

Tunisair : au-delà des tarifs, traiter les causes plutôt que les symptômes

Par Mondher Sahli* - À la fin du mois d'août, la Tunisie se trouve au croisement de deux flux particulièrement importants pour son économie et son transport aérien. La haute saison touristique se poursuit, tandis que s'amorce le pic des retours des Tunisiens résidant à l'étranger (TRE) vers leurs pays de résidence. C'est précisément à cette période que la pression sur les capacités de transport est la plus forte.

Les chiffres confirment l'importance de cette saison. Près de 5,83 millions de visiteurs ont été accueillis au cours des sept premiers mois de 2026, soit une progression de 2,6 % sur un an, selon les données communiquées par le ministère du Tourisme. Au 20 août, les recettes touristiques cumulées atteignaient 5 127,5 millions de dinars, contre 4 885 millions un an plus tôt, soit une hausse de 5 %, selon les données de la Banque centrale de Tunisie. Dans le même temps, la question du prix des billets, de la ponctualité et de la capacité offerte aux TRE continue d'alimenter le débat public. Dès le printemps, la Fédération des Travailleurs Tunisiens à l'Étranger (FTTE) dénonçait la cherté des billets, tandis que des députés rapportaient que certains Tunisiens établis à l'étranger renonçaient à rentrer au pays. Le gouvernement avait alors annoncé quelques mesures tarifaires destinées à faciliter leur retour. Leur mise en œuvre effective et leur impact sur les prix payés et les capacités réellement offertes restent toutefois difficiles à apprécier à partir des informations publiques disponibles.

Ces différents éléments renvoient notamment à un facteur structurel encore insuffisamment pris en compte dans le débat public, la disponibilité effective de la flotte de Tunisair. À l'heure où la Tunisie cherche simultanément à accueillir davantage de touristes internationaux, à maintenir le lien avec sa diaspora et à améliorer la desserte de son territoire, l'enjeu n'est donc pas seulement de savoir combien d'avions la compagnie possède, mais combien sont réellement disponibles pour assurer le programme de vols.

Une demande qui progresse, une offre nationale qui a décroché

Les données de la police aux frontières permettent d'isoler plus précisément la dynamique de la diaspora. Du 1er janvier au 30 juin 2026, la Tunisie a enregistré 4 546 389 entrées de non-résidents, en hausse de 2,1 % sur un an. Sur la même période, 667 100 TRE sont rentrés dans le pays, soit une progression de 5,8 %. À mi-année, les arrivées de la diaspora progressaient donc sensiblement plus rapidement que l'ensemble des entrées de non-résidents.

Or Tunisair a transporté 2 486 888 passagers en 2025, en recul de 5 % par rapport à 2024, tandis que son offre en sièges-kilomètres diminuait de 8 %. Sa part de marché est passée de 22 % à 20 %. Autrement dit, la compagnie nationale a réduit sa capacité et perdu deux points de part de marché. Le redressement engagé depuis a permis de porter cette part à 22,3 % au premier semestre 2026, contre 21,8 % sur la même période de 2025. Cette amélioration reste toutefois étroitement liée à un paramètre technique que le débat public tend à sous-estimer, à savoir la disponibilité effective de la flotte.

Le paramètre oublié

En mars 2026, lors d'une audition devant la commission des services et du développement social du Conseil national des régions et des districts, les représentants de Tunisair ont fourni un chiffre particulièrement révélateur. La flotte comptait alors dix-neuf appareils, mais douze seulement étaient effectivement exploités, les sept autres étant en maintenance ou en réparation, en Tunisie et à l'étranger. Les indicateurs d'activité publiés pour le premier trimestre 2026 précisent par ailleurs que dix-neuf appareils étaient inscrits au permis d'exploitation. Ce nombre était déjà de dix-neuf un an auparavant, tandis que les sièges-kilomètres offerts n'ont progressé que d'environ 4 %, passant de 1,147 à 1,189 milliard. La distinction entre flotte nominale et flotte effectivement disponible est donc essentielle : compter davantage d'appareils dans la flotte administrative ne signifie pas nécessairement disposer d'une capacité opérationnelle équivalente.

Une approximation simple permet d'en mesurer les implications. À volume d'heures de vol donné, le nombre d'appareils nécessaires dépend de leur utilisation quotidienne et surtout de leur taux de disponibilité technique. On peut ainsi rapporter les heures de vol annuelles à couvrir au nombre d'heures qu'un appareil effectivement disponible peut produire sur l'année, puis ajouter une réserve destinée à absorber les aléas opérationnels. Il ne s'agit pas d'un plan de flotte complet, mais d'un ordre de grandeur permettant de montrer combien la disponibilité technique modifie le besoin en appareils.

