



الخطوط التونسية
TUNISAIR

Communication Financière

Analyse de l'actuel et Perspectives

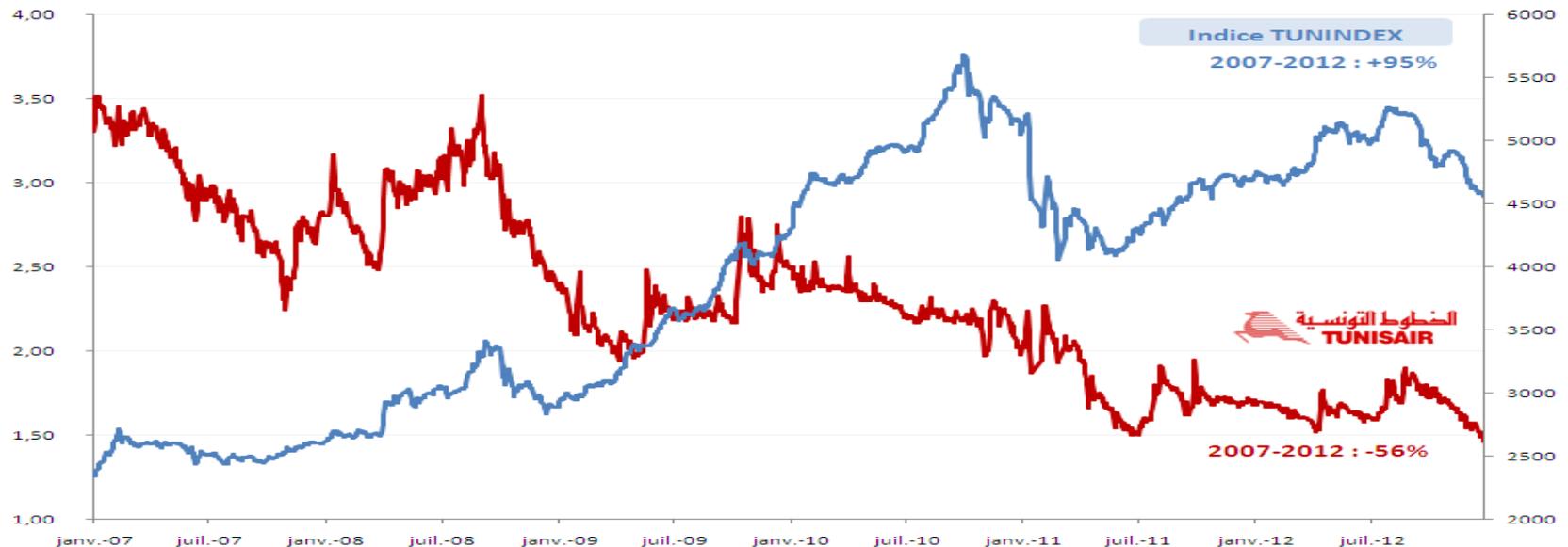
Historique:

- Date de création : Octobre 1948
- 64 ans d'expérience
- 58 ans de bénéfices
- Leader sur le marché de et vers la Tunisie
- ✓ 38% de part de marché
- ✓ 3,8 millions de passagers transportés par an
- Un milliard de TND de chiffre d'affaires
- Niveau de sécurité conforme aux standards internationaux.

Titre Tunisair

- Véritable *Blue Chip* du marché par le passé, l'action de TUNISAIR a été fortement sanctionnée sur les 5 dernières années, perdant 56% de sa valeur.
- La crise économique mondiale de 2008 et la Révolution Tunisienne en 2011 ont eu un impact défavorable sur le comportement boursier du titre.
- Aujourd'hui, le cours de TUNISAIR atteint ses plus bas niveaux historiques et sa capitalisation boursière s'établit à 155 MDT, soit moins de 50% des fonds propres comptables.

