



Étude sur les médias tunisiens et la transition numérique

Les médias traditionnels à la
reconquête d'un public expert
dans les usages numériques

Ce document a été produit par des experts indépendants dans le cadre du Programme d'Appui aux Médias Tunisiens Media Up financé par l'Union européenne, géré et mis en œuvre par le Centre Africain de Perfectionnement des Journalistes et Communicateurs (CAPJC), appuyé par le consortium composé de Particip, France Media Monde, Deutsche Welle, Ansa et Article 19.

Son contenu relève de la seule responsabilité des experts et n'engage en rien l'Union européenne, ses états membres, le CAPJC ou les différents membres du consortium.

Note liminaire

Cette étude a été menée dans le cadre du Programme d'Appui aux Médias Tunisiens (PAMT)-MEDIA UP de l'Union européenne; géré et mis en œuvre par le Centre Africain de Perfectionnement de Journalistes et Communicateurs (CAPJC), bénéficiant de l'assistance technique du consortium mené par Particip et comprenant France Médias Monde, Deutsche Welle, Ansa et Article 19 Tunisie.

Les auteurs tiennent ici à remercier sincèrement l'ensemble des interlocuteurs rencontrés pour leur disponibilité et la qualité de leurs contributions. Ils sont particulièrement reconnaissants envers les équipes de l'Académie France Médias Monde, du (PAMT)-MEDIA UP et du CAPJC, qu'ils remercient pour leur accueil, leur soutien et leur disponibilité.

Les auteurs s'excusent par avance de toute erreur ou coquille qui, malgré leur vigilance, pourrait demeurer dans ce rapport.

Dans le paysage médiatique tunisien extrêmement mouvant, les informations sont rapidement caduques. Sauf mention contraire, les informations, lois et règlements, dont il est question, sont ceux en vigueur au moment de sa rédaction (octobre 2018) et de son actualisation (février 2019).

SOMMAIRE

■	Liste des acronymes	6
	Les auteurs de l'étude	7
■	Synthèse de l'étude	8
■	Cadre de l'étude	13
	Présentation du programme MEDIA UP	13
	Contexte	13
	Objectifs de l'étude	14
	Délimitation du champ d'analyse	14
	Approche méthodologique	14
	Forces et limites	15
■	Particularité de la Tunisie en terme d'opportunités de développement des médias	16
	Tendances mondiales : les indicateurs de la transition numérique réussie	16
	Evolution de la Tunisie	21
	Transition numérique pour les médias tunisiens : de quoi parle-t-on ?	22
	Suprémie de la vidéo en numérique : opportunités pour la Tunisie	23
■	Enseignements de l'étude	25
	Sources de revenus des médias dans le monde en comparaison avec la Tunisie	25
	Diffusion TNT vs. diffusion satellitaire	29
	Droits d'auteurs	31
	Modes de paiements	31
	Marché publicitaire	32
	Mesure d'audience	35
	Radios	35
	Télévisions	37
	Offres de contenus sur le net	38
	Usages numériques démocratisés	40
	Evolution des services numériques	41
■	Enseignements pour les médias publics principaux bénéficiaires du PAMT	43
	Radio Tunisienne	45
	Etablissement de la Télévision Tunisienne	47
	Agence TAP	48
■	Stratégie TIC national et prise en compte de la transition numérique	51
	Code du numérique	51
	Startup Act	53

Smart Tunisia	54
Conférence sur l'investissement Tunisie 2020	55
Développement du spectre hertzien : extension nationale de la couverture de cinq radios privées et consolidation de la TNT	55
Comment les médias sont-ils pris en compte ?	55
■ Transition numérique des médias : un moteur de performance	57
Avantages de la transition numérique pour les médias	57
Comment le média s'approprie la transition numérique	60
Importance de la méthode et de la rigueur dans la mise en oeuvre	61
■ Recommandations pour la transition numérique réussie des médias tunisiens	62
Dispositions d'ordre réglementaire et législatif : dix recommandations	63
Évolution des offres et contenus : cinq recommandations	67
Conversions de revenus numériques : cinq recommandations	69
Formation et harmonisation du corpus juridique : cinq recommandations	72
■ ANNEXE 1 : Liste des entretiens réalisés	75
■ ANNEXE 2 : Articles de presse	81
LA PRESSE.TN Opinion : Comment Facebook menace les médias tunisiens ?	81
LEADERS... Pour ce qui est de l'économie informelle...	86
HUFFPOST TUNISIE : Code du numérique, Paypal, Ennahdha : Le ministre des TIC et de l'Économie numérique Anouar Maarouf accorde une interview exclusive	86
HUFFPOST TUNISIE : Tout ce que vous devez savoir sur le "Startup Act"	91
HUFFPOST : La Tunisie vient de se doter de son Startup Act Un pas de plus pour ancrer notre économie dans l'ère du numérique...	93
JEUNE AFRIQUE : Le « Startup Act » voté à l'Assemblée, une loi aux petits soins pour les sociétés 2.0	93
THD.TN code du numérique : Prolongation du délai de la 3 ^{ème} consultation publique jusqu'au 15 novembre 2018	95
THD.TN Deezer : 3 mois d'abonnement à 1 dinar puis 10,99	95
THD.TN : En 2018, la Tunisie a +42,2% d'entreprises innovantes d'après le World Economic Forum	96
Extrait baromètre E&Y 2018 des entreprises tunisiennes : Situation et perspective commerciale	97
ZDNET.fr : Le nombre de foyers abonnés exclusivement à la SVOD dépasse celui des foyers abonnés exclusivement à la télévision payante	98
LES ECHOS Jean-Paul Philippot, Directeur général RTBF : « Le modèle historique de séparation de la radio, de la télévision et du Web n'est plus viable »	99
ZDNET.fr : Le temps passé sur Facebook chute au profit de YouTube aux USA	101
Digiworld Yearbook 2017 : Afrique et Moyen Orient	103

ACCES	Association des Chaînes Conventiionnées Éditrices de Services (syndicat des chaînes numériques françaises)
ALECA	Accord de Libre Échange Complet et Approfondi
ANF	Agence Nationale des Fréquences (gère le spectre hertzien)
ARP	Assemblée des Représentants du Peuple
ASBU	Arabe States Broadcasting Union (Union des Diffuseurs Publics Arabes)
BERD	Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement
CAPJC	Centre africain de Perfectionnement de Journalistes et des Communicateurs
CRM	Customer Relationship Management, système d'optimisation de la relation client
DRH	Direction des Ressources Humaines
DTSI	Direction Techniques et des Services d'Information
DTT	Digital Terrestrial Television
EPIC	Etablissement Public Industriel et Commercialifs
EPNA	Etablissements Publics à Caractère Non Administratif
ETT	Etablissement de la Télévision Tunisienne
FMM	France Médias Monde
GAFAN	Google, Apple, Facebook, Amazon, Netflix
HAICA	Haute Autorité Indépendante de la Communication Audiovisuelle
IAB	Interactive Advertising Bureau, bureau de la publicité interactive basé à New York qui a des correspondants dans les grandes capitales mondiales
ICA	Instance de la Communication Audiovisuelle, nom donné dans le projet de loi à la future instance qui remplacerait la HAICA
ICI	Instances Constitutionnelles Indépendantes définies au chapitre VI de la Constitution tunisienne de 2014
INPDP	Instance Nationale de Protection des Données Personnelles
INRIC	Instance Nationale pour la Réforme de l'Information et de la Communication
INT ou INTT	Instance Nationale Tunisienne des Télécommunications (régulateur sectoriel des télécommunications en Tunisie)
IOT	Internet des objets (Internet of Things) est un scénario dans lequel les objets, animaux, personnes se voient attribuer des identifiants uniques, ainsi que la capacité de transférer des données sur un réseau sans nécessiter aucune interaction humain-à-humain ou humain-à-machine.
IPTV	Internet Protocol Television
MENA	Middle East and North Africa
MVNO	Mobile Virtual National Operator
OMPI	Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle
ONT	Office National de Télédiffusion
OTDAV	Organisme Tunisien des Droits d'Auteurs et Droits Voisins
OTT	Over The Top, service internet disponible sans utiliser les services d'un opérateur télécom (ex Messenger, WhatsApp, Skype...). Ces services permettent aux utilisateurs de ne pas payer leurs communications mais juste le débit de données à leur opérateur
PAMT	Programme d'Appui aux Medias en Tunisie, baptisé MEDIA-UP
RGDP	Règlement Général de la Protection des Données, l'Union européenne a promulgué le 27 avril 2016 ce règlement de protection des données personnelles entré en vigueur le 25 mai 2018
RT	Radio Tunisienne
RTBF	La Radio-Télévision Belge de la communauté Française
SA	Société Anonyme
SVOD	Subscription Vidéo On Demand (vidéo à la demande illimitée par abonnement, comme Netflix)
TAP	Tunis Afrique Presse
Télévision sous IP	Télévision via Internet Protocol
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
TT	Tunisie Télécom
UIT	Union Internationale des Télécommunications basée à Genève
VOD	Video On Demand, vidéo à la demande, paiement à l'acte

LES AUTEURS DE L'ÉTUDE

Claude-Yves Robin Ex-Directeur général de France 2, Claude-Yves Robin crée, dirige et développe, depuis bientôt 30 ans, des entreprises dans les médias, le multimédia et la culture, aussi bien dans le secteur privé que le secteur public. C'est un pionnier dans la télévision et le numérique, il a créé de toute pièce 8 Mont-Blanc pour un consortium d'actionnaires privés (1989), et par la suite 5 chaînes de télévision pour Lagardère (Canal J..., Gulli) et pour France Télévisions. Il a été Directeur général de France 5, France 4, puis France 2. Il est également le concepteur de l'offre de télévision de rattrapage de France Télévisions Pluzz.fr en 2010 et de la relance des chaînes de France télévisions d'Outremer sous la marque Première, sur internet, en radio et télévision (exemple : Guadeloupe Première).

Il a créé en 1997 le syndicat des chaînes numériques, l'ACCES, dont il est le président fondateur (accés.tv). L'ACCES fait évoluer la réglementation française, a créé une convention collective du secteur et contribue aux textes de lois, qui ont permis notamment le lancement de la TNT en France. Claude-Yves fut l'interlocuteur des pouvoirs publics français pour le lancement et les évolutions de la TNT d'abord au nom du groupe Lagardère (1997-2005) puis au nom de France Télévisions (2005-2012).

Claude-Yves est membre de deux Think Tanks, le «DigiWorld Executive Club» et le «Think Tank Audiovisuel et Numérique» de l'Université Assas. Depuis 2012, il accompagne et conseille dans leur transformation numérique des médias et des institutions en France (Radio France, Lagardère, et des organismes publics ou privés...), en Afrique et au Moyen-Orient.

Ziad Miled Ingénieur en télécommunications, avocat au barreau du Tunis spécialisé en droit du numérique et des industries de réseaux, Ziad Miled est également arbitre agréé auprès de la Chambre de Commerce de Paris et auditeur de l'Institut de Défense Nationale de Tunisie.

Il est spécialisé en économie et droit des télécommunications et du numérique et a été en charge pendant une vingtaine d'années des questions de régulation et réglementaires de plusieurs opérateurs de télécommunication de pays du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord. Il a présidé la Commission de rédaction du code du numérique au ministère des TIC de Tunisie jusqu'en 2016, puis membre bénévole du cabinet du ministre en charge des relations avec les instances constitutionnelles indépendantes. Il enseigne le droit du numérique aux étudiants de Master dans différentes universités.

Il a été sollicité durant les mois de janvier et février 2019 pour apporter sa contribution avisée à l'actualisation de cette étude et ce, notamment dans sa dimension juridique et sa cohérence globale.

SYNTHÈSE

Si le développement des médias est intimement lié au développement économique d'un pays, des médias libres sont avant tout le symbole d'une démocratie vigoureuse. La liberté d'expression est une réalité en Tunisie, encore faut-il que les médias aient les moyens économiques d'exister et de se développer. Il ne faut pas seulement compter sur le développement du marché pour construire les médias de demain, mais agir sans attendre pour créer les conditions d'un environnement favorable.

Dans leur grande majorité, les Tunisiens sont devenus depuis la Révolution de 2010-2011 des usagers avertis des services numériques. Ils ont pu effectuer leur propre transition numérique. Reste aux médias et institutions médiatiques en général à créer et proposer de nouvelles offres, qui se substitueront à l'omniprésence de Facebook.

Selon Noomane Fehri, président du B@labs de la Banque Internationale Arabe de Tunisie (ci-après « BIAT ») et ancien ministre des TIC, la transition numérique réussie des médias permettra de créer un écosystème générateur, de 10 000 à 15 000 nouveaux emplois. Ces emplois seront la résultante d'une politique volontariste de constitution d'un secteur médiatique dynamique, qui pourra induire un nouvel écosystème constitué de producteurs originaux, de prestataires de services et de concepteurs de services numériques aussi bien sur le marché tunisien qu'à l'international.

La Tunisie s'inscrit dans un contexte mondial qui fait apparaître de grandes tendances : dans les pays de l'OCDE, le temps passé sur les écrans numériques équivalait désormais au temps passé sur les écrans de télévision. La consommation de fictions et de sport sur des services payants par abonnement illimité va croissant. Les transactions et achats de biens et services par internet dans le monde entier s'affranchissent des frontières et la vidéo marque sa suprématie sur le net.

Du 30 octobre 2017 au 15 février 2018, plus de cent entretiens avec des professionnels des médias, du numérique, de la communication, de la publicité, de la réglementation et des études ont permis d'établir un diagnostic complet sur la transition numérique des médias tunisiens et de proposer vingt-cinq recommandations dont la mise en œuvre garantira la réussite des prochaines étapes.

La Tunisie dispose de nombreux atouts. Même si des inerties et freins d'ordre administratif et réglementaires ralentissent le développement de la transition numérique, il n'en demeure pas moins qu'une volonté d'aller de l'avant, de mise à niveau et de progrès de tout l'écosystème est clairement perceptible.

Il n'y a plus de ministère de la communication en Tunisie depuis la Révolution. Aussi, une nouvelle articulation a été mise en place comprenant une autorité transitoire indépendante de régulation audiovisuelle constitutionnalisée (HAICA), la Présidence du gouvernement, son ministère délégué en charge des relations avec les ICI et le ministère des TIC (pour la dimension



purement technique relative aux médias). Dès 2016, en proposant des tarifs de diffusion avantageux, ce dernier a incité les chaînes de télévision autorisées en Tunisie à migrer vers la Télévision Numérique Terrestre (TNT). De même, les radios ont pu bénéficier de tarifs révisés relatifs à leur diffusion en mode FM. La HAICA de son côté a favorisé l'octroi de licences à de nouvelles chaînes de télévision et à de nouvelles radios (notamment régionales et/ou associatives).

Auparavant, les radios avaient une empreinte régionale limitée aux grandes zones côtières. Certaines d'entre elles ont pu profiter d'une possibilité d'extension géographique en matière de diffusion à tarifs révisés par l'ONT (à l'instar de Jawhara FM, Mosaique FM et IFM). Néanmoins, les radios moins rentables (émettant dans les chaînes non côtières par exemple) n'ont pu, pour des questions d'ordre essentiellement économique, envisager leur extension géographique.

Les professionnels s'interrogent sur la rentabilité de leur modèle économique s'ils devaient supporter des coûts de diffusion à plein tarif .

Une analyse synthétique de la transition numérique en Tunisie permet de mettre en évidence le chemin parcouru et ce qu'il reste à réaliser.

La matrice SWOT (forces/faiblesses/opportunités et menaces) ci-après permet de dresser un diagnostic du secteur des médias en Tunisie.

TRANSITION NUMÉRIQUE DES MÉDIAS TUNISIENS	FORCES	FAIBLESSES
	<ul style="list-style-type: none"> • Pratiques très développées • Modes de diffusion performants (35% des Tunisiens reçoivent la TNT) • Présence de services clients plateformes pour entreprises étrangères • Réputation et notoriété des médias • Développement d'applications numériques • Présence de professionnels expérimentés • Développement de start-up et d'entreprises numériques performantes • Code du numérique en cours • Motivation des entrepreneurs à se développer 	<ul style="list-style-type: none"> • Marché publicitaire très faiblement investi • Impossibilité de créer des groupes multi-médias (limite de concentration à 1 radio et 1 TV) • Absence de mesures d'audiences complètes et fiables • Méfiance des investisseurs • Lourdeurs administratives • Domination du marché par Facebook qui monopolise l'attention des Tunisiens et cannibalise les recettes • Absence de triple-play télécom (Téléphone, TV, net) • Plus de 90% des Tunisiens reçoivent la télévision en sharing • Forte présence de piratage non poursuivi sur le net
	OPPORTUNITÉS	MENACES
	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'outils de pilotage numériques des médias • Regroupement des médias pour adopter des outils publicitaires communs concurrençant Facebook • Instauration d'un outil de mesure d'audience médias nationaux • Réseau terrestre TNT pour lancer une offre de services payants • Possibilités de développements avec les 3 opérateurs télécoms • Mise en place de nouveaux modes de paiements • Mise en conformité progressive des réseaux de sharing • Montée en compétence des équipes 	<ul style="list-style-type: none"> • Perte de contrôle de la diffusion TV si satellites étrangers interrompus • Mise en place lente de protection du droit d'auteur et de la propriété intellectuelle • Dépendance envers les détenteurs internationaux de musique et programmes si la Tunisie ne développe pas ses contenus • Manque de formations opérationnelles de manager de médias numériques prenant en compte l'environnement juridique • Recours juridiques internationaux contre le piratage • Maîtrise des investissements, vigilance sur les coûts

Les conditions du succès de cette transition numérique nécessitent donc une action volontariste que l'on peut classer en quatre grandes catégories déclinées dans ce rapport en vingt-cinq propositions concrètes.

Il faut agir d'abord sur le cadre réglementaire et législatif en donnant aux médias publics une plus grande souplesse de gouvernance et davantage d'autonomie de gestion (propositions 1 à 10).

Ensuite, il faut faire évoluer les offres et les contenus en tentant de reconquérir le public jeune sur les supports qu'il utilise, tout en renforçant la qualité des programmes avec une attention particulière au secteur de l'information qui doit devenir une véritable référence (propositions 11 à 15).

La troisième catégorie est relative aux revenus du numérique qu'il convient de capter en renforçant et globalisant les marques traditionnelles sur le digital. La priorité étant de s'émanciper notamment de Facebook, dont la position prédominante monopolise l'attention des Tunisiens et cannibalise le développement publicitaire des médias (propositions 16 à 20).