Appliquons cette approximation à 2027. Tunisair a assuré 12 103 heures de vol au premier trimestre 2026 et 13 559 au deuxième, soit 25 662 heures sur l'ensemble du premier semestre. Une simple annualisation de ce volume conduit à environ 51 300 heures de vol sur l'année. Afin d'évaluer l'incidence d'une remontée progressive de la capacité opérationnelle, nous retenons trois scénarios pour 2027 : 55 000 heures dans un scénario de faible disponibilité de la flotte ; 58 500 heures dans un scénario de disponibilité intermédiaire, correspondant à une reconquête plus soutenue de

l'activité ; et 61 500 heures dans un scénario de forte disponibilité, permettant une expansion plus ambitieuse de l'offre (voir tableau 1).

Ces valeurs doivent être comprises comme des hypothèses de simulation et non comme des objectifs officiels de Tunisair. Retenons également une utilisation moyenne de 9,5 heures par appareil et par jour, proche des niveaux observés au premier semestre 2026, ainsi qu'une marge de réserve correspondant en moyenne à la capacité de 1,5 appareil, destinée à absorber une partie des aléas d'exploitation.

Tableau 1. Dimensionnement indicatif de la flotte selon les heures de vol et la disponibilité technique

Taux de disponibilité	55 000 heures	58 500 heures	61 500 heures
0,70 (scénario de faible disponibilité)	25 appareils	26 appareils	27 appareils
0,82 (scénario de disponibilité intermédiaire)	21 appareils	23 appareils	24 appareils
0,90 (scénario de forte disponibilité)	20 appareils	21 appareils	22 appareils

Source : calculs de l'auteur à partir des indicateurs d'activité de Tunisair publiés par le Conseil du Marché Financier, T1 et T2 2026. Les volumes de 55 000, 58 500 et 61 500 heures, les taux de disponibilité et la réserve opérationnelle équivalente à 1,5 appareil constituent des hypothèses de simulation. L'utilisation moyenne retenue est de 9,5 heures par jour et par appareil. La réserve vise à couvrir une partie des aléas opérationnels non déjà intégrés dans l'hypothèse de disponibilité technique.

Le passage d'un taux de disponibilité de 70 % à 82 % réduit, dans le cadre de cette simulation, le besoin théorique de trois à quatre appareils selon le scénario d'activité. La cible officielle de vingt et un avions peut ainsi suffire dans le scénario de 55 000 heures si la disponibilité atteint environ 82 %. Elle devient en revanche insuffisante, à taux de disponibilité inchangé, dès que l'activité atteint 58 500 heures. Le nombre d'appareils ne peut donc être apprécié indépendamment de leur disponibilité effective. Une cible de flotte qui ne s'accompagne pas d'un objectif de disponibilité reste incomplète.

Le prix du billet reflète aussi la rareté du siège

C'est ici que la question rejoint celle des TRE. En haute saison, le prix d'un billet ne dépend pas uniquement des coûts d'exploitation (carburant, équipages, maintenance, redevances aéroportuaires, assistance en escale, location ou affrètement des appareils) mais également de la capacité disponible au regard de la demande. Cette relation est renforcée par les pratiques de yield management, ou revenue management, qui conduisent les compagnies aériennes à ajuster en permanence les classes tarifaires proposées en fonction du rythme des réservations, du taux de

remplissage anticipé, du nombre de sièges restant disponibles et de la proximité de la date de départ. Lorsque la demande atteint son pic alors que la capacité est contrainte, les classes tarifaires les moins chères se ferment progressivement et une part croissante des sièges est vendue dans des classes plus élevées. La rareté de la capacité peut ainsi exercer une pression à la hausse sur le tarif moyen observé, même en l'absence d'une augmentation proportionnelle des coûts d'exploitation.

Les données du premier semestre 2026 montrent toutefois que la recette moyenne par passager de Tunisair a légèrement diminué par rapport à la même période de l'année précédente, passant de 613 à 605 dinars. L'effet de rareté ne doit donc pas être assimilé à une hausse générale et mécanique de la recette unitaire de la compagnie.

À ce mécanisme de rareté s'ajoute un effet sur les coûts. Pour maintenir son programme de vols, Tunisair a eu recours à plusieurs affrètements en ACMI au cours de 2025 et 2026, notamment pour compenser l'indisponibilité d'une partie de sa propre flotte. Dans ce type de contrat, l'avion, l'équipage, la maintenance et l'assurance sont fournis par le bailleur. L'ACMI se distingue donc fondamentalement d'une location coque nue et ne peut être comparé à celle-ci par un simple ratio de prix sans tenir compte de l'ensemble des prestations et des coûts couverts. Il constitue un instrument utile pour répondre à un besoin temporaire de capacité, mais peut devenir très coûteux lorsqu'il se substitue durablement à la remise en service des propres appareils de la compagnie. Le surcoût qui en résulte pèse alors sur la structure de coûts de Tunisair et peut accentuer la pression tarifaire lorsque la capacité disponible est contrainte.