Performance	Tunisair	Tunindex
2007	-15%	12%
2008	-16%	11%
2009	5%	48%
2010	-19%	19%
2011	-15%	-8%
2012	-15%	-3%

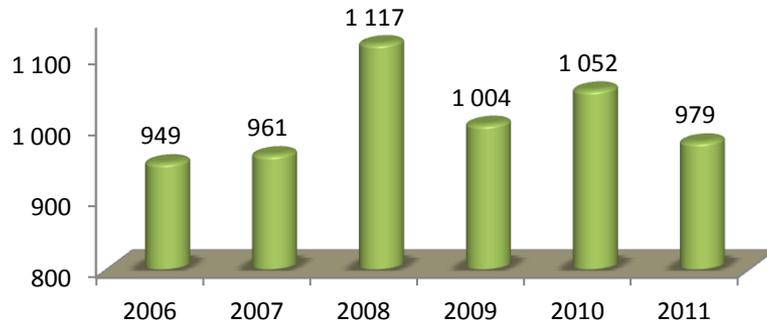


2008 Année de référence en terme d'activité:

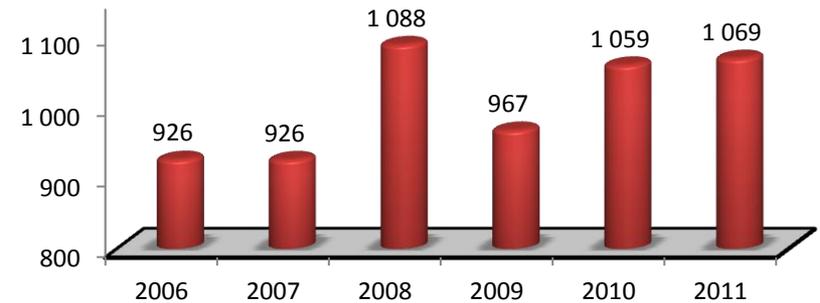
- Plus de **3,8** millions de passagers
- **97 400** heures de vol (dont 6200 affrétées soit l'équivalent de l'utilisation annuelle de deux appareils)
- **30** appareils en propriété avec une utilisation moyenne de **8,3 heures/jour**
- **100** vols en moyenne par jour
- Coefficient de remplissage (R+S) de **64,2%**

