



ALLOCUTION DU PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL

L'exercice 2010 a été marqué par deux événements majeurs, le premier se rapporte aux perturbations des vols liées au nuage de cendres du volcan islandais. Le second concerne la reprise de l'activité Pèlerinage et Omra après la suspension de ces vols en raison de la pandémie de la grippe A-H1N1, il convient d'ajouter l'introduction au mois de juillet 2010 des tarifs réduits allant jusqu'à 50% en faveur des jeunes de 12 à 30 ans sur tout le réseau de Tunisair.

Sur le plan **commercial**, Tunisair a poursuivi sa stratégie commerciale mise en œuvre en 2007. Cette stratégie est caractérisée par le renforcement des marchés les plus rémunérateurs, le désengagement des marchés déficitaires, le recentrage sur l'activité régulière et la maîtrise de la croissance de l'activité charter, l'amélioration du produit à travers notamment le retrofit de la flotte A320 et l'amélioration de la productivité

Au vu de ces données, les indicateurs d'activité de 2010 ont enregistré par rapport à 2009 une amélioration au niveau du nombre de passagers (+4%); des sièges offerts (+1,2%), des heures de vol (+1,3%) et du coefficient de remplissage –tous vols confondus- (+1,9 points)

Les produits d'exploitation ont enregistré une augmentation de 4,8 % (de 1003,5 MD à 1051,8 MD). Cependant cette augmentation est moins importante que celle des charges d'exploitation (+9,5 %) qui passent de 967,1 MD à 1059 MD. La hausse des charges d'exploitation a été engendrée principalement par l'augmentation du prix du carburant (+32 %), des dotations aux amortissements et aux provisions (+37 %) , des redevances aéronautiques et des prestations informatiques et de télécommunication (+46,2 %). Cette situation a abouti à un

résultat d'exploitation négatif de 2010 de -7,3 MD contre 36,4 MD en 2009 soit une régression de -40,7 MD

Sur le plan du **Revenue Management** qui permet d'anticiper l'offre et la demande et d'optimiser les prix et qui a rendu possible le lancement de tarifs promotionnels sur le site web de Tunisair. L'année 2010 a connu l'implémentation du module Flex Pricer, l'implémentation de la plate forme de paiement de la poste « e-dinar », le lancement production de module de vente des billets primes fidelys et miles et enfin l'implémentation de la plate forme OGONE pour les paiements au départ de l'Etranger. Ces mesures ont d'ailleurs eu pour effet de faire de ce site le premier point de vente de la compagnie puisque son chiffre d'affaires est passé de 8,5 MD en 2008, à 13 MD en 2009 puis à 25 MD en 2010

Au niveau **Exploitation**, la compagnie a mis en œuvre un processus de renégociation continue de ses contrats avec les assistants étrangers avec l'objectif de réduire ses coûts d'exploitation. En juin 2010 elle a également mis en place le DCS (Departure Control System) qui fait partie des modules de la suite Altea d'Amadeus.

Au niveau de l'amélioration des **outils de production**, l'année 2010 a connu l'introduction dans la flotte du module A 319 ER (un avion entièrement nouveau et un avion ancien réaménagé) pour permettre la desserte en vols directs des réseaux Afrique de l'ouest et Moyen-Orient, et également la livraison d'un nouvel appareil A 320 et le retrofit des anciens A 320 en vue de multiplier les axes bénéficiant d'une Business Class (MRS - NCE - LYS - PAR/DJE – MIL)

L'année 2010 a également vu la mise en œuvre de très grands projets de modernisation de la gestion de la compagnie. Ces projets sont relatifs à la

gestion des recettes commerciales RAPID, à l'enregistrement des passagers DCS/ALTEA, à la planification et l'optimisation des vols LIDO FLIGHT, à la planification des programmes et la régulation des vols TARSCOPE et enfin à la mise en place d'un système de gestion intégré ERP Oracle. Tous ces projets sont à présent opérationnels à l'exception de l'ERP qui est en voie d'implémentation.

Dans le domaine de la **maîtrise des coûts**, Tunisair n'a pas reconduit en 2010 sa politique de couverture carburant (hedging). Elle a par ailleurs procédé à la révision des contrats d'assurance avions et à la mise place d'un programme de maîtrise de la consommation carburant qui a généré une économie de 17,8 MD pour 2010 et une économie globale à partir de 2007 de l'ordre de 53,2 MD.

Au niveau de la gestion des **ressources humaines** et après l'opération de normalisation de l'ensemble des effectifs au niveau de leur affectation par rapport aux filiales opéré à partir de 2007, Tunisair a enfin élaboré une convention d'établissement pour Tunisair Handling dont l'entrée en vigueur est intervenue en 2010.

A ce même niveau Tunisair a procédé au recrutement de 82 cadres de niveau supérieur (61 en 2007 – 5 en 2008 – 2 en 2009 – 10 en 2010) ce qui a eu pour effet d'améliorer le taux d'encadrement de la compagnie pour le faire passer de 6,54% en 2006 8,49% en 2010.

L'année 2010 a été en outre l'année de l'intégration de Tunisair dans le système européen d'échange de quotas des émissions de CO².

Sur le plan **financier**, Tunisair a adopté en 2010 la méthode de capitalisation des charges d'emprunts sur les avances relatives au plan de flotte.

Sur le plan **fiscal**, Tunisair a pu obtenir en 2010 la restitution du reliquat du report de la TVA d'un montant de 11,9 MD arrêté au 30/11/2008, l'encaissement de 13 MD à titre d'avance sur une nouvelle demande de restitution de crédit de TVA du mois de décembre 2009 au 31/05/2010 et également la suppression de la redevance de 10% prélevée sur le prix du kérosène en Tunisie ce qui va permettre une économie d'environ 10 MD par an.

L'ensemble de ces actions a permis à Tunisair de minimiser l'impact des crises majeures qui ont jalonné les années 2007-08-09-10 et qui ont lourdement impacté les résultats des compagnies aériennes, à savoir la crise économique et financière mondiale, la flambée des prix du pétrole, la pandémie de la grippe A-H1N1 et enfin l'éruption du volcan islandais.

Malgré cette conjoncture fortement pénalisante, Tunisair a pu enregistrer des résultats acceptables au niveau Trafic et Coefficient de remplissage puisque le nombre de passagers est passé de 3 600 525 en 2007 à 3 699 133 en 2010 et que le coefficient de remplissage est passé de 62,9% en 2007 à 71% en 2010.

Les années à venir seront marquées par les effets de la libéralisation du ciel entre la Tunisie et l'Union Européenne. Cette décision aura pour principales conséquences l'absence de restriction au niveau des vols et des capacités, la liberté des tarifs et une convergence réglementaire en termes de sécurité, de navigation aérienne et de droits des passagers.

Cette ouverture, outre le fait qu'elle constitue un défi pour Tunisair, et qu'elle offre des opportunités de consolidation du réseau de la compagnie en Europe en termes de villes desservies et de nombre de fréquences, elle doit aussi s'accompagner d'une restructuration complète du transport aérien en Tunisie.

Ainsi, malgré une conjoncture politique et économique très difficile en 2011 pour le pays qui a coïncidé avec les travaux préparatoires à cette libéralisation caractérisée par l'arrivée des compagnies à bas coûts, Tunisair poursuivra l'engagement de la réadaptation de sa stratégie commerciale, le renforcement de sa politique de maîtrise des coûts, le renforcement de sa productivité, l'amélioration de sa compétitivité ainsi que la poursuite de l'exécution de son nouveau plan de flotte avec la livraison d'un deuxième appareil A 320 au cours du mois de mai 2011.