Le mécanisme économique est donc le suivant. Une indisponibilité durable de la flotte peut conduire à un recours accru aux affrètements, réduire les marges de capacité et augmenter les coûts d'exploitation. Ces tensions peuvent ensuite se répercuter sur les tarifs des vols où la capacité disponible est la plus limitée, sans que cette transmission soit automatique ni uniforme. ***Le prix du billet apparaît alors moins comme la cause du problème que comme l'un de ses symptômes les plus visibles.***

La réponse publique a pourtant principalement porté sur ce symptôme tarifaire. Le conseil ministériel restreint du 25 avril 2026 a demandé à Tunisair de réserver un volume important de sièges à tarifs préférentiels, avec des avantages en matière de bagages et un assouplissement des conditions de modification ou d'annulation. Des aides au transport ont également été prévues, par l'intermédiaire de l'Office des Tunisiens à l'étranger, pour certaines familles à revenus modestes. Leur montant varie selon le mode de transport et les dispositifs mis en œuvre, ce qui ne permet pas de retenir ici un montant unique.

L'intention est légitime. Cet instrument ne peut toutefois se substituer à une véritable politique de capacité. Une réduction tarifaire fondée sur des quotas de sièges par vol ne crée aucune offre supplémentaire. Elle diminue le prix payé par les bénéficiaires et modifie la répartition des sièges disponibles. Dans le même temps, l'endettement de Tunisair atteint 728 millions de dinars à la fin juin 2026, tandis que ses dépenses de carburant ont fortement augmenté au deuxième trimestre dans un contexte de hausse du prix du Jet A-1. À budget donné, la remise en service durable d'un appareil permet d'offrir des sièges supplémentaires sur de nombreuses rotations. ***Une subvention tarifaire réduit le coût supporté par le passager, mais n'augmente pas le nombre de sièges disponibles.*** Autrement dit, elle agit sur le symptôme visible (le prix du billet) sans traiter directement la cause structurelle, à savoir l'insuffisance de sièges effectivement disponibles dans la flotte de Tunisair.

La ponctualité, un enjeu majeur sur le corridor France–Tunisie

Il faut ajouter un élément que les comparaisons de prix laissent souvent de côté : la ponctualité. Une étude de Flightright, publiée le 28 juillet 2026 et portant sur 107 970 vols opérés au départ de la France entre le 1er juin et le 20 juillet 2026, place Tunisair en tête des compagnies les plus touchées par les retards. Sur 752 vols observés, 417, soit 55,45 %, ont enregistré un retard d'au moins quinze minutes. Nouvelair arrive immédiatement derrière, avec 461 vols retardés sur 875, soit 52,69 %. Sur l'ensemble de l'échantillon, environ 38 % des vols ont connu un retard d'au moins quinze minutes.

Ces résultats appellent toutefois une lecture prudente. Le fait que les deux compagnies tunisiennes occupent simultanément les deux premières places du classement suggère que les performances observées ne peuvent être interprétées comme le seul reflet de la situation interne de Tunisair. Des facteurs communs aux liaisons concernées peuvent également intervenir, notamment la congestion des aéroports, les contraintes du contrôle aérien ou la forte concentration saisonnière du trafic. À cet égard, un rapport de la commission des finances du Sénat français, déposé le 24 juin 2026, souligne les difficultés persistantes du contrôle aérien français. La Direction des services de la navigation aérienne (DSNA) a été à l'origine de 6,6 millions de minutes de retard en 2025 et de 36 % de l'ensemble des retards « en route » imputables au contrôle aérien en Europe cette année-là. Le rapport précise toutefois qu'une amélioration était perceptible au cours des cinq premiers mois de 2026, avec 0,8 million de minutes de retard, soit une baisse de 40 % par rapport à la même période de 2025.

Les données disponibles ne permettent cependant pas de déterminer quelle proportion des retards constatés sur les liaisons entre la France et la Tunisie relève du contrôle aérien français, de la congestion aéroportuaire, des effets en cascade provoqués par les rotations précédentes ou de l'exploitation propre à chaque compagnie. Il serait donc excessif d'attribuer directement les performances observées à l'un ou l'autre de ces facteurs.