Enfin, s'agissant de transition, il n'est pas possible de l'imaginer si elle n'est pas accompagnée de formations dans le domaine du management du numérique, du droit de la propriété intellectuelle, de la création ainsi que d'une harmonisation du corpus législatif et réglementaire avec les dispositions constitutionnelles (proposition 21 à 25).

Le présent rapport dresse ainsi un état des lieux de la situation et propose vingt-cinq axes pratiques de réflexion de nature à favoriser la transition numérique en Tunisie, à savoir :

- 1.** Protéger la création intellectuelle et artistique
- 2.** Constituer un service public de qualité, complémentaire en radio et télévision
- 3.** Permettre la constitution d'une industrie innovante autour du service public
- 4.** Changer les statuts du service public en EPIC ou SA pour permettre une plus grande évolutivité et souplesse des offres
- 5.** Favoriser la constitution de groupes multimédias privés
- 6.** Renforcer l'exigence de transparence capitalistique
- 7.** Prendre des mesures destinées à faciliter l'installation de sociétés de production étrangères
- 8.** Constituer l'offre légale universelle sur la TNT
- 9.** Transformer progressivement l'offre de sharing en activité de distribution régulée
- 10.** Favoriser la collaboration public/privé/start-up pour créer des services alternatifs aux offres des GAFAN (Google, Apple, Facebook, Amazon, Netflix)
- 11.** Reconquérir les jeunes
- 12.** Travailler l'écriture visuelle

SYNTHÈSE

13. Faire porter l'effort sur la narration, la personnalisation, le design, les chartes...
14. Penser des productions qui peuvent s'adapter à plusieurs supports
15. Fiabiliser les informations en travaillant sur des sources et un traitement de qualité
16. Accroître l'attractivité des médias sur internet par une meilleure « éditorialisation » des contenus proposés
17. Globaliser les audiences traditionnelles et numériques pour mesurer la puissance des marques médias
18. Déployer des outils informatiques de management et de pilotage des contenus et des différents supports de diffusion
19. Recourir à des outils internationaux de monétisations reconnus
20. Innover dans le numérique
21. Développer les formations de managers généralistes
22. Développer les formations de direction artistique de médias et de marques
23. Former des spécialistes de marketing capable de définir des diversifications et des segmentations d'offres
24. Former des spécialistes d'internet susceptibles de développer le numérique dans les médias
25. Former des spécialistes du droit du numérique et des propriétés immatérielles et harmoniser le corpus juridique actuellement en vigueur avec les dispositions constitutionnelles en matière de libertés fondamentales

CADRE DE L'ÉTUDE

PRÉSENTATION DU PROGRAMME MEDIA UP

Le Programme d'Appui aux Médias en Tunisie (MEDIA UP) vise la réforme et la modernisation des médias nationaux et locaux ainsi que la professionnalisation des divers acteurs de l'information, de la régulation et de l'éducation aux médias.

L'exécution de ce programme officialisé en juin 2015 par la signature d'une convention de financement entre la République tunisienne et la Commission de l'Union européenne a été déléguée au Centre Africain de Perfectionnement des Journalistes et Communicateurs (CAPJC).

MEDIA UP prévoit, en outre, des cycles de formation pour bon nombre de journalistes évoluant au sein des médias nationaux, régionaux et locaux et la fourniture d'équipements audiovisuels et informatiques. Sont également prévus des études sur le développement des médias nationaux et locaux, l'édition de manuels pédagogiques, un accompagnement stratégique des médias publics, des séminaires réguliers pour débattre du secteur de l'information et le soutien de projets de la société civile relevant du secteur médiatique.

CONTEXTE

La présente étude s'inscrit dans le cadre de ce Programme d'Appui aux Médias en Tunisie MEDIA-UP. L'objectif général du programme est de « *renforcer le secteur des médias professionnels en Tunisie et garantir la diffusion d'une information indépendante et plurielle garante de la liberté d'expression* ».

Cette étude sur les médias tunisiens et la transition numérique figure parmi les études de ce programme et a pour dessein de dresser un état des lieux et de proposer quelques axes d'évolutions pour le développement du secteur.

Pour chacune de ses études, le programme s'est appuyé sur les analyses impartiales d'un expert en la matière devant tenir compte des spécificités tunisiennes.

Trois autres études ont été menées en parallèle :

- Étude/recherche comparative sur les grandes écoles de politiques publiques médiatiques
- Étude/recherche sur la formation au journalisme en Tunisie
- Étude juridique sur la mise en place d'un nouvel outil de mesure d'audience médias.

OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

L'étude vise à apporter à l'ensemble des parties prenantes du secteur des médias tunisiens (public et privé) une vision prospective des usages, de la consommation et des modèles économiques sous-jacents, à travers un état des lieux de la situation tunisienne comparé aux benchmarks internationaux. Elle met également en lumière les grands enjeux liés à cette transition (juridiques, sociaux, formation des ressources humaines et impacts sur les libertés individuelles et collectives).

Plus spécifiquement, la mission doit permettre la formulation de recommandations spécifiques aux médias publics tunisiens (RT, ETT et TAP) en vue de bien appréhender leur transition numérique.

DÉLIMITATION DU CHAMP D'ANALYSE

L'analyse porte sur l'univers dans lequel évoluent les médias tunisiens à l'exception de la presse écrite. L'auteur dresse un état des interrelations entre les médias, les institutions, les cabinets d'études et de conseil, les annonceurs, les distributeurs télécom, les créateurs, les partenaires économiques éventuels et les nouveaux acteurs du numérique.

L'analyse porte donc sur les éventuelles synergies et potentiels de développement entre les acteurs des secteurs radiophoniques, télévisuels et numériques.

APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Dans un souci de fiabilité des informations, ont été privilégiés les témoignages d'acteurs en prise avec la réalité opérationnelle sur ceux des différents observateurs moins en prise avec le terrain.

L'étude s'appuie à la fois sur les données collectées en Tunisie (recherche documentaire et entretiens) et sur d'autres données plus générales disponibles (collecte d'information par recherche documentaire et éventuels entretiens/questionnaires par téléphone ou email).

La mission a été articulée en quatre phases :

1. Phase de recherche documentaire et de collecte d'information directe.

L'auteur a recueilli des informations sur internet, auprès de Think-Tanks, dans les études existantes (PAMT et Académie FMM), auprès d'autres organismes et via une veille de la presse tunisienne.

2. Phase participative de précision des besoins des acteurs du secteur (dont RT/ETT/TAP) et de la configuration de l'étude (entretiens et ateliers en Tunisie).

L'auteur a rencontré des acteurs opérationnels du secteur et de son écosystème. La centaine

d'entretiens effectué ont pour chacun d'eux duré entre une heure et trois heures (tant les interlocuteurs avaient un besoin fort de s'exprimer et de partager leurs préoccupations).

3. Phase de rédaction de l'étude, d'analyse du secteur et de ses acteurs publics et privés, et des recommandations aussi bien générales que celles spécifiques à la RT/ETT/TAP.
4. Phase de restitution de l'étude et des recommandations spécifiques à la RT/ETT/TAP

FORCES ET LIMITES

Les différents entretiens se sont déroulés dans de très bonnes conditions. Les acteurs du secteur ont apprécié leurs échanges avec un homologue comprenant leur métier et leurs difficultés. Tous les rendez-vous pris ont pu être honorés. Globalement l'information qualitative collectée oralement a été de grande qualité.

Certains interlocuteurs ont facilité l'obtention de rendez-vous avec un certain nombre de leurs collègues. D'autres rendez-vous ont pu être obtenus facilement auprès des personnes concernées par message direct via Messenger (Facebook) et/ou LinkedIn.

Seuls trois entretiens souhaités (avec des chaînes télévisuelles notamment) n'ont pu avoir lieu pour des questions de confidentialité.

Les données disponibles du marché sont généralement incomplètes. Les statistiques, notamment d'audience, présentent des vides, car les cabinets d'études sont généralement en situation de conflit d'intérêt (clients, prescripteurs, payeurs). C'est une pratique répandue en matière de mesure d'audience dans le monde où seuls les souscripteurs ont accès aux résultats. Le cas de la Tunisie est encore plus problématique dans la mesure où seulement deux cabinets d'études se partagent le marché.

En ce qui concerne les évaluations du marché publicitaire, les données disponibles sont exprimées en prix brut et ne tiennent pas compte des ristournes obtenues. Elles sont de ce fait simplement indicatives. Enfin, la fluctuation annuelle du dinar tunisien par rapport aux autres monnaies complique encore davantage l'exercice de valorisation et d'extrapolation.

PARTICULARITÉ DE LA TUNISIE EN TERME D'OPPORTUNITÉS DE DÉVELOPPEMENT DES MÉDIAS

Un pays idéalement situé pour devenir un pont numérique et audiovisuel entre le nord et le sud

TENDANCES MONDIALES : LES INDICATEURS DE LA TRANSITION NUMÉRIQUE RÉUSSIE

Pour pouvoir comparer les indicateurs mondiaux et la situation tunisienne, le présent rapport adopte le parti de dévoiler à l'avance certains résultats et constatations de l'étude qui seront traités ultérieurement en deuxième partie.

Cela permet au lecteur de prendre immédiatement la mesure de certains usages relativement bien développés en Tunisie, des potentiels de développements et enfin d'appréhender les écarts existant avec d'autres environnements internationaux plus matures.

INDICATEURS MONDIAUX	SITUATION TUNISIENNE
Passage à la diffusion TV numérique, arrêt de l'analogique	Parfaitement réussi, la TNT est reçue par 30 à 35% des foyers tunisiens d'après l'ONT, mais l'offre de chaînes demeure restreinte
Passage à la TV HD	Expérimentation par satellite par Watania 1 télévision nationale
Le poids publicitaire d'internet est équivalent ou supérieur à celui de la télévision dans le pays considéré	Le marché internet représente 3% (facturé localement) 7% avec les campagnes Facebook et Google (selon les agences médias). Le marché publicitaire TV représente 66% (source Sigma Conseil)

<p>Phénomène de concentration. Constitution de groupes multimédias intervenant dans la création de contenus, l'édition de médias complémentaires (radio, TV, presse, production, services télécom, détention de catalogues, commercialisation des offres...).</p>	<p>Les règles de concentration en Tunisie ne permettent pas la constitution de groupes multimédia nationaux, puisque, pour un groupe, la limite est fixée à une chaîne de radio et une chaîne de TV</p>
<p>Existence de services de vente de bouquets de chaînes par abonnement par câble, satellite, internet, télécom</p>	<p>Comme les autres pays d'Afrique du Nord, il n'y a pas de bouquets payants commercialisés, car l'offre de sharing (partage de réception piratée) envahit l'ensemble du marché (90% des Tunisiens y ont recours)</p>
<p>Existence d'éditeurs de contenus VOD et SVOD, segment de marché qui progresse le plus vite dans le monde. Augmentation des services illimités par abonnements d'accès (sports, fictions, films, musique...)</p>	<p>Il n'y a pas d'éditeurs d'offres VOD ou SVOD, très peu compétitives face au prix du sharing</p> <p>Il y a des offres de films et fictions sur le net, rentabilisées par la publicité, mais les ayants droits ne sont pas rémunérés en retour</p>
<p>Existence de service e-gouvernement</p>	<p>Les services e-gouvernement devraient se mettre en place soit dans le cadre du futur code du numérique soit dans le cadre d'un projet de loi préparé par les services de la Présidence du Gouvernement</p>
<p>Existence de modes de paiements sécurisés sur le net (e-money). Possibilité de transaction et d'achats de biens et services par internet dans le monde entier au travers des frontières</p>	<p>Les systèmes de paiements électroniques restent du domaine des organismes bancaires et postaux d'autant qu'il y a un contrôle des changes</p> <p>La poste a mis en place la possibilité de paiements en e-dinars. Le « Startup Act » (pas encore en vigueur à la date de publication de ce présent rapport) donnerait la possibilité d'effectuer des achats de licences informatiques jusqu'à 100 000 dinars pour les entreprises labellisées start-up. Le comité en charge de délivrer le label « start-up » a été désigné au mois de février 2019</p>

PARTICULARITÉ DE LA TUNISIE EN TERME D'OPPORTUNITÉS DE DÉVELOPPEMENT DES MÉDIAS

Possibilité de développement de services TIC à valeur ajoutée sur le net et sur les mobiles e-éducation, e-santé, e-agriculture...	La créativité des Tunisiens a permis la création de services simples e-éducation, e-santé et e-agriculture. A ce jour, les terminaux téléphoniques mobiles ne permettent pas de recevoir des services sophistiqués. Le passage à la 5G résoudrait cet obstacle
Densité de l'équipement en smartphones supérieure à 70%	60% des Tunisiens utilisent un smartphone pour accéder à internet contre 42% au Maroc (source WeAreSocial)
Densité de l'accès internet supérieure à 80%	68% des Tunisiens ont accès à internet, que ce soit à leur travail, à leur domicile ou sur leur smartphone contre 63% au Maroc (source WeAreSocial)
Usage des réseaux sociaux supérieur à 55% de la population en Europe et Océanie, 70% aux USA	62% des Tunisiens sont actifs sur les réseaux sociaux contre 44% au Maroc (source WeAreSocial)
Accès aux services OTT (WhatsApp, Facebook comme messagerie, Messenger, Skype...)	Les Tunisiens équipés de smartphones utilisent intensivement les services de communication OTT (même si la qualité est dégradée)
Existence de plateformes services d'accès à la musique, à la vidéo	<p>YouTube est parfaitement implantée en Tunisie. C'est une offre gratuite financée par la publicité. Elle donne accès à des vidéos, des programmes TV, des extraits postés, de la musique...</p> <p>ICflix (cinéma et séries) et Digster (playlists musicales) émergent en partenariat avec Tunisie Télécom. Ces services ont du mal à trouver leur modèle économique puisque les contenus sont piratés</p> <p>Les services à valeur ajoutée personnalisée comme Netflix (cinéma et fiction), Deezer (offres personnalisées de musiques) et Spotify (idem) considèrent que les conditions de débit internet et de protection juridique des musiques ne sont pas encore réunies pour permettre un lancement en Tunisie. Cependant Deezer annonce sa commercialisation prochaine en Tunisie</p> <p>A titre illustratif, il existe un service proposant un catalogue très fourni en films et séries aussi bien récents qu'anciens fonctionnant sur le mode d'un abonnement mensuel de 10 dinars tunisiens. Le non-paiement des droits apparaît comme une évidence à ce niveau tarifaire</p>

<p>Existence d'un marché publicitaire mature, utilisant de la publicité contextuelle, de la publicité ciblée, de la publicité à la performance, du brand content...</p>	<p>Le marché est modeste en valeur en comparaison non seulement avec les pays d'Europe du Sud mais aussi ceux du Maghreb. Seules des campagnes contextuelles sont achetées selon un rythme à forte saisonnalité par les annonceurs nationaux</p> <p>Marché très peu qualitatif (marché de prix, concurrence déloyale sur fondement désorganisation, manque de datas pour développer les publicités ciblées, crise économique depuis 2012)</p>
<p>Réseaux mobiles en 4G</p>	<p>Licences attribuées aux trois (3) opérateurs mobiles nationaux Tunisie Télécom, Ooredoo et Orange en contre-partie de redevances fixes et d'une nouvelle fiscalité opérateurs très élevées compte non tenu des quelques MVNO encore en balbutiement</p> <p>Guerre de prix (tarifs d'interconnexion très faibles, pratiques restrictives de concurrence, pratiques anti-concurrentielles)</p> <p>Marché peu qualitatif</p> <p>Autorité de régulation encore peu indépendante (nomination, révocations, décisions)</p>
<p>Appel d'offre réseaux mobiles 5 G</p>	<p>En cours d'étude par le ministère des TIC</p>
<p>Existence de réseaux large bande terrestre, haut débit, fibre</p>	<p>En cours d'étude par le ministère des TIC avec les opérateurs télécom</p> <p>Pas de zone expérimentale pour l'instant</p> <p>Ralentissement probablement lié aux forts montants payés par les opérateurs pour les licences 4G</p>
<p>Entrée d'acteurs internationaux</p>	<p>Google et Facebook en position forte depuis la révolution.</p> <p>BeIN Sport commercialisé sur le marché</p> <p>Amazon a préféré s'installer à Malte (l'environnement tunisien est encore juridiquement et logistiquement peu propice au commerce électronique)</p> <p>Netflix absent (problème de débit et d'insécurité juridique en matière de protection de la propriété intellectuelle et de concurrence déloyale)</p>

PARTICULARITÉ DE LA TUNISIE EN TERME D'OPPORTUNITÉS DE DÉVELOPPEMENT DES MÉDIAS

<p>Développement de l'Internet des Objets (IoT)</p>	<p>Des licences pour des opérateurs IoT ont été attribuées.</p> <p>Des autorisations (régime simplifié) sont prévues dans le cadre du futur code du numérique tunisien</p>
<p>Protection des auteurs sur le net avec rémunération proportionnelle</p>	<p>Réflexion(s) en cours sur les questions des droits d'auteur dans l'environnement numérique</p>
<p>Protection des données personnelles en Europe RGPD depuis le 25 mai 2018</p>	<p>L'Instance Nationale de Protection des Données Personnelles « INPDP » travaille à l'harmonisation de son corpus juridique actuel lui-même très récent et voté par l'ARP en 2017 et conforme aux principes de la convention 108 pour la protection des personnes à l'égard du traitement automatisé des données à caractère personnel avec les principes de la RGPD en vigueur en Europe depuis mai 2018.</p> <p>La vraie question posée est celle relative à l'accès aux données publiques, aux inerties administratives, aux manques de moyens de l'INPDP, à son indépendance par rapport au pouvoir exécutif, aux articulations entre INPDP, régulateur des télécoms et régulateur sectoriel des médias.</p>
<p>Suprémie de la vidéo comme nouveau mode d'expression et de communication sur le net qu'il s'agisse de médias (radio, TV, presse), d'institutions ou d'entreprises</p>	<p>Les médias tunisiens ont développé des contenus d'actualité de photos légendées et d'infographie sur le net.</p> <p>De plus en plus de vidéos sont postées par les Tunisiens eux-mêmes sur YouTube et Facebook.</p> <p>La prochaine étape doit être leur mise en ligne et leur bonne intégration éditoriale sur les sites des médias eux-mêmes.</p>
<p>Assistants personnels, développement de services de reconnaissance vocale</p>	<p>Le marché tunisien n'est pas encore utilisateur de ces services.</p> <p>Des start-up tunisiennes sont désireuses de les développer eu égard leur important potentiel (voitures, maisons...).</p> <p>Des expérimentations devraient être encouragées avec des opérateurs télécom et médias mais la mise en réseau des acteurs économiques est encore très difficile (culture de la compartimentation, « Startup Act » pas encore en application, peu d'incitations fiscales simples, insécurité juridique)</p>

EVOLUTION DE LA TUNISIE

La Tunisie a vécu depuis huit ans ce que les pays occidentaux ont connu en plus d'un siècle parfois : révolution sur fond d'attentes politiques et sociales, nouvelle Constitution démocratiquement votée, ancrage d'un Etat de droit, développement des libertés sous toutes leurs formes (individuelles, publiques, politiques, économiques, d'expression, des médias, de communication, économiques...). Cette transformation et la levée d'une chape de plomb en si peu de temps est remarquable et a valu à la Tunisie un prix Nobel. La difficulté va à présent résider dans la mise en œuvre pratique de ces nouveaux principes.