ACTIVITE TRANSPORT

I. ENVIRONNEMENT :

Le flux du trafic tous moyens de transport confondus vers la Tunisie est resté inchanger par rapport à 2009 et se situent 6 902 304 entrées en 2010 contre 6 901 406 entrées en 2009 (résidents et non résidents).

a-Zone Europe : Le marché européen, notre principal acquéreur de trafic, a évolué de 1,9% en passant de 3 743 509 entrées en 2009 à 3 814 520 entrées en 2010. Les principaux marchés se sont comportés comme suit :

- ▶ France : +3% (soit 1 385 293 entrées en 2010)
- ▶ Allemagne : -5,3% (soit 458 631 entrées en 2010)
- ▶ Italie : -7,7% (soit 354 127 entrées en 2010)
- ▶ Pologne : -13,7% (soit 151 372 entrées en 2010)
- ▶ Belgique : -3% (soit 163 124 entrées en 2010)
- ▶ Suisse : -3,5% (soit 96 319 entrées en 2010)
- ▶ Espagne : -7% (soit 83 871 entrées en 2010)

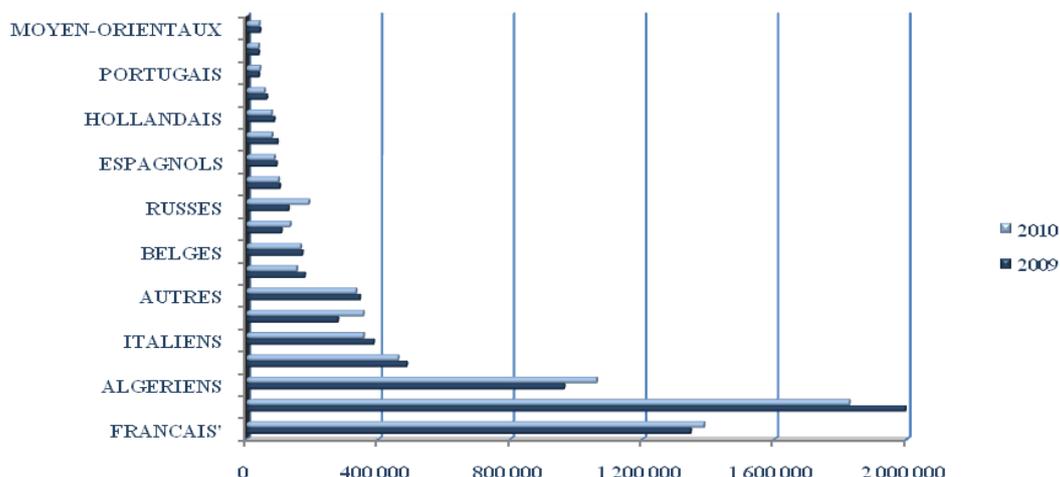
b-Zone U.M.A : le marché de l'U.M.A a enregistré une régression de 2,4%, soit 2 927 972 entrées en 2010 contre 2 999 100 en 2009.

c-Zone Amérique : les entrées des Nord-Américains sont stationnaires et se situent à 36 203 en 2010.

d-Zone Afrique : Les entrées des Africains ont affiché une progression de 3,9% en s'établissant à 32 411 entrées en 2010 contre 31 180 en 2009.

e-Zone Moyen-Orient : le marché moyen-oriental a connu une baisse de 5,7% et s'établit à 37 979 entrées en 2010 contre 40 284 en 2009.

Evolution du flux touristique par zone



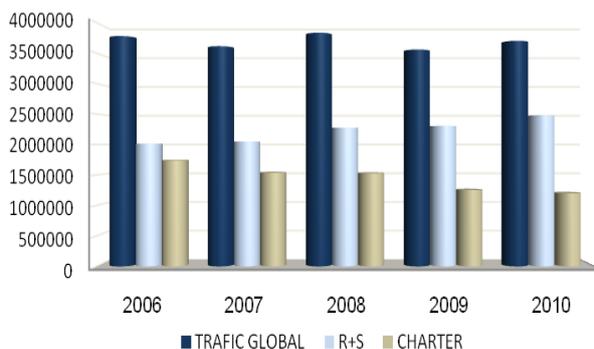
En ce qui concerne Tunisair, l'année 2010 a été marquée par la poursuite de la stratégie commerciale initiée depuis 2007 qui consiste en :

- ◆ Délestage des vols déficitaires et le développement des marchés rentables.
- ◆ Redistribution de l'activité avec un développement plus rapide du régulier, une rationalisation du Charter et un retour à la normale de l'activité supplémentaire
- ◆ Meilleur étalement du trafic (hiver, pointe et inter-pointes).
- ◆ Amélioration de la productivité (CR, utilisation journalière, étalement du trafic).
- ◆ Multiplication des fréquences sur les axes stratégiques et à haute contribution par la mise en place de nouvelles fréquences et des vols en doublure pour les destinations à fréquence hebdomadaire (Nice, Tripoli, Rome) ainsi que par le passage progressif vers des vols quotidiens (Bruxelles, Istanbul...) et l'exploitation de nouvelles dessertes (Tozeur-Milan et Tozeur-Madrid à raison de 2 fréquences par semaine).
- ◆ Mise en place d'un nouveau mode de commercialisation d'une partie du programme des vols supplémentaires Omra en vols Charter.
- ◆ Amélioration du produit à travers notamment le rétrofit de la flotte A320.
- ◆ Introduction de la C/class sur des destinations autres que celles précédemment exploitées.

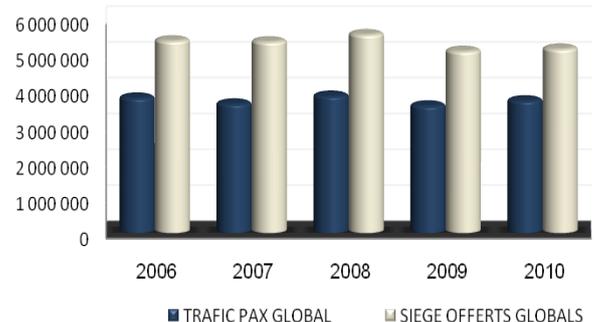
Ainsi, les résultats de Tunisair en 2010 se présentent comme suit :

- ✓ 3,7 millions de passagers en 2010 soit +4% par rapport à 2009;
- ✓ 5,1 millions de sièges offerts en 2010 soit +1,2% par rapport à 2009;
- ✓ 67,3% en terme de coefficient de remplissage des vols réguliers soit +2,8 points par rapport à 2009;
- ✓ 92 556 heures de vol en 2010 soit +1,3% par rapport à 2009;
- ✓ 972 MD de recettes au transport (TND) en 2010 soit +4,8% par rapport à 2009.

Evolution du trafic par activité



Evolution des Sièges Offerts et du trafic Pax

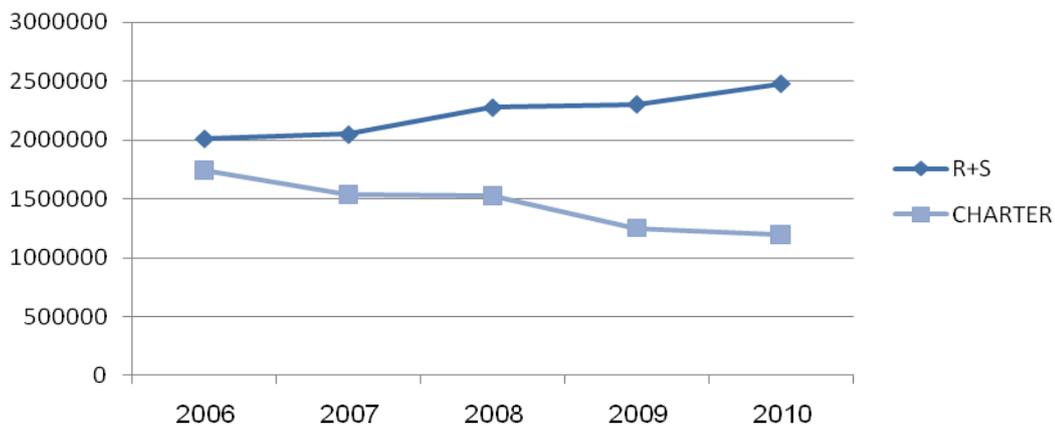


II. ACTIVITE DE TUNISAIR :

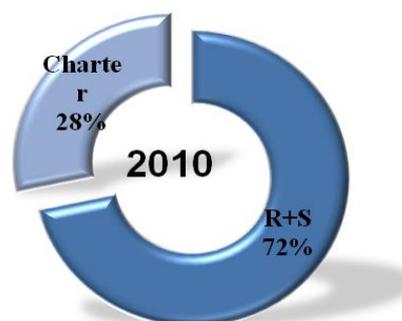
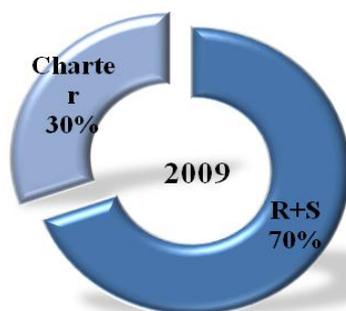
Les principaux indicateurs mesurant l'activité commerciale de Tunisair en 2010 se présentent comme suit :

- a.** Le nombre global de passagers transportés a enregistré une progression de 4% par rapport à 2009 soit 3,7 millions de passagers contre 3,6 millions en 2009. Cette augmentation est due principalement à la hausse de l'activité R+S de 7,5%. L'activité Charter a marqué quand à elle une baisse de 4,2%.