Un élément mérite néanmoins d'être relevé. Tunisair affiche elle-même un taux de ponctualité de 47 % sur l'ensemble de son réseau au premier semestre 2026, contre 42 % un an auparavant. La ponctualité est ici définie par des retards inférieurs à quinze minutes. Autrement dit, environ 53 % des vols n'ont pas satisfait à ce critère. Cet ordre de grandeur est proche des 55,45 % de vols retardés d'au moins quinze minutes observés par Flightright au départ de France. La comparaison doit naturellement rester prudente, puisque les périodes et les périmètres géographiques ne sont pas identiques. Elle indique néanmoins que les difficultés de ponctualité observées en France s'inscrivent dans un problème plus général de fiabilité opérationnelle du réseau de Tunisair et ne peuvent être imputées aux seules conditions d'exploitation françaises.

Cette question doit également être rapprochée de l'intensification de l'utilisation de la flotte. Au premier semestre 2026, Tunisair a porté l'utilisation moyenne de ses appareils de 7,50 à 9,42 heures par jour, soit une progression d'environ 26 %, alors que le nombre d'avions exploités est resté stable à 19. Cette amélioration constitue en elle-même un gain de productivité et ne saurait être assimilée à une cause de retard. Elle implique toutefois qu'un programme de vols plus dense doit s'accompagner de marges opérationnelles suffisantes pour absorber les aléas. Le dimensionnement des temps de bloc et d'escale, la capacité à substituer rapidement un appareil indisponible et l'existence de marges de récupération entre deux rotations deviennent alors déterminants pour éviter qu'un retard initial ne se propage aux vols suivants. Les données publiques disponibles ne permettent pas de mesurer précisément ces marges chez Tunisair ni leur contribution aux retards observés.

Pour les ménages de la diaspora tunisienne, cette question est d'autant plus importante que le choix d'un transporteur ne dépend pas seulement du tarif affiché. Il repose sur un arbitrage entre prix, horaires, fréquence, durée du voyage et fiabilité du service. Un tarif inférieur perd une partie de son avantage économique lorsque le risque de retard augmente : au prix monétaire du billet s'ajoute alors un coût en temps et, éventuellement, le risque de correspondances manquées ou de perturbations du séjour. Une dégradation durable de la ponctualité peut donc, en théorie, modifier les arbitrages des voyageurs au profit d'un autre transporteur et, sur certaines liaisons, d'un autre

mode de transport. Pour les déplacements comportant une forte composante de loisirs, elle peut également affecter le choix de la période du voyage, voire de la destination. Il n'est cependant pas possible, à partir des statistiques actuellement disponibles, de mesurer l'ampleur de ces effets de substitution.

Le réseau intérieur, maillon le plus fragile de la connectivité aérienne

Il apparaît encore plus aigu chez Tunisair Express, filiale du groupe Tunisair principalement spécialisée dans les liaisons domestiques et régionales. En septembre 2019, la compagnie avait conclu une commande ferme portant sur trois ATR 72-600 afin de renouveler sa flotte et de renforcer les dessertes intérieures et internationales de proximité. Or, selon la base spécialisée Planespotters, mise à jour au 1er août 2026, Tunisair Express ne comptait alors que deux ATR 72-600 dans sa flotte, dont un seul était répertorié comme en service, l'autre étant indiqué comme stationné. Les données de suivi des vols confirment que le TS-LBG assurait effectivement des rotations domestiques, notamment entre Tunis et Djerba, au début du mois d'août.

Cette faiblesse de la capacité propre a déjà conduit Tunisair Express à recourir à des appareils affrétés. À partir d'août 2025, la compagnie a notamment fait appel, dans le cadre d'un contrat de wet lease de type ACMI, à la compagnie maltaise Universal Air afin de maintenir certaines dessertes internationales. Universal Air exploite des Dash 8-Q400 configurés en 78 sièges et propose précisément ce type de prestation ACMI, qui comprend l'appareil, l'équipage, la maintenance et l'assurance. Le recours à l'affrètement permet de préserver la continuité du programme lorsque la flotte propre est indisponible, mais il constitue aussi une solution généralement plus coûteuse qu'une exploitation réalisée avec des appareils détenus ou loués à long terme sans équipage. Il traduit surtout, dans le cas de Tunisair Express, l'étroitesse de la marge de capacité disponible.

Cette contrainte est particulièrement importante sur le réseau intérieur. La vocation affichée de Tunisair Express est de relier Tunis, Djerba, Sfax, Tozeur, Gabès, Gafsa et Tabarka et, à l'international, plusieurs destinations régionales de proximité. Il faut toutefois distinguer cette mission générale du réseau effectivement programmé en 2026 : en août, les horaires disponibles ne recensent plus que trois destinations tunisiennes (Tunis, Djerba et Tozeur) auxquelles s'ajoutent Catane, Malte, Naples et Palerme. La contraction du réseau est donc elle-même révélatrice du problème de capacité. Avec seulement deux appareils dans la flotte propre, et potentiellement un seul effectivement disponible à certains moments, une immobilisation technique peut supprimer une fraction considérable de la capacité opérationnelle. La question centrale n'est dès lors pas seulement le nombre nominal d'avions, mais la capacité de la compagnie à disposer d'une réserve

opérationnelle permettant d'absorber un aléa sans annuler des vols ou désorganiser les rotations suivantes.

