



## RAPPORT D'ACTIVITE 2020





## SOMMAIRE

### PAGE

<b>MEMBRES DU CONSEIL D'ADMISTRATION</b>	<b>3</b>
<b>ALLOCUTION DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>	<b>5</b>
<b>ACTIVITE TRANSPORT</b>	<b>7</b>
<b>RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>26</b>
<b>MANAGEMENT</b>	<b>32</b>
<b>RESULTATS FINANCIERS</b>	<b>36</b>
<b>SYNTHESE 2016-2020</b>	<b>41</b>
<b>ANNEXE I : BILAN 2016-2020</b>	<b>42</b>
<b>ANNEXE II : RATIOS 2016-2020</b>	



## MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ANNEE 2020

<b>MR BELGACEM TAYAA</b>	ADMINISTRATEUR DELEGUE
<b>MR HABIB DRIDI</b>	PRESIDENCE DU GOUVERNEMENT
<b>MME AMAL BOUGHDIRI</b>	MINISTERE DES FINANCES
<b>MR HABIB MEKKI</b>	MINISTERE DU TRANSPORT
<b>MR LOTFI MHISSIN</b>	OFFICE DE L'AVIATION CIVILE ET DES AEROPORTS
<b>MME SONIA SAHLI</b>	BANQUE CENTRALE DE TUNISIE
<b>MR IMED TURKI</b>	CAISSE NATIONALE DE SECURITE SOCIALE
<b>MR KAMEL MADOURI</b>	CAISSE NATIONALE DE RETRAITE ET DE PREVOYANCE SOCIALE
<b>MR MED MOEZ BELHASSINE</b>	OFFICE NATIONAL DU TOURISME TUNISIEN
<b>MR MANSOUR NASRI</b>	REPRESENTANT DES PETITS ACTIONNAIRES
<b>MME NADIA LEFEBVRE</b>	AIR FRANCE
<b>MR MOHAMED SOUSSI</b>	CONTROLEUR D'ETAT



## MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ANNEE 2024

<b>MR. HABIB MEKKI</b>	<b>PRESIDENT DU CONSEIL</b>
<b>MME. SIHEM BEN DALY</b>	<b>PRESIDENCE DU GOUVERNEMENT</b>
<b>MME. BASMA LOUKIL</b>	<b>MINISTERE DES FINANCES</b>
<b>MR. JAMEL BAGHDADI</b>	<b>MINISTERE DU TRANSPORT</b>
<b>MR MONTACAR BEN HMIDA</b>	<b>OFFICE DE L'AVIATION CIVILE ET DES AEROPORTS</b>
<b>MR. MOURAD ABDESSALEM</b>	<b>BANQUE CENTRALE DE TUNISIE</b>
	<b>CAISSE NATIONALE DE SECURITE SOCIALE</b>
<b>MR MAJID OUNI</b>	<b>CAISSE NATIONALE DE RETRAITE ET DE PREVOYANCE SOCIALE</b>
<b>MR. HELMI HASSINE</b>	<b>OFFICE NATIONAL DU TOURISME TUNISIEN</b>
<b>MR. MOHAMED MELLASSI</b>	<b>REPRESENTANT DES PETITS ACTIONNAIRES</b>
<b>MME NADIA LEFEBVRE</b>	<b>AIR FRANCE</b>
<b>MR MOHAMED SOUSSI</b>	<b>CONTROLEUR D'ETAT</b>



## ALLOCUTION DU DIRECTEUR GENERAL

La pandémie de Covid-19 a profondément bouleversé l'économie mondiale et a frappé de plein fouet le secteur du transport aérien, et Tunisair, à l'instar de toutes les compagnies aériennes du monde, a dû faire face à des défis sans précédent. L'arrêt quasi total du trafic aérien, dû à la fermeture des frontières et aux restrictions de déplacement imposées par de nombreux pays, a gravement affecté les activités de la compagnie.

En raison de ces mesures restrictives, Tunisair a vu son activité commerciale quasiment paralysée. Cependant, malgré ces conditions défavorables, la compagnie a été appelée à jouer un rôle clé dans le rapatriement des citoyens tunisiens bloqués à l'étranger. Cette mission socio-humanitaire, bien qu'indispensable, s'est avérée coûteuse, car elle nécessitait la mobilisation de ressources importantes dans un contexte de crise financière aggravée.

Les fermetures temporaires des liaisons aériennes et la diminution drastique des déplacements ont engendré une perte significative de revenus pour Tunisair. Ces défis ont également mis en lumière les vulnérabilités structurelles du secteur aérien, ainsi que la nécessité d'adopter des plans de résilience pour faire face à de telles crises.

Pour Tunisair, la priorité, au-delà des considérations financières, a été d'assurer sa mission de service public et de répondre aux besoins de la diaspora tunisienne en période de crise et de ses passagers touristiques restés bloqués en Tunisie.

En 2020, en raison de cette même crise, Tunisair a vu ses capacités réduites de manière significative sur l'ensemble de son réseau, tant en court, moyen qu'en long-courrier. La compagnie n'a transporté que 997 244 passagers, marquant une baisse drastique de 71 % par rapport à 2019, soit une diminution de 2,4 millions de passagers.

La production a été ajustée pour refléter cette baisse, avec 1 504 888 sièges offerts, ce qui représente une chute de 67,2 % par rapport à l'année précédente. Le coefficient de remplissage (Passagers/Sièges Offerts) a également connu une baisse de 8,5 points, s'établissant à 66,3 %, ce qui reflète la réduction de la demande et les restrictions liées à la pandémie.



L'activité fret et poste s'en est sortie un peu mieux, avec -56% soit 3117 tonnes transportées contre 7 317 en 2019. La part de marché de Tunisair en Tunisie est passée de 30,5% à 36,6%, L'utilisation journalière moyenne de la flotte de 20 avions a chuté à 3h21mn par avion contre 8h32mn.

Suite à la régression de ces indicateurs d'activité, Tunisair a clôturé l'exercice 2020 avec un résultat net déficitaire 231,907 millions de dinars contre 183,121 millions de dinars en 2019. Les produits d'exploitation ont enregistré une diminution de 68% (de 1 765,806 millions de dinars à 570,826 millions de dinars) et les charges d'exploitation ont enregistré une baisse certes moins marquée, mais également importante (59 %), et sont passées de 1 895,282 millions de dinars à 770,769 millions de dinars. Ceci a eu pour effet de dégager un résultat d'exploitation déficitaire en hausse de 70,467 millions de dinars.

En 2020 et face à ces défis importants dûs à la pandémie de Covid-19, des mesures urgentes et significatives ont été prises pour réduire les coûts. Ainsi, les dépenses en carburant ont régressé de 75 %, les charges salariales ont baissé de 17,1 % suite au départ de 269 employés (ce qui a ramené le personnel à 3 305 employés) et l'endettement a été réduit de 8,6 % passant de 1 057 millions de dinars à 966 millions de dinars.

Par ailleurs et en dépit du confinement mondial imposé, Tunisair a préservé ses certifications technico-opérationnelles réglementaires et a maintenu le niveau de qualité, de sécurité et de sûreté de ses opérations en vol et au sol. Et ce ; grâce au renouvellement de l'AOC (Air Operator Certificate) pour une durée d'une année, au renouvellement de la certification ISO 9001 version 2015 des opérations au sol et en vol et au maintien de l'autorisation TCO (Third Country Operator) de l'EASA (Agence européenne de la sécurité aérienne).

En outre et dans le même contexte de crise, Tunisair a mis en place un plan de survie et de reprise, visant à gérer la transition entre l'arrêt total et la reprise progressive de l'activité respectivement pendant et après la pandémie. Ce plan a pris en compte les enjeux de la sécurité financière et opérationnelle pour la compagnie aérienne durant ces phases critiques.



## ACTIVITE TRANSPORT

### I-Environnement International :

Selon les statistiques de l'Association du transport aérien international (IATA) pour l'année 2020, il est indiqué que la demande mondiale, exprimée en Passagers-Kilomètres-Transportés, a chuté de 65,9 % par rapport à l'année 2019, ce qui témoigne des conséquences dévastatrices de la crise Covid-19 sur le transport aérien mondial, notamment :

- ✈ En 2020, 1,8 milliard de passagers ont pris l'avion, ce qui représente une baisse de 60,2 % par rapport aux 4,5 milliards de passagers ayant voyagé en avion en 2019.
- ✈ Par rapport à 2019, la demande de passagers internationaux (exprimée en passagers-kilomètres payants, ou RPK) a régressé de 75,6 %. Il s'agissait de la plus grande diminution observée depuis le début du suivi des RPK mondiaux vers 1950.
- ✈ La capacité (mesurée en sièges-kilomètres offerts, ou ASK) a diminué de 68,1 % par rapport à 2019.
- ✈ Le coefficient d'occupation des sièges a perdu 19,2 points pour s'établir à 62,8 % par rapport à 2019.
- ✈ La demande de transport aérien intérieur de passagers (RPK) a diminué de 48,8 % en glissement annuel.
- ✈ La demande de transport de fret a diminué de 10,6 % en 2020, comparativement à 2019. C'était la plus importante chute annuelle de la demande observée depuis 1990.





## II- Environnement National :

Selon les données de l'Office de l'Aviation Civile et des Aéroports (OACA), l'activité du transport aérien international de et vers la Tunisie a connu une régression en 2020 par rapport à 2019. En termes de trafic passagers international global, toutes activités confondues, les aéroports tunisiens ont accueilli 2,726 millions de passagers en 2020 contre 11,3 millions en 2019 soit une baisse de 75,9 %.

Trafic Passager International toutes Activité par Aéroports Nationaux(en milles passagers)

Aéroports Nationaux	2018	2019	2020	V20/19
TUN	6 049	6 334	1 949	-69,2%
NBE	917	1 443	43	-97,0%
MIR	1 561	1 510	277	-81,7%
DJE	1 735	1 848	415	-77,5%
SFA	125	133	36	-72,9%
TOE	26	21	6	-71,4%
<b>TOTAL</b>	<b>10 416</b>	<b>11 289</b>	<b>2 726</b>	<b>-75,9%</b>

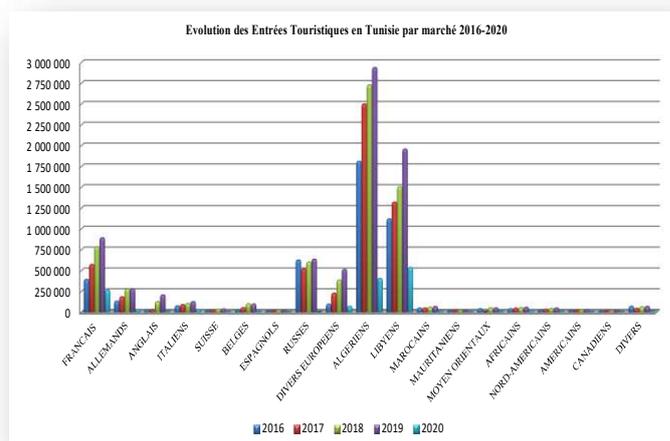
En 2020, les entrées touristiques ont subi une chute vertigineuse réalisant un total des arrivées en Tunisie de 1 431 970, soit une baisse de 82,1% par rapport à 2019.

L'entrée de voyageurs africains a enregistré la plus faible baisse par rapport aux autres zones géographiques soit - 57,6% par rapport à 2019, contre l'entrée de voyageurs provenant de Russie, qui elle a connu chute la plus considérable en termes d'entrées touristiques d'où une baisse de 99,6% par rapport à 2019.

Le nombre des entrées des Maghrébins demeure la plus élevée par rapport aux entrées des autres zones géographiques, composées principalement de Libyens et d'Algériens.

Les Entrées Touristiques en Tunisie par zone

NATIONALITE	2019	2020	Var 2020/2019
EUROPEENS	2 788 706	418 820	-85%
MAGHREBINS	4 976 826	956 488	-81%
MOYEN ORIENTAUX	48 745	10 010	-79%
AFRICAINS	56 300	23 891	-58%
NORD-AMERICAINS	47 166	10 781	-77%
DIVERS	66 773	11 980	-82%
<b>ENTREES TOURISTIQUES</b>	<b>7 984 516</b>	<b>1 431 970</b>	<b>-82%</b>





- ♦ **Les Européens** : Le marché européen a régressé de 85 % en se situant à 418 820 entrées en 2020 contre 2,788 millions de touristes européens en 2019.