Le pays pourrait redevenir le « Hub » du commerce de la Méditerranée, comme l'a été Carthage à son époque, mais pour cela la Tunisie doit « envoyer » davantage de signaux favorisant l'accueil des investisseurs étrangers et sécurisant leurs investissements (comme Amazon, qui a longtemps hésité entre la Tunisie et Malte, pour enfin préférer la souplesse administrative de Malte et l'absence de lourdeurs douanières), une simplification des démarches administratives d'établissement des entreprises et l'assouplissement des règles douanières et plus généralement de toutes les autres barrières non tarifaires.

L'espoir pourrait venir de l'émergence de « start-up » innovantes et dynamiques. Celles-ci bénéficient depuis avril 2018 d'un « Startup Act », fruit du travail mobilisateur du ministère des TIC. Reste à en mesurer l'efficacité sur le plan opérationnel car cette nouvelle loi se base sur plusieurs dispositions dérogeant au droit commun. L'initiative économique viendra très certainement de ces nouvelles entreprises à forte croissance pouvant s'appuyer sur un tissu tunisien d'ingénieurs très qualifiés. Toutefois, la réussite dépendra de l'accompagnement concret dont pourront bénéficier ces start-up car rappelons que les différentes initiatives de pépinières d'entreprises en Tunisie ont eu un bilan très mitigé (en matière de rentabilité et d'attractivité).

D'après Sami Zaoui, ex-ministre des TIC en 2011 et associé du cabinet E&Y, le climat social s'est sensiblement amélioré. Toutefois, sans une augmentation des exportations de produits manufacturés et de minerais (phosphates notamment), les devises étrangères font défaut au soutien des investissements. L'ancrage réel de l'Etat de droit (effectivité des lois, sécurité juridique, droits et devoirs syndicaux) est paradoxalement longue pour un pays ayant milité pour son instauration.

La croissance touristique réalisée en 2018 pour la première année depuis la Révolution est un signal intéressant que l'on peut analyser par une amélioration de l'écosystème touristique (sécurité, diversification des pays émetteurs, segmentation des offres, rajeunissement des équipes, moratoire de certaines dettes, encouragements financiers...). Les facteurs de ce succès encore timide pourraient être généralisés à d'autres secteurs à l'instar de celui objet de la présente étude.

Le pays est à une étape importante de son développement et l'articulation entre court-terme et moyen terme est importante. La centaine d'entretiens réalisés a fait apparaître une confiance dans l'avenir à moyen terme du pays mais de sérieuses réserves sur son développement économique à court terme. Les multiples crises politiques ont constitué des externalités négatives sur l'économie du pays et sur la confiance des investisseurs. Le véritable enjeu à

court terme réside dans les « quick-wins » à mettre en œuvre pour passer d'une dynamique vicieuse à une autre plus vertueuse.

Le développement économique des médias et leur transition numérique peut sembler un enjeu marginal dans ce contexte. Cependant des médias en bonne santé constituent la manifestation d'une démocratie solide, et leur transition numérique réussie peut constituer un modèle de développement « inspirant » pour d'autres transitions sectorielles et être créatrice d'emplois directs et indirects.

TRANSITION NUMÉRIQUE POUR LES MÉDIAS TUNISIENS : DE QUOI PARLE-T-ON ?

La transition numérique des médias consiste essentiellement en leur adaptation aux nouveaux outils de communication. Il s'agit des usages du grand public, des modes de diffusion, des moyens de communication inter et extra-entreprises plus rapides, de l'adaptation à un nouvel écosystème technologique et aux meilleures pratiques internationales.

Les citoyens tunisiens ont pu réaliser leur transition numérique par un usage intensif des réseaux sociaux. Si les individus se sont appropriés les outils numériques, il n'en est pas de même pour les institutions, les médias et les entreprises qui se sont avérés moins préparés à la transformation en raison d'inerties bureaucratiques, organisationnelles et culturelles.

Facebook est le grand gagnant de cette libéralisation de la communication interpersonnelle, et si les acteurs médiatiques, économiques et politiques n'y veillent, la valeur ajoutée risque d'échapper aux acteurs locaux et bénéficier exclusivement à Facebook. Ce réseau social est devenu le premier mode de communication des Tunisiens (6,4 millions d'utilisateurs des réseaux sociaux sur 11,5 millions d'habitants en 2018). La position dominante de Facebook est une situation sans précédent dans le monde. Dans la plupart des pays, plusieurs réseaux sociaux cohabitent de façon équilibrée. Le lien très fort tissé entre les Tunisiens et Facebook à la période de la Révolution lui a donné, par le mécanisme des effets de club, un rôle prédominant.

Au niveau d'un média, il s'agit de maîtriser le passage d'un mode de diffusion unique analogique à une multitude de canaux de diffusion et de services possibles. C'est aussi l'opportunité de mettre en place de nouvelles pratiques de travail collaboratives, d'inventer de nouveaux modes de production et d'avoir des retours quasi-instantanés de son public.

La transition numérique ne réside donc pas dans l'adoption d'outils ou de nouvelles technologies, mais bien dans la manière dont on les utilise pour améliorer l'ensemble des fonctionnements, toucher de nouveaux publics et gagner en efficacité, fiabilité, performance et créativité.

Les médias tunisiens sont présents sur internet par l'intermédiaire de sites, applications mobiles et services sur Facebook et YouTube, mais c'est par Facebook que les principaux usages se définissent et se propagent eu égard la position prédominante de ce réseau (voir en annexe : « Comment Facebook menace les médias tunisiens » de Sadok Hammami).

Les modes de diffusion ont évolué et les radios et télévisions sont équipées en matériels numériques pour la réalisation, la production et la mise en onde. Les chaînes de télévisions sont également diffusées en numérique standard, et les grandes radios sont produites en numérique, diffusées en analogique et converties juste avant le point de départ du signal (comme dans la plupart des pays européens). La Tunisie n'a donc pas de retard de déploiement technique en termes de fabrication et de diffusion.

Les nouveaux équipements de performance rendus possibles, grâce au numérique, sont encore faiblement déployés au sein des médias. Les systèmes informatiques intégrés permettant une meilleure planification, programmation, gestion des informations et des supports, recours aux archives ne sont pas encore installés. Seules des solutions partielles sont utilisées et il n'existe pas pour l'instant de tableaux de bord permettant un pilotage global par les managers.

Les fonctionnements, pour être améliorés, doivent être analysés de manière globale et conçus avec les utilisateurs et les bénéficiaires. Cela nécessite un mode de management décentralisé et une approche décloisonnée. Pour réussir ce genre de démarche, il faut bien définir les objectifs, afin de décliner les stratégies et les politiques de manière cohérente.

Ce type de changement met plusieurs années à être mis en pratique pour atteindre des résultats tangibles bénéfiques. Ainsi, retarder la date de mise en place retarde d'autant les résultats bénéfiques attendus. De plus, la possibilité de gradation des résultats dans le temps impose une approche de gestion rigoureuse permettant d'implémenter de manière progressive les différentes transformations nécessaires.

SUPRÉMATIE DE LA VIDÉO EN NUMÉRIQUE : OPPORTUNITÉS POUR LA TUNISIE

D'après Kleiner Perkins, la durée moyenne de vidéo consommée sur internet par jour et par individu dans le monde connaît une croissance ininterrompue passant de 5 mn en 2012 à 35 mn en 2017.

La vidéo devient dans le monde le premier mode de communication en numérique, si bien que tous les médias, y compris la presse, doivent non seulement apprendre à garder le lien avec leur public via le digital, mais aussi acquérir le savoir-faire en matière de réactivité en choisissant le mode d'expression le mieux adapté à chaque situation : écrit, visuel, photos légendées, data journalisme, animation explicative, vidéo (reportage ou témoignage). Il ne faut pas croire que les chaînes de télévisions soient favorisées par rapport à la radio, la presse ou les sites internet natifs. Les télévisions ont l'habitude de moyens sophistiqués mais peu compétitifs sur le net. Les télévisions sont donc à pied d'égalité avec les autres médias lorsqu'il s'agit d'éditorialiser une prise de position ou de réagir à l'actualité.

En outre, 60% de la vidéo en Tunisie est consommée sur un mobile (source Ooyala), ce qui nécessite de penser autrement la mise en images, tout en la rendant possible sur les supports fixes.

Les médias, qui maîtriseront le mieux ces différents modes d'expression tout en maîtrisant leurs coûts, seront les leaders de demain. Il s'agira non seulement de mettre en place des formations appropriées, mais aussi de savoir concevoir dans les organigrammes des positions de dirigeants capables de réussir la coordination notamment entre artistes, infographistes, journalistes, techniciens, photographes et cameramen.

La Tunisie détient un important vivier en ressources humaines relativement bien qualifiées. Elle est déjà un acteur important de services numériques à distance pour les entreprises européennes. Elle pourrait également devenir une plateforme internationale de créations numériques et audiovisuelles et construire un écosystème vertueux avec un ensemble d'entreprises en réseau capables de mutualiser leurs savoir-faire. L'objectif serait de maîtriser tous les modes d'expression audiovisuels pour obtenir des meilleurs prix de revient ainsi que des productions cinématographiques et télévisuelles de qualité.

A l'instar du Cap en Afrique du Sud, Melbourne en Australie, Wellington en Nouvelle-Zélande ou Singapour qui accueillent des tournages publicitaires, cinématographiques et autres activités digitales des grands groupes mondiaux, la Tunisie pourrait aussi développer ces secteurs à forte innovation et valeur ajoutée auprès des acteurs médiatiques et numériques mondiaux.

Pour cela, l'écosystème tunisien a de véritables atouts : la capacité d'accueil est bien répartie sur le territoire en termes d'infrastructure hôtelière et décors naturels et l'existence d'un potentiel humain mobilisable (talents professionnels sur place, au Maghreb, en Afrique, en Europe, voire même à Los Angeles).

Pour cela, il est nécessaire à la Tunisie de stimuler son marché local car il est peu aisé d'attirer des clients internationaux sans marché local capable de démontrer ses avantages concurrentiels. Le piratage des abonnements via le sharing (partage illégal d'abonnement) a dissuadé CANAL+ à continuer son activité en Tunisie, n'a pas favorisé la création de chaînes thématiques locales ni à aider les chaînes de service public à développer une création artistique de niveau international. Le piratage sur le net est généralisé (images, musiques, cinéma, programmes audiovisuels) et est de grande ampleur. Des inerties culturelles, juridiques, voire populistes constituent de véritables freins à la résolution de cette question.

Il existe un enjeu très important à saisir : faire de la Tunisie un pont numérique et audiovisuel entre le nord et le sud.

Les ressources humaines en (et de) Tunisie, des liens culturels privilégiés de la Tunisie avec le Nord de la Méditerranée et le courant d'affaires constant entre groupes européens et entreprises plateformes de service installées en Tunisie, qui assurent la relation client à distance, peuvent permettre à la Tunisie de jouer un rôle important dans le numérique.

Pour cela, il est important que les nouveaux dispositifs juridiques en matière de régulation, de fiscalité numérique et de protection des données personnelles soient plus attractifs en Tunisie que dans les pays européens tout en demeurant en ligne avec les grands principes internationaux en la matière.

ENSEIGNEMENTS DE L'ÉTUDE

Le marché tunisien, sous financé, ne bénéficie pas encore pleinement de la transition numérique alors que les Tunisiens sont déjà adeptes de ses usages

SOURCES DE REVENUS DES MÉDIAS DANS LE MONDE EN COMPARAISON AVEC LA TUNISIE

Contrairement à tous les pays où le numérique et l'industrie de contenus bénéficient d'un fort développement, la Tunisie ne bénéficie pas de recettes d'abonnements, ni de recettes de VOD ou de SVOD (à l'instar de Netflix).

Les revenus globaux des services audiovisuels se répartissent ainsi dans le monde, selon le graphique ci-dessous par ordre croissant :

1. subventions publiques,
2. recettes publicitaires,
3. abonnements à des offres de télévision payante,
4. vidéo à domicile,
5. vidéo à la demande (VOD et SVOD).

La Tunisie bénéficie uniquement des deux premières sources de revenus, qui mondialement représentent moins de 40% des revenus globaux. Elle est de facto privée de 60% de sources de revenus potentiels



Pas de recettes d'abonnement en Tunisie

Une chaîne payante, comme CANAL+, a d'abord cru au potentiel du marché tunisien, et y a investi des moyens importants pour réussir son implantation. CANAL+ a ainsi créé une chaîne tunisienne, déclinaison de l'antenne française, sous le nom de CANAL+ Horizons en 1992.

La chaîne dont le siège était installé dans la banlieue tunisienne à Gammarth avait des programmes propres tunisiens produits sur place à raison de trois heures par jour répartis entre matin, midi et soir. Les droits du football ont été achetés pour la Tunisie, les films et les émissions françaises ont été sélectionnés en fonction de leur potentiel attrait en Tunisie .

Cette offre de programmes payants a révolutionné le paysage tunisien, le succès a été immédiat et la chaîne a conquis plus de 65 000 foyers abonnés au bout de trois ans.

Mais le piratage et la concurrence des télévisions par satellite étrangères a freiné le développement, ne permettant pas au groupe CANAL+ et à ses investisseurs tunisiens d'amortir leurs investissements (droits d'auteur, coûts de production, RH, décodeurs,...). Ce phénomène conduit à la cessation de la diffusion le 16 octobre 2001, marquant ainsi la fin de la diffusion de CANAL+ Horizons en Tunisie.

Le système de décodeur créé par Philips, qui n'avait jamais été piraté en Europe a été « craqué » en Tunisie. Le groupe CANAL+ a essayé un autre système propriétaire qui a également été piraté. En Europe, la peur de lourdes poursuites judiciaires (peines de prison et amendes) et le faible espoir de gain ont découragé les pirates européens. L'absence de poursuites pénales en Tunisie et les différents vides juridiques ont encouragé les informaticiens tunisiens à déployer leurs talents pour déverrouiller les systèmes de codage .

La concurrence importante de chaînes étrangères par satellite a incité la création de petits réseaux locaux où les chaînes sont décodées en tête de réseau puis redistribuées par des distributeurs (souvent des installateurs de réseaux TV). C'est une industrie parallèle appelée le

sharing. Le distributeur illégal est très rentable (même en faisant payer moins de 10€ par an aux clients finaux), car l'investissement, en software et en hardware, est très minime et les redevances aux chaînes ne sont pas payées. C'est un système généralisé, devenu la norme, puisque même certaines institutions publiques utilisent ce mode de distribution pour avoir accès à la télévision.

Plus de 90% des Tunisiens reçoivent les chaînes nationales et internationales de manière illégale par ces réseaux informels, qui sont alimentés en chaînes par les trois systèmes satellitaires ou par de la télévision sous IP piratée via internet.

Le sharing, réseaux de partages de chaînes cryptées internationales, en cannibalisant toute initiative d'offres enrichies payantes à des services enrichis, prive l'économie tunisienne des médias des recettes d'abonnements à des services TV par câble, satellite ou internet et empêche les opérateurs télécom d'investir dans la constitution de parcs de décodeurs et lancements commerciaux d'offres nouvelles (thématiques ou SVOD).

La Tunisie n'est pas un cas isolé, puisque cette pratique est courante dans les pays du Maghreb et du Moyen-Orient. Toutefois contrairement à ces pays, la Tunisie est aujourd'hui une démocratie politique et économique. Cette dernière lui impose de respecter les règles du droit de la concurrence et du droit de la consommation. La Tunisie pourrait faire meilleure figure en la matière si des négociations à grande échelle (l'ALECA pourrait constituer le bon cadre) des tarifs beaucoup plus faibles que ceux pratiqués par les chaînes habituellement. A l'instar de ce qu'avait pu faire Microsoft en Tunisie pour réduire drastiquement la contrefaçon de ses logiciels.

La seule exception est BelN Sport qui a réussi à contrôler sa distribution dans les lieux publics (cafés, restaurants, salons de thé) via des inspecteurs commerciaux vérifiant que les magasins diffusant la chaîne disposent de contrats valides et paient leur abonnement.

Si BelN Sport a réussi son implantation dans les lieux publics, la chaîne n'a pas encore réussi à maîtriser sa diffusion dans les foyers où elle est généralement piratée. Les décisions de justice pour contrefaçon engagées par la chaîne vis-à-vis de distributeurs pirates sont très attendues. Un nouveau corpus jurisprudentiel peut devenir dissuasif et constituer un pas intéressant dans le sens d'un écosystème plus conforme aux règles internationales.

L'exemple de BelN Sport devrait servir à rationaliser la distribution des chaînes payantes, d'autant que BelN Sport s'est diversifiée en créant de nouvelles chaînes sans sport dans la fiction et le cinéma au Moyen-Orient. Ces chaînes pourraient alors être déployées dans l'avenir en Tunisie et ainsi constituer le point de départ d'une distribution assainie.