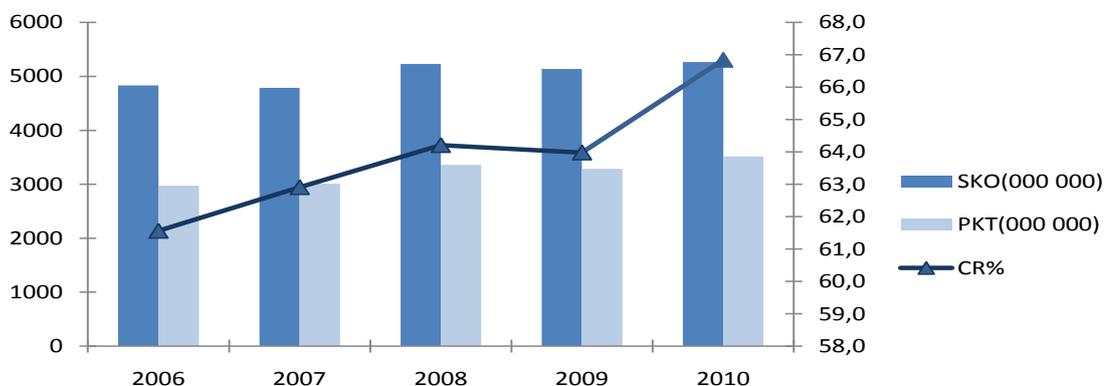
Evolution du trafic R+S et Charter



- b.** La production globale en Sièges Offerts a augmenté de 1,2% et s'établit à 5,1 millions de sièges en 2010. L'analyse de la production par activité permet de constater que la part de l'activité R+S ne cesse d'augmenter d'une année à l'autre aux dépens de l'activité Charter.



c. Le coefficient de remplissage (Régulier+Supplémentaire) a connu une croissance de 2,9 points se situant ainsi à 66,9% contre 64% en 2009.



SKO : Sièges-Kilomètres-offerts

PKT : Passagers-Kilomètres-Transportés

CR : Coefficient de Remplissage = Passagers-Kilomètres-Transportés / Sièges-Kilomètres-offerts

d. L'enveloppe des heures de vol produites pour l'activité de Tunisair en 2010 a connu une augmentation de 1,3% par rapport à 2009 en se situant à 92 556 heures contre 91 333 heures.

e. Le tonnage fret et poste a marqué une croissance de 4,2% et 4,5% ce qui correspond en termes de tonnage transporté à 10 056 tonnes pour le fret et 833 tonnes pour la poste.

f. La recette moyenne par passager de l'activité R+S (surcharge fuel comprise) est en baisse de 1,4% soit 229 DT en 2010 contre 232 DT en 2009.

g. La recette à l'heure de vol charter est en légère diminution de 0,3% soit 9 980 DT en 2010 contre 10 011 DT en 2009.

1. Activité régulière :

La part de l'activité régulière ne cesse d'augmenter d'une année à l'autre au dépend de l'activité charter. Ce résultat est en harmonie avec les orientations de la stratégie commerciale visant au développement du régulier par l'injection de nouvelles lignes ou de fréquences additionnelles.

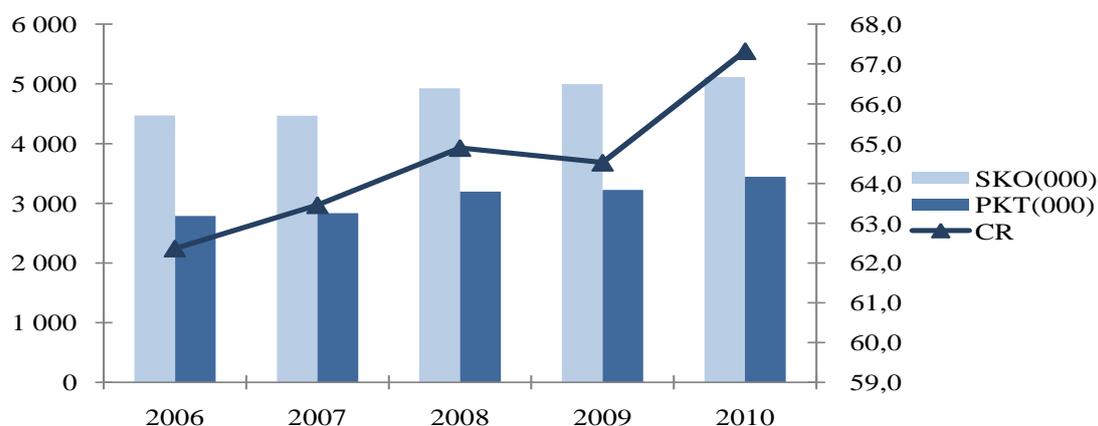
Ainsi, le nombre de passagers transportés sur les vols réguliers a été de l'ordre de 2,4 millions en 2010 contre 2,3 millions en 2009 soit un taux de croissance de 7,5%.

Les réalisations des principaux marchés en termes de trafic passagers 2010 se présentent comme suit:

Marchés en progression		Marchés en régression	
France	1 030 179 pax (+5,7%)	Suisse	138 190 pax (-0,6%)
Italie	206 636 pax (+27,7%)	Portugal	24 067 pax (-9,6%)
Allemagne	176 063 pax (+5,8%)	Liban	18 934 pax (-7,9%)
Belgique	89 164 pax (+5,8%)	Sénégal	18 303 pax (-5,4%)
Espagne	94 282 pax (+4,9%)	E.A.U.	23 532 pax (-2,8%)
R. Uni	51 223 pax (+30,2%)	Cote d'Ivoire	14 602 pax (-3,3%)
Turquie	56 631 pax (+34,5%)	Mauritanie	25 995 pax (-1,1%)
Autriche	23 641 pax (+12,1%)	Serbie	11 040 pax (-23,6%)
Grèce	11 547 pax (+3,9%)	Hollande	14 511 pax (-16,8%)
Libye	153 844 pax (+5,2 %)	Luxembourg	9 211 pax (+3,1%)
Algérie	70 776 pax (+17,4%)	Autres	9 408 pax (-16,6%)
Maroc	55 172 pax (-8,1%)		
Egypte	33 225 pax (+0,6%)		
A .Saoudite	38 012 pax (+38,3%)		
Syrie	32 779 pax (+17,5%)		
Mali	12 448 pax (+12,5%)		

Les marchés traditionnels à savoir la France, l'Allemagne, l'Italie, la Belgique, la Suisse, et l'Espagne représentent 71% du trafic global régulier en 2010.

La capacité offerte par la compagnie exprimée en Sièges Kilomètres Offerts (SKO) pour l'activité régulière a augmenté de 2,3 % et le trafic régulier exprimé en termes de Passagers Kilomètres Transportés (PKT) a enregistré une augmentation de 6,8 %, entraînant un coefficient de remplissage (CR) en 2010 de 67,3 % en hausse de 2,8 points par rapport à 2009.



SKO : Sièges-Kilomètres-offerts

PKT : Passagers-Kilomètres-Transportés

CR : Coefficient de Remplissage = Passagers-Kilomètres-Transportés / Sièges-Kilomètres-offerts

2. Activité Supplémentaire :

Cette activité a connu un accroissement de 6,9% en s'établissant à 33 268 passagers en 2010 contre 31 110 en 2009 malgré le fait qu'une partie du programme des vols supplémentaires Omra a été commercialisé en vols Charter.

3. Activité Charter :

L'activité charter en termes de sièges offerts a enregistré une baisse de 6,4% soit 1 446 589 sièges en 2010 contre 1 546 232 sièges en 2009.

Les réalisations en termes de sièges offerts des marchés Charter de la compagnie se présentent comme suit :

Marchés en progression		Marchés en régression	
Allemagne	+ 23 256 S.O	France	- 55 575 S.O
Pologne	+ 23 550 S.O	Italie	- 84 721 S.O
Portugal	+ 7 752 S.O	Suisse	- 9 576 S.O
A .Saoudite	+ 30 754 S.O	Belgique	- 53 368 S.O
R. Uni	+ 15 192 S.O	Espagne	- 13 580 S.O
Hongrie	+ 7 452 S.O	Autriche	- 3 301 S.O
R.Tchéque	+ 8 814 S.O	Grèce	-5 388 S.O

L'analyse de ce tableau illustre une régression de la plupart des grands marchés traditionnels à savoir la France, l'Italie, la Suisse et la Belgique. Cette baisse est de l'ordre de 20,7 % pour ces 4 marchés dont leur part représente 54 % du total des sièges offerts. Seul le marché Allemand a connu une progression de 8,8 % par rapport à 2009.