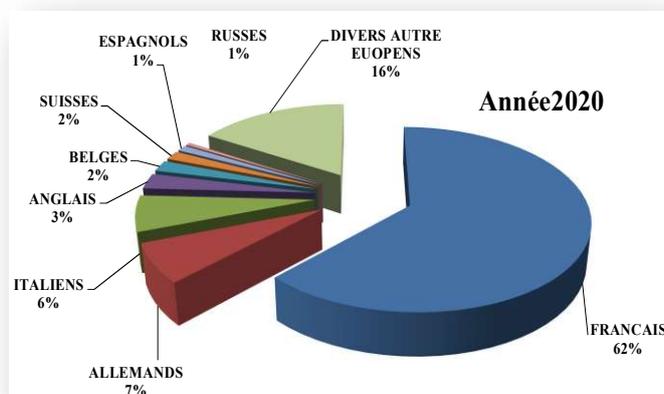
Le marché ainsi de 890 455 passagers transportés à 261 527 en 2020.

Tous les autres marchés européens ont connu, quant à eux, une très importante diminution : le marché allemand français est le plus important marché touristique européen pour la Tunisie. Le nombre de Français accueillis en 2020 a connu une baisse de 71 % par rapport à 2019 passant à chuté de 89%, et les marchés anglais et italien ont reculé respectivement de 94% et 78%.

Le marché russe a enregistré la plus grande baisse soit 99,6%, passant ainsi de 633 327 passagers transportés en 2019 à 2 279 passagers en 2020.

L'évolution des entrées des Européens par nationalité se présente comme suit :

Nationalité	Année 2019	Année 2020	Var 2020/2019
FRANCAIS	890 455	261 527	-71%
ALLEMANDS	275 872	29 023	-89%
ITALIENS	124 060	26 890	-78%
ANGLAIS	204 147	11 617	-94%
BELGES	94 088	8 477	-91%
SUISSES	34 887	6 620	-81%
ESPAGNOLS	22 647	4 462	-80%
RUSSES	633 327	2 279	-100%
DIVERS AUTRES EUOPENS	509 223	67 925	-87%
<b>TOTAL EUROPEENS</b>	<b>2 788 706</b>	<b>418 820</b>	<b>-85%</b>



- ♦ **Les Maghrébins** : 956 488 entrées ont été recensées en 2020 contre 4 ,976 millions en 2019, représentant 66 % du total général des entrées, et une diminution de 80 % par rapport à 2019.

Le marché algérien a enregistré une régression de 86% passant ainsi de 2,934 975 millions en 2019 à 401 279 de touristes algériens en 2020.

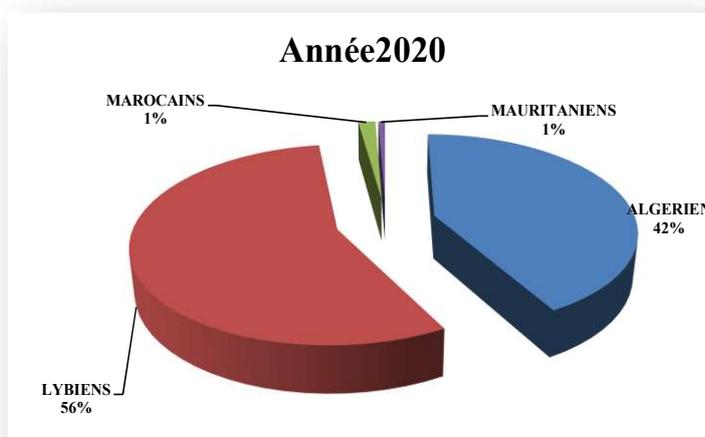
Le marché libyen a enregistré une diminution de l'ordre de 73% passant de 1,9 millions en 2019 à 533 815 touristes libyens en 2020.

Les marchés mauritaniens et marocains ont enregistré des baisses respectives de l'ordre de 70% et 76%.



L'évolution des entrées des Maghrébins par nationalité se présente comme suit :

Nationalité	Année2019	Année2020	V20/19
ALGERIEN	2 934 975	401 279	-86,33%
LYBIENS	1 956 060	533 815	-72,71%
MAROCAINS	65 691	15 462	-76,46%
MAURITANIENS	20 100	5 932	-70,49%
<b>TOTAL MAGHREBINS</b>	<b>4 976 826</b>	<b>956 488</b>	<b>-80,78%</b>



- ♦ **Les Moyens Orientaux :** 10 010 entrées provenant du Moyen Orient ont été enregistrées en 2020 contre 48 745 entrées en 2019 soit une baisse de 79%.
- ♦ **Les Africains :** Les entrées des voyageurs africains ont atteint 23 891 entrées en 2020 contre 56 300 en 2019 soit une diminution de 57%.
- ♦ **Les Nord-Américains :** Une baisse de 77 % a été enregistrée soit 10 781 entrées de touristes nord-américains en 2020. Les marchés américains et canadiens sont en régression, respectivement, de 79 % et de 75 %.

L'évolution des entrées des Nord-Américains par nationalité se présente comme suit :

NATIONALITE	2019	2020	V2020/2019
<b>NORD-AMERICAINS</b>	<b>47 166</b>	<b>10 781</b>	<b>-77%</b>
AMERICAINS	25 889	5 508	-79%
CANADIENS	21 277	5 273	-75%



### III- Les faits saillants durant l'année 2020

#### 1-Pandémie « COVID-19 » :

Depuis Mars 2020, la crise sanitaire mondiale liée au Covid-19 a eu un effet négatif considérable sur l'activité commerciale de Tunisair et ses conséquences néfastes devraient se poursuivre dans un avenir proche.



Déclarée « pandémie » par l'OMS le 11 mars 2020, le Covid-19 a donné lieu à de nombreuses mesures restrictives visant à en restreindre sa propagation. Ainsi, les autorités publiques dans de nombreux États ont décidé la suspension temporaire des liaisons aériennes et une diminution significative voire une suspension des déplacements, notamment à destination ou à proximité des nombreux pays où le virus circule, ce qui a eu un impact considérable et défavorable sur l'activité de Tunisair dans les pays où elle opère.

#### 2- Faillites des compagnies aériennes en 2020

En 2020, plusieurs compagnies aériennes ont été frappées de plein fouet par la crise sanitaire. Les restrictions de déplacement imposées à la population et la fermeture des frontières ont tari le flux habituel de voyageurs.

A l'exception de quelques vols de rapatriement et d'une faible activité de fret aérien, les compagnies aériennes ont été contraintes de délester jusqu'à 90% de leur capacité, de clouer au sol leurs appareils et mettre en place des plans d'urgence incluant la réduction des coûts et la suppression de postes.

En effet, de nombreux transporteurs ont été incapables de faire face à leurs échéances financières et se sont déclarés en faillite ou en procédure de redressement judiciaire.

Le tableau ci-joint présente la liste des compagnies aériennes qui ont fait faillite en 2020 en Europe et en Afrique.

Compagnies Aériennes	Pays
South African Airways	Afrique du Sud
South African Express	Afrique du Sud
Air Mauritius*	Iles Maurice
Germanwings	Allemagne
SunExpress Deutschland	Allemagne
Condor*	Italie
Air Italy	Italie
Atlasglobal	Turquie
Flybe	UK
Virgin Atlantic Airways*	UK
LEVEL Europe	Autriche
Norwegian*	Norvège

(\* ) Compagnies en phase de restructuration ou en procédure de redressement judiciaire.



### III- Activité de Tunisair durant l'année 2020

Selon les données de l'IATA pour le transport aérien international (Passagers et Fret) pour l'année 2020, il semble que l'impact du Covid-19 sur la capacité offerte de Tunisair soit similaire à celui des autres compagnies aériennes. La régression du nombre de passagers et du coefficient de remplissage a été nettement plus ressentie par ces dernières que par Tunisair, avec une perte de 19,2 points de pourcentage pour l'industrie, contre 8,5 points de pourcentage pour Tunisair par rapport à 2019.

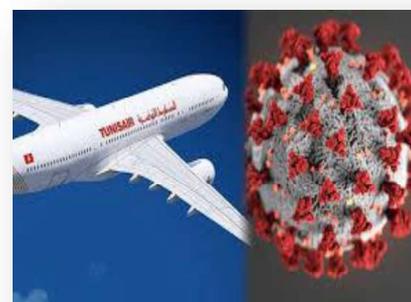
Toutefois, l'activité Fret a, quant à elle, été fortement impactée par la pandémie enregistrant une baisse de 58,7% par rapport à 2019 contre une baisse de 11,8% en 2020 enregistrée par les transporteurs aériens.

	Var 2020/2019	
	IATA	Tunisair
Passagers	-75,6%	-71,0%
Sièges Offerts	-68,1%	-67,2%
Coefficient de remplissage 2020	62,8%	66,3%
Point de pourcentage	-19,2	-8,5
Tonnage Fret	-11,8%	-58,7%

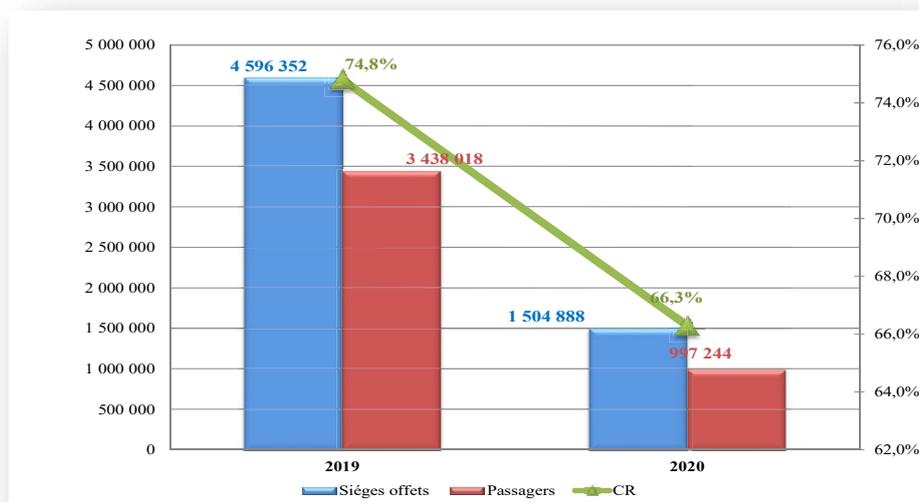


En raison de la crise Covid-19, Tunisair a connu en 2020 une forte baisse sur l'ensemble de son réseau : court, moyen et long-courriers.

Au global, Tunisair a transporté 997 244 passagers en 2020, enregistrant une baisse de 71 % par rapport à 2019 (moins 2,4 Millions de passagers par rapport à 2019). La production est de 1 504 888 sièges offerts, soit une baisse de 67,2% par rapport à 2019.



En raison de la situation de la pandémie très évolutive de mois en mois, et des mesures gouvernementales également très changeantes par zone au cours de l'année, l'offre a été ajustée tout au long de l'année 2020. Quant au coefficient de remplissage (passagers/sièges offerts), il s'est stabilisé à 66,3%, soit une baisse de 8,5 point de pourcentage par rapport à 2019.



Durant l'année 2020, il est possible d'identifier 3 phases par lesquelles est passée l'activité de Tunisair, à savoir :

**Phase 1** : Avant la fermeture de l'espace aérien tunisien du 1 janvier au 17 mars 2020 :

- ✓ Environ 553 227 passagers ont été transportés, ce qui représente une diminution de 13,8% par rapport à la même période de l'année 2019.
- ✓ On estime que le secteur du transport génère un chiffre d'affaires de 187 millions de dinars tunisiens (MDT), ce qui représente une diminution de 33 MDT par rapport à la même période de l'année 2019.
- ✓ Le coefficient de remplissage atteint 72,7%, soit une diminution de 2,2 points de pourcentage par rapport à la même période de l'année 2019 ;

**Phase 2** : Fermeture de l'espace aérien tunisien du 18 mars au 26 juin 2020 :

Avec l'arrêt total de l'activité commerciale, Tunisair a effectué 215 vols de rapatriement pour transporter 22 345 passagers et atteindre un chiffre d'affaires estimé de 20,3 MDT.

**Phase 3** : Réouverture de l'espace aérien tunisien du 27 juin jusqu'au 31 décembre :

Tunisair a connu une reprise progressive de ses activités sur ses principaux marchés après la réouverture de l'espace aérien le 27 juin 2020. Toutefois, certains marchés importants pour Tunisair ont connu des restrictions de leur pays notamment l'Arabie Saoudite, l'Algérie, le Maroc et l'Égypte.