Cette fragilité est d'ailleurs reconnue par les pouvoirs publics. Lors d'une audition parlementaire en avril 2026, le ministre des Transports a qualifié la situation de Tunisair Express de particulièrement préoccupante, la compagnie demeurant déficitaire malgré des tarifs jugés élevés et nécessitant encore un soutien financier. Il a parallèlement annoncé que deux appareils de capacité moyenne devraient renforcer son exploitation avant la fin de 2026.

La coexistence de tarifs relativement élevés et de pertes persistantes n'est pas nécessairement contradictoire sur un réseau de faible densité. Lorsque les fréquences sont limitées et les volumes de passagers insuffisants, les coûts fixes sont répartis sur un nombre réduit de sièges. La très faible taille de la flotte limite également les possibilités d'économies d'échelle et accroît fortement la sensibilité de l'exploitation à l'indisponibilité d'un appareil.

Le problème ne se réduit donc pas à la capacité disponible. Il tient également au niveau de la demande, que les caractéristiques mêmes de l'offre contribuent à déterminer. Le ministère travaille d'ailleurs à une relance des aéroports intérieurs de Sfax, Tabarka et Tozeur. Selon les déclarations rapportées à l'issue de l'audition d'avril 2026, certaines dessertes de Sfax avaient été suspendues faute d'un remplissage suffisant, le ministre évoquant un seuil d'environ 70 % pour assurer leur viabilité. Ce seuil doit toutefois être interprété avec prudence. Il ne constitue pas une donnée technique invariante et dépend notamment des coûts d'exploitation, du type d'appareil utilisé, des fréquences proposées et du niveau des tarifs. On retrouve ici une difficulté classique du transport aérien régional. Réduire les fréquences afin de limiter les pertes peut détériorer l'attractivité du service, notamment auprès des clientèles d'affaires, des passagers en correspondance et des touristes de court séjour. Pour ces catégories de voyageurs, les horaires proposés et, dans certains cas, la possibilité d'effectuer un aller-retour dans la journée peuvent conditionner l'usage même de la ligne. À l'inverse, maintenir des fréquences élevées lorsque les coefficients de remplissage restent faibles accroît les pertes d'exploitation. Tunisair Express est ainsi confrontée à un mécanisme cumulatif. Une demande insuffisante conduit à réduire les fréquences, ce qui rend la liaison moins attractive et peut à son tour affaiblir la demande. La baisse du remplissage qui en résulte peut alors justifier de nouvelles réductions de fréquences, voire la suspension de la desserte. Le cas de Sfax illustre bien ce risque.

L'enjeu dépasse pourtant la seule rentabilité comptable de la filiale. La stratégie nationale de développement du tourisme durable à l'horizon 2035 vise explicitement à diversifier l'offre

touristique et à faire du tourisme un instrument de développement économique et social, notamment dans les régions intérieures. Une connectivité intérieure insuffisante ou peu fiable accroît le coût généralisé d'accès aux destinations éloignées du littoral et complique la construction de circuits combinant plusieurs régions. Tozeur en constitue l'exemple le plus évident. Développer davantage le tourisme saharien, oasien ou culturel suppose que l'amélioration de l'offre touristique s'accompagne d'une accessibilité aérienne suffisamment fréquente et prévisible.

Le réseau intérieur ne peut donc pas être considéré comme un simple appendice déficitaire du groupe Tunisair. Il joue également un rôle dans la connectivité territoriale et dans l'accès aux régions touristiques éloignées des principaux pôles d'entrée du pays. La qualité de cette desserte constitue ainsi l'une des conditions permettant une diversification plus équilibrée du tourisme tunisien sur le territoire.

Faut-il ouvrir le marché domestique à la concurrence ?

La question de la concurrence sur le marché domestique mérite dès lors d'être posée. Le fait que Tunisair Express assure aujourd'hui l'essentiel des liaisons intérieures à des tarifs relativement élevés ne signifie pas que cette configuration soit la seule envisageable. Des prix élevés peuvent eux-mêmes limiter la demande, toutes choses égales par ailleurs, en dissuadant une partie des voyageurs ou en les orientant vers d'autres modes de transport. Il peut alors se créer un cercle défavorable dans lequel une demande insuffisante conduit à réduire les fréquences ou à maintenir des tarifs élevés afin de couvrir les coûts, ce qui affaiblit encore l'attractivité du transport aérien intérieur.