En termes de passagers transportés, l'activité charter a marqué une baisse de 4,2 %, soit 1 198 753 passagers en 2010 contre 1 251 783 passagers en 2009.

Les réalisations de l'année 2010 pour les principaux marchés charter de la compagnie se présentent comme suit :

France	312 710 pax (-13,4 %)
Italie	215 681 pax (-21,8 %)
Allemagne	253 138 pax (+14 %)
Pologne	130 955 pax (+26,7 %)
Suisse	84 442 pax (-11,3 %)
Belgique	32 426 pax (-57,6 %)
Espagne	40 204 pax (-19 %)
Autriche	37 556 pax (-2,8 %)
Portugal	29 156 pax (+54,9 %)

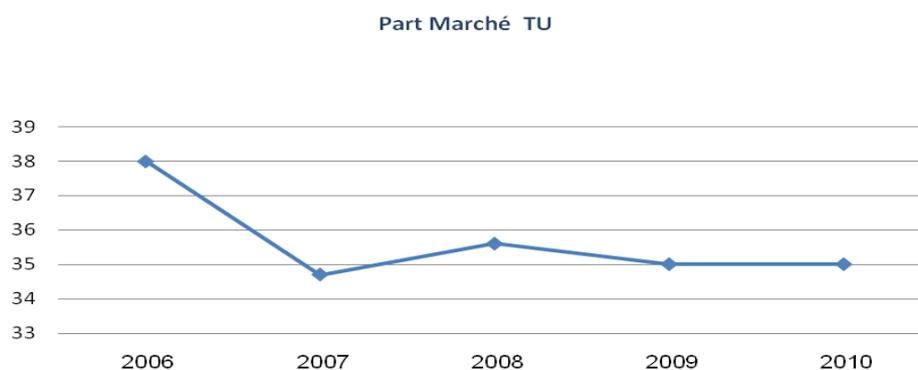
4. Coefficient de remplissage :

Le coefficient de remplissage (PKT/SKO) de l'activité Régulier a connu une amélioration de 2,8 points pour se situer à 67,3 % en 2010.

Le coefficient de remplissage s'est amélioré sur toutes les régions à savoir sur l'Europe (+2,4 points), sur l'Afrique (+2,2 points) et sur le Moyen-Orient (+6,5 points).

5. Part de marché :

La part de marché de Tunisair dans le trafic international s'est maintenue à son niveau de 2009 soit 35 %.



6. Flotte et Heures de vol

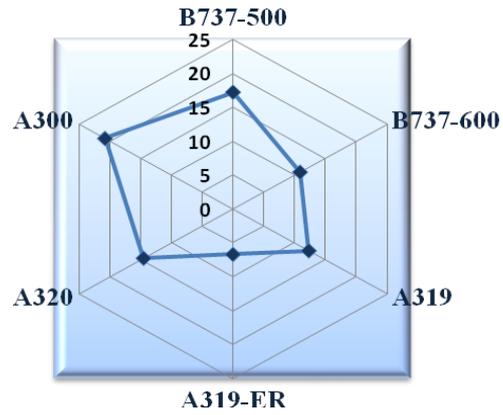
a. Composition de la flotte :

Tunisair a réceptionné un module Airbus A320 le 26 juin 2010. Ainsi, au 31 décembre 2010, la composition de la flotte se présente comme suit : 3 A300-600, 4 A319, 13 A320 et 11 B737. Cette flotte a été quelque peu renforcée par des moyens externes en période de pointe afin d'assurer la réalisation du programme commercial dans les meilleures conditions.

b. Age moyen de la flotte :

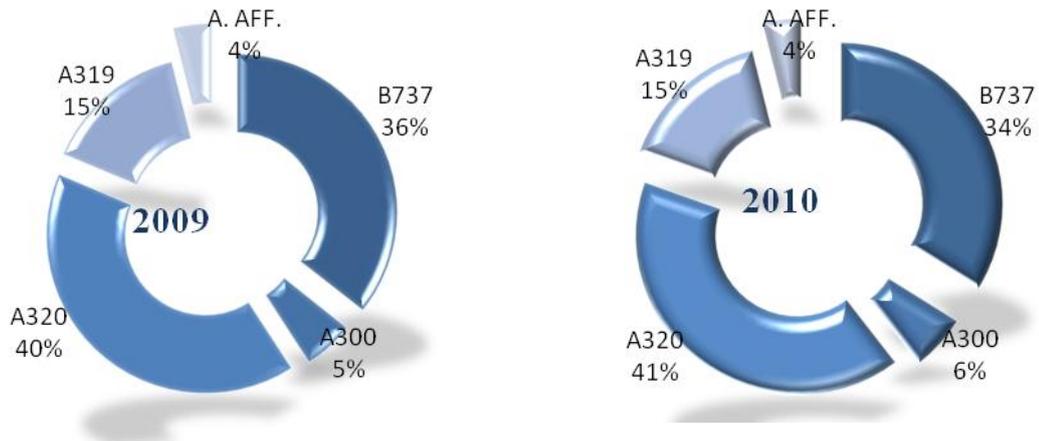
L'âge moyen de la flotte de la compagnie au 31 décembre 2010 est de 14 ans et se présente comme suit par type d'appareil:

- ◆ 3 A 300-600 : 20 ans et 10 mois.
- ◆ 13 A 320 : 14 ans et 8 mois.
- ◆ 2 A 319 : 12 ans et 4 mois.
- ◆ 2 A 319 ER : 6 ans et 8 mois.
- ◆ 4 B 737-500 : 17 ans et 3 mois.
- ◆ 7 B 737-600 : 10 ans et 11 mois



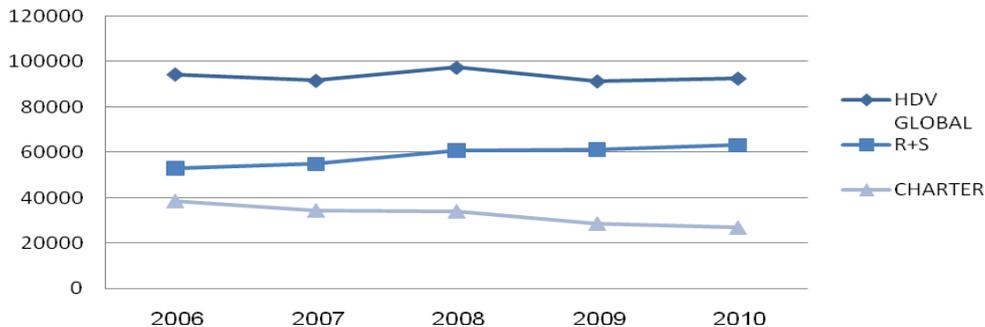
c. Heures de vol :

L’enveloppe globale des heures de vol nécessaire pour l’activité de la compagnie pour l’année 2010 a été de 92 556 heures contre 91 333 en 2009 soit une progression de 1,3 %.



La répartition par activité des heures de vol effectuées dégage une amélioration de la part de l’activité régulière de 1 point et une baisse de celle de l’activité charter de 1 point. Ce résultat est en accord avec les orientations de la stratégie commerciale.

Heures de vol par activité



d. Utilisation journalière de la flotte

L'utilisation journalière moyenne de la flotte TU, compte non tenu des immobilisations techniques, s'est établie à 8h18mn en 2010 contre 8h8mn en 2009.

L'utilisation journalière moyenne par type d'appareil est indiquée dans le tableau suivant:

Appareil	2009	2010
B737	8h 7mn	7h48mn
A300	4h 17mn	4h48mn
A320	8h 27mn	8h18mn
A319	9h 13mn	9h54mn
UJM de la flotte TU	8h 8mn	8h 18mn

e. Régularité des vols

La régularité des 38 593 vols effectués en 2010 est de 63 % (contre 73,4 % en 2009) en régression de 10,4 points par rapport à 2009.

Les indicateurs de régularité des vols de Tunisair sont cités dans le tableau ci-dessous :

Désignation	2009	2010	Var10/09
Nombre de vols réalisés	37 855	38 593	+1,9 %
% de vols à l'heure	73,4 %	63%	-10,4pts
% de retards > 60 min	7,5 %	12,5%	+5pts
% de retards > 3h	1,3 %	2,3%	+1pt
% de retards > 6h	0,3 %	0,5%	+0,2pt
Retard moyen	64 mn	71mn	+7mn

7. Fret et poste :

Bien que le trafic fret global, toutes compagnies confondues de et vers la Tunisie est connu une baisse de 10% (26 117 tonnes à 23 452 tonnes en 2010), le trafic fret transporté par Tunisair a enregistré une progression de 4,2 % (10 056 tonnes en 2010 contre 9 649 tonnes en 2009).