Aussi, il est à signaler que la Tunisie a suspendu depuis le 21 décembre 2020 tous ses vols aériens sur le Royaume Uni, afin d'éviter la propagation de la nouvelle variante du coronavirus sur le territoire tunisien.

Les principaux indicateurs durant la période du 27 juin jusqu'au 31 décembre se présentent comme suit :

- ✓ Le trafic passagers transportés, toutes activités confondues, est de l'ordre de 417 773, soit une baisse de 77% par rapport à la même période de l'année dernière ;
- ✓ Le coefficient de remplissage est de 60%, soit une baisse de 15 points de pourcentage par rapport à la même période de l'année dernière,
- ✓ Le nombre de vols est de 4 731 enregistrant une baisse de 70% par rapport à la même période de l'année dernière.

En effet, les principaux indicateurs d'activité de Tunisair en 2020, comparés à 2019, se présentent comme suit :

 Le nombre global de passagers transportés est de 997 244 passagers en 2020 enregistrant une baisse de 71 % par rapport à 2019 (moins 2,4 Millions de passagers par rapport à 2019).

 La production globale en sièges offerts a enregistré une baisse de 67% pour s'établir à 1504 888 en 2020 contre 4 596 352 en 2019.

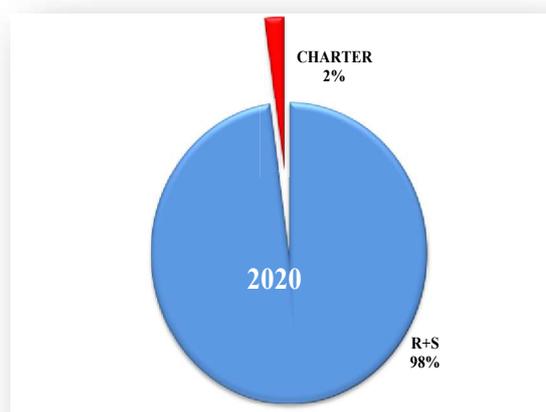
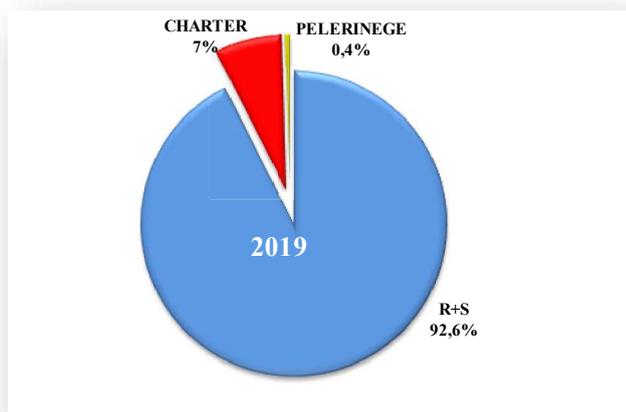
 Le coefficient de remplissage (Passagers/Sièges Offerts) toutes activités confondues est de 66,3% en 2020 contre 74,8% en 2019 soit une baisse de 8,5 points de pourcentage.

Toutes activités Années	Trafic Passagers	Sièges offerts	CR	Nombres de vols
2018	3 816 190	5 129 832	74,4%	35 391
2019	3 438 018	4 596 352	74,8%	31 730
2020	997 244	1 504 888	66,3%	10 435
<b>V20/19</b>	<b>-71%</b>	<b>-67%</b>	<b>-8,5</b>	<b>-67%</b>
<b>V20/18</b>	<b>-74%</b>	<b>-71%</b>	<b>-8,1</b>	<b>-71%</b>



 Le nombre de vols réalisés est de 10 435 soit une baisse de 67,1% par rapport à 2019 soit 31 730.

 La part de marché de Tunisair pour l'année 2020 représente 36,6% en termes de trafic passagers contre 30,5% en 2019, gagnant 6,1 points de pourcentage par rapport à 2019.



La part du trafic Charter dans le trafic global a baissé de 5 points de pourcentage et s'est fixée à 2% en 2020 contre 7% en 2019, ces points ont été récupérés par l'activité Régulière où la part s'est établie à 97% en 2020 contre 91% en 2019.

La part de l'activité Supplémentaire demeure fixée à 1% du trafic global.

La part de l'activité Pèlerinage est passée à 0% à cause de la fermeture de l'espace aérien saoudien en raison du COVID-19.

 Une régression du tonnage fret et poste respectivement de 58% et 39% soit 2 670 tonnes de fret transportées et 1 480 tonnes de poste ;

 Une diminution de l'enveloppe globale des heures de vol de 69% par rapport à 2019 soit 22 970 HDV en 2020 contre 79 787 HDV en 2019 ;

 Une baisse de 5h11mn de l'utilisation journalière moyenne des appareils de Tunisair soit 3h21mn en 2020 contre 8h32mn en 2019 ;

 Une régression de la recette moyenne par passager des services réguliers (surcharge fuel comprise) de 6% par rapport à 2019 soit 394TND en 2020 contre 420TND en 2019 ;

 Une augmentation de la recette à l'heure de vol charter de 35% qui s'établit à 15 254 TND en 2020 contre 11 309 TND en 2019.



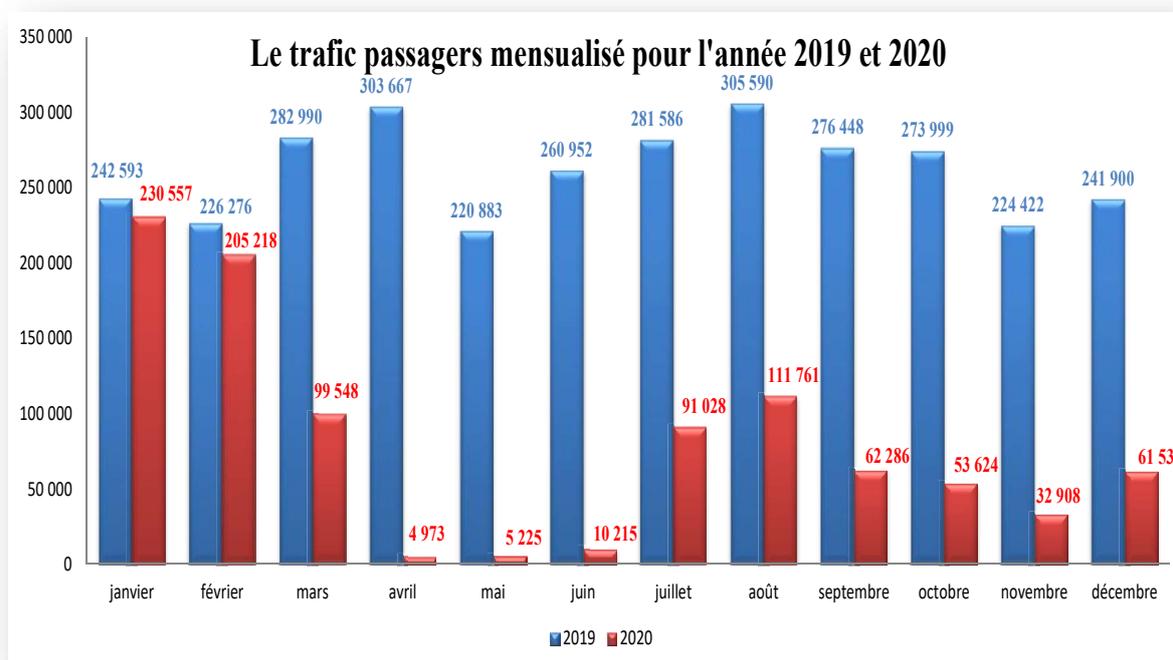
## 1. Activité régulière :

En 2020, l'activité régulière de Tunisair a connu une diminution significative, affectant tous les marchés desservis par Tunisair par rapport à l'année précédente. Cette baisse a été de 69% en termes de sièges offerts, de 65% en termes de trafic de passagers et de 8,4 points de pourcentage en termes de coefficient de remplissage.

Après un début d'année plutôt stable pour les mois de janvier, février et la 1ère quinzaine de mars, l'annonce du premier confinement en Tunisie et la fermeture de l'espace aérien tunisien à la mi-mars 2020 a eu un impact majeur sur le 2ème trimestre, ne permettant de transporter que 3% des passagers à la même période que 2019.

À partir de fin juin 2020, la réouverture de l'espace aérien tunisien et l'allègement des conditions de voyages annoncées par plusieurs pays ont permis de transporter 265 075 passagers, soit 31% de passagers transportés pendant le 3ème trimestre 2019.

La faible reprise du trafic en septembre-octobre, puis la reprise de l'épidémie et la mise en place du 2ème confinement en Tunisie et plusieurs autres pays européens ont impacté de nouveau l'activité au 4ème trimestre 2020 réalisant 20% du nombre de passagers transportés en 2019.





Le marché France représentant 50% de trafic passagers transportés par Tunisair en 2020 contre 43 % en 2019, a connu une baisse de 880 453 passagers, soit - 64% en termes de trafic et une diminution de 1 078 757 sièges offerts, soit - 60% de la capacité par rapport à l'année 2019.

Les marchés ayant enregistré une baisse annuelle de plus de 80% en termes de passagers transportés par rapport à 2019 sont : le Portugal, l'Espagne, La République Tchèque, la Serbie, l'Algérie et le Maroc.

Les réalisations du trafic par zone géographique en comparaison avec 2019 sont résumées comme suit :

- ✈ L'Europe qui représente 77% du trafic passagers transportés pour l'année 2020, a connu une baisse de 68% par rapport à l'année 2019 ;
- ✈ L'Afrique qui représente 12% du trafic passagers transportés pour l'année 2020, a connu une décroissance de 74% par rapport à l'année 2019 ;
- ✈ Le Moyen-Orient qui représente 9% du trafic passagers transportés pour l'année 2020, a connu la plus forte baisse du réseau de Tunisair, soit une régression de 74% par rapport à l'année 2019, causée principalement par la fermeture de l'espace aérien saoudien, la suspension de la ligne Tunis-Beyrouth et la réduction du nombre des vols sur l'Egypte ;
- ✈ L'Amérique du Nord qui représente 2% du trafic passagers transportés pour l'année 2020, a baissé de 58% par rapport à l'année 2019, et enregistre la plus forte baisse en termes de coefficient de remplissage, soit moins de 16,3 points par rapport à 2019.

Les réalisations du trafic régulier par zone géographique en comparaison avec 2019 sont récapitulées dans le tableau qui suit :

	2019			2020			Var 2020/2019		
	Trafic passagers	Sièges Offerts	CR =PAX/SO	Trafic passagers	Sièges Offerts	CR =PAX/SO	Trafic passagers	Sièges Offerts	CR (point)
Europe	2 319 615	3 110 097	74,6%	747 979	1 140 137	65,6%	-68%	-63%	-9,0
Afrique	433 119	590 849	73,3%	111 451	166 777	66,8%	-74%	-72%	-6,5
Moyen orient	337 863	437 976	77,1%	88 282	119 232	74,0%	-74%	-73%	-3,1
Amerique du nord	50 709	62 952	80,6%	21 164	32 924	64,3%	-58%	-48%	-16,3
<b>Total général</b>	<b>3 141 306</b>	<b>4 201 874</b>	<b>74,8%</b>	<b>968 876</b>	<b>1 459 070</b>	<b>66,4%</b>	<b>-69%</b>	<b>-65%</b>	<b>-8,4</b>



Le voyage d'affaires a été lourdement frappé par la pandémie de Covid-19 enregistrant une baisse de 73,4% en termes de nombre de passagers transportés en classe Business par rapport à 2019, soit une baisse plus forte que celle de la classe Economique. Le nombre de Passagers en classe Business s'élève à 30 422 en 2020 contre 114 377 Passagers en 2019.

	Business Classe		
	2019	2020	Var 2020/2019
<b>Europe</b>	71 353	19 659	-72%
<b>Afrique</b>	26 261	6 752	-74%
<b>Moyen orient</b>	13 929	2 939	-79%
<b>Amerique du nord</b>	2 834	1 072	-62%
<b>Total général</b>	<b>114 377</b>	<b>30 422</b>	<b>-73%</b>

## 2. Activité Supplémentaire :

Tunisair a transporté 6 126 passagers, enregistrant une baisse de 86% par rapport à l'année 2019.