2011 année difficile

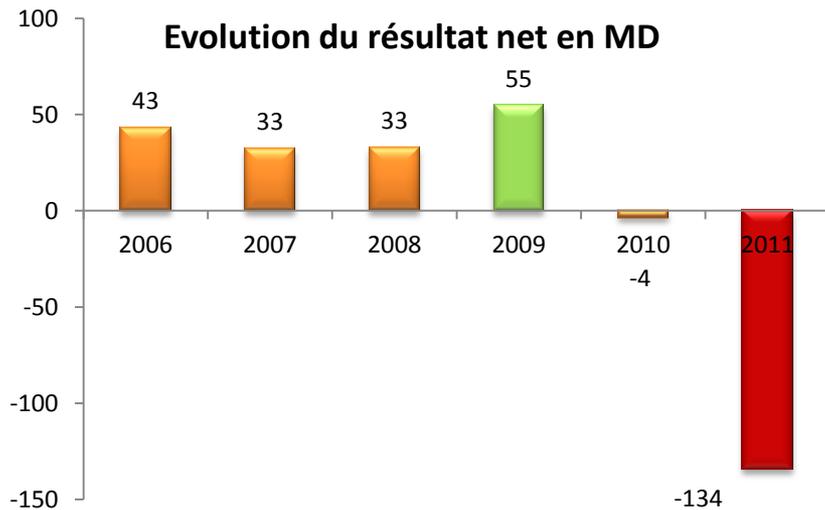
Produits d'Exploitation en MD



Charges d'Exploitation en MD



Evolution du résultat net en MD

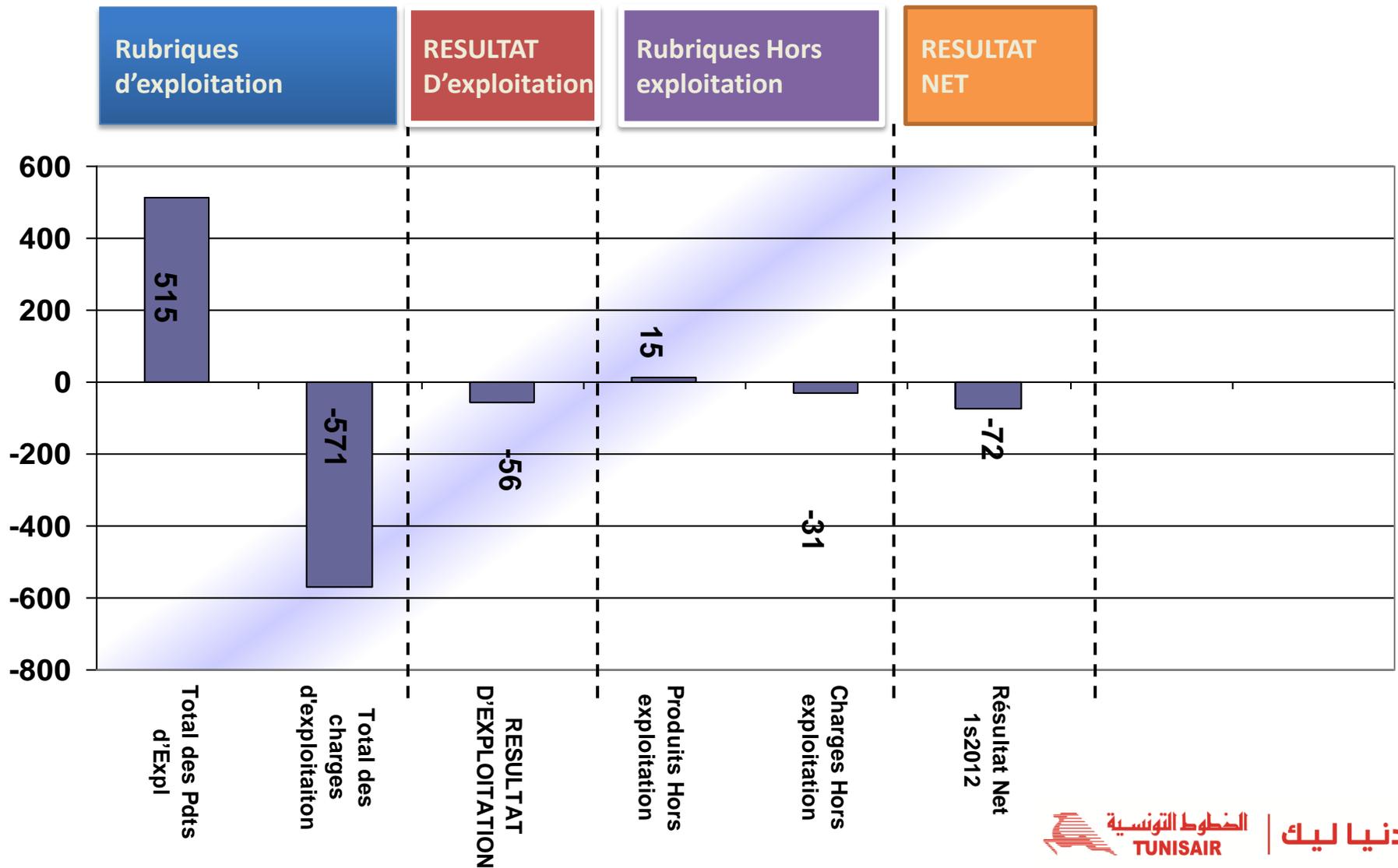


- Passagers transportés en baisse de **500.000** par rapport à 2010.
- Baisse des produits de **7%**.
- Augmentation des charges de **1%**.

En 2012, Tunisair revient au niveau des indicateurs de 2008:

- **3,8** millions de passagers
- **90 500** heures de vol (dont 1100 affrétées)
- **33** appareils en propriété dont:
 - ✓ Un A300-600 immobilisé en Back up
 - ✓ Un nouvel appareil A320 entré en exploitation en juillet
- Une utilisation moyenne de **7,85 heures/jour**
- **100** vols en moyenne par jour.
- Coefficient de remplissage (R+S) record de **69,8%**.

Etat de résultat au 30 Juin 2012



Données Analytiques de l'activité transport

Janvier à octobre 2010 et 2011 réelles 2012 probables:

	janv-oct 2010	janv-oct 2011	janv-oct 2012	Var 12/11	Var 12/10
Nombre de passagers	3 234 674	2 717 647	3 318 506	22%	3%
Heures de Vol	78 052	68 645	77 403	13%	-1%
Coefficient de remplissage (R+S)	66%	69%	70%	1 point	4 points
Recettes brutes en mdt	788 971	698 214	861 115	23%	9%
Recette unitaire passager (R+S) en DT	232	243	247	1%	6%
Coûts complets en mdt	783 092	775 460	928 594	20%	19%