Ainsi, la part de marché de Tunisair dans le marché global du fret a connu un gain de 5 points passant de 37 % à 42 % en 2010.

L'activité poste a enregistré quant à elle une augmentation de 4,5 % soit 833 tonnes en 2010 contre 797 tonnes en 2009.

RESSOURCES HUMAINES

I. Le personnel

L'effectif en activité à Tunisair arrêté au 31 décembre 2010 est de 3 009 agents contre 2 999 en 2009.

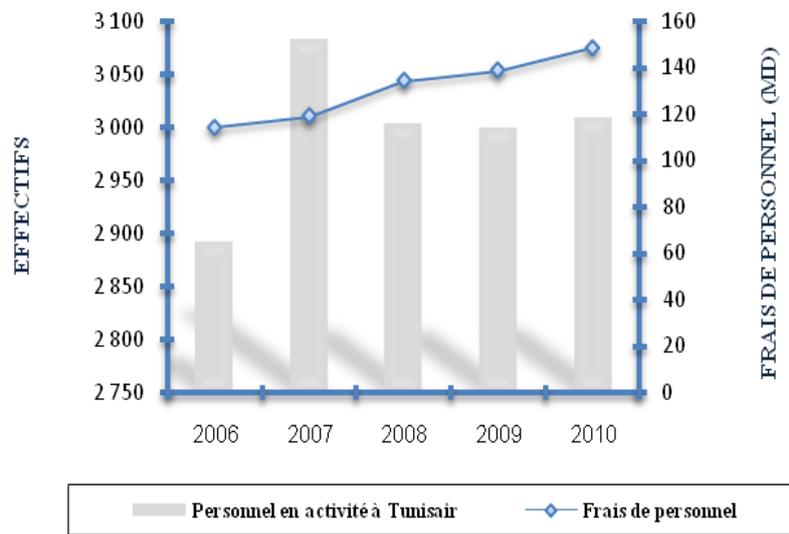
Les mouvements du personnel se présentent comme suit:

- Recrutement : 9 PS et 3 PLE.
- Réengagement : 2 PS, 2 PLE et un PNC
- Recrutement : 33 pilotes en contrat de formation.
- Intégration : 29 PS et un PNC
- Détachement auprès de Tunisair de 3 PS
- Départs pour raisons diverses (retraite, décès, démission, révocation...) : 25 PS, 14 PNT et 9 PLE
- Détachement ou mise à la disposition auprès d'organismes externes : 3 PS et 3 PNT.
- Fin de détachement auprès d'organismes externes de 11 PNT

	2009	2010	Ecart 10/09 (agents)
Personnel Statutaire	2 195	2 216	21
Personnel au Sol	1 500	1 511	11
Personnel Navigant Commercial	446	450	4
Personnel Navigant Technique	249	255	6
Personnel local à l'étranger (PLE)	250	246	-4
Personnel Saisonnier PNC(effectif moyen)	305	303	-2
Personnel Saisonnier TU Handling mis à la disposition de Tunisair	109	84	-25
Personnel en Contrat de Formation	46	55	9
Personnel Détaché auprès de Tunisair	94	105	11
Personnel en activité à Tunisair	2 999	3 009	10
Personnel détaché ou mis à disposition auprès d'autres organismes	36	30	-6

Les frais de personnel imputables à l'exercice 2010 se sont élevés à 148,3 MD au lieu de 140,5MD enregistrant une augmentation de 5,5% par rapport à 2009.

EVOLUTION DE L'EFFECTIF & DES FRAIS DE PERSONNEL

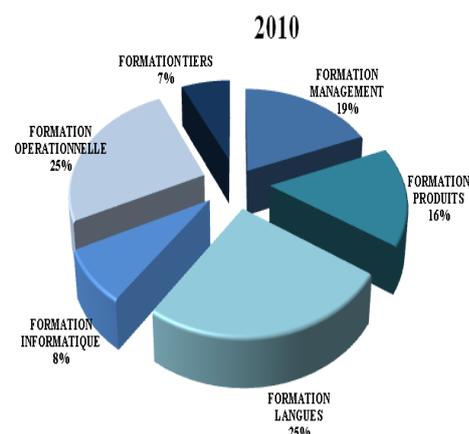


Formation

1. Formation PS :

L'activité globale de la formation PS a enregistré en 2010 une baisse de -7,5 % par rapport à 2009 en termes d'Hommes Jours Stages (H/J/S) passant de 9 940 H/J/S à 9 192 H/J/S. Cette variation provient de la régression de la formation générale et commerciale (-13,8%) et de la progression de la formation opérationnelle (+5,4 %) ainsi que la formation tiers (+24,5 %). L'évolution de la formation PS par domaine se présente comme suit:

	2009	2010	V10/09
FORMATION GENERALE ET COMMERCIALE	7 212	6 219	-13.8%
FORMATION MANAGEMENT	2 317	1 725	-25.6%
FORMATION PRODUITS	2 408	1 439	-40.2%
FORMATION LANGUES	1 917	2 305	20.2%
FORMATION INFORMATIQUE	570	750	31.6%
FORMATION OPERATIONNELLE	2 218	2 338	5.4%
FORMATION TIERS	510	635	24.5%
TOTAL H/J/S	9 940	9 192	-7.5%



2. Formation PNC

La formation PNC a connu une évolution qualitative et quantitative très importante; elle a été réalisée au profit de la majorité des Chefs de Cabine, hôtesse et stewards aussi bien titulaires que contractuels et saisonniers pour les trois bases de Tunis, Monastir et Djerba. Comme de coutume elle a visé l'aspect réglementaire obligatoire (validation de licence) et également l'aspect commercial tel que :

- ◆ Langues (anglais, allemand, italien et espagnol)
- ◆ Look, maintien et présentation en faveur des hôtesse
- ◆ Fidélisation clientèle.
- ◆ Techniques de ventes des nouveaux produits à bord en faveur des nouvelles recrues de 2009 (Contractuels Saisonniers)
- ◆ Formation conjointe PNT-PNC (gestion des conflits)
- ◆ Communication, standardisation et annonces.

La durée moyenne annuelle de formation par PNC en 2010 a été d'environ 15 jours soit 4 jours de plus par PNC par rapport à l'année 2009.

La formation PNC en termes d'Hommes Jours Stages a enregistré une progression de 17,5% par rapport à 2009 soit 10 571 H/J/S en 2010 contre 8 992 H/J/S en 2009.

3. Formation PNT :

→ Maintien des compétences/recyclage :

Conformément à la réglementation en vigueur, chaque PNT doit effectuer deux recyclages par an constitué d'un cours au sol et de séances simulateur (une ou deux selon le module). Le tableau ci-dessous illustre l'évolution de la formation réalisée en 2010 par secteur, en termes de PEQ (nombre d'équipages) et de séances de recyclage sur simulateur.

SECTEUR	NOMBRE DE PEQ			NOMBRE DE SEANCES		
	2009	2010	Var 10/09	2009	2010	Var 10/09
Secteur B737	99	102	+3 %	198	204	+3 %
Secteur A320	234	188	-19 %	328	276	-15,8 %
Secteur A300-600	33	29	-13,7 %	46	47	+2,1 %
TOTAL	366	319	-12,1 %	572	527	-7,8 %

→ Formations ponctuelles ou qualifications de type

L'activité formation en termes de séances de qualification s'est présentée comme suit :

- ◆ Formation de 15 nouveaux CDB lâchés en ligne durant l'été 2010 (2 CDB du secteur B737 et 13 CDB du secteur A320).
- ◆ Formation ab initio de 12 pilotes sur A320 recrutés en septembre 2009 (actuellement en phase de semi-lâcher et poursuivant leur adaptation en ligne).
- ◆ Formation ab initio de 8 pilotes sur B737 recrutés en septembre 2009 (actuellement en adaptation en ligne et en phase de semi-lâcher).
- ◆ 24 qualifications de type A320 : 16 CDB sont passés du secteur B737 au secteur A320, 7 OPL sont passés du secteur B737 au secteur A320 et 1 OPL du secteur A300 au secteur A320.
- ◆ 2 qualifications de type A300-600 en faveur d'un CDB provenant du secteur B737 et d'un OPL provenant du secteur A320.
- ◆ 16 CDB stagiaires (6 CDB sur A320 et 10 CDB sur B737) ont entamé leur 1ère phase du stage CDB (cours au sol et simulateur) en septembre 2010.
- ◆ Démarrage de la formation ab initio des 34 pilotes recrutés en 2010 (10 sur B737 et 24 sur A320)

