Au sujet des auteurs



Adam Gordon

Directeur général et associé senior
Toronto



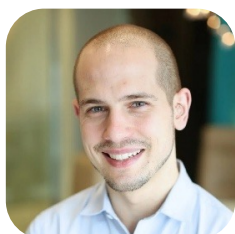
Eric Sullivan

Directeur général et associé
Montréal



Tawfik Hammoud

Directeur général et associé senior
Toronto



Terence Smith

Directeur principal,
Centre pour l'avenir du Canada
Toronto



Zeynep Yildirim

Cheffe de projet
Montréal

Remerciements

Merci des contributions significatives de Michael Bernstein,
Anguel Dimov, and Justin Kwong

Boston Consulting Group

Là où la clarté stratégique rencontre l'IA appliquée

Nous traversons une époque de changements et de perturbations sans précédent, une époque portée par la technologie, marquée par la complexité, où le plus petit changement peut avoir des répercussions considérables. Pour prendre les devants, les entreprises ont besoin d'un partenaire capable de combler l'écart entre l'ambition et les résultats. BCG répond précisément à ce besoin. Nous apportons une clarté stratégique, ancrée dans plus de 60 ans d'expertise sectorielle pointue, pour permettre aux dirigeants de faire les bons choix. Nous la combinons à l'IA appliquée, façonnée et mise en œuvre par nos experts, qui travaillent côte à côte avec vos équipes pour générer un impact réel à grande échelle. Le résultat ? Des rendements plus solides, une montée en compétence et un changement durable. Nous sommes BCG.

Centre for Canada's Future

BCG Canada a lancé le Centre pour l'avenir du Canada en 2017, à l'occasion du 150^e anniversaire de la Confédération, afin de mener une réflexion prospective sur les occasions et les défis qui façonneront l'avenir du pays. Le Centre agit comme catalyseur de progrès en contribuant à orienter les priorités nationales, à enrichir le dialogue public et à mettre en lumière des pistes vers un avenir plus prospère.

Ce travail témoigne de l'engagement de longue date de BCG envers le Canada et rend hommage à l'héritage de l'entrepreneur civique David Pecaut. Guidés par des analyses rigoureuses et une réflexion stratégique, nous nous consacrons aux enjeux les plus importants de notre société et aidons le Canada à réaliser son plein potentiel.

Pour information ou l'autorisation de réimprimer, entrez en contact avec svp BCG chez permissions@bcg.com. Pour trouver le dernier contenu de BCG et s'enregistrer pour recevoir des e-alertes sur ce sujet ou d'autres, visitez svp bcg.com. Suivez Boston Consulting Group sur [LinkedIn](#), [Instagram](#), [Facebook](#), and [X](#).

© Boston Consulting Group 2026. Tous droits réservés. 09/26



LE CENTRE POUR
L'avenir du Canada