Données Analytiques de l'activité transport Janvier à octobre 2010 et 2011 réelles 2012 probables:

- L'augmentation notable des coûts est due essentiellement à la hausse des rubriques suivantes :

	janv-oct 2010	janv-oct 2011	janv-oct 2012	Var 12/11	Var 12/10
	En mdt				
Carburant *	203 430	237 473	299 377	26%	47%
Maintenance Avion	51 541	54 730	70 203	28%	36%
Taxes aéroportuaires et redevances de route	107 810	93 227	112 455	21%	4%
Assistance en Tunisie et à l'étranger	65 045	56 174	66 328	18%	2%

* Prix moyen de la tonne de :

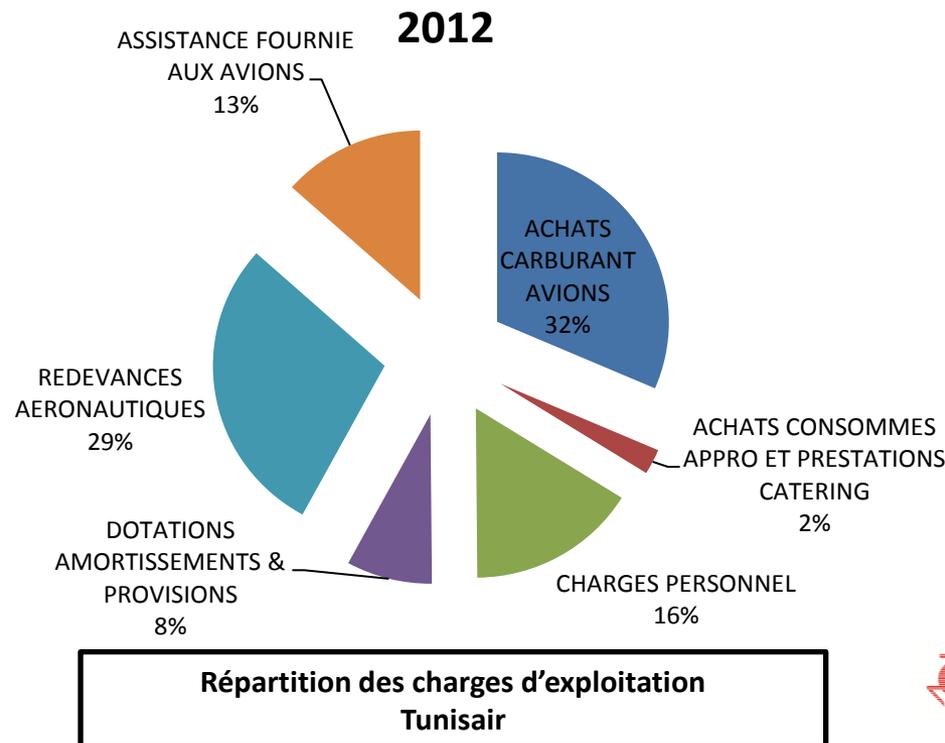
- **1164,04 DT** en 2010
- **1538,090 DT** en 2011 (+10,7% par rapport à 2010)
- **1702,426 DT** en 2012 (+11% vs 2011 et +46% vs 2010)



الدنيا ليك

Évolution en 2012 des revenus et charges d'exploitation:

- Evolution des Produits d'exploitation de 17% par rapport à 2011 et de 9% par rapport à 2010
- Evolution des Charges d'exploitation de 15% par rapport à 2011 et de 16% par rapport à 2010



Analyse SWOT:

Forces

- *Expérience depuis 1948
- *Sécurité (zéro accident & conformité aux normes)
- *Flexibilité: adaptation à la demande (présence sur le régulier et le charter)
- *Proximité: présence dans les aéroports régionaux

Opportunités

- *Développement du réseau en Hub & Spoke
- *Développement de l'activité sur l'Afrique
- *Développement des vols long courrier
- *Possibilité de partenariat stratégique et d'intégration dans une alliance

Faiblesses

- *Sureffectif: 8500 employés (Groupe) soit 230 agents par avion contre 175 pour les compagnies à structures comparables.
- *Age de la flotte: âge moyen de 15 ans et faible utilisation journalière
- *Lourdeur organisationnelle
- *Groupe à structure de coût fixe lourde: 30% des charges.