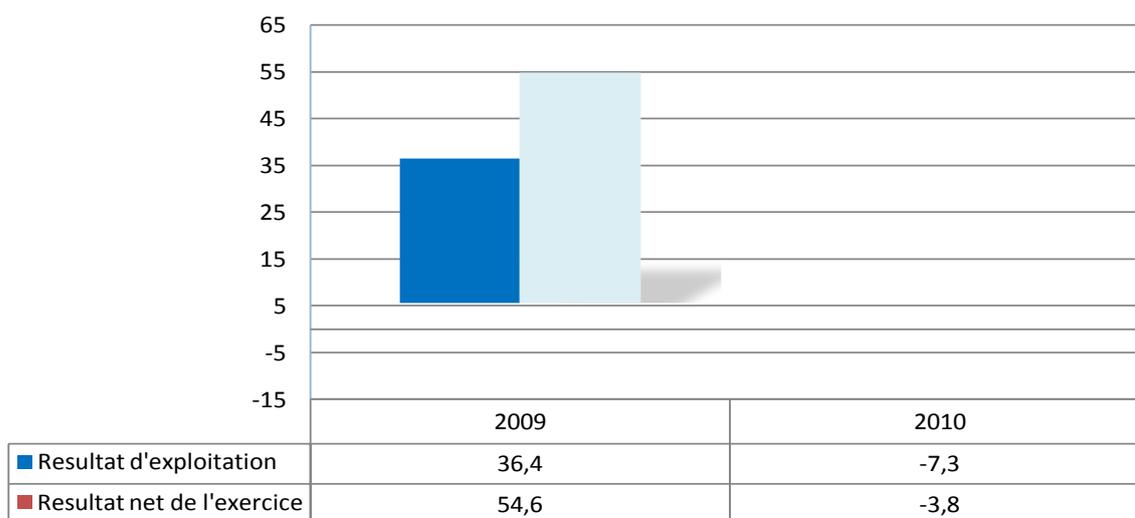
ANALYSE DES RESULTATS FINANCIERS

L'exercice 2010 a été clôturé avec un résultat net déficitaire de 3,8 MD.

I. RESULTAT D'EXPLOITATION

L'activité réalisée en 2010 a dégagé un résultat d'exploitation de -7,3 MD en repli de 43,7 MD par rapport à 2009. Cette baisse est la conséquence de l'augmentation des charges d'exploitation de 9,5% (soit +91,9 MD) pour une croissance des produits d'exploitation de 4,8% (soit + 48,2MD).

Evolution des résultats financiers en MD



I.1. EVOLUTION DES PRINCIPALES RUBRIQUES DE CHARGES :

L'exercice 2010 s'est caractérisé par une augmentation notable des charges d'exploitation de 9,5% pour s'établir à 1 059 MD contre 967,1MD en 2009 engendrant ainsi une hausse de 91,9 MD. L'évolution des principales rubriques de charges se présente comme suit :

b) - Les charges en augmentation :

◆ **Carburant avions:** les dépenses carburant avions ont contribué à la hausse des charges d'exploitation de l'année 2010 de +33,7 MD et ce malgré le surcoût de 27,5 MD engendré par l'opération de couverture contre les risques de fluctuation des prix du kérosène en 2009 et non reconduite en 2010. Cette augmentation de 16,3% est due à:

- ▣ la flambée du prix moyen de la tonne carburant de 32% qui est passé de 888 DT en 2009 à 1 173 DT en 2010.
- ▣ la hausse de la parité du dollar de 6%.
- ▣ l'augmentation du volume de consommation carburant de 2% suite à la progression des heures de vol de 1,3%.

◆ **Frais de personnel:** ils ont augmenté de 5,5% passant de 140,5 MD à 148,3 MD en 2010. L'écart de 7,8 MD détaillé par corps de métier comme suit:

- ▣ la hausse des charges de personnel PNT de 19,3% soit + 8,9 MD
- ▣ la hausse des charges de personnel PNC de 4,8% soit + 1,2 MD
- ▣ la baisse des charges de personnel PS de 3,4% soit – 2,3MD

◆ **Dotations aux amortissements et aux provisions:** le montant des dotations constatées au 31 décembre 2010 a été de 111,5 MD contre 81,4 MD soit une hausse de 30,1 MD. Ces dotations sont détaillées comme suit:

- ▣ Dotations aux amortissements: elles ont noté une hausse importante de 18,1 MD passant de 63,1 MD à 81,2 en 2010 du fait de l'augmentation des investissements pour la maintenance des réacteurs et de l'acquisition de deux nouveaux avions (un A340 en décembre 2009 et un A320 en juin 2010).
- ▣ Dotations aux provisions: elles ont enregistré une hausse de 11,1 MD (soit 30,3 MD contre 18,3 MD en 2009) suite principalement, à la constitution en 2010 de provisions pour dépréciation des créances de Mauritania Airways de 26 MD (15 MD en 2009) et de la STAR de 4MD et à la reprise de provisions de 5 MD sur les créances d'el Iraquia.

◆ **Redevances aéronautiques:** ces dépenses ont accusé une hausse de 5%, et ont atteint 276,6 MD soit une augmentation de 13,3 MD suite essentiellement à l'accroissement de l'activité en 2010 et notamment l'activité régulier et supplémentaire. Les principales rubriques sont les suivantes:

- Les redevances d'atterrissage ont marqué une augmentation de 1,6% passant de 36,1 MD à 36,7 MD.
- Les redevances d'embarquement ont connu une hausse de 5,2% passant de 99,4MD à 104,5 MD (soit +5,1MD) suite essentiellement à l'évolution du trafic R+S de 7,5%.
- Les redevances de survol ont enregistré un accroissement de 1,6% passant de 80,8 MD à 82,1 MD soit un écart de + 1,3MD.
- Les redevances de sécurité : ont subi une hausse de 10,8% soit 15,4 MD contre 13,9 MD en 2009 (+ 1,5 MD).
- Les redevances de réservation électronique : ont marqué une hausse de 12,7% passant de 22,5 MD à 25,4 MD.

◆ **Primes d'assurance avions:** les primes payées au titre de l'année 2010 sont plus élevées de 13,6% par rapport à celles de 2009 (soit 7,6MD contre 6,7MD). Cette augmentation est la conséquence de l'évolution de l'activité, de l'acquisition de nouveaux appareils et de l'accroissement de la parité du dollar de 4%.

◆ **Prestations informatiques et télécom:** le montant de ces prestations a atteint 15,3 MD contre 6,9 MD en 2009. l'écart représente principalement la contre partie de l'avancement inhérent aux grands projets informatiques (programmation intégrée, ERP..).

a)- Les charges en régression :

◆ **Assistance fournie aux avions:** cette dépense a marqué une régression de 2,8% passant de 143,5 MD en 2009 à 139,5 MD en 2010 et résultant essentiellement de la baisse des dépenses d'exploitation pour la maintenance des avions de 7,2 MD (soit 58,2 MD en 2010 contre 65,4 MD en 2009).

◆ **Loyers avions:** cette rubrique est passée de 25,3 MD en 2009 à 19,3 MD en 2010 marquant une diminution de 23,9% du fait de :

- La baisse des frais d'allottements de 7,5MD suite à l'annulation, en janvier 2010, de l'accord code share avec Air France.
- L'augmentation des loyers avions de 1,4 MD (soit 19,2MD contre 17,8 MD en 2009) pour une même enveloppe d'heures de vols des avions affrétés.

◆ **Commissions sur ventes de titres de transport :** elles ont régressé de 2,1 MD soit 11,6 contre 13,7 MD en 2009 suite essentiellement à l'introduction sur le marché tunisien en février 2009 du taux de la commission de base de 1%.

I.2. EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires de l'année 2010 a enregistré un développement de 4,8% passant de 1 003,5 MD en 2009 à 1 051,8 MD ce qui représente une progression de 48,3 MD.