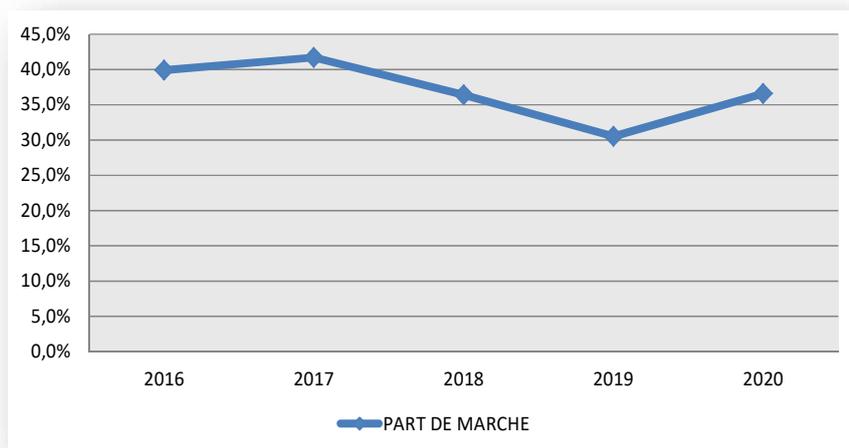
## 3. Activité Charter :

L'activité charter a baissé de 91%, soit 22 307 passagers transportés en 2020 contre 240 152 passagers transportés en 2019.

## 4. Part de marché :

La part de marché de Tunisair dans le trafic international a connu un gain de 6,1 points passant de 30,5% en 2019 à 36,6% en 2020, en deuxième rang après Transavia qui a gagné 7,2 points de pourcentage par rapport à 2019. Avec un statuquo de part de marché sur l'aéroport de Tunis-Carthage, ces points gagnés par Tunisair ont été récupérés à partir des parts de marchés sur les aéroports Djerba, Monastir, Sfax et Tozeur respectivement avec 3,2 points, 1,4 point, 0,6 point et 1,2 point.

Compagnies Aériennes	2019	2020	Var 2020/2019	PDM	PDM	Var
				2019	2020	2020/2019
Tunisair	3 438 018	997 244	-71%	30,5%	36,6%	6,1
Autres Compagnies	7 851 961	1 728 414	-78%	69,5%	63,4%	-6,1
<b>Total</b>	<b>11 289 979</b>	<b>2 725 658</b>	<b>-76%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	



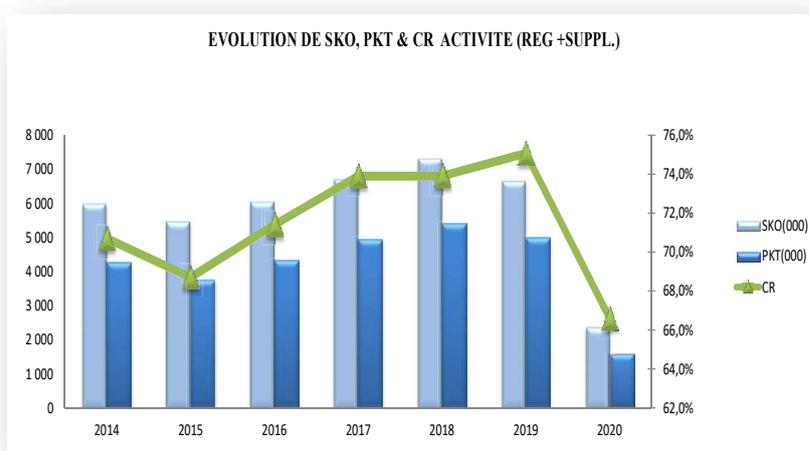
### 5. Activité Pèlerinage :

L'activité pèlerinage durant l'année 2020 a été suspendue à cause de la fermeture de l'espace aérien saoudien.

### 6. Coefficient de remplissage :

Le coefficient de remplissage (Passagers-Kilomètres-Transportés/Sièges-Kilomètres-Offerts) toutes activités confondues est de 65,8% en 2020 contre 75,5% en 2019 soit une régression de 9,7 points de pourcentage.

Le coefficient de remplissage (PKT/SKO) de l'activité régulière et supplémentaire a connu une diminution de 8,5 points de pourcentage par rapport à 2019 pour se situer à 66,6% contre 75,1% en 2019.



**SKO** : Sièges-Kilomètres-Offerts)  
**PKT** : Passagers-Kilomètres-Transportés  
**CR** : Coefficient de remplissage = PKT/SKO



## 7. Activité fret et poste :

La pandémie mondiale de Covid-19 a perturbé aussi l'activité de Fret aérien, les réalisations du tonnage fret en Tunisie par l'ensemble des compagnies aériennes durant l'année 2020 ont connu une régression de 54 % par rapport à l'année 2019. Elle est détaillée comme suit :

	2019	2020	V20/19
<b>EXPORT (TU+CE)</b>	<b>11 054</b>	<b>5 116</b>	<b>-54%</b>
TU	4 358	1 709	-61%
CE	6 696	3 407	-49%
<b>PMTU %</b>	<b>39%</b>	<b>33%</b>	<b>-6pts</b>
<b>IMPORT (TU+CE)</b>	<b>7 046</b>	<b>3 152</b>	<b>-55%</b>
TU	1 913	968	-49%
CE	5 133	2 184	-57%
<b>PMTU %</b>	<b>27%</b>	<b>31%</b>	<b>+4pts</b>
<b>EXPORT + IMPORT (TU+CE)</b>	<b>18 100</b>	<b>8 269</b>	<b>-54%</b>
TU	6 271	2 678	-57%
CE	11 829	5 591	-53%
<b>PMTU %</b>	<b>35%</b>	<b>32%</b>	<b>-3pts</b>



Les réalisations de Tunisair (export+import) ont été de 2 678 tonnes en 2020 contre 6 271 tonnes en 2019 soit une diminution de 57%. Les compagnies étrangères ont transporté 5 591 tonnes en 2020 contre 11 829 tonnes en 2019 soit une baisse de 53 %.

### a) Tonnage à l'Import :

En 2020, le trafic à l'import a connu une baisse de l'ordre de -51% avec un recul de 945 tonnes par rapport à l'année 2019 passant de 1 913 tonnes en 2019 à 968 tonnes en 2020. Tous les marchés, sauf, l'Autriche +294%, ont enregistré des résultats négatifs principalement celui de l'Allemagne -46%, Burkina Faso -92% , la Grande Bretagne -69% , la Turquie -54% , le Benelux -78% , la France -35% , l'Espagne -68% , l'Italie -60%, la Mauritanie -41%, l'Egypte -82%, le Liban -69% et le Maroc-68%.





Les réalisations à l'import en kilogramme de l'année 2020 des principaux marchés de Tunisair se présentent comme suit :

	Année 2019	Année 2020	Ecart20/ 19
Allemagne	73 752	39 497	-34 255
Autriche	3 371	13 298	9 927
B Faso	27 008	2 201	-24 807
Benelux	43 696	9 550	-34 146
Egypte	114 260	20 043	-94 217
Espagne	41 840	13 262	-28 578
France	911 250	588 357	-322 893
R.Uni	79 368	24 345	-55 023
Italie	188 326	74 918	-113 408
Liban	79 368	24 345	-55 023
Maroc	65 476	20 992	-44 484
Mauritanie	47 236	27 881	-19 355
Turquie	216 545	100 385	-116 160
Autres	21 902	9 326	-12 576
<b>Total général</b>	<b>1 913 398</b>	<b>968 400</b>	<b>-34 255</b>

#### b) Tonnage à l'Export :

Quant à l'export, l'activité Fret de Tunisair a subi une baisse de 61 % en 2020 avec un total de 1 709 tonnes soit une baisse de 2 641 tonnes. Cette variation est due essentiellement aux régressions observées sur la majorité des marchés suivants : l'Algérie - 79%, l'Arabie Saoudite -74%, la France -69%, le Benelux -82%, l'Espagne -71%, le Maroc -73%, le Liban -98%, la Grande Bretagne -83%, l'Italie -36%, la Suisse -44%, l'Autriche -55%, l'Allemagne -37%, etc.

Les progressions les plus significatives au cours de l'année 2020 sont relevées essentiellement sur Montréal +70 626kg et sur la Mauritanie soit +1 965kg.

Les réalisations à l'export en kilogramme de l'année 2020 des principaux marchés de Tunisair se présentent comme suit :



	Année 2019	Année 2020	Ecart20/19	Var 20/19%
France	2 225 772	690 331	-1 535 441	-69%
Montreal	389 276	459 902	70 626	18%
Allemagne	59 166	37 205	-21 961	-37%
Italie	209 099	134 755	-74 344	-36%
A Saoudite	599 934	156635	-443299	-74%
Maroc	121 271	33 145	-88 126	-73%
Autriche	34 008	15 369	-18 639	-55%
Benelux	29 540	5 186	-24 354	-82%
Espagne	102 982	29 434	-73 548	-71%
R.Uni	95 856	16 083	-79 773	-83%
Suisse	36 599	20 657	-15 942	-44%
Algérie	88 151	18 432	-69 719	-79%
Mauritanie	11 102	13 067	1 965	18%
Liban	87 456	1526	-85930	-98%
Turquie	32 627	5 148	-27 479	-84%
Niger	14 838	12 881	-1 957	-13%
Egypte	16 453	5 171	-11 282	-69%
Autres	203 603	54 324	-149 279	-73%
<b>Total Général</b>	<b>4 357 733</b>	<b>1 709 251</b>	<b>-2 648 482</b>	<b>-61%</b>

La part de marché global (Export+ Import) en 2020 était à 32%, soit -3 points de pourcentage par rapport à l'année 2019. La part de marché à l'export a régressé de -6 points de pourcentage. Par contre, la part de marché à l'Import a marqué une hausse de +3 points de pourcentage.





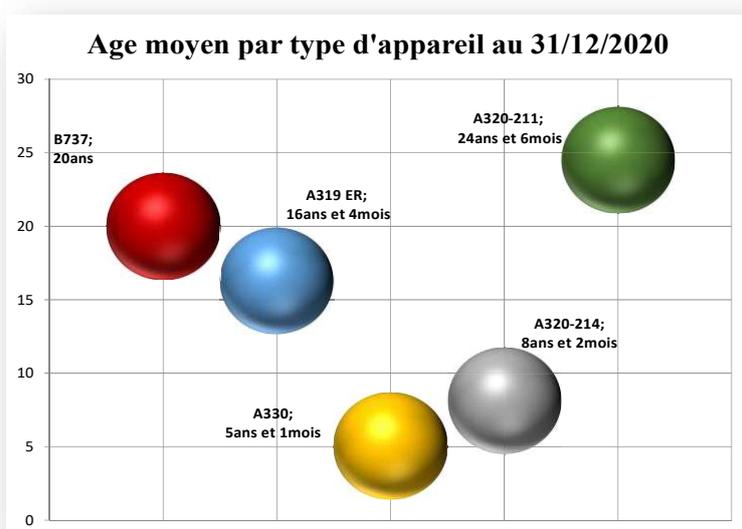
## 8. Flotte et heures de vol :

**a. Composition de la flotte :** Au 31 décembre 2020, la flotte de Tunisair en exploitation se compose de 20 appareils répartis comme suit : 2 A330, 2 A319ER, 12 A320 et 4 B737-600.

Les trois appareils A320-211 (TS-IMD, TS-IML et TS-IMP) en plus du TS-IMC sont immobilisés depuis 2017 tandis que deux appareils A319-144Y (TS-IMK et TS-IMJ) et trois appareils B737-600 (TS-IOL+TS-IOM+TS-IOQ) sont immobilisés durant la totalité de l'année 2020 sans aucune nouvelle acquisition.

### b. Age moyen de la flotte :

Au 31 décembre 2020, l'âge moyen de la flotte de Tunisair est de 15 ans et 11 mois et se présente comme suit par type d'appareil :



B737 : 20 ans  
 A319ER : 16 ans et 4mois  
 A330 : 5 ans et 1mois  
 A320-211 : 24 ans et 6mois  
 A320-214 : 8 ans et 2mois

### c. Heures de vol :

Les heures de vols réalisées en 2020 ont diminué de 69% passant ainsi de 79 787HV en 2019 à 24 475HV en 2020. Tunisair a fait appel à l'affrètement d'avions en ACMI\* pour faire face à un déficit de flotte résultant de l'immobilisation des avions.