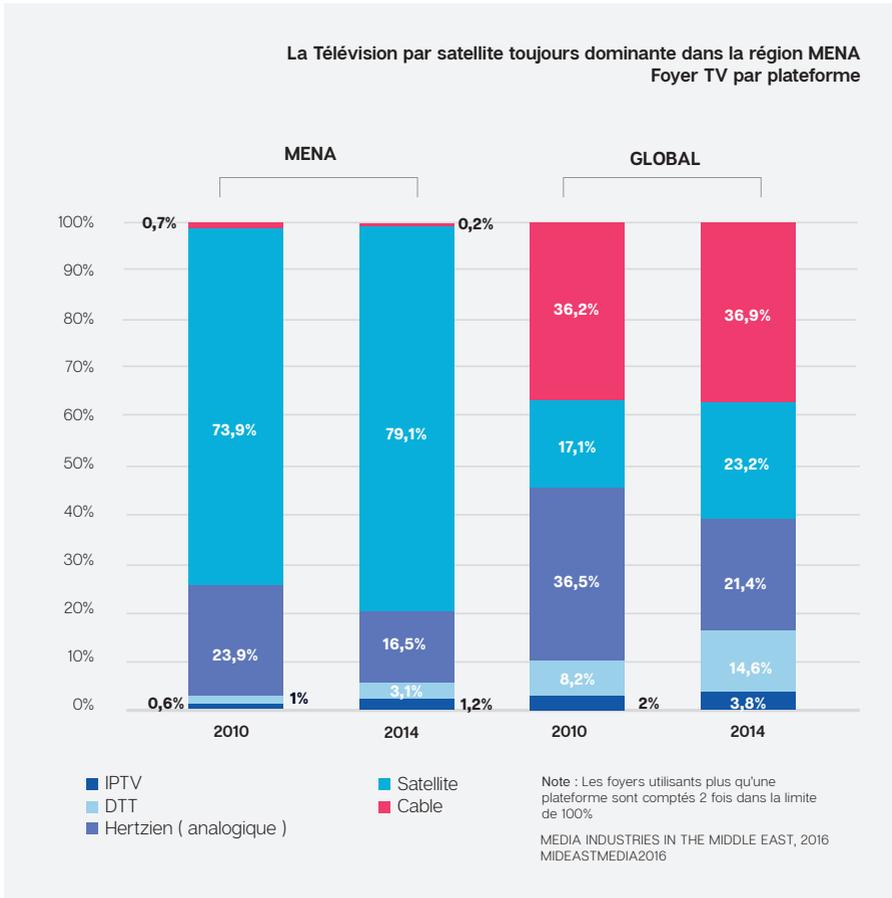
Pas de recettes de SVOD

Les équipements d'accès à internet sont basés sur la diffusion mobile 3G, transformée en wifi à domicile par des routeurs pour les trois opérateurs Tunisie Télécom, Ooredoo et Orange. Les infrastructures de téléphone fixes sont détenues quasi-exclusivement par Tunisie Télécom, qui n'offre pas de haut débit à ses abonnés, à l'exception d'une expérimentation légale de TV sous IP sur un échantillon de 1500 foyers. Il n'y a donc pas de débit suffisant en Tunisie pour envisager pour l'instant d'offres de SVOD payantes par abonnement comme Netflix.

ENSEIGNEMENTS DE L'ÉTUDE

Une fois de plus le non-respect des règles de concurrence conduit à cette situation. En effet, Tunisie Telecom ne permet pas l'accès à sa boucle locale malgré une décision du régulateur en ce sens. Tunisie Télécom n'ayant pas été sanctionnée, la faute de l'opérateur est devenue lucrative en ce sens que la position de TT sur le fixe est devenue celle d'un monopole de fait.

Ces situations peuvent ne pas être de nature à attirer les investisseurs étrangers dans le numérique en Tunisie ni encore moins de faire de la Tunisie le hub continental du numérique.



DIFFUSION TNT VS. DIFFUSION SATELLITAIRE

Le monde de la télévision en Tunisie a vécu le passage au numérique en fin d'année 2016, conformément au calendrier défini par l'UIT pour le continent africain. Il est à noter que la diffusion en mode analogique est encore maintenue et ce essentiellement pour des considérations de tarification de diffusion sur la TNT.

La Tunisie a été l'un des six pays du continent (sur cinquante-quatre pays africains, qui avaient signé l'accord de Genève UIT du 16 juin 2006) à respecter l'échéance de l'année 2016, même si le pays a eu quelques mois de retard suite à la Révolution, le processus ayant été déjà bien engagé en 2010 selon l'ONT.

Les pouvoirs publics ont relativement bien réussi ce passage technologique en favorisant l'émergence de la TNT et ont soutenu l'équipement des foyers déshérités (60 000 foyers concernés). Les observateurs internationaux de l'UIT saluent cet exemple tunisien, à tel enseigne que certains pays d'Afrique (le Bénin notamment) sollicitent l'Office National de Télédiffusion pour leur prêter concours en matière de savoir-faire. D'après l'ONT, alors que presque tout le territoire tunisien est couvert par les émetteurs, 30 à 35% des foyers tunisiens disposent des équipements et ont procédé aux réglages techniques nécessaires pour recevoir la TNT. Certains foyers disposent donc de deux modes de réception (sharing et TNT).

Le démarrage de la diffusion TNT s'est effectué en Tunisie d'une façon singulière. Les chaînes de télévision privées ont prétendu qu'elles n'avaient pas besoin de cette technologie, beaucoup trop onéreuse, et pouvaient se contenter des réceptions satellitaires moins coûteuses.

Pour faciliter le lancement de la TNT, le gouvernement a décidé d'offrir la diffusion TNT pendant un an aux chaînes privées autorisées sur le territoire. Paradoxalement, la TNT est donc aujourd'hui subventionnée de façon transitoire, parce que les chaînes privées ne veulent/peuvent pas en payer les frais de diffusion.

Pour la Tunisie, le renoncement à la TNT constituerait une perte de souveraineté en matière de diffusion car la Tunisie perdrait le contrôle sur les infrastructures de diffusion.

Les satellites utilisés par les chaînes de télévision dépendent tous de pays étrangers : HotBird-Eutelsat (européen), Arabsat (Arabie Saoudite), NileSat (Égypte). Si seuls les satellites devaient diffuser la télévision en Tunisie, le pays deviendrait trop dépendant de ses voisins. En outre, les satellites favorisent l'essor du piratage et du sharing, et l'invasion des chaînes étrangères sur le territoire, puisque les chaînes étrangères cryptés sont diffusées sur les mêmes satellites et que le sharing permet l'accès à toutes ces chaînes pour un montant forfaitaire annuel ne tenant pas compte des rétributions des chaînes et des ayants-droits.

Le sharing fait prospérer une économie informelle lucrative, qui ne contribue pas au financement de la création et au paiement des taxes. En outre, si ce pillage des contenus avait été restreint et poursuivi pénalement et le principe de chaînes par abonnement valorisé, la Tunisie aurait pu disposer sans doute d'une industrie créative de contenus thématiques constituant une externalité positive pour tout l'écosystème médiatique global. La TNT pourrait servir de mode de diffusion universel légal pour la diffusion de nouvelles chaînes approuvées par la HAICA. Dans

un processus de compétition ouverte, la HAICA pourrait sélectionner des chaînes nationales ou étrangères gratuites ou payantes, thématiques locales ou internationales... L'appel d'air rendu possible par la candidature de chaînes étrangères devrait créer une émulation et permettre un autofinancement de ce mode de diffusion.

Au lieu de cela, le sharing de la diffusion satellitaire ou de la télévision sous IP aboutit au fait que des chaînes interdites de diffusion terrestre sont reçues par plus de 90% des foyers tunisiens, sans contribuer au développement du secteur audiovisuel. La HAICA se trouve démunie de moyens d'actions face à cette situation illégale. La sanction la plus sévère, qui consiste à interrompre ou interdire la diffusion, n'a pas d'effet en Tunisie, puisque les chaînes interdites sont diffusées autrement depuis l'étranger et qu'aucun recours n'est (ou n'a pu être) engagé contre le sharing.

Si en quelques années la TNT devenait le vecteur légal de diffusion, le pouvoir d'autorisation de l'organe sectoriel de régulation gagnerait en autorité et crédibilité. Si la TNT devenait par exemple le mode de diffusion exclusif d'une chaîne de sport, publique ou privée, détenant les droits du football, cela renforcerait grandement l'avantage concurrentiel de la TNT sur les satellites.

Nooman Fehri, ex ministre des TIC, est convaincu que l'attractivité du football peut renforcer la TNT. De plus, les droits du football étant acquis territorialement, il est préférable d'être diffusé sur la TNT, que par satellites qui imposent l'achat de droits sur plusieurs territoires.

Avec un investissement marginal supplémentaire faible, un deuxième multiplexe de douze chaînes pourrait être autorisé d'après l'ONT. Pour profiter de l'infrastructure sans cannibaliser les chaînes généralistes qui trouvent déjà difficilement leur équilibre, le deuxième multiplexe pourrait être constitué de chaînes payantes. Il pourrait permettre la vente par abonnement de bouquets de programmes qualitatifs tunisiens ou étrangers.

À terme, la lutte contre la diffusion des contenus illégaux pourrait permettre l'essor d'offres payantes légales sur la TNT et d'offres enrichies sur les « boxes » des opérateurs télécom. Aujourd'hui les perspectives économiques sont trop faibles pour inciter les opérateurs télécoms à investir, car le nombre d'abonnés potentiels payants est trop limité en raison de la concurrence déloyale du sharing.

Pour donner l'accès à des contenus télévisuels attractifs sur le net, une offre de télévision de rattrapage et d'abonnements SVOD lucratives pour les chaînes et opérateurs télécom et ayants droits seraient possibles à condition de maîtriser la chaîne des droits de bout en bout, de choisir les programmes et éléments qui sont mis en ligne et de veiller à la traçabilité des contenus.

Ainsi la Tunisie pourrait revendiquer avec succès d'avoir accès aux mêmes sources de recettes que les pays occidentaux.

DROITS D'AUTEURS

Les auteurs ne perçoivent pas de rémunération systématique pour la diffusion de leurs œuvres en Tunisie. Le système se met en place lentement pour rémunérer les ayants droits. Seuls quelques médias - moins d'une dizaine de radios et télévisions - paient régulièrement l'Organisme Tunisien des Droits d'Auteurs et Droits Voisins (OTDAV) d'après son Directeur général. Le sharing ne verse évidemment aucun droit d'auteur.

Le sentiment que la création artistique est gratuite et qu'elle est un bien commun est assez largement répandu. Les téléspectateurs mettent eux-mêmes en ligne leurs coups de cœur et émissions de télévision sur YouTube en court-circuitant un éventuel marché naissant de la télévision de rattrapage.

Le fait que les ayants droits ne soient pas rémunérés par le marché tunisien compromet l'avenir du secteur car des éventuels recours internationaux pourraient paralyser la diffusion des médias, en les privant d'approvisionnement en programmes originaux attractifs.

Des plateformes comme Netflix pourront profiter de la pénurie de contenus originaux attractifs pour commercialiser leur offre et ce, au détriment des médias locaux privés et publics ayant été peu capables de se développer sur ce segment.

La défense de la propriété intellectuelle et artistique est un prérequis absolu à l'émergence d'un véritable marché au sens économique du terme.

MODES DE PAIEMENTS

Dans le monde, 60% des paiements sur internet sont effectués par mobile au moyen de QR code ou d'application (source Kleiner Perkins). Au premier rang des utilisateurs : l'Asie avec les Chinois et les Coréens.

Le fait de vouloir bénéficier de la manne du numérique pour les contenus nécessite de disposer des modes de paiement appropriés.

L'émergence de services de SVOD par abonnement comme Netflix est freinée par les dispositions du code des douanes (non convertibilité du dinar, plafond de transaction restreint sur internet) et par un problème de confiance lié à l'absence d'une offre de moyens de paiement fiables sur internet (le e-dinar de la Poste tunisienne demeure encore très peu utilisé pour des raisons de lourdeurs réglementaires).

Le plafond de paiement autorisé en devise devrait passer à 100 000 dinars tunisiens sous certaines conditions grâce aux dispositions du « Startup Act » voté en d'avril 2018 pour permettre aux « start-up » de pouvoir acheter des licences de logiciels informatiques. L'enjeu est que ce système dérogatoire au droit commun soit opérationnel sans tracas bureaucratiques pouvant décourager les jeunes « startupers » à investir en Tunisie et partant, de se diriger vers d'autres environnements plus attractifs.

ENSEIGNEMENTS DE L'ÉTUDE

Le marché du e-commerce est également freiné en Tunisie par les modes de paiements, les questions de confiance et les problèmes logistiques. L'absence de démocratisation du e-commerce pour les service de livraisons de marchandises au domicile n'est pas de nature à « éduquer » les consommateurs sur l'impératif de paiement des services médias et des différents contenus en ligne.

Ainsi, le développement du e-commerce des produits tangibles constituera une externalité positive à celui des produits intangibles.

MARCHÉ PUBLICITAIRE

Le marché publicitaire est en trompe l'œil : il affiche curieusement une croissance en dinars en 2015 et en 2017 et une stagnation en 2016. En réalité, si l'on intègre à ces données l'impact de la dépréciation du dinar, il apparaît clairement que le marché en 2017 s'est réduit en valeur.

Le marché publicitaire est évalué en valeur brute. C'est une reconstitution de l'espace publicitaire utilisé multiplié par les tarifs de base en vigueur. Aucune ristourne n'est déduite. Etant donné que les rabais et remises peuvent atteindre entre 30 et 50%, il s'impose de corriger les données du marché publicitaire tunisien des mêmes ratios.

Valeur du marché publicitaire brut d'après Sigma Conseil :

- **2014** : 195,9 millions de dinars
- **2015** : 220,5 millions de dinars
- **2016** : 219,5 millions de dinars
- **2017** : 239,5 millions de dinars répartis de la manière suivante :

MÉDIA	VALEUR	PART
Télévision	159,5 millions DT	66,1 %
Radio	34,9 millions DT	14,5 %
Affichage	23,3 millions DT	9,7 %
Presse	14,5 millions DT	6,7 %
Internet	7,3 millions DT	3 %

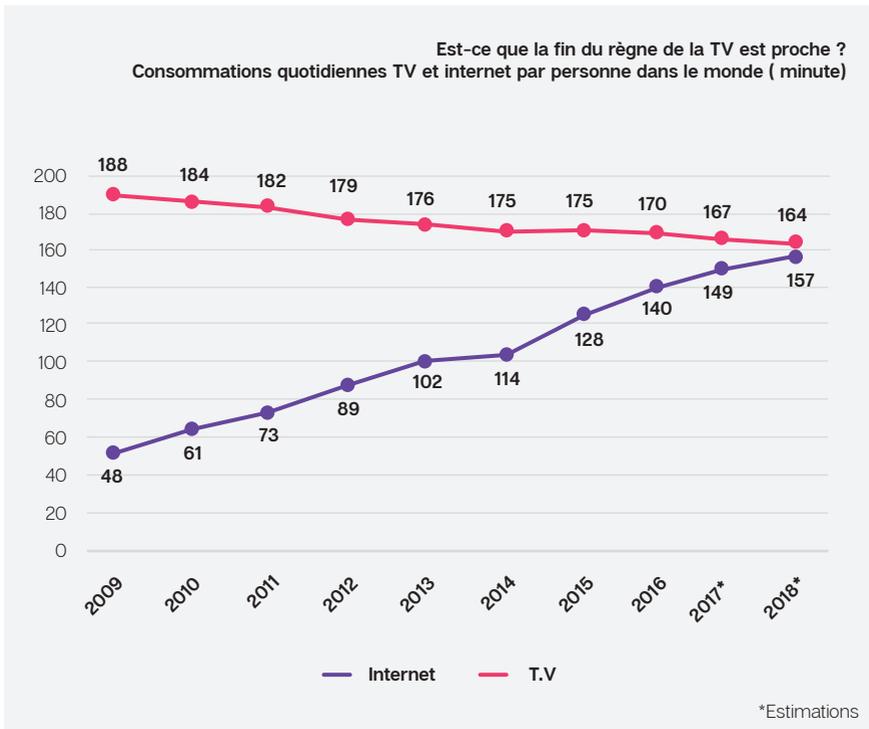
Selon l'IAB (Interactive Advertising Bureau), l'investissement publicitaire mondial sur internet est passé de 72,5 milliards de dollars en 2016 à 88 milliards de dollars en 2017. Il fait ainsi pour la première fois jeu égal avec le montant mondial des publicités télévisuelles.

La tendance mondiale en termes d'investissement publicitaire sur internet étant voisine de l'investissement sur la télévision, il s'impose de comparer en Tunisie les 159,5 millions de dinars

* l'investissement internet ne tient pas compte des achats internationaux auprès de Facebook et YouTube évalué par les agences média à 8 millions DT.

sur le marché traditionnel aux 15,3 millions de dinars sur le marché internet (calculés comme la somme des 7,3 millions sur le marché local et des 8 millions sur les réseaux sociaux sur le marché international). La marge de progression brute, permettant à la Tunisie de tendre vers la dynamique internationale d'investissement publicitaire sur le numérique, est ainsi de 144,2 millions DT.

Bien que très théorique, ce raisonnement permet de quantifier l'énorme potentiel en Tunisie de l'investissement publicitaire sur internet à terme.



D'une manière générale, les médias tunisiens sont sous-investis en publicité : l'investissement publicitaire annuel par habitant en Tunisie (9\$) y est plus faible qu'au Maroc (17 \$) et bien plus faible qu'en France (221 \$) ou en Grande Bretagne (404 \$) (source Zenith).

L'optimisme devrait pousser à dire que lorsque le marché tunisien arrivera à maturité, le rattrapage de l'investissement publicitaire par habitant sera inéluctable. Dans une première étape, le Maroc peut être un benchmark pour la Tunisie (même cluster géographique, similarités des habitudes de consommation, des marques et des agrégats économiques) et ainsi permettre de viser le doublement de la dépense annuelle par habitant.

ENSEIGNEMENTS DE L'ÉTUDE

Il y a peu de nouveaux annonceurs chaque année en Tunisie, le marché publicitaire semble atone. Il est tiré par les campagnes des opérateurs télécoms mais leurs investissements se rétractent. Plusieurs facteurs expliquent cette tendance : crise économique, écosystème peu favorable, insécurité juridique, relation des médias aux autorités de régulation, confiance...

Le marché publicitaire tunisien est totalement atypique est tiré par les investissements des annonceurs de :

1. Loisirs (27%),
2. Alimentation (20,4%),
3. Hygiène - Beauté (7,5%),
4. Distribution (5%),
5. Automobile (1,7%).

Par comparaison, dans le monde, le marché publicitaire est conduit par cinq secteurs :

1. Distribution (13,9 %),
2. Loisirs (12,7 %),
3. Hygiène - Beauté (9,5 %),
4. Automobile (8,6 %),
5. Alimentation (8,3 %).

Avec une disparité entre les vieux continents :

1. Loisirs,
2. Distribution,

Et les nouveaux continents en croissance :

1. Hygiène Beauté,
2. Distribution...

Dans un tout autre registre, le marché automobile est sous-investi publicitairement. Contrairement à la plupart des marchés mondiaux, le marché automobile tunisien est quasi-exclusivement un marché d'importation et la vente de voitures étrangères importées est soumise à des mécanismes de quotas (balance des paiements et contrôle des changes).

Cet exemple vient montrer que si l'on veut un véritable développement du numérique, il est impératif de lever toutes les barrières non tarifaires et autres barrières à l'entrée qui sont fortement handicapantes pour la compétitivité de la Tunisie dans un secteur caractérisé par son ubiquité, la globalisation de ses acteurs et l'extrême sensibilité aux perceptions et aux rumeurs négatives.