Dans ce contexte, l'ouverture de certaines dessertes à d'autres transporteurs pourrait être envisagée lorsque le potentiel de demande le permet. Une concurrence accrue pourrait favoriser une baisse des tarifs, une augmentation des fréquences ou une amélioration de la qualité du service, et contribuer ainsi à stimuler la demande. Cette logique ne peut toutefois être appliquée uniformément à l'ensemble du réseau, car toutes les lignes ne présentent ni la même densité de trafic ni les mêmes perspectives de rentabilité.

Sur les liaisons les plus attractives commercialement, l'arrivée de nouveaux opérateurs pourrait donc accroître l'offre et renforcer la pression concurrentielle. Sur les lignes plus minces, en revanche, le risque serait que les entrants se concentrent sur les marchés les plus rentables et délaissent les dessertes dont le maintien répond davantage à des objectifs de continuité territoriale ou de développement régional. C'est le risque classique d'écroulement du marché, qui justifie de

distinguer les lignes pouvant relever d'une logique concurrentielle de celles pour lesquelles une intervention publique reste nécessaire.

L'expérience de la Polynésie française offre un point de comparaison utile, sans être transposable à l'identique. Air Tahiti, compagnie distincte d'Air Tahiti Nui et spécialisée dans le transport aérien domestique interinsulaire, a longtemps occupé une position dominante sur ce marché. Depuis l'entrée d'Air Moana en 2023, elle est concurrencée sur plusieurs des principales liaisons domestiques (Bora Bora, Huahine, Fakarava, Nuku Hiva, Tahiti, etc.). Parallèlement, les dessertes de désenclavement considérées comme essentielles continuent de relever d'obligations de service public financées par la collectivité. Ce dispositif montre qu'il est possible de combiner concurrence sur les lignes susceptibles d'accueillir plusieurs opérateurs et intervention publique explicite sur les dessertes dont l'utilité territoriale est reconnue mais dont la rentabilité commerciale demeure insuffisante.

La leçon pour la Tunisie serait de définir le périmètre avant d'ouvrir le marché. Les liaisons commercialement viables pourraient être accessibles aux transporteurs autorisés, tandis que les dessertes dont l'utilité territoriale ou touristique est reconnue pourraient être attribuées par appel d'offres, avec un cahier des charges et une compensation publique transparente lorsque celle-ci est nécessaire. La question n'est donc pas de choisir entre concurrence et service public, mais d'organiser clairement l'articulation entre les deux.

Ce que cela coûte, au-delà de la compagnie

L'enjeu dépasse le seul compte de résultat de Tunisair. Il relève de la politique économique autant que de la gestion de l'entreprise.

Les revenus du travail, indicateur conventionnellement retenu pour approcher les transferts des Tunisiens résidant à l'étranger, se sont élevés à 5 868,7 millions de dinars au 20 août 2026, contre 5 568,3 millions un an plus tôt, soit une progression de 5,4 %. À cette date, qui couvre l'essentiel de la haute saison touristique comme du pic des retours de la diaspora, ils constituaient une source de devises supérieure aux recettes touristiques, établies à 5 127,5 millions de dinars, soit un écart de 741 millions. La littérature économique souligne que les transferts sont notamment liés aux liens familiaux maintenus avec le pays d'origine, mais aussi à de nombreux autres déterminants, parmi lesquels la situation économique du migrant et de sa famille, les motivations altruistes, l'investissement ou l'attachement au pays d'origine. Il serait donc excessif d'en déduire qu'une diminution de la fréquence des visites entraînerait mécaniquement une baisse des transferts. En

revanche, le renchérissement ou la dégradation durable des conditions de déplacement vers la Tunisie peut affaiblir l'un des canaux par lesquels s'entretiennent les relations économiques et sociales avec le pays d'origine, sans qu'il soit possible, à partir des données disponibles, d'en chiffrer l'incidence sur les montants transférés.

Du côté touristique, l'enjeu est différent mais tout aussi important. La Tunisie vise désormais plus de 12 millions de visiteurs, alors que la part de marché déclarée par Tunisair s'est établie à 22,3 % au premier semestre. Une part importante de la capacité nécessaire à la croissance du tourisme est donc fournie par d'autres transporteurs, parmi lesquels figurent aussi des opérateurs tunisiens comme Nouvelair. L'enjeu ne consiste toutefois pas simplement à opposer compagnies nationales et étrangères. Ce qui importe pour l'économie tunisienne est la part de la valeur créée par le transport aérien qui demeure effectivement dans le pays. Celle-ci dépend de la localisation des emplois et des activités, mais aussi des dépenses de carburant, de maintenance, d'assistance, de location d'appareils, d'assurance et, le cas échéant, des contrats d'affrètement conclus avec des opérateurs étrangers.