Les principaux revenus composant le chiffre d'affaires sont les suivants:

◆ **Revenus du transport passagers et bagages:** ils ont noté une augmentation de 4,5% et ont atteint 969 MD selon la répartition suivante :

■ **Activité régulière et supplémentaire :** le revenu de cette activité a marqué une évolution de 10,1% passant de 633,2 MD à 697MD en 2010 soit un écart de + 63,8 MD suite au développement du trafic de cette activité de 7,5%. La recette unitaire par passager en 2010 est de 229 TND contre 232 TND en 2009

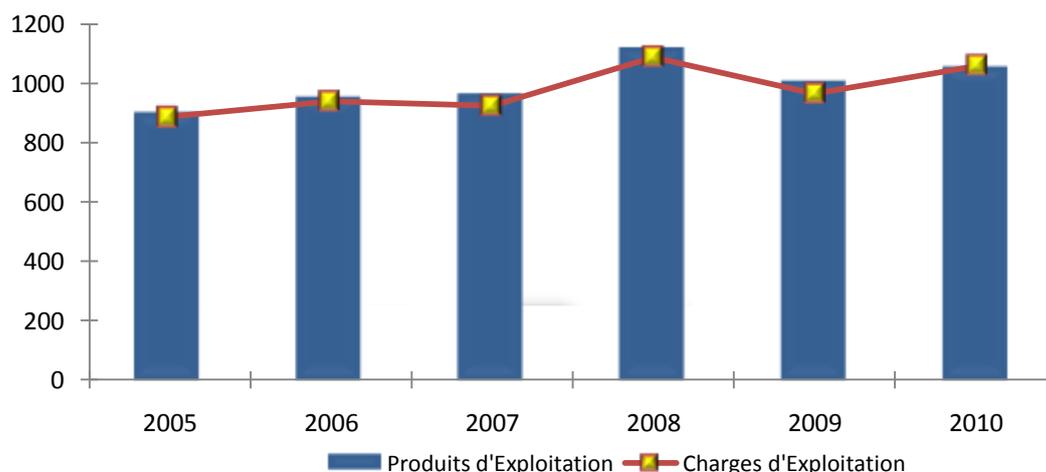
■ **Activité charter :** le revenu généré par cette activité est de 268,5 MD contre 287 MD en 2009 soit une baisse de 18,5 MD (-6,4 %) due principalement à la diminution en 2010 des heures de vol charter de 6,1%.

■ **Recettes frètement avions :** Les recettes de cette activité ont baissé de 3,3 MD et ont atteint 3,5 MD en 2010 contre 6,8 MD en 2009 suite à la régression de 32 % de l'enveloppe des heures de vol frêtées

◆ **Revenus du transport fret et poste:** ils ont marqué une hausse de 17,7% passant de 18,5 MD à 21,7 MD en 2010 suite essentiellement à l'augmentation du tonnage fret transporté de 4,2%.

◆ **Autres produits d'exploitation :** ils ont enregistré une amélioration de 5,3% passant de 54,6MD à 56,4 MD en 2010 suite principalement à l'augmentation en 2010 des produits relatifs aux titres de transport passagers et fret émis en janvier 2009 et non encore utilisés jusqu'au 31/12/2010.

Evolution des produits et des charges d'exploitation en MD



II. RESULTAT DE L'ACTIVITE AVANT IMPOT

Le résultat des activités ordinaires avant impôt a marqué un déficit de 3,8 MD contre un bénéfice de 54,6MD en 2009. Cette baisse de 58,4 MD est due au recul du résultat d'exploitation de 43,7 MD, des produits hors exploitation de 5,1 MD et à la hausse des charges hors exploitation de 9,7 MD.

▣ **Les produits hors exploitation** : ils ont atteint 59 MD et se composent comme suit :

- Les produits des placements et autres produits financiers : ils ont accusé une baisse de 20,8 MD (soit 26,6 MD contre 47,4 MD) suite essentiellement à l'encaissement en 2009 de la plus value de 10,8 MD réalisée sur la vente des actions détenues par Tunisair dans le capital de l'UIB et de l'UTB et à la diminution des dividendes provenant des filiales (-9,7 MD).
- Les autres gains ordinaires : ils ont enregistré une augmentation de 15,6 MD et ont atteint 32,3 MD suite principalement à la hausse des gains de change de 2010 de 7,4 MD et à la subvention reçue de l'état à travers l'OACA pour un montant de 5 MD

▣ **Les charges hors exploitation** : elles ont atteint 55,5 MD et ont enregistré une augmentation de 9,7 MD due principalement à la hausse des pertes de change en 2010.

EVOLUTION DES RESULTATS DE TUNISAIR

	2009	2010	Ecart 10/09	Var 10/09
Produits d'exploitation	1003.5	1051.8	48.3	4.8%
Charges d'exploitation	967.1	1059.0	91.9	9.5%
Résultat d'exploitation	36.4	-7.3	-43.7	-120.0%
Produits hors exploitation	64.1	59.0	-5.1	-8.0%
Charges hors exploitation	45.8	55.5	9.7	21.1%
Résultat avant impôt	54.6	-3.8	-58.4	-106.9%
Résultat après impôt	54.6	-3.8	-58.4	-106.9%
Résultat net de l'exercice	54.6	-3.8	-58.4	-106.9%

RATIOS FINANCIERS

Les ratios de l'année 2010 traduisant la santé financière de la compagnie se présentent comme suit (cf. Annexe II):

Ratio de financement des immobilisations (1 point): il a baissé de 0,1 point et a atteint l'unité ce qui indique que la compagnie ne bénéficie plus d'une marge de sécurité financière.

Ratio de solvabilité ou d'indépendance financière (1,5 point) : il est en régression de 0,3 point mais reste encore supérieur à l'unité ; il permet de constater que la compagnie est capable d'honorer ses échéances à LMT sans puiser sur ses fonds propres.

Ratios de liquidité (0,8 point): les deux ratios de liquidité ont régressé de 0,4 point par rapport à 2009 pour enregistrer un résultat inférieurs à l'unité ce qui traduit que les actifs courants de la compagnie ne couvrent plus la totalité des dettes à court terme.

Ratio de gestion (71 %): il a marqué une régression de 4,5 points par rapport à 2009, indiquant une diminution de la rentabilité économique de la compagnie en 2010.

Fonds de roulement (-61,9 MD): on parle dans ce cas d'un besoin de fond de roulement; il indique que l'actif courant de la compagnie a besoin de 61,9 MD pour couvrir la totalité du passif courant.

ANNEXE I						
BILANS						(md)
N°	ACTIF	2006	2007	2008	2009	2010
1	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	487	943	631	630	283
2	IMMOBILISATIONS	373 159	403 645	446 764	667 314	876 870
3	AUTRES VALEURS IMMOBILISEES	192 956	268 869	256 606	174 709	165 863
4=1+2+3	TOTAL ACTIFS IMMOBILISES	566 602	673 457	704 001	842 653	1 043 016
5	AUTRES ACTIFS NON COURANTS	32 552	31 914	24 914	19 960	30 551
6 =5+4	TOTAL DES ACTIFS NON COURANTS	599 154	705 371	728 915	862 613	1 073 567
7	VALEURS D'EXPLOITATION	2 772	3 030	2 882	4 295	3 575
8	CLIENTS	211 785	289 204	29 726	36 179	26 219
9	AUTRES ACTIFS COURANTS	129 541	142 183	159 951	197 266	166 507
10	COMPTES FINANCIERS	387 010	336 191	185 519	228 263	144 152
11=7+8+9+10	TOTAL DES ACTIFS COURANTS	731 108	770 608	378 078	466 003	340 453
	TOTAL ACTIF	1 330 262	1 475 979	1 106 993	1 328 616	1 414 020
	PASSIF	2006	2007	2008	2009	2010
12	CAPITAL ET RESERVES	458 368	433 821	492 614	532 066	594 118
13	RESULTAT NET DE L'EXERCICE	43 098	32 508	32 790	54 646	-3 784
14=12+13	FONDS PROPRES	501 466	466 330	525 404	586 712	590 334
15	DETTES MLT	311 425	292 451	225 316	328 587	398 752
16	PROVISIONS	5 457	18 098	15 341	12 371	11 255
17	AUTRES	5 528	8 883	2 780	1 765	11 341
18=15+16+17	TOTAL PASSIFS NON COURANTS	322 410	319 432	243 437	342 723	421 348
19	FOURNISSEURS	254 529	367 184	94 731	90 116	99 644
20	AUTRES PASSIFS COURANTS	173 895	247 472	161 753	186 460	186 657
21	PASSIFS FINANCIERS	77 962	75 562	81 668	122 605	116 037
22=21+20+19	TOTAL PASSIFS COURANTS	506 386	690 218	338 152	399 181	402 338
	TOTAL PASSIF	1 330 262	1 475 979	1 106 993	1 328 616	1 414 020