MESURE D'AUDIENCE

Il existe une mesure d'audience à géométrie variable avec deux cabinets et deux méthodologies différentes basées sur l'audience de la veille, donc faisant appel à la mémoire des consommateurs avec tous les biais sous tendus par cette approche désuète et artisanale.

Le double écueil en la matière en Tunisie est l'absence d'audimétrie automatisée conjuguée à un système de gouvernance non irréprochable. Les annonceurs et agences médias peuvent utiliser les divergences de résultats entre les deux méthodes et peuvent choisir les résultats qui facilitent leur négociation avec les médias et les donneurs d'ordres.

Sigma Conseil effectue une mesure nationale par téléphone avec sortie par région et MédiaScan effectue des entretiens en vis-à-vis dans les trois principales agglomérations demandées par les annonceurs (Tunis, Sfax et Sousse). Les médias choisissent d'utiliser l'un ou l'autre des cabinets ou les deux. La souscription de chaque étude peut être intégrale ou partielle (choix de cibles et de tris croisés). Il y a une quarantaine de radios mesurées (y compris les régionales), et 11 à 20 chaînes de TV selon le nombre de souscripteurs tunisiens et étrangers. Les deux cabinets réalisent également une pige de tous les messages publicitaires et des bilans de mémorisation de campagnes.

RADIOS

La HAICA a autorisé une extension géographique de la diffusion de Mosaïque FM, IFM et Express FM sur le Sahel et le Sud tunisien, et de Jawhara FM sur le nord du pays. Ces élargissements de zones de diffusion sont intervenus en 2016 et 2017.

L'augmentation du nombre de stations reçues a perturbé les résultats d'audience nationale, les auditeurs ayant perdu leurs repères. Il y a donc une incertitude sur les recettes depuis un an, alors qu'auparavant il y avait en quelque sorte un partage du marché avec une suprématie de Mosaïque, Shems FM et IFM sur le nord du pays et le grand Tunis, et un leadership incontesté de Jawarah FM dans la région du sahel tunisien.

Le marché radiophonique est particulièrement dynamique car basé sur des coûts de production et de diffusion essentiellement variables et des recettes publicitaires plus modestes et dimensionnées en fonction des secteurs géographiques couverts.

Sept chaînes nationales représentent l'essentiel du marché radio.

Au total cinquante-deux chaînes radio sont diffusées en Tunisie, dont 15 comptent plus de 100 000 auditeurs, soit 7 nationales et 8 régionales.

Les 7 chaînes nationales :

MOSAÏQUE FM	1 628 000 auditeurs	15,7 millions DT	hausse
ZITOUNA FM (RELIGIEUSE)	587 000 auditeurs	pas de publicité	
JAWHARA FM	482 000 auditeurs	7,7 millions DT	baisse
SHEMS	423 000 auditeurs	2,5 millions DT	baisse
RT CHAÎNE NATIONALE	384 000 auditeurs	non communiqué	
IFM	382 000 auditeurs	6,5 millions DT	hausse
EXPRESS FM	80 000 auditeurs	2,3 millions DT	baisse

Source: Sigma Conseil 2018

Les chaînes nationales publiques de la Radio Tunisienne sont au nombre de quatre : RT Jeunes (150 000 auditeurs quotidiens d'après Sigma Conseil), RT Culture (70 000 auditeurs quotidiens d'après Sigma Conseil), RTCI (majoritairement en français, 54 000 auditeurs quotidiens d'après Sigma Conseil), seule RT Chaîne Nationale (384 000 auditeurs quotidiens) est assez fédératrice pour être en compétition avec les chaînes privées nationales.

RT Panorama qui est la vitrine des radios régionales sur l'agglomération de Tunis comptant 67 000 auditeurs quotidiens selon Sigma Conseil.

Les cinq chaînes régionales (Sfax avec 194 000 auditeurs quotidiens, Monastir avec 168 000 auditeurs quotidiens, Tataouine avec 108 000 auditeurs quotidiens, Le Kef avec 106 000 auditeurs quotidiens et Gafsa avec 82 000 auditeurs quotidiens) recueillent des scores très respectables sur leur territoire dépendant de leur attractivité propre vis-à-vis de la concurrence locale privée. Les résultats étant communiqués nationalement, alors que chacune des stations touche une petite partie du pays, il devient difficile de bien évaluer l'univers concurrentiel et la performance de chacune.

Depuis la Révolution, une seule station radio, IFM, a réussi à se développer en trouvant un positionnement original, un modèle économique rentable et un ton éditorial décontracté au service des auditeurs.

Aujourd'hui, la donne a changé avec des chaînes, qui ont accru leur zone de couverture récemment (Jawhara FM, Mosaïque FM, Express FM, IFM) sans retour sur investissement positif. Ces radios sont actives sur le terrain et proches de leur public. Un travail appréciable de positionnement marketing (segmentation, caractères distinctifs, ligne éditoriales, événements...) est réalisé par chacune d'elles. Sur le net, elles sont présentes et actives, et soignent de plus en plus la réactivité et la qualité de l'information. Ce travail nécessite des investissements de longue haleine afin de pouvoir espérer des retours sur investissement positifs dès les premiers signaux de reprise économique.

Mosaïque FM est leader incontesté en audience, sa position sur le marché lui permet d'être à la pointe de l'innovation sur le net, en ayant une « éditorialisation » très complémentaire de son antenne radio. Son activité digitale confirme son leadership incontesté de premier site éditorial tunisien. Cela confirme l'importance des investissements dans le contenu, le « branding », le positionnement et partant la nécessité de générer des revenus nouveaux est essentielle. La publicité sur internet est la solution qui s'impose naturellement eu égard son potentiel décrit plus haut et la quasi-virginité de ce marché en Tunisie.

TÉLÉVISIONS

Pour l'instant, l'économie des images est une économie de survie où chacun essaie de maîtriser ses coûts au jour le jour pour que cette activité se maintienne, sans nouveaux investissements pendant la crise des recettes publicitaires. Cela explique leur manque d'enthousiasme vis-à-vis de la TNT.

Les chaînes nationales subissent le débordement des TV par satellite ArabSat, NileSat et EutelSat, des chaînes étrangères ou de celles non autorisées par la HAICA contournant la réglementation applicable en Tunisie.

CHAÎNES DE TÉLÉVISION	PART AUDIENCE MOYENNE	ÉVOLUTION SUR 1 AN	CUMUL VEILLE EN NOMBRE DE TÉLÉSPECTATEURS
Nessma TV	31,0 %	+ 38 %	3 667 000 téléspectateurs
Elhiwar Ettounsi	25,5 %	+ 11 %	3 264 000 téléspectateurs
Al Watania 1 (ETT)	7,1 %	-25 %	1 333 000 téléspectateurs
Hannibal TV	4,9 %	-63 %	751 000 téléspectateurs
Attessia n° 9	4,3 %	+3 %	426 000 téléspectateurs
Al Watania 2 (ETT)	2,9 %	-20 %	350 000 téléspectateurs
Autres chaînes Total	24,3%*	non disponible	
MBC 2*	non disponible		255 000 téléspectateurs
MBC 4*	non disponible		220 000 téléspectateurs
National Géographic*	non disponible		212 000 téléspectateurs
BeIN Sport HD1*	non disponible		196 000 téléspectateurs

Source : Sigma Conseil 2018

Il convient de rajouter deux autres chaînes tunisiennes, dont l'audience estimée est (par d'autres organismes de mesures que Sigma Conseil) :

- Zitouna TV qui est visionnée en cumulé par 5 % des Tunisiens,
- Al Janoubiya par 4 % des Tunisiens.

* Chaînes internationales

Au total une cinquantaine de chaînes sont connues des Tunisiens parmi les centaines internationales, qui peuvent être reçues en Tunisie par les trois systèmes satellitaires ou par sharing. Outre les chaînes tunisiennes, figurent aussi dans le classement les chaînes de Dubaï (Rotana Network), de Ryad (Bouquet MBC) ainsi que d'autres telles que National Géographique, BeIN Sport, ou les chaînes françaises.

OFFRES DE CONTENUS SUR LE NET

L'ensemble des médias tunisiens (TV, radio, presse magazine, presse spécialisée...) cherchent à être actifs sur le net. Seule la presse écrite généraliste semble avoir du mal à se convertir.

La prime est donnée aux pirates et contrefacteurs comme Forja.tn Movies, qui diffusent des films attractifs et séries récentes sans payer les droits. Le modèle économique est basé sur les recettes publicitaires. Autant dire qu'il est difficile d'envisager la création d'une offre attractive et originale face à un média qui diffuse les contenus internationaux les plus attractifs sans les payer.

Le journal de 20 heures de Watania 1 demeure un moyen très populaire de s'informer y compris sur le net, même si caractérisé par un public vieillissant et une audience en baisse. La télévision publique affiche des scores respectables d'audience sur internet, mais c'est le fruit du travail consolidé de streaming sur YouTube et sur le site de Watania 1. Il y a un travail considérable de mise en valeur des contenus, mais Élyès Jarraya, directeur de la communication de l'ETT, déplore que les journalistes et les collaborateurs de programmes ne se soient pas plus emparés des opportunités offertes par le numérique. Il n'y a pas encore de véritable travail d'éditorialisation par les équipes de l'ETT, qui pourraient facilement contribuer à accroître l'audience et s'en attribuer le succès.

Sur internet de nombreuses offres se concurrencent sur l'information et l'économie, et se banalisent avec des titres racoleurs d'actualité, au détriment de l'analyse, de l'enquête et de la vérification.

La priorité est au buzz, à la rapidité au détriment de la fiabilité des informations.

Il est à déplorer le faible nombre de contenus originaux ou thématiques ainsi que ceux destinés aux jeunes ou thématiques sur la musique, le sport, les jeux vidéo, etc...

Le besoin en contenus ludiques, conviviaux, de partage et d'interactivité se trouve ainsi non satisfait.

L'absence de valorisation des artistes est également à déplorer alors que dans certains domaines artistiques les Tunisiens excellent tels que le rap, le cinéma, les arts plastiques, le design, la mode...

Le classement des acteurs tunisiens sur le net en 2016 :

- Tayara (du groupe Schibsted équivalent du Bon Coin) a l'ambition de développer des contenus éditoriaux

- Tunisia-sat.com 1^{er} site d'annonces
- Mosaique FM
- Nessma
- Jawhara FM
- Elhiwar Ettounsi
- Shems FM
- Jawabkom.com (allo docteur)
- Kapitalis.com
- Inkifada site de documentaires d'investigation
- Nawaat site d'information et de débat
- Businessnews.com
- Tuitec (information économique et boursière)

Ni l'ETT avec ses chaînes Watania 1 et Watania 2, ni la Radio Tunisienne avec ses stations de radio n'apparaissent dans ce classement. Est-ce parce que les contenus qu'elles mettent en lignes sont dispersés sur les réseaux sociaux plutôt que sur leurs sites ou applications ?

En 2017, d'après WeAreSocial, le classement des vingt sites internet les plus consultés en Tunisie (Alexa ranking Top Web Sites) fait apparaître quatre médias traditionnels et un pur acteur internet à savoir Tayara (le Bon Coin) après les services internet mondiaux :

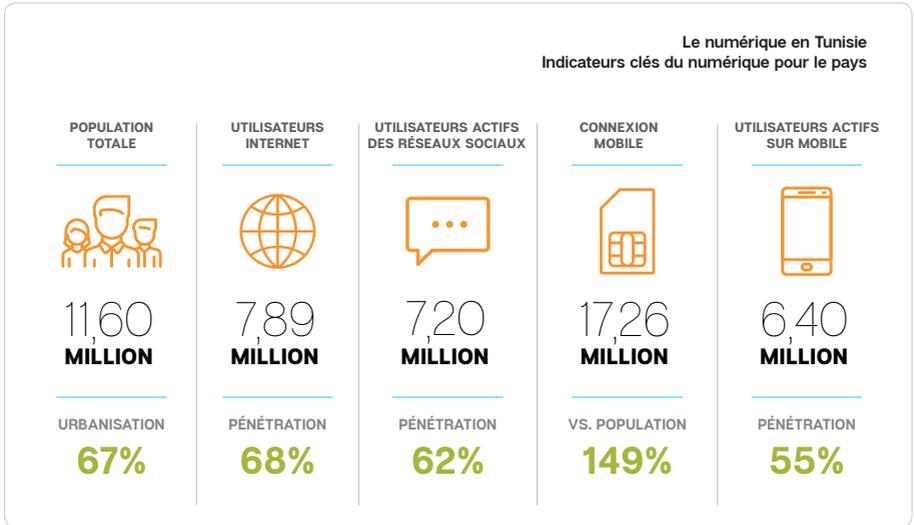
- en position 5 après les acteurs mondiaux : Nessma ;
- en position 6 : Mosaique ;
- en position 7 : Jawhara ;
- en position 13 : Tayara ;
- en position 14 : Shemsfm.net

Il est à noter qu' Elhiwar Ettounsi a disparu du classement en 2017, alors que son audience TV est comparable à celle de Nessma.

Les médias publics n'apparaissent pas non plus dans ce classement.

Parmi les vingt recherches les plus fréquentes sur Google en Tunisie en 2017, aucun nom de média n'apparaît (20 Top Google Search Queries). C'est dire la déconnection entre les Tunisiens et la « chose » médiatique. Du travail et des investissements intangibles s'imposent sur le contenu, la segmentation, les caractères distinctifs et le « branding »

USAGES NUMÉRIQUES DÉMOCRATISÉS



Les éditeurs historiques, en particulier Mosaïque FM, Jawahra FM et Express FM en radio, Nessma et Elhiwar Ettounsi en TV enregistrent de fortes audiences sur internet et les réseaux sociaux ainsi que des scores de streaming très respectables pour Watania 1 (300 000 sur YouTube et 330 000 sur Facebook). Il est difficile de consolider l'empreinte de la chaîne sur le numérique, car il faut additionner des audiences complémentaires entre les réseaux sociaux, les sites des chaînes, les applications, YouTube...

Malgré de bons scores, il y a une faible conversion en chiffre d'affaires par les éditeurs. Internet représentait 6% du CA publicitaire en 2016 et 7% en 2017 (majoritairement via des dispositifs sur Facebook dont les recettes n'apparaissent pas dans les résultats nationaux).

Les annonceurs encore frileux et suiveurs restent généralement dans des dispositifs classiques sur un planning en nombre de semaines, plutôt qu'à la recherche de performances auprès de cibles précises.

Les annonceurs risquent de se contenter d'utiliser les dispositifs commercialisés par Facebook et YouTube, si les éditeurs ne développent pas leurs propres offres commerciales compétitives complémentaires de celles de Facebook. Cette attitude passive induit un manque à gagner au profit des deux plateformes internationales.

Facebook, Google, Tayara (du groupe Schibsted équivalent du Bon Coin) et Mosaïque FM sont les mieux placés pour convertir les audiences (performances, ciblage, outils, stratégie, data, politique commerciale). C'est en tout cas le témoignage des agences médias par rapport aux stratégies commerciales des médias et des outils en leur possession.

Les autres médias réalisent de bonnes audiences, sans pouvoir séduire les annonceurs avec des dispositifs commerciaux attractifs basés sur la performance, les datas et les outils numériques.

EVOLUTION DES SERVICES NUMÉRIQUES

Nessma a lancé, en 2016, une offre mobile à son nom (Nessma Mobile) en partenariat avec l'opérateur télécom Ooredoo lui permettant de générer de la publicité sur sa propre antenne, tout en donnant une image de modernité auprès de son public.

Tunisie Télécom a lancé une expérimentation technique de télévision sur IP auprès de 1 500 foyers. Les conditions ne sont pas réunies, tant que le sharing représente 90% de la réception TV, pour faire des offres de qualité, car à l'instar de l'expérience CANAL+ Horizons, il est impossible de rentabiliser dans ces conditions un parc de boîtiers onéreux à déployer.

Les offres de TV ou de SVOD payantes par internet (donc sans boîtier d'un opérateur télécom) sont aussi limitées par la bande passante des services internet. Les Tunisiens restent moins exigeants vis-à-vis d'un service gratuit qui « pixellise », qu'à l'égard d'un service payant.

Les opérateurs télécom proposent seulement des boîtiers (dits « Flybox ») permettant l'accès à internet et le zapping sur le téléviseur des images provenant des satellites ou du sharing. Aucun des trois opérateurs ne déploie des offres « triple-play » (téléphone, internet, TV en clair et par abonnement). Seul Tunisie Télécom dispose d'abonnés au téléphone fixe, à qui il est possible de proposer des services complémentaires audiovisuels en conversion de l'abonnement fixe.

Ooredoo et Orange ne disposent que de clients mobiles, avec accès internet au domicile via un routeur wifi. Encore une fois, les barrières à l'entrée imposées par TT pour l'accès à la boucle locale paralysent la concurrence et ne permettent pas de stimuler la convergence avec le « triple play ».

L'INTT encadre les prix des télécoms à la baisse pour favoriser le pouvoir d'achat des Tunisiens et ce par l'encadrement des services et des offres ainsi que par des tarifs d'interconnexion très bas comparés aux tarifs européens. L'argument juridique utilisé est celui de la nécessité d'orienter les tarifs d'interconnexion vers les coûts. Ce fort encadrement limite la liberté commerciale des opérateurs en termes de prix et de changement d'offres. Ce contrôle ex-ante aboutit à une uniformisation des offres techniques et commerciales des trois opérateurs et à une réactivité beaucoup trop faible des opérateurs aux offres concurrentes eu égard la nécessité d'obtenir des validations a priori du régulateur du marché.

Il n'y a presque pas d'abonnements « post-payés » sur le marché de la téléphonie mobile. Les clients préfèrent payer à la consommation sur des cartes SIM prépayées et rechargées à distance ou dans des points de vente. Cela aboutit à une banalisation des offres entre les trois opérateurs, dont les prix et les marges sont proches, ne favorisant pas l'investissement dans la technologie, les services, les contenus et le marketing. Certains utilisateurs emploient les cartes SIM de plusieurs opérateurs (clients dits « multi-SIM ») pour bénéficier des offres promotionnelles de chacun ou pour bénéficier des tarifs « on-net » (sur le même réseau) plus bas que ceux « off-net ». Le développement de services comme Messenger et WhatsApp

se démocratise en Tunisie au rythme de la diffusion des smartphones. Ces communications de transport de données via des services OTT comme Facebook et WhatsApp génèrent de faibles revenus comparés à ceux des appels téléphoniques commutés.