La croissance des arrivées touristiques constitue donc une bonne nouvelle en volume, mais elle ne suffit pas à mesurer le gain économique net pour la Tunisie. Celui-ci dépend également de la dépense réalisée sur place, de son contenu en importations et de la manière dont la capacité aérienne supplémentaire est produite. ***Plus la Tunisie parvient à associer croissance des arrivées, amélioration de la connectivité et création de valeur domestique, plus l'impact du tourisme sur l'économie nationale est important.***

La restructuration ne peut pas se limiter à la flotte

La question de la restructuration de Tunisair n'est pas nouvelle. Les diagnostics et les plans de redressement se succèdent depuis plus d'une décennie. Mais la disponibilité des appareils dépend aussi très concrètement de la capacité de la compagnie à financer leur maintenance. En octobre 2025, le ministère du Transport indiquait que Tunisair avait mobilisé 106 millions de dinars sur ses ressources propres pour financer une partie de son programme de maintenance, alors que seulement 55 % de ce programme avait été réalisé entre septembre 2024 et septembre 2025. Le manque de liquidités était explicitement présenté comme l'une des causes du retard. Une contrainte financière peut ainsi se traduire, avec un décalage, par des opérations de maintenance reportées, une capacité indisponible et un recours accru aux affrètements.

La difficulté dépasse en outre la compagnie mère. Lors de son audition d'avril 2026, le ministre du Transport a souligné que les problèmes concernaient également plusieurs entités du groupe, notamment Tunisair Technics, Tunisair Handling, Tunisair Catering, Tunisair Express et les activités liées aux systèmes de réservation. Le rattrapage comptable reste lui aussi incomplet : les états financiers 2023 n'ont été publiés qu'en mai 2026, tandis que les exercices suivants doivent encore être régularisés. En mars 2026, Tunisair préparait par ailleurs le recrutement d'experts spécialisés pour accompagner sa restructuration. Après plus d'une décennie de diagnostics et de plans successifs, l'enjeu paraît donc moins résider dans l'identification des difficultés que dans la capacité à exécuter durablement les décisions prises. La disponibilité de la flotte constitue le point de départ du redressement opérationnel, mais pas l'ensemble de la restructuration.

Ce qu'il faudrait viser

La simulation présentée ici donne un ordre de grandeur, et non un plan de flotte complet. Avec les hypothèses retenues et un arrondi de sécurité à l'appareil entier supérieur, le besoin se situe entre 21 et 24 appareils selon le scénario d'heures de vol et le taux de disponibilité considéré. Les besoins spécifiques du long-courrier, des pointes de juin à septembre et du pèlerinage doivent ensuite être dimensionnés séparément à partir du programme de lignes, des temps de bloc, des cycles de maintenance et des réserves propres à chaque sous-flotte.

Mais l'essentiel n'est pas ce nombre. Cinq engagements précis vaudraient mieux qu'une simple cible de flotte.

Le premier serait un objectif public de disponibilité technique de la flotte, précisément défini et vérifiable : par exemple au moins 80 % en 2027, 85 % en 2028, puis une convergence vers un taux supérieur à 90 %. Ces seuils constitueraient des étapes de redressement plutôt qu'une norme de performance à long terme. À titre d'illustration, le ministre algérien des Transports indiquait le 9 janvier 2025 que douze appareils d'Air Algérie étaient immobilisés pour pannes, sur une flotte de cinquante-six, soit une disponibilité de l'ordre de 79 % ; la compagnie avait alors décidé d'affréter huit appareils pour tenir son programme. L'objectif devrait être assorti des moyens de maintenance et d'approvisionnement en pièces correspondants ; il agit directement sur les sièges effectivement offerts et contribue à réduire les perturbations et les coûts liés à l'immobilisation des appareils.

Le deuxième serait un objectif public de ponctualité, assorti d'une trajectoire chiffrée (par exemple 60 % des vols avec moins de quinze minutes de retard en 2027, puis 70 % en 2028, contre 47 % au premier semestre 2026) et d'une publication trimestrielle des résultats. Ces objectifs resteraient prudents au regard des performances observées ailleurs, puisque dans la même étude Royal Air

Maroc n'enregistrait que 18,3 % de vols retardés, soit environ 82 % de vols à l'heure. Trois précisions en conditionnent toutefois la portée, à savoir le seuil de retard retenu, le périmètre des vols couverts et, surtout, le taux d'annulation publié parallèlement, faute de quoi une amélioration apparente de la ponctualité pourrait résulter de la suppression des vols les plus exposés aux retards. La ventilation des retards par cause permettrait en outre de distinguer les dysfonctionnements imputables à la compagnie (maintenance, équipages, rotations ou assistance au sol) de ceux relevant des aéroports, du contrôle aérien ou des conditions météorologiques. Cet indicateur, simple à produire et à vérifier, mesurerait beaucoup mieux que les annonces la réalité du redressement opérationnel.