\* Une location ACMI (pour Aircraft, Crew, Maintenance and Insurance, ou wet lease) est une opération d'affrètement entre compagnies aériennes, où le périmètre de la location comprend l'avion, l'équipage, la maintenance et les assurances, qui sont fournis par l'opérateur affrété (loueur, frêteur ou lessor). Les autres éléments du vol (carburant, assistance aéroportuaire, droits de trafic, taxes de survol...) restent à la charge de la compagnie cliente (locataire, affrêteur ou lessee).



### Répartition des heures de vols par types d'appareil

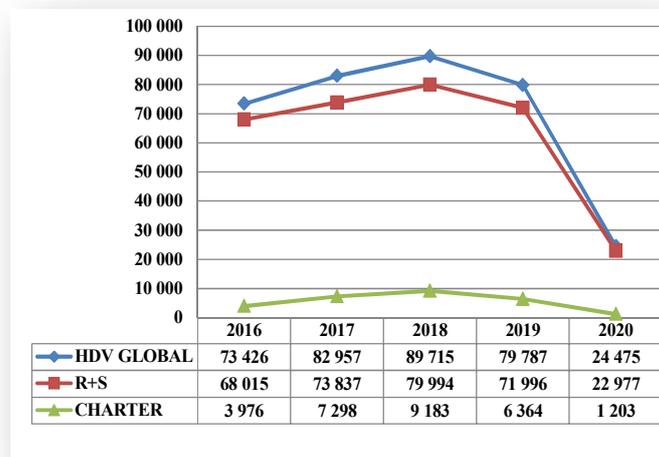
Avions	HDV 2019	HDV 2020	Var 20/19
A 319ER	6 235	2 523	-60%
A 320	49 985	16 140	-68%
A 330	6 447	2 964	-54%
B 737-600	15 307	2 793	-82%
AV AFF	1 813	55	-97%
<b>TOTAL HV</b>	<b>79 787</b>	<b>24 475</b>	<b>-69%</b>



Par activité, la répartition des heures de vol effectuées dégage un accroissement de la part relative à l'activité régulière de 6 points de pourcentage soit 96% en 2020 au lieu de 90% en 2019, une baisse de la part de l'activité charter de 4 points de pourcentage soit 4% en 2020 au lieu de 8% en 2019 et l'activité pèlerinage a été suspendue à cause de la fermeture de l'espace aérien saoudien.

### Répartition des heures de vols par activité

Activité	HDV 2019	HDV 2020	Var 20/19
REG	70 729	22 855	-68%
SUP	1 266	122	-90%
<b>R+S</b>	<b>71 996</b>	<b>22 977</b>	<b>-68%</b>
CHR	6 364	1 203	-81%
PEL	451		-100%
<b>HDV commerciales</b>	<b>78 811</b>	<b>24 180</b>	<b>-69%</b>
MEP	976	295	-70%
<b>TOTAL HDV</b>	<b>79 787</b>	<b>24 475</b>	<b>-69%</b>





**d. Utilisation journalière moyenne de la flotte :**

L'utilisation journalière moyenne de la flotte de Tunisair en exploitation a enregistré une baisse de 5h11mn soit 3h 21mn en 2020 contre 8h32mn en 2019.

	Nbre	HDV	UJM
<b>A330</b>	2	2 964	4h04mn
<b>A320</b>	12	16 140	3h41mn
<b>A319</b>	2	2 523	4h27mn
<b>B737</b>	4	2 793	1h44mn
<b>A.Affretes</b>		55	
<b>UJM/TU</b>	<b>20</b>	<b>24 475</b>	<b>3h21mn</b>

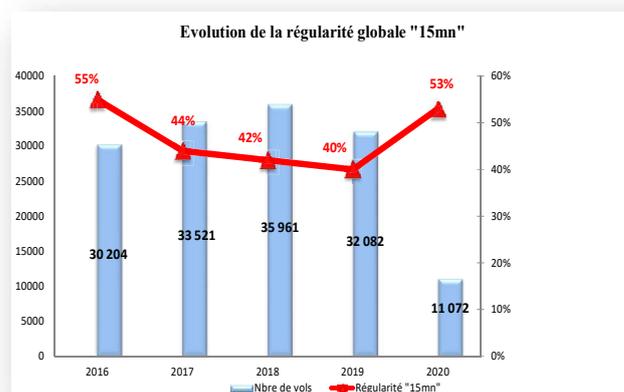
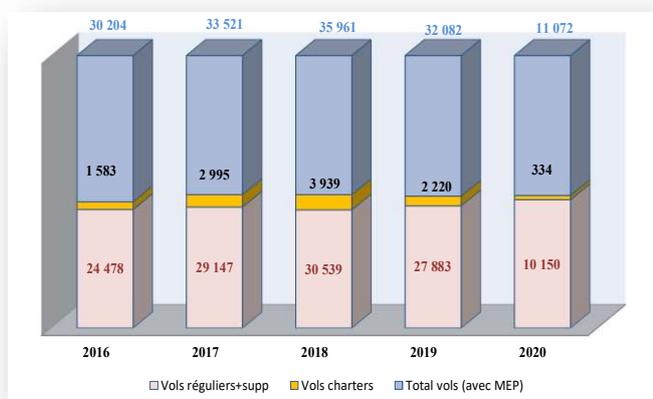
Les immobilisations des machines pour cause technique ne sont pas prises en considération dans cet état (les moyennes sont comptabilisées sur la totalité de l'année y compris les jours d'immobilisation technique).

**e. Régularité des vols :**

Le nombre de vols effectués au cours de l'année 2020 est de 11 072 vols avec un taux de régularité de 53% contre 40% en 2019. Le tableau ci-dessous présente les statistiques de ponctualité des vols :

Désignation	2019	2020	Var20/19
Nombre de vols réalisés	32 082	11 072	-65%
% de vols à l'heure	40,0%	53,0%	+13points
% de retards > 60 min	26,0%	18,0%	-8points
% de retards > 3h	7,0%	4,0%	-3points
Retard moyen	1h32mn	1h21mn	-11mn

**Répartition de nombre de vols par types d'activité**





## RESSOURCES HUMAINES

### I. EFFECTIF :

L'effectif global du personnel en activité arrêté au 31 décembre 2020 est de 3 432 employés contre 3 708 en 2019. Cet effectif comprend le personnel statutaire, le personnel contractuel et le personnel détaché.

L'évolution de l'effectif de Tunisair classé par catégorie, se présente comme suit :

	Année 2019	Année 2020	ECART 20/19
<b>Personnel Statutaire</b>	<b>3 152</b>	<b>3 052</b>	<b>-100</b>
<i>Personnel au Sol</i>	2 236	2 147	-89
<i>Personnel Navigant Commercial</i>	685	682	-3
<i>Personnel Navigant Technique</i>	231	223	-8
<b>PLE</b>	<b>195</b>	<b>174</b>	<b>-21</b>
<b>Personnel Contractuel PS</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>-2</b>
<b>Personnel Saisonnier Moyen PNC*</b>	<b>137</b>		<b>-137</b>
<b>Personnel Saisonnier Handling mis à la disposition de Tunisair</b>			
<b>Personnel en Contrat de Formation</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	
<b>Personnel Détachés Auprès Tunisair</b>	<b>86</b>	<b>77</b>	<b>-9</b>
<b>Personnel en activité à Tunisair</b>	<b>3 574</b>	<b>3 305</b>	<b>-269</b>
<b>Personnel en Mouvement par la position d'activité</b>	<b>28</b>	<b>23</b>	<b>-5</b>
<b>Personnel détachés ou mis à disposition auprès d'autres organismes</b>	<b>106</b>	<b>104</b>	<b>-2</b>
<b>Effectif Personnel en Mouvement</b>	<b>134</b>	<b>127</b>	<b>-7</b>
<b>Effectif Personnel de Tunisair</b>	<b>3 708</b>	<b>3 432</b>	<b>-276</b>

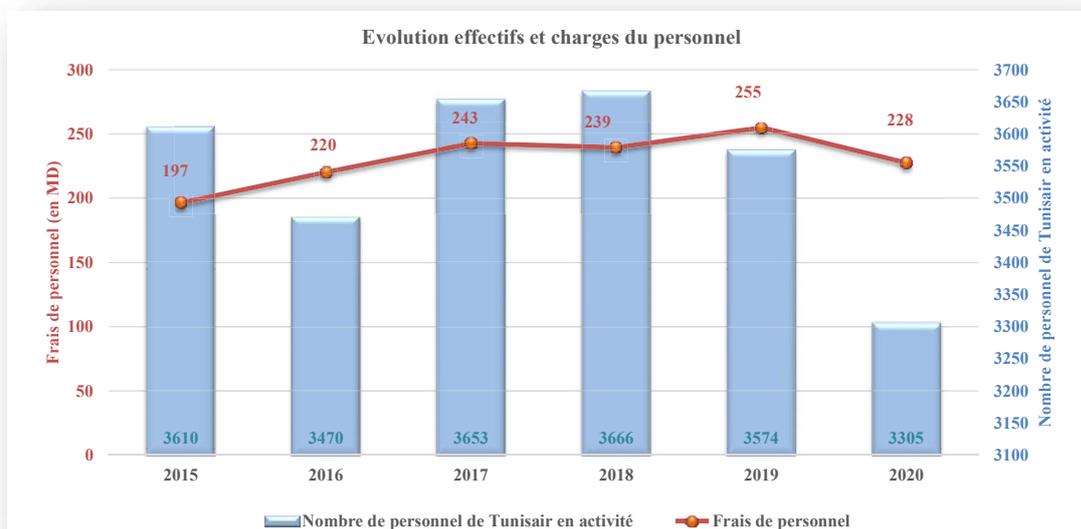
Cette variation provient principalement des mouvements suivants :

- ◆ Départ de 22 agents locaux de l'étranger et réengagement d'un agent local suite à la réorganisation des différentes représentations et l'allègement des structures sous l'effet de la pandémie Covid -19 ;
- ◆ Résiliation de contrats de 137 PNC saisonniers ;
- ◆ Départs de 134 agents pour des raisons diverses : 97 agents à la retraite légale (77PS, 7PNC et 13PNT), de 12 agents à la retraite anticipée (12 PS), de 4 agents démissionnaires, 9 agents décédés, 10 agents révoqués (6PS et 4PNC) et fin de contrat de 2 agents ;
- ◆ Détachement de 31 agents de Tunisair auprès d'autres organismes extérieurs et la réintégration de 24 agents suite à la fin de leur détachement.



## II. FRAIS DU PERSONNEL :

Les frais du personnel imputables à l'exercice 2020 se sont fixés à 210,963MD au lieu de 255.121MD enregistrant une baisse de 44,158MD par rapport à 2019 soit l'équivalent de 17%.



## III. FORMATION :

### 1. Formation du personnel au sol :

Suite à la pandémie Covid-19, l'activité du Centre de Formation a connu en 2020 une baisse par rapport à 2019 de -11 % en termes de nombre de participants, -10% en termes de nombre de sessions et -16 % en termes de Homme/Jour/Stage passant de 6 427 H/J/S en 2019 à 5 419 H/J/S en 2020.



L'activité du centre de formation a été suspendue du mois de Mars au 31 Mai en raison du confinement obligatoire décrété suite à la pandémie Covid-19.

Les actions de formation par domaine, durant l'année 2020 se résument comme suit :

#### a-Formation générale et commerciale

L'activité de la formation générale et commerciale a connu une baisse par rapport à 2019 de -34 % en termes de nombre de participants, -43% en termes de nombre de sessions et -21 % en termes d'Homme/Jour/Stage passant de 3 763 H/J/S en 2019 à 2 987 H/J/S en 2020.



Les actions de formation les plus importantes durant l'année 2020, se résument comme suit :

➤ **Formation management**

L'activité formation management a connu une baisse en nombre de sessions et en H/J/S soit -88% et -65% comparée à 2019. La réalisation de 8 sessions de formation détaillées comme suit :

- ◆ Deux participants en MBA aéronautique à l'université ATR de Toulouse accordées par l'AACO.
- ◆ Deux sessions ont été assurées par l'ACAC au mois de février sur le thème « Air Law- «Economics of Air Transport»
- ◆ Deux sessions ISO 9001 Version 2015 et ISO 31000 ont été assurées par l'INNORPI
- ◆ Une session «Airline Cost Efficiency And Value-Add Strategy» a été assurée par l'IATA et réalisée en ligne.
- ◆ Une session « Airline Planning Workshop» a été assurée par Boeing et réalisée en ligne en faveur de 36 participants.