Tunisie Télécom a lancé en février une nouvelle offre mobile et tarification en prépayé pour les jeunes adultes : Hayya.tn. Comme elle peut difficilement se différencier par un écart de prix (50 millimes / minute = 1,6 centime d'€), elle intègre gratuitement en prime des contenus labellisés de marques appréciées des jeunes : World of RedBull, icflix (cinéma en SVOD), Digster (musique), Gameloft (jeux vidéo pour smartphone). Un exemple réussi de mariage de contenus avec un opérateur télécom pouvant inspirer d'une part les marques qui disposent de contenus pour faire du « Brand Content » et d'autre part les médias tunisiens pour concevoir des offres de contenus adaptées.



Copyright ©Claude-Yves Robin

Les éditeurs internationaux de télévision payante, à l'exception de BeIN Sport, ont renoncé à acquérir les droits pour le marché tunisien en raison de l'absence de remontée des recettes d'abonnement.

Les opérateurs télécoms n'ont pas de marché potentiel suffisant pour lancer des boxes permettant la réalisation de services à valeur ajoutée (abonnement de chaînes payantes, contenus vidéo, télévision de rattrapage, VOD, SVOD...).

Ces handicaps ne peuvent encourager le lancement d'offres légales de contenus à l'instar de celles de Netflix, qui ne pourront être accessibles que sur internet mobile. En effet, faute de bande passante suffisante et de boxes adéquates fournies par les opérateurs, la qualité des images se trouvera dégradée sur les grands écrans. Ces contraintes constitueront de facto des externalités négatives pour des marques telles que Netflix.

ENSEIGNEMENTS POUR LES MÉDIAS PUBLICS PRINCIPAUX BÉNÉFICIAIRES DU PAMT

Des acteurs (RT/ ETT/ TAP) au milieu du gué, ralentis par leur statut et leur absence d'autonomie de gestion

Le rôle des médias de services publics

Comme le définit Jean-Paul Philippot, administrateur général de la RTBF le 4 octobre 2018 dans Les Échos, les enjeux d'un service public sont dorénavant plus de défendre une approche nationale des médias par rapport aux acteurs mondiaux du numérique, plutôt que « d'informer, cultiver et distraire » comme à l'origine de l'audiovisuel public.

« Nos missions - informer, créer dans la diversité et le pluralisme, défendre notre héritage, créer de la cohésion dans nos sociétés - sont plus que jamais utiles, la société numérique ne défendant pas aussi naturellement ces valeurs qu'on ne l'espérait au départ. »

« Nous sommes différents des Gafa, nous investissons près d'un tiers de nos ressources en information ». Jean-Paul Philippot (entretien en Annexe 2).

Textes en vigueur relatifs à la télévision publique

En mars 2013, un rapport de l'UNESCO faisait un état des lieux de la télévision publique tunisienne, dans lequel ont été rappelés les textes fondateurs :

« La suppression du ministère de la Communication et la mise en place d'institutions. Dans les premiers jours qui ont suivi la Révolution de janvier 2011, les autorités tunisiennes de transition ont supprimé le ministère de la Communication comme symbole de séparation des pouvoirs et défense de la liberté d'expression. »

« Ensuite l'INRIC est à l'origine de trois textes structurants :

- le décret-loi 41 relatif au libre accès aux documents administratifs des organismes publics ;
- le décret-loi 115 relatif à la liberté de la presse et ;
- le décret-loi 116 sur la liberté de la communication audiovisuelle, prévoyant la création d'un organisme de régulation du paysage audiovisuel, la Haute Autorité Indépendante de la Communication Audiovisuelle (HAICA).

En guise de protestation contre l'absence de suivi de ses recommandations, l'INRIC a mis fin à ses activités de sa propre initiative en juillet 2012.

La loi de 2007 relative aux établissements publics du secteur audiovisuel est, par défaut, le dernier texte en vigueur. Les missions de service public ne sont pas spécifiées, ou dans des termes plutôt vagues :

- « Assurer le service public audiovisuel » ;
- « Contribuer à la promotion et à la communication de la culture et de la politique générale de l'Etat en se référant aux attributs de l'identité nationale » ;
- « Enrichir et développer le paysage audiovisuel au niveau de la production et de la diffusion ».

Le conseil d'administration est composé majoritairement de membres représentants de l'Etat tunisien. Les statuts de la Télévision Tunisienne sont encore liés à ceux de la Radio Tunisienne. **La signature d'un contrat d'objectif entre la Télévision Tunisienne et l'Etat est à l'étude suite à la nomination d'un nouveau PDG, M. Lassaad Dahech en août 2018.**

Faute d'existence de nouveaux textes, les dispositions historiques s'appliquent encore et ne permettent pas la souplesse d'adaptation nécessaire pour l'abord de problématiques numériques imposant rapidité et flexibilité.

Trois grandes institutions

Les trois organes de service public tunisiens que sont la RT (Radio Tunisienne), l'ETT (Établissement de la Télévision Tunisienne), et la TAP (Tunisie Afrique Presse) tentent de prendre leur destin en main, d'assurer leur rôle quotidien de service public et d'occuper le terrain des supports numériques.

Leur statut d'EPNA limite leur possibilité d'action car chaque décision de gestion doit être préalablement validée par leur conseil d'administration. A titre d'exemple, les grilles tarifaires des spots publicitaires ou des éventuelles prestations de services doivent être discutées et validées en conseil d'administration. Les appels d'offres sont systématiquement attribués au candidat le moins disant. Ces lourdeurs bureaucratiques conduisent les organismes à devoir parfois changer de prestataires tous les trois ans, soit au moment où ce dernier a intégré et compris les modes opératoires des organismes publics en question. Ce statut limite toute capitalisation d'expérience et de succès.

RADIO TUNISIENNE

Une belle perspective de réorganisation est en route, mais les usages numériques du public sont ralentis par les changements fréquents de prestataires.

Constats

La Radio Tunisienne compte dix stations, dont cinq régionales :

- La Nationale, radio généraliste grand public en arabe ;
- RTCI en français et une heure en espagnol et allemand, et une heure en italien et anglais ;
- Jeunes ;
- Culturelle ;
- Sfax (station régionale) ;
- Monastir (station régionale) ;
- Le Kef (station régionale) ;
- Gafsa (station régionale) ;
- Tataouine (station régionale) ;
- Panorama émettant depuis octobre 2016 sur le Grand Tunis, assurant une vitrine des stations régionales dans la capitale.

D'une station à l'autre, les scores de trafic numérique sont disparates. Ces scores directement liés à l'éditorialisation et à la mise à jour en temps réel du site de chaque antenne ne sont pas homogènes.

Ainsi, Radio Tataouine enregistre d'excellents résultats, avec une équipe numérique comparable à celle des autres radios. On peut également penser qu'une plus faible concurrence des stations de radio commerciales locales facilite le leadership sur le net de Radio Tataouine sur sa zone de couverture.

Le projet de réforme interne du groupe Radio Tunisienne est engagé. Il concerne les dix stations nationales et locales et tient compte de la décentralisation des responsabilités pour permettre plus d'efficacité dans le numérique. La démarche engagée va dans le bon sens et elle est supportée et défendue par le comité de direction dans son ensemble.

Il est envisagé que le statut d'EPNA soit remplacé par celui d'EPIC. Cela devrait conférer une plus grande autonomie dans la gestion. Ce changement de statut nécessite de passer par une loi devant le parlement. À l'heure où nous bouclons de cette étude, aucun texte de loi n'est programmé sur le sujet à l'ARP.

Le prestataire de streaming est remis en compétition tous les trois ans par voie d'appels d'offres. Cela amène des changements de prestataires, des pertes de savoir-faire et une

détérioration de la qualité de service pour les utilisateurs à chaque changement pendant de longues semaines. Début 2018, les équipes internes se plaignaient de défaillances techniques répétées sur le streaming et de blocages réguliers des applications. Le prestataire de l'époque, en fin de contrat n'était pas motivé pour apporter des solutions.

Dans le même contexte, des choix de solutions numériques non homogènes ont été pris entre radios du groupe. A titre d'exemple, RTCI ne dispose pas des mêmes processus de fabrication et de pilotage d'antenne que les autres radios et se trouve ainsi freinée dans son évolution numérique.

Toutefois, les équipements d'enregistrement, de production et de postproduction sont parfaitement aux standards internationaux de qualité numérique. Tous les studios, aussi bien de direct que d'enregistrement, ainsi que les régies correspondantes sont équipés de matériel numérique récent de qualité.

La transition numérique des radios demeure bien engagée dans l'ensemble. Les stations disposent de « community managers », qui mettent en ligne des photos des émissions et interagissent en ligne.

Recommandations

1. Favoriser les outils de fonctionnement transversaux et les moyens de contrôles, pour améliorer la fiabilité des différentes stations ;
2. La maîtrise des rotations des musiques sur les antennes permettant à la fois de contribuer à l'identité de chaque antenne, et de répartir les droits payés aux sociétés d'auteurs compositeurs par les antennes, il est nécessaire de prévoir dans un futur proche un outil de pige des antennes et de déclarations automatisées pour connaître précisément toutes les séquences programmées ;
3. La validation des sujets autres que les actualités pourrait être partagée avec un autre poste de communication digitale pour éviter de monopoliser les moyens humains des rédactions. En effet, le projet de réforme a bien pris en compte l'édition digitale et le « community management » mais le processus de validation des informations à mettre en ligne centralisé sur un secrétaire de rédaction digitale, risque de ralentir la fluidité et la rapidité des informations postées.
4. Les archives sonores représentent un actif à rendre accessible au grand public, grâce à une indexation. Elles pourraient être mieux mises en valeur sur les antennes, et les auditeurs pourraient y accéder sur le net.
5. Il est recommandé de limiter le recours aux fichiers MP3 aux titres musicaux les moins diffusés. La qualité des supports sonores des musiques diffusées à l'antenne (fichiers MP3 compressés) est parfois insuffisante par rapport à la concurrence, qui utilise les supports des maisons de disques. La qualité et le confort sonore des auditeurs sont essentiels.
6. Il est nécessaire de trouver les moyens d'optimisation du retour des internautes en ayant un outil de dialogue et d'analyse des données obtenues, permettant d'alimenter la réflexion sur l'évolution des antennes.

7. Des opérations croisées de promotion entre radios et télévisions de service public pourraient permettre d'accroître la notoriété, aujourd'hui en déficit, des chaînes auprès des internautes. (cf 2.9).

ETABLISSEMENT DE LA TÉLÉVISION TUNISIENNE

Il est à noter une forte présence de la vidéo pour les émissions de l'ETT sur le numérique reposant sur des prestataires extérieurs. Cette approche ayant pour conséquence une faible appropriation en interne

Constats

Les deux chaînes Watania 1 et Watania 2 disposent des meilleurs outils numériques de production et de diffusion. Les chaînes diffusent en numérique standard et une expérimentation a été menée au printemps 2018 pour la diffusion HD par satellite.

Les outils de planification et pilotage des antennes ne sont pas assez partagés pour tirer parti des avantages du numérique. En effet l'accès à distance aux conducteurs prévisionnels pour la direction n'est possible que via des envois de fichiers par mail. Aucune interaction n'est possible avec ces moyens informatiques sans passer par les opérateurs qui constituent les conducteurs. Une optimisation des grilles de programmes en temps réel est difficile.

Les scores d'audience sur le net sont très honorables avec plus de 300 000 fans sur Facebook et 330 000 abonnés sur YouTube.

Le streaming et l'animation des supports numériques sont assurés par un prestataire externe qui prend sa responsabilité avec sérieux.

On peut déplorer un manque de hiérarchisation des informations mises en ligne et des streamings des émissions. De plus, les journalistes des deux chaînes ne semblent pas maîtriser les possibilités offertes par internet pour mobiliser les publics et leur offrir des compléments d'information. Signalons qu'une salle informatique, très peu utilisée, est mise à la disposition des journalistes par la direction de la communication et du digital, pour interagir avec leur public.

Recommandations

1. La consultation et l'interaction à distance en temps réel des conducteurs pour la direction sont une nécessité. Le numérique doit permettre ce genre de partage d'information en accès conditionné, pour faciliter l'anticipation, l'échange d'informations, les arbitrages et la planification ;
2. Le déploiement dans les services en question et la gestion des accès conditionnels doivent permettre de gagner en qualité, en fiabilité et en réactivité ;
3. Le numérique devrait pouvoir permettre de faciliter l'adoption d'une nouvelle charte graphique pour moderniser chaque chaîne et de mettre en œuvre un système d'habillage dynamique en temps réel (apparition de volets ou de pop-up sur l'antenne) pour accélérer

et fluidifier les enchaînements à l'antenne et démultiplier les messages d'autopromotion, de fidélisation du public. Le numérique permet de simuler des séquences d'habillages ou d'enchaînement sur ordinateur pour valider leur pertinence avant la mise à l'antenne sans avoir recours à une régie. Cela permet d'effectuer des tests, d'optimiser des transitions et de travailler en équipe à l'amélioration des performances.

4. Un travail de réflexion participatif, de hiérarchisation et d'optimisation des contenus mis en ligne doit être engagé pour améliorer la qualité de l'éditorialisation ;
5. L'analyse du fonctionnement de l'ETT fait apparaître que le développement numérique n'était pas une priorité de la présidence par intérim de l'ETT. Pour diffuser le numérique et ses possibilités d'interactions, il faut que le projet soit porté d'une manière volontaire par le président et tous les membres de son comité de direction. La nomination en août 2018 de M. Lassaad Dahech comme PDG marque un changement car ce dernier en a fait un axe de sa stratégie.
6. Un travail de consolidation des marques Watania 1 et Watania 2 pourrait être entrepris en terme d'identité de marque et d'habillage antenne, qui pourrait ensuite donner lieu à des partenariats promotionnels et d'échange de visibilité avec les radios publiques.

AGENCE TAP

Des outils peu développés et une approche interne déconnectée des pratiques des clients internationaux.

Constats

L'agence donne des nouvelles 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 de l'actualité nationale tunisienne et internationale en trois langues : arabe, français et anglais. Elle a ses propres équipes spécialisées (par desk) pour l'actualité nationale et elle bénéficie d'accord avec d'autres agences de presse pour les actualités internationales.

La transformation de la TAP au lendemain de la Révolution en agence de presse qui commercialise les informations qu'elle diffuse n'est pas totalement comprise par le marché. Signalons que depuis sa création en 1961, elle incitait ses clients à reprendre et publier gratuitement les informations tunisiennes officielles.

Dans un pays où la protection de la propriété intellectuelle est une véritable faiblesse, la TAP souffre de difficultés à faire respecter ses contrats. La TAP subit notamment la concurrence déloyale d'un groupe de quatre sites d'informations, diffusant l'intégralité de ses dépêches en ligne, et ce contrairement à leurs obligations contractuelles. La direction de la TAP n'a pas pu engager des poursuites juridiques à ce jour, car jugeant leur issue beaucoup trop aléatoire.

Lorsqu'il s'agit d'informations sensibles, la source TAP est mentionnée systématiquement à des fins de protection par les journaux et sites internet. Cette obligation n'est plus respectée dès lors que les informations deviennent moins sensibles.

La TAP compte une quarantaine de médias clients (dont dix purement numériques), près de quatre-vingt clients institutionnels (ministères et ambassades) et quelques clients étrangers (USA et Europe). Elle dispose également de conventions d'échange avec des agences étrangères. Pour l'instant l'abonnement donne accès à un service de dépêches.

En mai 2016, un nouvel équipement informatique a été installé en réseau, il doit permettre une évolutivité des services offerts.

L'agence diffuse en moyenne soixante dépêches (jusqu'à quatre-vingt si l'actualité le nécessite) par jour pour ses clients et depuis mai 2016, elle édite également une offre web grand public gratuite, limitée à quinze dépêches par jour en trois langues.

Parmi ses objectifs figure l'instauration d'un service par internet pour permettre aux clients d'acheter certaines dépêches à la carte, par sujet ou par rubrique (exp : sport, bourse, culture). Les informations provenant des régions ne sont pas encore thématiques par rubrique.

Les développements de 2016 ont apporté beaucoup de possibilités, mais les menus informatiques et les fenêtres de dialogue sont trop limités et il n'y a pas eu de reprise des archives et de l'historique. Les manipulations pour la validation d'informations sont chronophages et de nature à retarder la diffusion.

Les systèmes d'indexations et de nomenclature des dépêches semblent trop figés pour l'instant pour correspondre aux attentes en ergonomie des clients abonnés.

Le développement de la clientèle est freiné par le prix de l'abonnement, jugé trop élevé, d'où la nécessité de segmenter les services et la tarification. Il n'y a pas de logiciel de CRM pour connaître l'historique de la relation client ou celui de l'état des négociations avec des clients potentiels.

La TAP constitue une référence en termes de vérification des informations, mais certains clients lui reprochent un manque de réactivité. Il semble compliqué de concilier rapidité et vérification de l'information.

Pour l'instant, la TAP n'a pas encore développé d'actualités sonores ou filmées ; les photos sont présentes à raison d'une dizaine de dépêches par semaine.

Le sport est très attractif, les clients réclament des images et des photos, cependant avec seulement dix personnes pour le desk sport, la TAP n'arrive pas à répondre à la demande.

La TAP est à un stade très peu avancé par rapport à sa transition numérique. Les explications résident dans le manque de moyens mais surtout de conviction des collaborateurs. En effet, certains clients, bien moins outillés à l'instar de certaines radios régionales, parviennent à mettre en ligne en un temps record informations, images et vidéos.

La TAP reste dans une logique « Business to Business » (B2B), le grand public ayant peu recours à celle-ci à l'exception d'une portion de la population anglophone établie en Tunisie souhaitant accéder aux informations sur la Tunisie dans leur langue maternelle.

Recommandations

1. Le challenge du numérique passe par une plus grande réactivité et un enrichissement de l'offre : passage à la photo, à la vidéo et au son. Il est recommandé à la TAP de développer un réseau de partenariats locaux permettant une remontée plus rapide des images et des sons, permettant alors aux desks de la TAP de se consacrer davantage à un rôle de vérification de la fiabilité de l'information.
2. Il est urgent de régler définitivement les questions de nomenclature d'indexation car les dommages sont quasi irréversibles. De plus, à terme l'indexation sera directement utilisée par les clients. Celle-ci doit être explicite pour tous les journalistes et pas seulement pour les documentalistes de la TAP.
3. Dans un souci de mise en valeur de la qualité et de l'unicité de ses informations, la TAP doit thématiquer par desk ses informations qu'elle est la seule à obtenir en provenance de toutes les régions de Tunisie.
4. Il est indispensable de faire respecter les contrats d'abonnement, sinon la TAP risque un phénomène de contagion dangereux pour sa pérennité.
5. Les leviers d'action d'une stratégie numérique peuvent passer par :
 - a. le développement prioritaire de l'activité sport, comme axe d'attractivité ;
 - b. des partenariats éditoriaux pour enrichir l'offre de contenus ;
 - c. la validation de sources multiples sur le terrain pour accroître la réactivité ;
 - d. une valorisation de l'historique et l'accès aux archives ;
 - e. un effort particulier sur l'offre grand public en anglais, parfaitement monétisable, à condition d'avoir des photos et vidéos (éventuellement du son) ;
 - f. la mise en place d'un fil boursier en temps réel.
6. Une analyse du retour d'expérience des nouveautés éventuelles de l'année 2018 est nécessaire pour éclairer les priorités nouvelles.
7. Comme dans toute stratégie réussie, il s'impose de partager et de prioriser objectifs et moyens dans le cadre d'une démarche « top-down » mais aussi « bottom-up » en impliquant les utilisateurs de terrain dans la réflexion..