Le troisième concernerait la structure même de la capacité exploitée. Le recours à l'ACMI devrait progressivement retrouver une fonction d'ajustement temporaire, destinée notamment à absorber les pointes de trafic de l'été et du pèlerinage, plutôt que de compenser durablement l'indisponibilité d'une partie de la flotte. Le renforcement des capacités propres ou louées à long terme, déjà engagé et appelé à se poursuivre avec les acquisitions prévues entre 2027 et 2030, devrait permettre cette évolution. Sa réalisation pourrait être suivie par la publication annuelle de la part des heures de vol et des sièges offerts assurés respectivement par la flotte exploitée directement et par les appareils affrétés, pour Tunisair comme pour Tunisair Express. Un tel indicateur permettrait de vérifier si le recours aux affrètements redevient progressivement un instrument de flexibilité saisonnière plutôt qu'une composante structurelle de l'exploitation.

Le quatrième engagement concernerait l'organisation du réseau intérieur. L'État devrait distinguer, dans un cadre réglementaire à établir avant 2028, les lignes susceptibles d'être exploitées dans des conditions commerciales sans soutien public de celles dont l'utilité territoriale ou touristique justifie des obligations de service public. Pour ces dernières, le niveau de service attendu devrait être défini à l'avance, notamment en matière de fréquences, de capacité, de régularité et de politique tarifaire, puis l'exploitation attribuée, lorsque cela est pertinent, par appel d'offres à des opérateurs disposant d'appareils adaptés. La compensation publique serait alors déterminée, budgétée et publiée en fonction des obligations effectivement imposées.

L'enjeu dépasse la seule desserte du territoire. Tunisair Express bénéficie déjà d'un soutien budgétaire de l'État au titre du transport intérieur, mais celui-ci n'a pas toujours suffi à couvrir le déficit de cette activité. Le problème tient donc moins à l'absence de financement public qu'à la nécessité de mieux définir ce que l'État souhaite acheter en contrepartie : quelles lignes, quelles fréquences, quelle capacité et à quel coût. Contractualiser ces obligations permettrait de distinguer

clairement ce qui relève de l'exploitation commerciale de ce qui constitue un choix de politique publique, tout en évitant que le coût résiduel de la continuité territoriale ne dégrade durablement les comptes de la compagnie.

Le cinquième engagement porterait sur la transparence financière du groupe. Tunisair étant une société cotée en bourse, la publication régulière de ses comptes ne constitue pas une exigence nouvelle, mais le retour au respect des obligations du marché. Il faudrait établir un calendrier public de rattrapage des exercices en retard, puis revenir à la publication dans les délais légaux des comptes annuels individuels et consolidés ainsi que des états financiers intermédiaires, qui ne sont plus établis depuis 2013. Les comptes consolidés devraient en outre reposer sur un périmètre et des méthodes de consolidation conformes aux règles applicables. Cette normalisation de l'information financière est indispensable pour connaître la situation réelle du groupe, permettre aux banques et aux bailleurs d'apprécier correctement son risque et éclairer les arbitrages entre maintenance, affrètement, location de longue durée et renouvellement de la flotte.

Pour les TRE comme pour les autres passagers, l'enjeu n'est donc pas seulement le niveau des tarifs, mais aussi la capacité de la compagnie à offrir un service prévisible, fiable et suffisamment dimensionné. La maintenance et la disponibilité de la flotte constituent, sans être les seuls facteurs en jeu, des déterminants centraux du coût, de la capacité offerte et de la qualité du service aérien.

En définitive, le redressement de Tunisair ne se mesurera ni au nombre d'annonces ni à celui des plans successifs, mais à quelques résultats simples et vérifiables : davantage d'avions disponibles, des vols plus ponctuels, un moindre recours structurel aux affrètements, un réseau intérieur dont les obligations et le financement sont clairement définis, et des comptes publiés dans les délais. C'est à cette condition que l'on pourra distinguer ce qui relève de la performance de l'entreprise de ce qui procède de choix assumés de politique publique.

*** À propos de l'auteur**

Mondher Sahli est enseignant-chercheur en délégation à l'Université de la Polynésie française et secrétaire général de l'International Association for Tourism Economics (IATE). Sa carrière universitaire l'a mené de Deakin University, en Australie, à Victoria University of Wellington, en Nouvelle-Zélande, dont il reste Adjunct Professor, puis à l'École hôtelière de Lausanne et à Tahiti. Il a auparavant exercé des fonctions à la Direction centrale technique et opérations de Tunisair. Ses recherches portent sur l'économie internationale du tourisme et la compétitivité des destinations.