➤ **Formation langues**

L'activité de la formation langue a connu une baisse 18% en H/J/S passant de 211 en 2019 à 176 en 2020 et une stabilité du nombre de sessions par rapport à 2019.

➤ **Formation produit**

L'activité Formation produit a évolué par rapport à 2019, soit 402 participants en 2020 contre 283 en 2019, 48 sessions contre 27 en 2019 et 1758 H/J/S en 2020 contre 846 H/J/S en 2019.

Les principaux thèmes de formation réalisés en 2020 étaient :

- ◆ Amadeus réservation desktop web
- ◆ Amadeus réservation desktop web en mode consultation.

➤ **Formation Informatique bureautique :**

L'activité de la formation en Informatique bureautique a connu une baisse par rapport à 2019, soit 12 sessions en 2020 touchant une population de 216 participants et 264 en terme de Homme/Jour/Stage comparée à 34 sessions en 2019, touchant une population de 285 participants et 786 en terme de Homme/Jour/Stage.

Les sessions ont été réalisées en intra et ont porté sur les thèmes suivants :

- ◆ Sept sessions ont été réalisées sur la « Sensibilisation à la Politique de Sécurité de l'information » et assurées par Resys Consultant
- ◆ Une session sur le thème « Aircom Server OCC Regular Duty Staff»
- ◆ Quatre sessions «ERP».



## b- Formation Opérationnelle

Outre les formations réglementaires, l'activité formation opérationnelle a touché à différents domaines et à différentes populations (instructeurs, auditeurs, agents d'escale, PNT) comme suit :



Cinq sessions ont été réalisées sur les thèmes suivants : «SMS\* For Airlines», «Air Cargo Fundamentals », «ULD\*\* Safety And Inspection », «Cargo Business Foundation» et «Emergency Planning and Response For Airlines» ;

- ◆ Une session «Air Operator Certification» assurée par l'AACO
- ◆ Une session assurée par OACI/AFSAC en faveur des Superviseurs de la Sûreté aux Aéroports.

L'activité de la formation opérationnelle a connu une baisse par rapport à 2019, soit 98 sessions en 2020 touchant une population de 807 participants et 1 776 en termes Homme/Jour/Stage comparée à 34 sessions en 2019, touchant une population de 285 participants et 2 664 en termes Homme/Jour/Stage.

## 2. Formation du personnel navigant technique

La pandémie du Coronavirus a entravé considérablement l'exécution du plan de formation initialement prévu pour le PNT. Ci-après les données chiffrées des réalisations en 2020 réparties en formations récurrentes (maintien des compétences) et formations ponctuelles.

### a) Maintien des compétences :

Conformément à la réglementation en vigueur, chaque PNT doit effectuer deux recyclages par an constitués d'un cours au sol au centre de formation et de séances de simulateur (une ou deux selon le module et le secteur).

En effet pour le secteur A320 le module E1/C1 est composé de deux séances de simulateur et le module E2/C2 de quatre heures de simulateur à savoir (une séance et demie). Par ailleurs pour le secteur B737 les deux modules de recyclages (E1/C1 et E2/C2) sont constitués de deux séances chacun (Ce qui explique la différence du taux de variation en nombre d'équipage et en nombre de séances).



Le tableau ci-dessous illustre l'évolution de la formation PNT en 2020 en termes de PEQ (nombre d'équipages) et de séances de recyclage sur simulateur.

	Nombre de PEQ			Nombre de Seances		
	2019	2020	Var 20/19	2019	2020	Var 20/19
SECTEUR B737	57	20	-65%	114	40	-65%
SECTEUR A320	176	170	-3%	256	256	0%
SECTEUR A330	23	15	-35%	46	30	-34,8%
<b>TOTAL</b>	<b>256</b>	<b>205</b>	<b>-20%</b>	<b>416</b>	<b>326</b>	<b>-22%</b>

\*Safety Mangement Systems = Systèmes de gestion de la sécurité

\*\* Unit Load Device = Unité de chargement spécialement conçues pour le transport aérien de marchandises.

Suite au confinement général dû à la crise sanitaire mondiale, toutes les formations ont été suspendues aussi bien les formations à l'étranger à cause de la fermeture des frontières que celles en Tunisie avec les décisions locales de suspendre tous les actes de formation.

Pour le secteur A320 et dès que les mesures restrictives ont été totalement levées, certains cours au sol ont repris durant le mois de juin, suivis des formations sur simulateur début de juillet, ainsi tous les PNT du secteur ont pu rattraper le module initialement prévu entre mars et juin 2022. Ce qui explique la stabilité de la formation entre 2019 et 2020.

Pour les deux autres secteurs, à savoir A330 et B737, et vu que les formations sur simulateur se déroulent à l'étranger, il a été opté pour le dépôt d'un module de formation combiné et par conséquent plusieurs PNT ont effectué un seul module au lieu des deux modules habituels. Ce qui explique la différence importante entre 2019 et 2020.





### b) Formation ponctuelle :

Le tableau ci-dessous illustre l'évolution de la formation en 2020 en termes de PEQ (nombre d'équipages) et de séances de qualification de type.

	Nombre de PEQ			Nombre de Seances		
	2019	2020	Var 20/19	2019	2020	Var 20/19
SECTEUR B737	5	0	-100%	16	0	-100%
SECTEUR A320	2	4	100%	103	32	-69%
SECTEUR A330	4	0	-100%	50	0	-100%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>-64%</b>	<b>169</b>	<b>32</b>	<b>-81%</b>

### 3. La formation Personnel Navigant Commercial :

#### a) PNC stagiaires sous convention :

La convention cadre avec les écoles de formation a été suspendue début mars 2020 et ce suite à la pandémie Covid-19. Ainsi, la Direction Formation PN a procédé à l'arrêt des actes de formation en faveur des PNC aussi bien théoriques que pratiques en vol.

#### b) Exploitation et bilan du simulateur cabine :

L'exploitation du simulateur cabine a démarré le 30/01/2019 après l'obtention d'une autorisation provisoire de la DGAC. L'exploitation de Mock-Up a généré des économies substantielles d'environ 220 000 DT.

#### c) Planification et Réalisation de stages (RSS, qualifications machines, extension A319, RLSS)

- Stages de rétablissement de la licence : une seule session a été programmée en 2020.
- Stages de qualification A320 : 02 stages en faveur du PNC (PNC réintégrant).
- Extension qualification A319 : 09 sessions en faveur des PNC titulaires.



## MANAGEMENT



### I. Qualité :

Dans le cadre du suivi du maintien de la certification des périmètres opérations, commercial et technique, l'année 2020 s'est caractérisée principalement par :

- ✈ Renouvellement de l'AOC (Air Operator Certificate) pour une période d'une année : du 11 Décembre 2020 au 10 décembre 2021.
- ✈ Renouvellement de la certification ISO9001 version 2015 pour les opérations sol et vol : un audit de suivi a été effectué par AFAQ-AFNOR pour le maintien de la certification ISO jusqu'au 26 décembre 2021.
- ✈ Maintien de l'autorisation TCO-EASA : un audit documentaire a eu lieu au mois d'octobre 2020 « BOD & AOD du site web TCO-EASA ». Un Remote Consultation Meeting a été initié pour le mois de Février 2021.
- ✈ Renouvellement de la certification IOSA : le bureau Quali-audit a été retenu pour effectuer l'audit de renouvellement IOSA pour le mois d'octobre 2020. L'audit a été reporté pour le mois février 2021 et ce, suite aux circonstances causées par le Covid-19.

### II. Economie Carburant :

L'Economie de Carburant durant l'année 2020 était axée sur les actions suivantes :



- ✈ La surveillance et le contrôle des données relatives aux émissions de dioxyde de carbone (CO<sub>2</sub>) de Tunisair exigés dans le cadre du système européen d'échange de quotas des émissions.
- ✈ La surveillance et le contrôle des données relatives aux émissions de CO<sub>2</sub> de Tunisair exigés dans le cadre du système d'échange de quotas des émissions suisse.
- ✈ La compensation des émissions de CO<sub>2</sub> relatives aux vols intra-européens de Tunisair.
- ✈ La mise à jour du plan de surveillance des émissions exigées par le système CORSIA.
- ✈ La surveillance et le contrôle des données relatives aux émissions de CO<sub>2</sub> de Tunisair exigés dans le cadre du système CORSIA.
- ✈ La déclaration et la vérification des rapports des émissions conformément aux exigences du système CORSIA.
- ✈ Le suivi du programme économie Carburant en utilisant le nouvel indicateur de

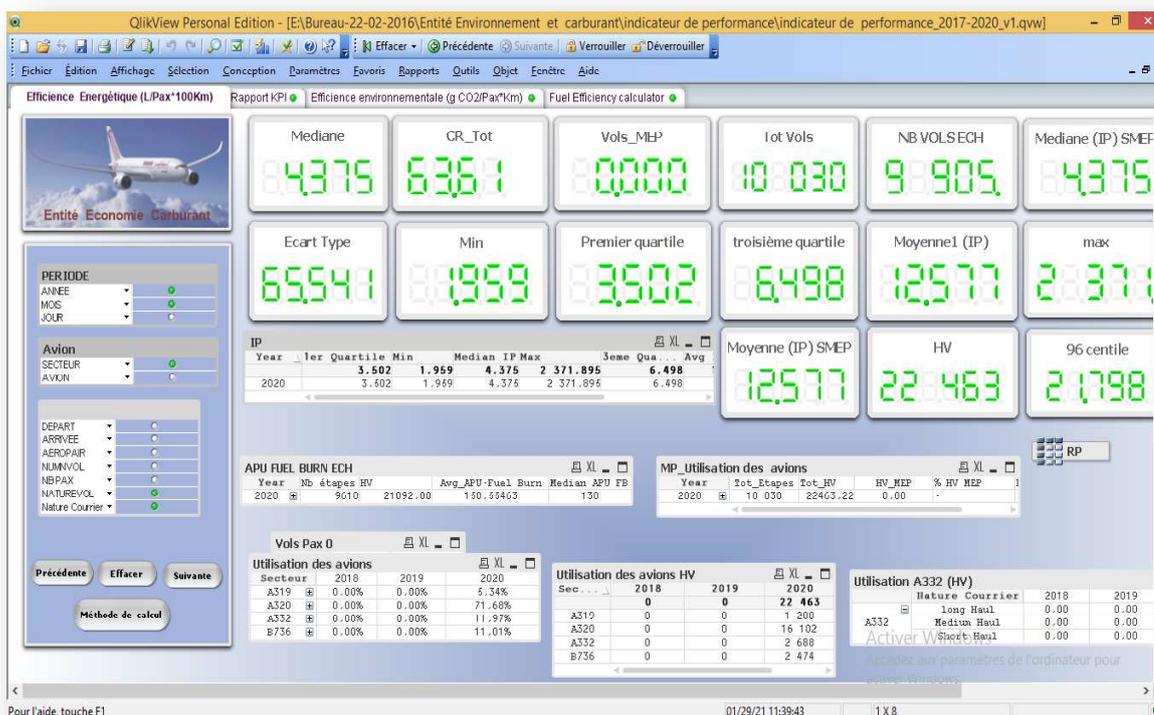


performance.

Pour le suivi de l'économie carburant, Tunisair utilise l'indicateur d'efficacité énergétique, (l'intensité énergétique) qui consiste à déterminer l'évolution de la quantité de carburant (en litres) nécessaire à transporter un passager sur une distance de 100 Km selon plusieurs axes d'analyses (escales, type d'avions, périodes, etc.).

La capture d'écran suivante résume les longues séries statistiques présentées sous formes de graphiques, tableaux et étiquettes.