STRATÉGIE TIC NATIONALE ET PRISE EN COMPTE DE LA TRANSITION NUMÉRIQUE

La préoccupation principale du ministère des TIC est de remplacer le code des Télécommunications datant de 2001 par un code du numérique, plus exhaustif, avec une première partie purement infrastructurelle et une seconde axée sur les contenus et tous les enjeux co-substantiels aux nouveaux usages.

Les travaux de conception et d'organisation du code ont été initiés par l'ex ministre Noomen Fehri. Des équipes d'avocats et de juristes ont travaillé dans cette première phase en parfaite symbiose avec tous les responsables de l'écosystème du ministère des TIC qui se sont emparés des nouvelles problématiques du numérique. Une commission code du numérique avait été créée et sa présidence confiée à M. Zied MILED, avocat spécialisé en droit du numérique et co-rédacteur de cette étude.

Le projet du code du numérique s'est poursuivi avec le ministre Anouar Maarouf. Cette deuxième phase a été davantage consacrée à la légistique du code. La coordination administrative de cette phase a été confiée à Mr Ridha Debbabi, membre du cabinet du ministre. Le pilotage du projet a été assuré par la Banque Mondiale et ce, à la fois sur les volets techniques, économiques et juridiques.

CODE DU NUMÉRIQUE

Le projet du code du numérique devait être examiné par l'Assemblée des Représentants du Peuple au cours du dernier trimestre de l'année 2018 mais à ce jour son examen n'est toujours pas programmé.

Il a été conçu comme celui des « investissements dans l'économie numérique en Tunisie ». Il est ainsi constitué de deux parties distinctes avec un ciment au niveau d'une troisième partie relative au volet institutionnel (non encore finalisée à la date de la présente étude).

Partie I : Un plan calqué sur l'ancien code des télécommunications mais présentant trois nouveautés majeures

Cette partie traitant essentiellement des infrastructures consiste en une réécriture et une actualisation du code des télécommunications. Ses principales nouveautés sont :

- L'ancrage la notion de communications électroniques absente dans les textes précédents ;
- L'introduction de deux régimes distincts : la licence et l'autorisation générale. La licence devient l'exception et est soumise à une autorisation individuelle délivrée par le MTIC a priori. L'autorisation générale quant à elle est soumise à un simple cahier des charges géré par le régulateur et est soumise à un contrôle a posteriori ;
- Renforcement de l'indépendance du régulateur à l'instar des benchmarks internationaux en la matière. Le MTIC n'a « plus la main sur tout ».

Partie II : Un plan divisé en six titres, abordant une diversité de problématiques

Le premier titre vise à définir ces différentes catégories et à décliner les régimes de responsabilité qui leur sont applicables : fournisseurs de services d'accès à Internet, hébergeurs, éditeurs et opérateurs de plateformes en ligne.

Le deuxième titre s'attache à conserver ce qui fait d'Internet une infrastructure de libertés. Liberté d'expression et de communication, liberté d'accès au savoir et de partage, mais aussi liberté d'entreprise et d'innovation.

A ce titre, se pose le principe que de la même façon que les libertés d'opinion, de pensée, d'expression, d'information, de publication et de communication sont garanties hors ligne, elles doivent également l'être en ligne.

Le troisième titre vise au développement économique numérique tunisien. Par sa culture, ses valeurs, son cadre de vie, le dynamisme de sa jeunesse et son implantation géographique, à la croisée des continents, la Tunisie a les moyens de devenir une terre d'accueil de l'innovation.

Pour cela, la législation doit se rendre accueillante au formidable essor de l'économie numérique en promouvant l'investissement et l'innovation dans le numérique au bénéfice de la croissance, de la compétitivité, de l'attractivité des territoires et de l'emploi. La Tunisie s'est récemment dotée d'un cadre très ambitieux pour le développement de l'écosystème des start-up. Ce titre a vocation à compléter les dispositions de la loi dite « Startup Act ».

Le quatrième titre vient réformer le droit de la propriété intellectuelle, qui intéresse particulièrement le développement du numérique, notamment pour ce qui concerne la propriété littéraire et artistique et la propriété industrielle. La propriété intellectuelle désigne, selon l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI), la protection attachée aux œuvres de l'esprit, tels que les œuvres littéraires et artistiques, les inventions, les dessins et modèles industriels, les emblèmes, les noms et images utilisés dans le commerce. Elle est notamment garantie par l'article 41 de la Constitution tunisienne, la loi n°94-36 du 24 février 1994 relative à la propriété intellectuelle et artistique, telle que modifiée et complétée par la loi n°2009-33 du 23 juin 2009, la loi n°2001-21 du 6 février 2001 relative à la protection des dessins et modèles industriels, ainsi qu'un ensemble de conventions internationales.

Le cinquième titre renforce l'inclusion numérique. La révolution numérique transforme tous les pans de la société. Elle ne doit pas être une machine à exclure. Dès lors, les dispositions qui suivent visent d'abord à s'assurer que le développement numérique de la Tunisie ne s'accompagne d'un accroissement des inégalités mais, plus encore, à s'appuyer sur le

numérique pour effectivement les réduire et accélérer la mise en œuvre des droits sociaux prévus dans notre Constitution. Ces dispositions s'appuient sur deux piliers : l'aménagement numérique des territoires, afin de contribuer à réduire la fracture numérique tunisienne, et une politique ambitieuse d'inclusion et d'accessibilité numériques à destination prioritaire des publics fragiles.

Le sixième titre est relatif aux questions de cybersécurité et de cybermalveillance ainsi que leurs articulations avec la protection des données personnelles.

STARTUP ACT

Avec 110 voix pour, 4 abstentions et 0 voix contre, le projet de loi relatif à la promotion des start-up, le « Startup Act », a été adopté le lundi 2 avril 2018 par l'Assemblée des représentants du peuple (ARP).

« Une loi révolutionnaire »

« C'est une loi révolutionnaire », a annoncé M. Anouar Maarouf, ministre des technologies de la communication et de l'économie numérique à cette occasion, estimant que son adoption constitue « un premier pas vers la voie de l'édification de l'avenir du pays ». Selon lui, « ce projet intervient en réponse à un appel lancé par les jeunes, et permettra d'aplanir les obstacles qui entravent la mise en œuvre de leurs projets ».

Il a également souligné que « cette loi est de nature à créer une dynamique économique en attirant les investisseurs et les promoteurs tunisiens résidents à l'étranger ».

Il a indiqué que la loi rassemble les différents ministères et entreprises, ainsi que la société civile, renforçant le principe de l'intégration géographique, en accordant l'opportunité aux régions de bénéficier de cette dynamique et en aidant les start-ups à conquérir les marchés internationaux. Pour le ministre, « la Tunisie sera une plateforme pour la création des start-up avec l'adoption de cette loi et un centre pour la conquête des marchés internationaux. Le gouvernement lancera, avant la fin de l'année 2018, le fonds dédié aux start-up tunisiennes ».

« Une solution contre la fuite des cerveaux ? »

Selon de nombreux parlementaires, le Startup Act pourrait contribuer à la lutte contre la fuite des cerveaux, ou l'exode des compétences à l'étranger, un fléau considéré comme une hémorragie pour les ressources humaines qualifiées de la Tunisie. Par ailleurs, les députés ont pointé du doigt le retard de la soumission de ce projet, qui a mis trois ans pour parvenir à l'ARP, alors que la révolution numérique et technologique est en marche à un rythme accéléré dans le monde. Ils ont été unanimes à souligner que les « start-up » jouent un rôle important dans l'économie numérique et dans la création de l'intelligence dans le pays, facteurs qui pourraient contribuer à la croissance et à l'attraction de devises. D'autres députés ont estimé que le projet de loi destiné aux jeunes va aider à numériser les services et partant à lutter contre la corruption.

Des parlementaires ont appelé à créer un comité de crise contre la fuite des cerveaux regroupant des représentants de tous les ministères concernés par la création de projets (enseignement supérieur, technologies, emploi...) et à l'ouverture d'un débat national pour inciter les jeunes et limiter la fuite des cerveaux et sortir de la crise dont souffre la finance publique.

Le Startup Act : comment ça marche ?

La création d'un Collège des startups, sous la tutelle du ministère des TIC octroiera le label «start-up» à toute société qui remplit les critères (entreprise créée depuis moins de 8 ans, chiffre d'affaires inférieur à 30 millions de dinars, démontrant son caractère innovant et son potentiel économique). Ce Collège est composé de deux représentants du secteur public, de cinq membres de fonds d'investissements dédiés aux jeunes pousses et de deux experts reconnus. Ce Collège a été finalement mis en place en février 2019.

Ce label donne accès à une série d'avantages financiers. Le plafond de la carte technologique, qui permet de réaliser des transactions en devises à distance, passe de 10 000 à 100 000 dinars, de quoi permettre d'importer des composants électroniques, de payer des liens sur les réseaux sociaux ou acquérir des licences en téléchargement. L'agrément donne accès à un interlocuteur unique pour faciliter et accélérer les démarches administratives. Le label permet d'avoir le statut d'opérateur économique agréé auprès des douanes pour éviter des procédures d'homologation et de contrôle technique à l'importation. L'entreprise peut également créer un compte spécial en devises alimenté par des apports en capital.

Selon Noomâne Fehri, ancien ministre des TIC, cette loi représente une avancée notable. Mis à part son aspect relatif à la promotion des « start-up » en Tunisie, cette dernière représente la première loi « participative » en Tunisie. Elle est, en fait, le fruit d'un travail collaboratif ayant impliqué tous les acteurs de l'écosystème, notamment les entrepreneurs, les investisseurs, les structures d'accompagnement, l'administration et la société civile sous la houlette du ministère des TIC et du Gouvernement. A l'instar du code du numérique, cette loi témoigne de la continuité de l'Etat. En effet, ces projets ont été conçus en 2016 par les équipes de Noomane Fehri et ont été naturellement poursuivis par les équipes du ministre actuel, M. Anouar Maarouf...

SMART TUNISIA

Selon Ridha Debbabi du ministère des TIC, ce programme est destiné à la création d'emplois. La Tunisie peut constituer un hub numérique pour toute l'Afrique, en assurant un rôle d'hébergeur. Selon lui, des incitations à investir dans les infrastructures de données seraient les bienvenues pour attirer des sociétés étrangères et dynamiser le secteur des TIC en Tunisie.

Déjà 3 000 emplois ont été créés dans ce domaine d'après le ministère, 10 000 au total sont en cours d'engagement, ce qui devrait permettre, selon lui, d'atteindre l'objectif de 50 000 emplois créés en cinq ans.

Le plan Smart Tunisia n'évoque pas de recherche de créations d'emplois dans le domaine des médias, alors que la problématique de transition numérique dans les médias est essentielle et que des besoins vont émerger.

CONFÉRENCE SUR L'INVESTISSEMENT TUNISIE 2020

La conférence s'est tenue du 20 au 29 novembre 2016 avec 70 chefs d'État. Aucun projet d'investissement dans les médias n'a été envisagé, alors que dans le monde moderne, on observe tous les mois des projets de développements et des fusions acquisitions. De nouveau, cette culture de la sanctuarisation devient à terme destructrice de valeur et peu attirante pour les investisseurs étrangers.

DÉVELOPPEMENT DU SPECTRE HERTZIEN : EXTENSION NATIONALE DE LA COUVERTURE DE CINQ RADIOS PRIVÉES ET CONSOLIDATION DE LA TNT

Des radios privées ont bénéficié d'autorisations d'extension géographique de couverture hertzienne en bénéficiant de tarifs réduits et très progressifs. C'est une double action de soutien d'une part à la création d'un vrai marché national de la radio, en favorisant des couvertures nationales et non plus régionales, et d'autre part à un soutien économique au développement des entreprises de média radio.

La TNT a été lancée dans les délais, même si elle n'apporte pas pour l'instant de nouveaux contenus aux Tunisiens.

La TNT a été une opportunité économique considérable dans les pays occidentaux.

Elle a donné lieu à un corpus juridique solide dans les pays européens. Elle a permis le changement par deux fois de normes de diffusion (en France en 2005 passage au numérique standard MPEG2 et en 2010 passage à la HD). Elle a déclenché 100% du remplacement du parc de téléviseurs en Europe en sept ans, et a permis la création de centaines de chaînes de télévisions et de services numériques.

COMMENT LES MÉDIAS SONT-ILS PRIS EN COMPTE ?

Les médias ne sont utilisés par le gouvernement ni comme vecteurs de projets de développements numériques, ni comme exemples de mutations à suivre, ni comme moteurs de mobilisation au changement.

Les projets de transformation tels que le code du numérique, le Startup Act ou Smart Tunisia pourraient donner lieu à de la communication, de la promotion et de la pédagogie sur les médias tunisiens. Cela servirait la visibilité des projets et permettrait d'aider les médias par de l'achat d'espace.

De manière générale, la philosophie de convergence entre contenants et contenus est quasi-absente dans l'environnement étudié.

La compartimentation est beaucoup trop présente et devient destructrice de valeur. Les autorités administratives indépendantes telles que l'INTT, la HAICA, et l'INPDP se parlent mais coordonnent encore très peu alors qu'au cœur de toutes trois, figure un bien commun essentiel,

objet de l'étude : la data.

Le projet de réforme de l'audiovisuel est instruit par le ministère « chargé des relations avec les instances constitutionnelles, la société civile et les organisations des droits de l'Homme », car le volet principal de la loi concerne l'évolution de l'instance de régulation des médias (HAICA). Le ministre Mehdi Ben Gharbia ayant démissionné le 14 juillet 2018, le texte de loi est resté peu avancé.

Toutefois, une articulation pratique et efficiente entre médias, pouvoir exécutif et instance constitutionnelle indépendante en charge des médias demeure une nécessité.

Force est de constater qu'une articulation encore insuffisante peut favoriser, par certains moments, des comportements nocifs pour une démocratie naissante.

Les médias tunisiens ne sont pas pris en compte dans une politique publique spécifique et à un contexte transitionnel. En effet, le développement de ce secteur fragile doit se faire via une régulation indépendante, tenant compte des impératifs constitutionnels, des mutations et des difficultés économiques dans le cadre d'une politique publique d'ensemble dédiée à ce secteur.

TRANSITION NUMÉRIQUE DES MÉDIAS : UN MOTEUR DE PERFORMANCE

Les médias se retrouvent dans un univers concurrentiel où l'attention de leurs différents publics est monopolisée de plus en plus par de nouveaux écrans, attractifs, interactifs, mobiles, qui accompagnent les utilisateurs partout où ils sont et qui permettent une interaction donnant un sentiment d'autonomie.

Ne pas prendre en compte cette réalité revient à condamner l'existence des médias traditionnels à courte échéance. Les plus jeunes spectateurs consacrent déjà plus de temps sur les petits écrans que sur les grands. Il est ainsi indispensable d'aller les retrouver sur les écrans qu'ils affectionnent, et d'anticiper le mouvement également engagé par leurs aînés.

Les nouveaux acteurs du numérique se créent avec des outils informatiques simples, agiles, robustes, évolutifs, qui leur permettent d'être en contact en temps réel avec leurs clients et de pouvoir ajuster à tout moment leur offre pour la rendre attractive. Les nouveaux services peuvent ainsi perpétuellement tester et optimiser leur page d'accueil et les services proposés.

Ainsi Facebook ou Booking.com peuvent cibler des échantillons de public différents (auprès de 10 000 internautes chacun) avec des tests de mise en page pour vérifier le taux de clic de chaque composition. Chaque jour de nouvelles expériences utilisateurs sont testées. Ces acteurs numériques évoluent selon des méthodes performantes en perpétuelle amélioration, avec un retour d'expérience quotidien pour les nouvelles entreprises numériques.

Alors que les nouveaux services sont depuis leur origine dans un processus d'évolution agile, les médias traditionnels doivent continuer en permanence de s'assurer de la qualité des contenus qu'ils produisent, diffusent et éditent quotidiennement 24 heures sur 24, tout en procédant à une transition numérique leur permettant eux aussi de bénéficier des avantages offerts par les nouveaux moyens de communication.

AVANTAGES DE LA TRANSITION NUMÉRIQUE POUR LES MÉDIAS

Cinq mots clés : FACILITER, ADAPTER, ÉVOLUER, PERFORMER, FIABILISER !

- **Invention de nouveaux modes de production et de création de contenu**

Les moyens disponibles permettent de différencier les modes de fabrication selon les résultats attendus. La possibilité de travailler avec des petites équipes, de tourner en extérieur, de choisir la taille du studio, de choisir d'avoir recours à une régie automatisée, ou au contraire d'avoir une production lourde. La panoplie des choix devient large et adaptable.

Il faut se tenir aux choix qui ont été fait, pour ne pas compiler des méthodes contradictoires et s'employer à capitaliser sur des rituels établis.

- **Meilleure relation avec ses publics**

La communication avec ses publics est rendue possible dans les deux sens. Le média peut solliciter son public et le public peut interpeller le média. Le média peut donc avoir des réactions en temps réel utilisables sur son antenne et publiables sur internet. Il faut bien veiller à suivre en temps réel ces deux canaux et ne pas laisser son public sans réponse. Cette interaction à double sens nécessite rigueur et précision, tant sur la forme que sur le fond.

- **Connaissance en temps réel des interactions et de ses audiences numériques**

Les interactions du public sont mesurables, si bien que l'on peut évaluer la réactivité, la mobilisation et l'intérêt du public.

- **Fiabilisation et maîtrise des contenus de bout en bout, mise en place de systèmes de validation rapides et performants**

Les outils numériques permettent de mettre en place des processus de fonctionnement et de validation rapide par informatique, qui accélèrent les prises de décisions et qui évitent des aller-retour de validation avec la hiérarchie. Il y a une traçabilité des décisions prises ce qui permet de responsabiliser les décideurs à tous les niveaux et de suivre leurs travaux.