ANNEXE II

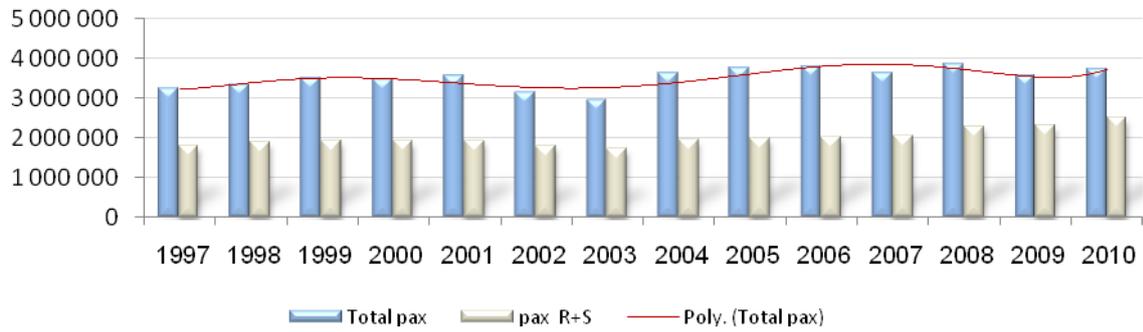
RATIOS COMPARES

RATIOS	2006	2007	2008	2009	2010
I-RATIOS DE FINANCEMENT DES IMMOBILISATIONS					
FONDS PROPRES+PASSIFS NON COURANTS / TOTAL ACTIFS IMMOBILISES(14+18/4)	1.5	1.2	1.1	1.1	1.0
II-RATIO DE SOLVABILITE OU D'INDEPENDANCE FINANCIERE					
FONDS PROPRES/DETTES A LMT (14/15)	1.6	1.6	2.3	1.8	1.5
III-RATIOS DE LIQUIDITE					
LIQUIDITE GENERALE (11/22)	1.4	1.1	1.1	1.2	0.8
LIQUIDITE RELATIVE (8+9+10/22)	1.4	1.1	1.1	1.2	0.8
IV-FONDS DE ROULEMENT (11-22)	224 722	80 390	39 926	66 822	-61 885
V-RATIO DE GESTION					
CHIFFRE D'AFFAIRES / TOTAL ACTIF	67.5%	65.1%	100.9%	75.5%	71.0%
VI-RATIOS DE RENTABILITE NETTE					
BENEFICE NET DE L'EXERCICE /FONDS PROPRES	8.6%	7.0%	6.2%	9.3%	-
BENEFICE NET DE L'EXERCICE /CHIFFRE D'AFFAIRES	4.8%	3.4%	2.9%	5.4%	-

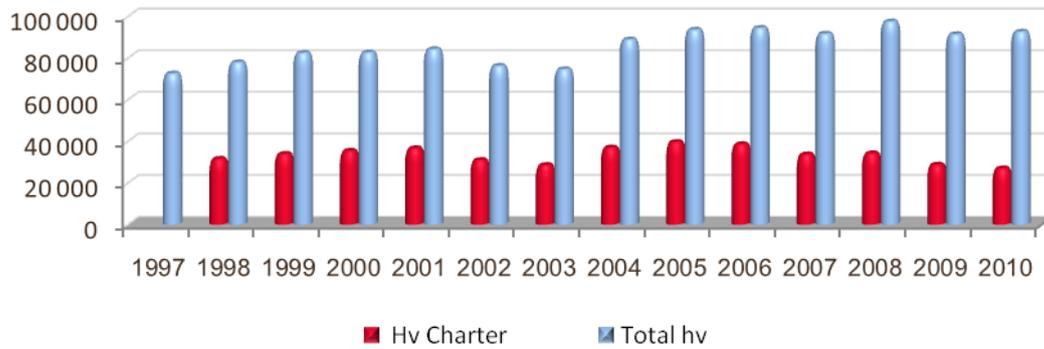
TABLEAU DE SYNTHESE

	2006	2007	2008	2009	2010
RESULTAT DE TRAFIC					
Nbre total de PAX	3 777 190	3 610 859	3 831 776	3 556 513	3 699 133
R+S	2 013 630	2 048 998	2 276 689	2 304 730	2 478 314
Charter	1 741 536	1 538 417	1 529 102	1 251 783	1 198 753
Pèlerinage	22 024	23 444	25 985		22 066
CR (R+S)	61.6%	62.9%	64.2%	64.0%	66.7%
CR (tous vols)	68.9%	69.3%	70.0%	69.1%	71.0%
CC (tous vols)	64.0%	63.8%	62.3%	63.2%	64.6%
Tonnage Frêt & Poste	13 278	11 854	11 548	10 446	1 889
Nbre de SO charter	2 157 619	1 856 493	1 941 310	1 546 232	1 446 589
Part de marché	38.0%	34.7%	35.6%	35.0%	35.0%
UJM de la flotte	8.70	8.18	8.35	8.10	8.30
HEURES DE VOL					
Total HDV	94 394	91 616	97 501	91 332	92 555
Par appareil					
B725	0	0	0	0	0
B737	36 940	35 155	34 490	31 991	30 559
A300	6 566	5 809	6 450	4 682	5 157
A320	39 710	36 256	35 316	36 553	37 340
A319	8 836	12 361	15 060	13 334	14 474
A.Affrétés	2 342	2 035	6 185	3 269	3 261
Par activité					
R+S	52 825	55 663	60 782	61 169	63 093
Charter	38 504	33 606	34 129	28 660	26 902
Pèlerinage	754	835	935		796
Mise en place	1 670	1 512	1 655	1 503	1 764
FLOTTE TUNISAIR	29	30	30	30	31
B727	0	0	0	0	0
B737/200	0	0	0	0	0
B737/500	4	4	4	4	4
B737/600	7	7	7	7	7
A300B4	0	0	0	0	0
A300-600	3	3	3	3	3
A320	12	12	12	12	13
A319	3	4	4	4	4
EFFECTIF AU 31/12/....	4800	3082	3003	2999	3009
RESULTATS FINANCIERS EN MD					
Produits d'exploitation	949.5	960.7	1 116.7	1 003.5	1 051.7
Charges d'exploitation	940.8	925.6	1 087.9	967.1	1 059.0
Résultat d'exploitation	8.7	35.1	28.8	36.4	-7.3
Résultat de l'exercice	28.2	32.5	32.8	54.6	-3.8

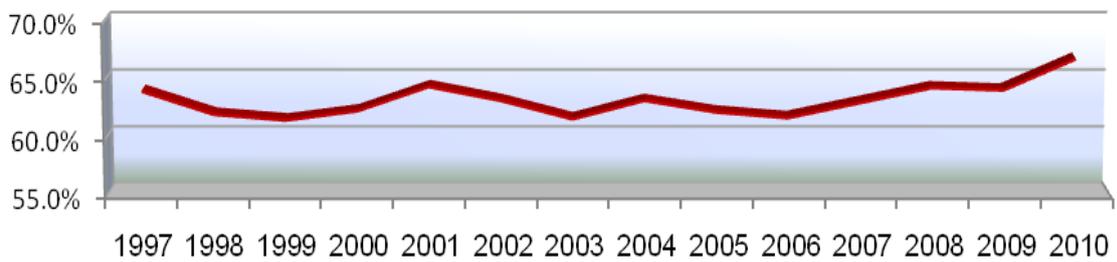
Evolution pax



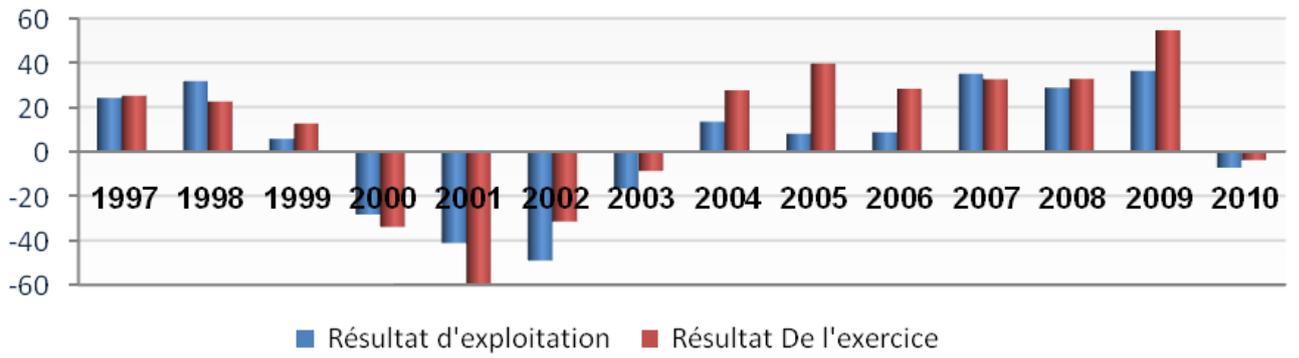
Evolution Hv



CR (R+S)



EVOLUTION DES RESULTAS



Flotte et UJM