### Capture d'écran sur indicateur efficacité énergétique



Les principaux indicateurs enregistrés durant les années 2019 et 2020 se présentent comme suit :

### Données statistiques 2019 et 2020 (Hors s mise en place)

Année	1er Quartile	Min	Median	Max	3ème Quartile	Avg IP
2019	3,306	1,448	3,887	1 370,49	5,107	6,568
2020	3,502	1,959	4,375	2 371,90	6,498	12,577

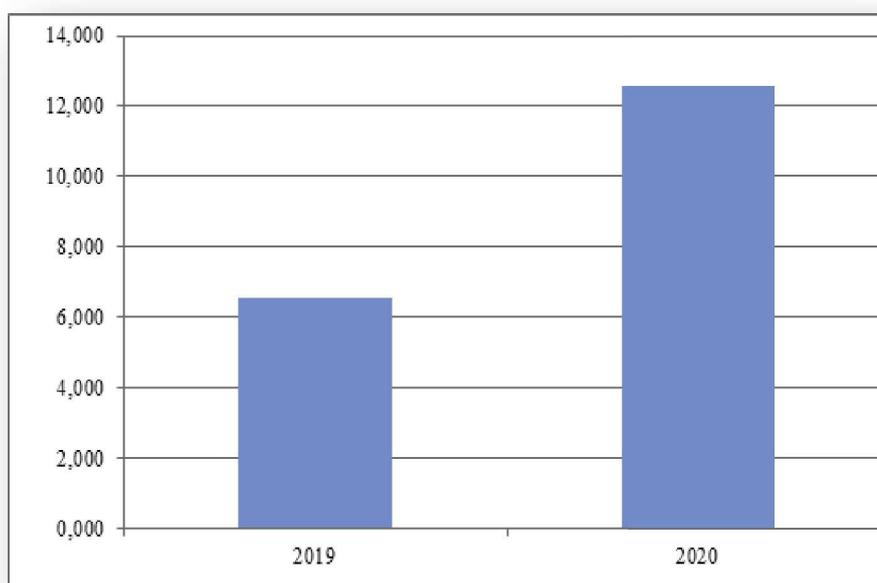
### Données statistiques des vols 2019 et 2020 (Avec mise en place)



Année	1er Quartile	Min	Median	Max	3ème Quartile	Moyenne
2019	3,32	1,448	3,942	7 746,96	5,308	22,31
2020	3,526	1,959	4,461	2 371,90	6,948	29,651

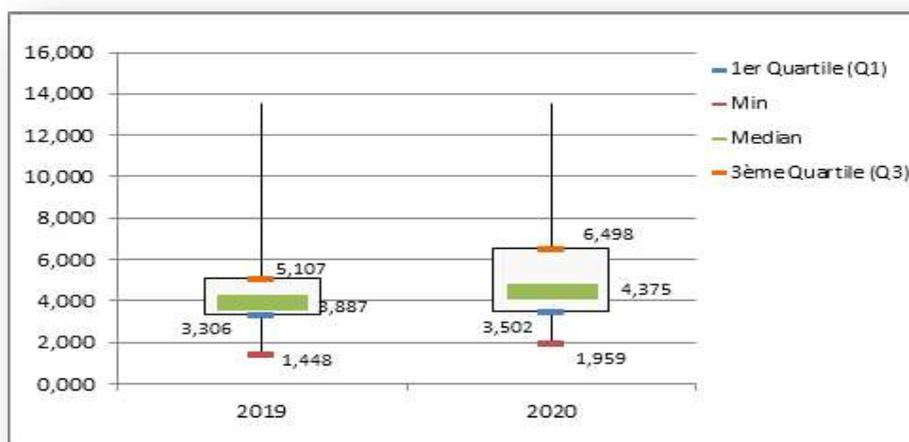
L'analyse des données montre que la moyenne de la consommation de carburant a quasiment doublé, durant l'année 2020, par rapport à l'année 2019 en passant de 6,5 litres/100 pkt à 12,6 litres/100 pkt, soit un accroissement record de 91%.

#### Efficienc e des vols Hors Mise en place (L/100Pkm)



En se concentrant sur la distribution des vols selon la consommation par 100 pkm, il est constaté que le quart des vols réalisés par les avions de Tunisair, en 2020, a été réalisé avec un bon niveau d'efficacite malgré l'accroissement constaté par rapport à l'année 2019.

En effet, le premier quartile n'a pas dépassé 3.5 litres/100 pkt (contre 3.3 litres/100 pkt en 2019). Il est également remarqué que la médiane a augmenté de 12,6% entre les deux années puisqu'elle a atteint 4.4 litres/ 100 pkt en 2020 contre 3.9 en 2019.



L'écart entre les deux années s'élargit au fur et à mesure du déplacement vers les vols les moins efficaces. En effet, le troisième quartile a enregistré un accroissement de 27% en atteignant le niveau de 6.5 litres/100 pkm en 2020 contre 5.1 litres/100 pkm. C'est à ce niveau que s'affiche l'effet des vols les moins efficaces qui comprennent les vols à sens vide (les vols de rapatriement) qui se sont multipliés à cause de la crise sanitaire liée au virus Covid-19; ces vols ont représenté 1% des vols en 2020 contre 0.4% en 2019.

En conclusion et malgré l'amélioration de la régularité des vols, passant de 40% en 2019 à 53% en 2020, la baisse de la consommation moyenne des APU de 10 kilogrammes, et l'amélioration de l'utilisation des A330, c'est l'effet Covid-19 qui l'a emporté et l'efficacité énergétique des vols s'est, par conséquent, dégradée. D'autres facteurs ont aussi contribué à la dégradation de l'efficacité à savoir :

- La dégradation de l'état général de la flotte (aérodynamique, perf factor, etc.)
- La suspension du programme de peinture des avions.



## LES RESULTATS FINANCIERS

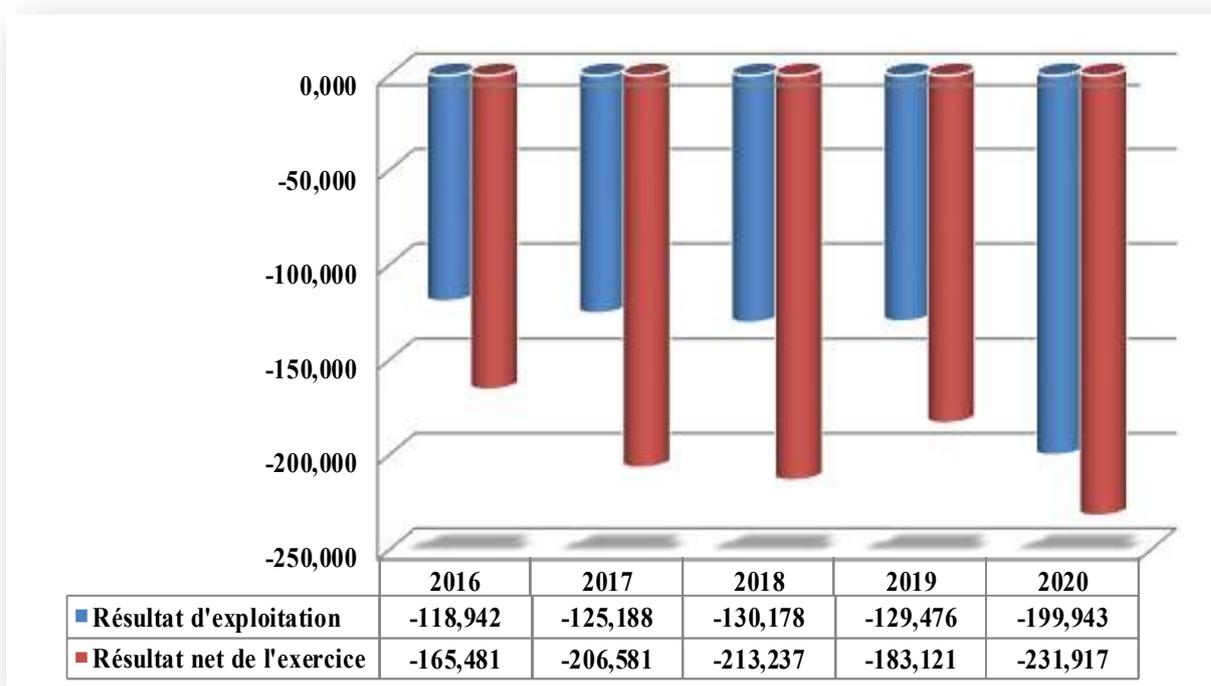
**L'exercice 2020 a été clôturé avec un résultat net déficitaire de 231,917 MD.**

### RESULTAT D'EXPLOITATION :

L'exercice de l'année 2020 a été clôturé avec un résultat d'exploitation négatif de 199,942 MD contre 129,475 MD en 2019 soit une diminution de 70,467 MD.

Cette variation est expliquée par la baisse des produits d'exploitation de 67,7 % (-1 194,980 MD) et celle des charges d'exploitation de 59,3 % (-1 124,513MD).

### EVOLUTION DES RESULTATS FINANCIERS (en MD)





## **EVOLUTION DES PRINCIPALES RUBRIQUES DES PRODUITS D'EXPLOITATION :**

Le chiffre d'affaires de l'année 2020 a enregistré une baisse de 67,7 % l'équivalent de - 1 194,980 MD pour s'établir à 570,467 MD.

Les principales composantes des produits d'exploitation de l'année sont les revenus suivants :

 **Revenus de transport passagers et bagages** : Ces recettes ont enregistré une détérioration de 69,8 % et ont enregistré 502,401MD contre 1 665,441 MD en 2019 soit une baisse de 1162,840 MD ;

 **Revenus de transport fret et poste** : Ces revenus ont présenté une diminution de 47% par rapport à l'année précédente et ont atteint 14,223 MD contre 26,722MD en 2019 soit une réduction de 12,499 MD ;

 **Revenus de l'assistance commerciale** : Ces revenus ont connu une baisse de 40% soit 14,048 MD contre 10,002 MD en 2019 ;

 **Produits divers d'exploitation** : Ces recettes ont enregistré une régression de 23,487 MD passant de 63,642 MD en 2019 à 40,155 MD en 2020 soit une baisse de 37%.

## **EVOLUTION DES PRINCIPALES RUBRIQUES DES CHARGES D'EXPLOITATION :**

L'exercice 2020 s'est caractérisé par une baisse des charges d'exploitation de 1124,513 MD pour s'établir à 770,769 MD contre 1 895,282MD en 2019 provenant essentiellement de la variation des postes de charges suivants :

 Diminution des dépenses carburant de 298.831 MD, soit -75 % par rapport à 2019 passant de 400,187 MD en 2019 à 101,356 MD en 2020 résultant de :

- la baisse du volume de consommation carburant de 66 % suite à la baisse des heures de vol de 70 % ;
- la baisse du prix du baril de 35%
- la hausse de la parité du dollar de 5 %.

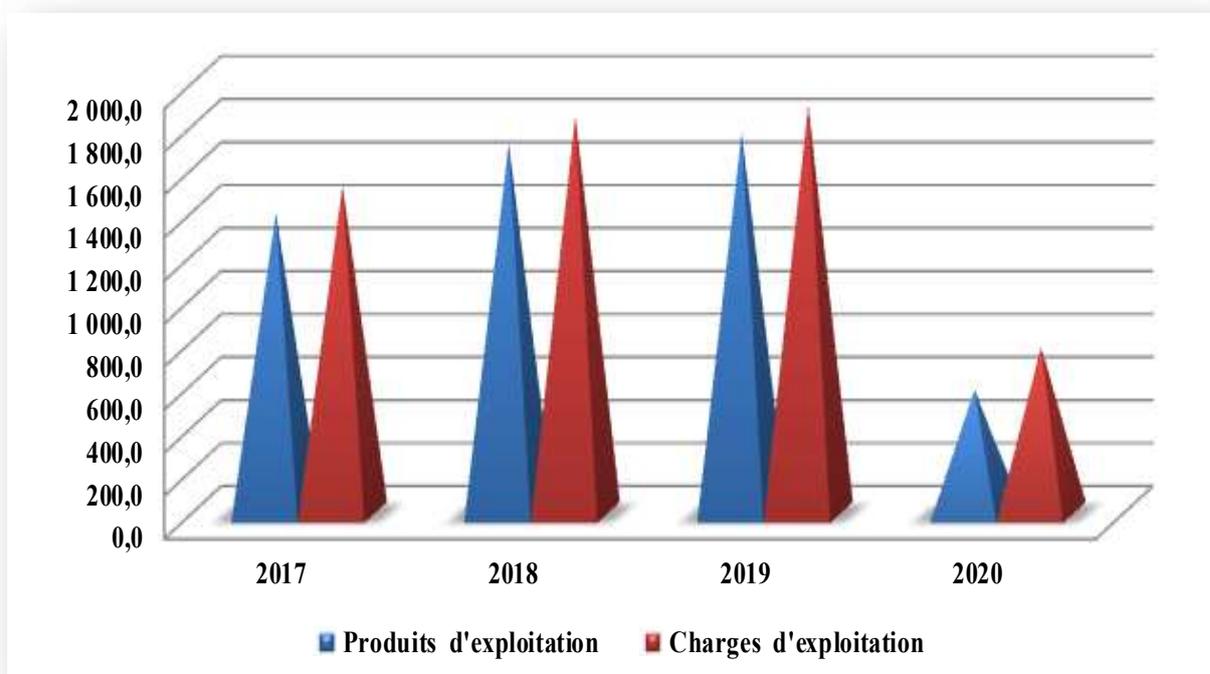
 Régression des Approvisionnements Catering de 23,144 MD passant de 34,307 MD en 2019 à 11,163 MD en 2020 suite à la baisse de l'activité ;

 Baisse des dépenses loyer avions et réacteurs de 43.269 MD passant de 43,944 MD en 2019 à 0,675 MD en 2020 ;



-  Diminution des charges du personnel de 44,158MD soit -17% passant de 255,121 MD en 2019 à 210,963 MD en 2020 ;
-  Régression des redevances aéronautiques de 374,059MD soit -65,6% par rapport à 2019 passant de 570,453 MD en 2019 à 196,394 MD en 2020;
-  Baisse des dépenses assistances fournies aux avions de 152,086 MD soit -57 % par rapport à 2019 passant de 296,466 MD en 2019 à 126,499 MD en 2020 ;
-  Régression des dotations aux amortissements et aux provisions de 101,418 MD, soit -61 % par rapport à 2019 passant de 166,084 MD en 2019 à 64,666 MD en 2020;
-  Diminution des commissions sur ventes de titres de transport de 9,548 MD soit -61,2% par rapport à 2019 passant de 15,589 MD en 2019 à 6,041 MD en 2020 ;
-  Baisse des autres charges d'exploitation de 56,720MD soit -53 % par rapport à 2019 passant de 106,373 MD en 2019 à 49,653 MD en 2020.