Menaces

- *Open Sky avec l'Union Européenne
- *Accord de Cinquième liberté avec des pays du Golfe
- *Arrivée de nouveaux opérateurs tunisien et étrangers
- *Flambée du prix Carburant
- *Impact de l'instabilité du pays et de la conjoncture économique en Europe

Business Plan 2013-2017

I - Les fondements du BP:

1- Une nouvelle stratégie commerciale basée sur:

- La refonte du réseau dans l'objectif de développement du trafic de 6^{ème} liberté.
- Le renforcement du réseau sur l'Afrique (20 destinations à l'horizon 2016)
- L'augmentation des fréquences régulières sur les marchés traditionnels
- Le développement de réseau long courrier
- Le renforcement des synergies entre Tunisair et Tunisair Express
- La fidélisation de la clientèle
- La refonte de la stratégie de communication et de promotion
- Le développement des ventes à distance via le site web et le call center

2- L'intégration des filiales: Tunisair Technics, Tunisair Handling et Tunisair Express

3- La concrétisation du plan de flotte de 2008

4- Le retrait et la mise à la vente :

- de l'A340 et du BBJ
- des avions commerciaux qui ont atteint 20 ans (4 737-500, 3 A300-600, 5 A320 et un ATR42)

Business Plan 2013-2017

II - Les prévisions d'activité :

- Une évolution annuelle moyenne du trafic de 4,2% et des heures de vols de 3,1%
- Une évolution annuelle moyenne des produits d'exploitation de 5,5% et des charges d'exploitation de 5,4%

Business Plan 2013-2017

III - Plan de redressement :

Objectifs

- Le renflouement rapide des liquidités du Groupe et le rétablissement de ses équilibres financiers.
- Le renforcement de sa position compétitive tant au niveau de la qualité de service et de la sécurité de ses opérations, qu'au niveau de la productivité des ressources humaines et matérielles.
- La révision de son organisation, de sa stratégie commerciale et de sa politique d'investissement.

Actions en interne

- Implémentation de la nouvelle stratégie commerciale définie dans le Business Plan.
- Mise à niveau globale de l'entreprise avec une modernisation des outils de gestion.
- Implémentation d'un nouvel organigramme et d'une Loi Cadre.
- Organisation des filiales intégrées en centres de profit.
- Mise en place d'un programme de compression des coûts.
- Création de Tunisair International Service.

Actions en interne

- Amélioration de la productivité du personnel et de la flotte.
 - Plan d'assainissement social portant sur le dégageant de 1700 agents sur deux ans (2013-2014).
 - Gel des recrutements et recours à des contrats à durée déterminée selon la saisonnalité.
 - Non remplacement des départs à la retraite légale (329 agents).
 - Gel des salaires pour la période 2013-2014
- ✓ **L'économie escomptée de ces actions sur la période 2013-2015 est estimée à 231 Millions de Dinars.**

Soutien de l'Etat

- Révision du mode de gouvernance pour plus de flexibilité et d'autonomie de gestion.
- Appui pour l'opération d'allégement des effectifs
- Annulation de la dette de groupe envers OACA pour 166 MD
- Octroi d'une avance de 300 MD remboursable dès la concrétisation de la cession des deux avions présidentiels
- Exonération de la redevance de l'OACA sur le Catering
- Octroi à Tunisair du statut de société totalement exportatrice.
- Reconduction de l'exonération de l'impôt sur les bénéfices sur la durée du Business Plan
- Soutien pour l'accès aux crédits de financement du plan de flotte
- Compensation des services publics (Tourisme, Vols domestiques...)
- Réalisation d'une augmentation substantielle du capital Social de l'entreprise.

Résultats escomptés du Business Plan et du Plan de Redressement

- ✓ Croissance de l'activité au taux moyen de 4,2% par an.
- ✓ Développement du réseau (Afrique et Long Courrier) et du trafic de 6^{ème} liberté.
- ✓ Modernisation et rajeunissement de la flotte et des outils de gestion.
- ✓ Amélioration de la productivité des ressources humaines et matérielles et alignement sur les normes de l'industrie.
- ✓ Maîtrise et contrôle permanent de l'évolution des charges.

Résultats escomptés du Business Plan et du Plan de Redressement

- ✓ **Retour à *l'équilibre* à partir de 2014**
- ✓ **Une marge nette de *3%* en moyenne sur la durée du Business Plan.**