#### EVOLUTION DES PRODUITS ET DES CHARGES D'EXPLOITATION





## RESULTAT DE L'ACTIVITE AVANT IMPOT :

L'exercice 2020 a été clôturé avec un résultat négatif des activités ordinaires avant impôt de -231,917MD soit une aggravation de 48,796 MD par rapport à l'année précédente suite aux effets conjugués des éléments suivants :

- ✈ **Le résultat d'exploitation** : il a enregistré une régression de **70,467 MD** ;
- ✈ **Les produits hors exploitation (-40,906 MD)** : ils s'abaissent à 38,097 MD contre 79,003 MD en 2019. Ils sont composés essentiellement des produits des placements et des dividendes pour un montant de 10,909 MD (-17,769MD) et également des autres gains ordinaires pour un montant de 27,186 MD (-23,140MD).
- ✈ **Les charges hors exploitation (-61,708 MD)** : elles s'abaissent à 68,919 MD contre 130,627 MD en 2019 et comprennent les charges financières nettes payées par la compagnie dont le montant est de 17,094 MD en 2020 (-20,264 MD) ainsi que les autres pertes ordinaires qui ont atteint en 2020 un montant de 51,824 MD contre 93,269 MD en 2019 (-41,445 MD) provenant essentiellement de la rubrique perte de change.

### EVOLUTION DES RESULTATS DE TUNISAIR

En Millions de Dinars

	2019	2020	Ecart 20/19
<b>Produits d'exploitation</b>	1 765,806	570,826	-1 194,980
<b>Charges d'exploitation</b>	1 895,282	770,769	-1 124,513
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>-129,5</b>	<b>-199,9</b>	<b>-70,467</b>
<b>Produits hors exploitation</b>	79,003	38,097	-40,906
<b>Charges hors exploitation</b>	130,627	68,919	-61,708
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>-181,099</b>	<b>-230,765</b>	<b>-49,666</b>
<b>Résultat après impôt</b>	<b>-183,121</b>	<b>-231,917</b>	<b>-48,796</b>
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>-183,121</b>	<b>-231,917</b>	<b>-48,796</b>
RESULTAT NET DE L'EXERCICE AP.EFFETS MODIF.COMPTABLE	-183,121	-231,917	-48,796



## **RATIOS FINANCIERS**

Les ratios de l'année 2020 interprétant la santé financière de la compagnie se présentent comme suit (cf. Annexe II) :

### **Ratio de financement des immobilisations (-0,2points) :**

Etant inférieur à l'unité, cela signifie que les dettes à court terme participent au financement des immobilisations.

### **Ratio de solvabilité ou d'indépendance financière (-1,6points) :**

Ce ratio étant inférieur à l'unité, cela signifie que la compagnie n'est pas capable de rembourser ses échéances à LMT sans puiser sur ses fonds propres.

### **Ratios de liquidité (0,5 points et 0,4points) :**

Les deux ratios de liquidité sont inférieurs à l'unité de 0,5 point cela signifie que les actifs courants de la compagnie ne couvrent pas la totalité des dettes à court terme.

### **Fonds de roulement (-1 684MD) :**

La compagnie a besoin de 1 684MD d'actif courant pour couvrir la totalité du passif courant.



## TABLEAU DE SYNTHESE

	2016	2017	2018	2019	2020	Var 2020/2019
<b>RESULTAT DE TRAFIC</b>						
Nbre total de PAX	2 991 841	3 502 475	3 816 190	3 438 018	997 244	-71%
<i>R+S</i>	2 865 579	3 196 692	3 451 200	3 184 697	975 002	-69%
<i>Charter</i>	109 122	282 485	348 554	240 152	22 242	-91%
<i>Pèlerinage</i>	17 140	23 298	16 436	13 169		-100%
Nbre de SKO en milliers (tous vols)	6 501 321	7 530 847	8 237 298	7 324 548	2 498 570	-66%
Nbre de PKT en milliers (tous vols)	4 641 282	5 601 818	6 135 978	5 528 605	1 644 315	-70%
CR (tous vols)	71,4%	74,4%	74,5%	75,5%	65,8%	-9,7pts
CR (R+S)	70,4%	73,9%	73,9%	75,1%	66,6%	-8,5pts
Nbre de TKO en millions (tous vols)	747 089	825 147	932 110	792 660	290 225	-63%
Nbre de TKT en millions (tous vols)	479 906	570 310	627 332	571 650	181 744	-68%
CC (tous vols)	64,2%	69,1%	67,3%	72,1%	62,6%	-9,5pts
Tonnage Frêt	5 092	6 586	6 424	6 271	2 678	-57%
Tonnage Poste	674	793	995	866	439	-49%
Nbre de sièges offerts Charter (2sens)	141 408	342 591	426 167	297 222	44 200	-85%
Part de marché	39,8%	41,7%	36,3%	30,5%	36,6%	+6,1pts
<b>HEURES DE VOL</b>						
<i>Par appareil</i>	73 426	82 957	90 738	79 787	24 475	-69%
<i>B737</i>	12 516	15 105	18 093	15 307	2 793	-82%
<i>A330</i>	4 952	5 703	6 546	6 447	2 964	-54%
<i>A320</i>	44 144	51 647	54 919	49 985	16 140	-68%
<i>A319</i>	11 383	7 595	6 457	6 235	2 523	-60%
<i>A.Affrétés</i>	431	2 907	4 723	1 813	55	-97%
<i>Par activité</i>	73 426	82 957	90 738	79 787	24 475	-69%
<i>R+S</i>	68 015	73 842	79 990	71 996	22 977	-68%
<i>Charter</i>	3 976	7 298	9 187	6 364	1 203	-81%
<i>Pèlerinage</i>	626	798	538	451		-100%
<i>Mise en place</i>	809	1 019	1 023	976	295	-70%
<b>FLOTTE DE TUNISAIR EN EXPLOITATION AU 31 DECEMBRE DE L'ANNEE</b>						
<i>B737/600</i>	7	7	7	7	4	-3
<i>A330</i>	2	2	2	2	2	
<i>A320</i>	16	15	15	14	12	-2
<i>A319</i>	4	4	2	2	2	
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>28</b>	<b>26</b>	<b>25</b>	<b>20</b>	<b>-5</b>
<b>UTILISATION JOURNALIÈRE DE LA FLOTTE TU</b>						
Ensemble des appareils toutes activités	7h02mn	7h50mn	9h04mn	8h32mn	3H21mn	-5h11mn
<b>EFFECTIF AU 31 DECEMBRE DE L'ANNEE</b>						
Nombre de Personnel de Tunisair en activité	3 516	3 653	3 666	3 574	3 305	-269agents
<b>RESULTATS FINANCIERS EN MD</b>						
Produits d'exploitation	1 086,127	1 395,451	1 716,072	1 765,806	570,826	2,9%
Charges d'exploitation	1 205,070	1 520,639	1 846,250	1 895,282	770,769	2,7%
Résultat d'exploitation	-118,942	-125,188	-130,178	-129,476	-199,943	0,5%
Résultat net de l'exercice	-165,481	-206,581	-213,237	-183,121	-231,917	14,1%
Total Bilan	2 433,561	2 535,623	2 756,181	2 821,805	2 778,152	2,4%



## ANNEXE I : BILAN

		En millions TUD				
N°	ACTIF	2016	2017	2018	2019	2020
1	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	141	228	607	401	2 638
2	IMMOBILISATIONS	1 175 226	1 174 954	1 198 296	1 169 976	1 160 878
3	AUTRES VALEURS IMMOBILISEES	80 836	107 950	87 344	93 195	85 143
4=1+2+3	TOTAL ACTIFS IMMOBILISES	1 256 203	1 283 131	1 286 247	1 263 573	1 248 659
5	AUTRES ACTIFS NON COURANTS	128 635	199 265	238 804	149 262	146 183
	AUTRES ACTIFS NON COURANTS DESTINES A ETRE CEDES	10 322	8 789	4 305	4 305	4 305
6=5+4	TOTAL DES ACTIFS NON COURANTS	1 395 160	1 491 185	1 529 356	1 417 140	1 399 147
7	VALEURS D'EXPLOITATION	4 277	6 022	6 059	5 891	5 949
8	CLIENTS	390 890	494 060	77 270	110 847	77 234
9	AUTRES ACTIFS COURANTS	410 584	405 929	937 471	1 121 732	1 170 623
10	COMPTES FINANCIERS	232 650	138 427	206 025	166 195	125 200
11=7+8+9+10	TOTAL DES ACTIFS COURANTS	1 038 401	1 044 438	1 226 825	1 404 664	1 379 005
	TOTAL ACTIF	2 433 561	2 535 623	2 756 181	2 821 805	2 778 152
	PASSIF	2016	2017	2018	2019	2020
12	CAPITAL ET RESERVES	71 174	-117 096	-347 441	-558 910	-741 883
13	RESULTAT NET DE L'EXERCICE	-165 481	-206 581	-213 237	-183 121	-231 917
14=12+13	FONDS PROPRES	-94 307	-323 677	-560 678	-742 031	-973 800
15	DETTES MLT	829 071	860 083	875 833	747 574	611 596
16	PROVISIONS	64 332	69 823	80 068	76 917	60 831
17	AUTRES	26 572	30 490	46 704	35 810	16 554
18=15+16+17	TOTAL PASSIF NON COURANTS	919 975	960 395	1 002 605	860 301	688 981
19	FOURNISSEURS	1 247 975	1 458 239	1 832 388	2 086 261	2 176 035
20	AUTRES PASSIFS COURANTS	171 890	208 052	262 497	406 490	524 429
21	PASSIFS FINANCIERS	188 028	232 615	219 369	210 784	362 505
22=21+20+19	TOTAL PASSIFS COURANTS	1 607 893	1 898 905	2 314 254	2 703 535	3 062 969
	TOTAL PASSIF	2 433 561	2 535 623	2 756 181	2 821 805	2 778 152

## ANNEXE II : RATIOS COMPARES

RATIOS	2016	2017	2018	2019	2020
<b>I-RATIOS DE FINANCEMENT DES IMMOBILISATIONS</b>					
FONDS PROPRES+PASSIFS NON COURANTS /TOTAL ACTIFS IMMOBILISES(14+18/4)	0,7	0,5	0,3	0,1	-0,2
<b>II-RATIO DE SOLVABILITE OU D'INDEPENDANCE FINANCIERE</b>					
FONDS PROPRES/DETTES A MLT (14/15)	-0,1	-0,4	-0,6	-1,0	-1,6
<b>III-RATIOS DE LIQUIDITE</b>					
LIQUIDITE GENERALE (11/22)	0,6	0,6	0,5	0,5	0,5
LIQUIDITE RELATIVE (8+9+10/22)	0,6	0,5	0,5	0,5	0,4
IV-FONDS DE ROULEMENT (11-22)	-569 491	-854 467	-1 087 429	-1 298 871	-1 683 964