- **Amélioration du pilotage des médias et possibilité de gérer simultanément plusieurs modes de diffusion, produire et éditer sur plusieurs supports avec différents rythmes et temporalités**

Les moyens informatiques peuvent gérer la mise à l'antenne et la mise en ligne des contenus. Il peut y avoir la priorité donnée à un support au détriment des autres selon la politique éditoriale. En ce qui concerne les vidéos, elles peuvent avoir des formats et des durées prédéterminées adaptées selon les supports.

- **Meilleure rigueur et mise à jour de l'information**

Au même titre que l'on valide la mise en ligne d'une information ou une vidéo, on valide le maintien ou non en ligne pour éviter l'obsolescence des informations. Une information ou une vidéo peut être démentie par une information arrivée ultérieurement. Avoir des informations contradictoires simultanément en ligne est une garantie de dé-crédibilisation d'un média.

- **Valorisation de l'expérience, de l'histoire, des archives**

Le numérique permet d'avoir un accès rapide aux archives pertinentes grâce aux indexations de données. Pouvoir illustrer rapidement un sujet qui doit passer à l'antenne grâce à des images d'archive est un vrai avantage concurrentiel, à condition de bien signaler qu'il s'agit d'archives... d'où l'importance de l'archivage faisant cruellement défaut dans l'écosystème numérique tunisien.

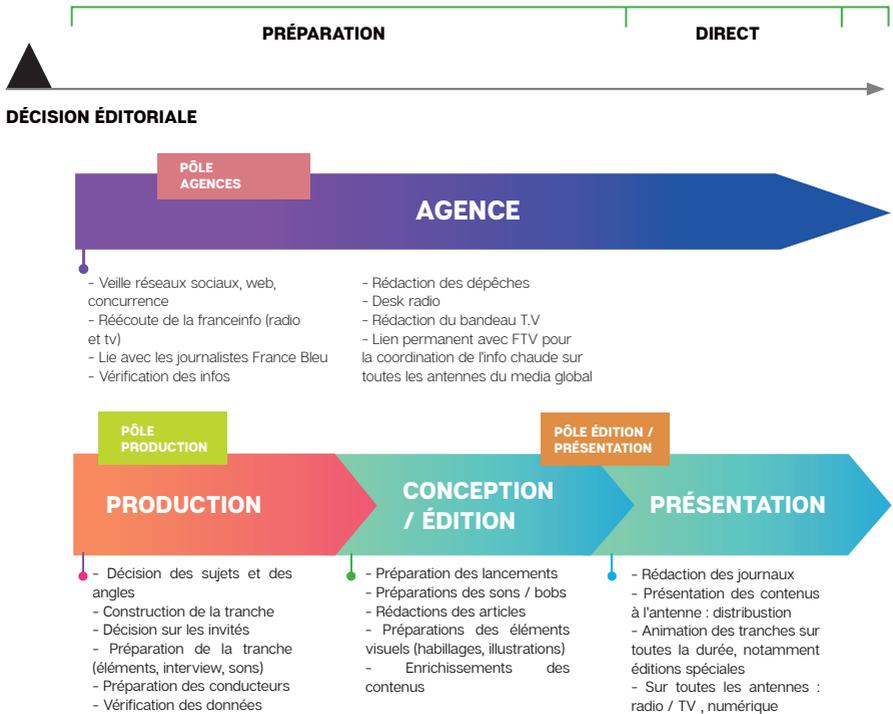
- **Le facteur clé de succès de la transition numérique d'un média doit être porté par les dirigeants des entreprises, pour devenir l'affaire de tous. Il s'agit ainsi d'une refonte**

totale des organisations. Les dirigeants doivent allouer le budget nécessaire et mobiliser aussi bien les services fonctionnels (juridique, DRH, finance, régulation), les utilisateurs (programmes, production, rédaction...) que les services DTSI qui devront piloter la réalisation et maîtriser les délais. La transition numérique s'opère et se consolide par étape en fonction de priorités et dans la durée. C'est un processus continu avec des étapes (« milestones ») décisives à respecter. Le top management doit être fortement impliqué, car c'est la seule instance qui peut trancher en cas de dépassements budgétaires ou d'avis divergents d'un service à l'autre. La transition numérique induit une nouvelle culture d'entreprise et partant a des effets sur la structure de l'entreprise (beaucoup plus étoilée), sa stratégie et ses processus décisionnels.

- **Ex** : Projet d'Organisation de France Info après sa transition numérique

ORGANISATION CIBLE: LES GRANDS PRINCIPES POUR LA DIRECTION DE LA RÉDACTION

Responsabilité éditoriale : réd chef





- Une **organisation en étoile**, autour de l'agence et de la rédaction en chef (qui portent la décision éditoriale), qui permet d'alimenter tous les canaux (TV, radio, web, mobile, réseaux sociaux)
- Un **rôle de pilotage de la rédaction en chef** qui oriente les contenus et les formats vers le canal le plus approprié

COMMENT LE MÉDIA S'APPROPRIE LA TRANSITION NUMÉRIQUE

- **Travail en mode projet pour répondre à de réels besoins d'évolution ressentis en interne et nécessités en externe**

Ne mettre en place que des évolutions nécessaires et naturelles, ne pas changer pour changer. Éviter d'être toujours en mode transformationnel, avoir des moments de répit où l'on valorise le chemin parcouru et les évolutions.

- **Approche collaborative permettant l'évolution progressive et transversale des organisations**

La transition numérique touche toutes les strates de l'entreprise et doit bénéficier à toutes les équipes. Les flux d'information doivent arriver en interne aux bons destinataires pour accélérer, faciliter, simplifier la transmission d'informations.

- **Adoption de la technologie au seul service des contenus et des objectifs poursuivis**

Les objectifs recherchés et les budgets alloués permettent de trouver les meilleures solutions de réalisation. Ce n'est pas parce qu'on peut acquérir un nouvel équipement qu'il va apporter les bons résultats attendus, il faut bien d'abord déterminer les objectifs, procéder à des essais et tests avec les utilisateurs.

- **Méthodes de développements numériques permettant une amélioration constante des fonctionnements internes et de gagner en performance**

La transition numérique impose de changer de culture, car les évolutions se font de manière agile, il faut faire évoluer le fonctionnement de manière graduelle en fonction des versions logicielles installées. Le management a un rôle d'accompagnement important dans tous les services pour donner le rythme et expliquer les avantages attendus à l'arrivée, qui justifient de passer par des étapes « perturbantes » (remise en question des habitudes hors des zones de confort) pour atteindre ensuite des étapes décisives conformes aux objectifs.

IMPORTANCE DE LA MÉTHODE ET DE LA RIGUEUR DANS LA MISE EN OEUVRE

- **Définir et bien délimiter le besoin**

Partager et expliquer les choix pour ne pas créer de déception.

- **Identifier et dimensionner les ressources techniques**

Les moyens humains, techniques et informatiques doivent permettre de tenir les délais de réalisation.

- **Budgétiser le projet**

Éviter les mauvaises surprises en démarrant à « l'aveuglette ». Faire procéder aux évaluations chiffrées par des spécialistes.

- **Mettre en œuvre la réalisation**

Laisser les informaticiens et installateurs travailler dans les délais impartis pour ne pas retarder ensuite le travail des bénéficiaires.

- **Ecrire les processus**

Les processus doivent donner lieu à des modes d'emploi partagés avec les équipes lors de la formation, sinon la technologie risque de ne pas être pleinement utilisée.

- **Appliquer rigoureusement les processus et/ou les faire évoluer si nécessaire**

L'avantage des processus écrits permet de vérifier qu'ils sont bien respectés. Leur non-respect doit être analysé par une mauvaise compréhension, des difficultés de mise en œuvre ou des inerties au changement. Dans les deux cas des mesures correctives devront être prises par le « management ».



RECOMMANDATIONS POUR LA TRANSITION NUMÉRIQUE RÉUSSIE DES MÉDIAS TUNISIENS

La Tunisie a besoin de restaurer la confiance des acteurs économiques dans l'avenir des médias tunisiens pour leur permettre d'assurer leur transition numérique en créant des services attractifs et durables.

Le pays doit prendre des mesures facilitant le développement harmonieux des médias publics et privés.

Les perspectives économiques de la transition numérique ne seront porteuses que si les médias tunisiens bénéficient des recettes futures du numérique. Or à ce stade, ce sont Facebook et YouTube qui captent le principal des recettes et le « sharing » qui cannibalise le développement des abonnements à contenus originaux, innovants et créateurs de valeur pour tout l'écosystème.

Les recettes digitales en 2018 représentent environ 7% des investissements publicitaires (y compris Facebook et YouTube) alors que dans d'autres pays à l'instar des USA, les recettes digitales font jeu égal avec celles de la télévision, représentant près de 40 à 45 % de la part de marché publicitaire.

Les vingt-cinq recommandations, qui suivent, sont destinées à permettre aux décideurs tunisiens de l'ensemble de la chaîne de valeur médiatique de réorienter leurs offres pour reprendre le contrôle des contenus émis, atteindre la taille critique et la maturité nécessaire pour créer des habitudes de consommation, s'émanciper en partie de Facebook et YouTube, créer des dispositifs attractifs pour le public et les annonceurs, rebâtir un nouvel écosystème plus performant intégrant les différents acteurs tunisiens et enfin garantir des perspectives de retour sur investissement dans le numérique comparables à celles des autres environnements internationaux comparables.

Par analogie avec d'autres pays ayant misé sur la production d'images dans un écosystème «médias - économie numérique - création de programme - innovation technologique - créativité publicitaire...», l'on peut tabler sur la création de 10 000 à 15 000 emplois en cinq ans en Tunisie, et ce, seulement si l'essor du secteur est encouragé et que les clients potentiels internationaux puissent profiter aisément des facilités offertes par la Tunisie et ce, selon M. Noomane Fehri, président du Bi@lab de la Biat et ancien ministre des TIC.

DISPOSITIONS D'ORDRE RÉGLEMENTAIRE ET LÉGISLATIF : DIX RECOMMANDATIONS

1. Protéger la création intellectuelle et artistique

D'après Youssef Ben Brahim, DG de l'OTDAV, « seuls moins de dix médias tunisiens sont en conformité avec les règles de propriété intellectuelle, il faut institutionnaliser un système vertueux, mais tant que les chaînes sont sur le fil du rasoir économiquement et qu'il n'y a pas de risques de recours juridique, pourquoi faire des efforts ? »...

En rendant effectives la déclaration et la protection des œuvres et créations originales, le système de défense de la création intellectuelle et artistique se mettra mécaniquement et naturellement en place.

Cela permettra d'une part de lutter contre la contrefaçon des concepts et le piratage des œuvres, et d'autre part de faire naître et de soutenir des talents en Tunisie et à l'international.

2. Constituer un service public de qualité, complémentaire, en radio et télévision

Hosni Ghariani, PDG de l'agence médias OMD, estime que les chaînes publiques doivent « montrer l'exemple en innovant et en investissant dans des programmes originaux de création ».

Les services publics doivent être à la pointe et tirer la qualité vers le haut. Leurs commandes de contenus originaux auprès de partenaires permettront à l'écosystème de se constituer.

Aujourd'hui la plupart des émissions sont produites en interne. Favoriser l'essor d'un vivier de producteurs de talent pourrait permettre de faire des économies d'échelle et d'envergure. Les moyens techniques de la Radio Tunisienne et de l'ETT pourraient être facturés à des producteurs extérieurs pour optimiser le prix de revient.

L'agence TAP, la Radio Tunisienne et l'ETT doivent contribuer à définir une offre élargie, diversifiée en matière de contenus et de programmes, sans cesse renouvelée, contribuant ainsi à la création de contenus originaux et la valorisation de programmes d'archives audiovisuelles.

La définition de l'architecture et la structure du paysage médiatique tunisien pourrait être l'occasion d'un large débat public impliquant les professionnels et la représentation nationale. Pourront alors de poser par exemple des questions de fond telles que l'absence de chaînes (radio, TV, net) de sport et d'information en continu. Les problématiques de modèles économiques seront alors discutées et devront être tranchées de manière transparente.

3. Permettre la constitution d'une industrie innovante autour du service public

Asma Ennaifer, responsable des relations publiques d'Orange Tunisie, estime que « les Tunisiens savent développer des services innovant en infographie, images de synthèse, modélisation. Tous ces talents ne pourront constituer un marché que le jour où le service public aura vulgarisé les usages ».

Le développement du secteur de la production de programmes en Tunisie n'est pas à la mesure de son potentiel. Des appels d'offres et commandes passées par les services publics peuvent aider à constituer un tissu de sociétés de production et de « start-up » technologiques apportant de nouveaux services et possibilités (applications, 3D, design, télévision enrichie, réalité augmentée, services associés) pour que la Tunisie soit compétitive sur son marché et soit ainsi en mesure d'accueillir créateurs et clients étrangers.

Une politique publique d'innovation protéiforme doit être la priorité aussi bien :

- Des prestataires techniques et informatiques tunisiens (soutenant ainsi l'essor des entreprises de l'univers des TIC)
- Que ceux du monde de la publicité et de la création audiovisuelle (soutenant ainsi l'éclosion des jeunes talents tunisiens).

4. Changer les statuts du service public pour permettre une plus grande évolutivité et souplesse des offres

Lassad Dahech a été en charge de la réforme de la Radio Tunisienne jusqu'en août 2018 (avant d'être nommé PDG de l'ETT). « Le projet de réforme de la Radio Tunisienne a été défendu en interne par tout le management, et les principes ont été compris en interne. Mais le préalable à la mise en oeuvre la réforme est le passage d'une loi validant le changement de statut ».

Le statut d'EPNA est trop contraignant pour permettre un développement agile à des entreprises qui ont besoin de souplesse commerciale, d'adaptabilité au marché et de partenariats complémentaires public-public, public-privé voire privé-privé (par exemple accueil de tournages dans les studios ou partage de recettes proportionnelles de coproductions). La « décompartmentation » est absolument nécessaire pour une création de valeur commune de laquelle l'ensemble des acteurs pourront profiter.

5. Favoriser la constitution de groupes multimédias privés

Selon Noureddine Boutar, Directeur général de Mosaique FM, « l'expérience de l'équipe de la station pourrait permettre la création d'une deuxième radio complémentaire, plus thématisée. Il ne s'agit pas de concentration en rachetant un concurrent, mais de création de nouveaux positionnements. La réglementation ne le permet pas, ce qui est une entrave au développement économique et aux économies d'échelle ».

Les groupes tunisiens (radio, TV, presse, net) doivent pouvoir se renforcer en adaptant les seuils de concentration de la loi par des dispositions spéciales. A titre d'exemple, il faut pouvoir donner la possibilité de répondre à un appel d'offre pour l'autorisation pour une deuxième chaîne radio ou d'une deuxième chaîne TV. La création de chaînes spécialisées (thématisées) pourrait permettre d'élargir les offres sans cannibaliser les chaînes généralistes existantes.

Le paradoxe pour les médias radiophoniques et télévisuels est que bien que faisant face à une augmentation du nombre d'acteurs et d'un accroissement des zones de diffusion et donc de la concurrence, il ne leur est pas permis de se constituer en groupes multimédias horizontalement intégrés. Tout en préservant le pluralisme médiatique, l'émergence de groupes solides capables de contribuer à consolider le marché et à être concurrentiels à l'international est plus que nécessaire.

La HAICA, ou la future instance constitutionalisée, devra veiller à ces équilibres, sachant que plusieurs radios ou télévisions ont été autorisées sans présenter de modèles économiques pérennes.

Un bilan des années écoulées doit permettre d'examiner de façon rationnelle les comptes d'exploitation et bilans comptables des chaînes et la capacité de leurs investisseurs à les pérenniser sans prendre de risques financiers excessifs

6. Renforcer l'exigence de transparence capitalistique

Selon Mourad Guediche DG d'Express FM, « il est normal que les tours de table capitalistiques soient contrôlés par une autorité indépendante et/ou par les pouvoirs publics ».

En contrepartie de la capacité de créer des groupes multimédias, la loi doit imposer une plus grande transparence de déclaration des résultats, et de pouvoir de sanction en cas de manquement. Une meilleure visibilité permettra de stabiliser le paysage médiatique et de garantir la pérennité des autorisations délivrées ainsi que leurs zones de couverture et ce, dans un souci de protection du bien être des consommateurs/utilisateurs. Une fois de plus, les règles de concurrence doivent être respectées afin d'éviter les phénomènes de désorganisation des marchés.

7. Prendre des mesures destinées à faciliter l'installation de sociétés de production étrangères

Selon Hamed Soyah, DG d'IFM, « il y a des talents artistiques en Tunisie, qui peuvent permettre d'accueillir des productions de fictions et de magazines en Tunisie. Pour créer un tissu de production locale, il faut à la fois favoriser l'initiative tunisienne de création de sociétés de production et également permettre l'installation d'entreprises de production étrangères pour permettre au marché d'atteindre une masse critique compétitive ».

Inciter l'implantation en Tunisie en simplifiant les démarches administratives notamment au niveau de la bureaucratie douanière, en permettant de recourir à des moyens de paiements

internationaux sécurisés. Les verrous en matière de change décrédibilisent à l'international l'ensemble de l'écosystème tunisien.

8. Constituer l'offre légale universelle sur la TNT

Selon Dhaker Baccouch, DG de l'ONT, « le déploiement réussi de la TNT permet à celle-ci de devenir à moindre coût l'offre de référence nationale de radio et de télévision ».

La TNT présente le double avantage d'être une infrastructure, qui appartient en propre à la Tunisie, contrairement aux satellites EutelSat (Europe), ArabSat (Arabie Saoudite) et NileSat (Égypte), et d'être un mode de diffusion géographiquement maîtrisable car limité au territoire tunisien.

La TNT peut ainsi permettre de faire des appels d'offres pour de nouveaux contenus attractifs privés ou publics, gratuits ou payants, à capitaux intégralement tunisiens ou partiellement tunisiens. Ces nouvelles chaînes pourraient avoir des offres riches de contenus sportifs ou destinés au jeune public ou diffusant des fictions ou films ou programmes culturels (grands concerts par exemple).

L'empreinte géographique de diffusion étant limitée à l'intérieur des frontières de la Tunisie, la disponibilité des droits serait plus accessible et le coût d'acquisition des contenus serait inférieur à celui des satellites. La territorialité des droits des sports à succès comme le football ou de la fiction ne peut donc être respectée que via la TNT.

Ces nouvelles chaînes offriraient l'avantage de rendre la TNT plus attractive que les chaînes étrangères diffusées par les satellites et les réseaux de sharing.

9. Transformer progressivement l'offre de sharing en activité de distribution régulée

Selon Taoufik Rojbi, DG de l'ANF, « le sharing a contribué au câblage des logements pour recevoir la télévision. Aujourd'hui il faut trouver un cadre légal pour que ce secteur informel participe à l'essor de l'économie créative en contribuant au paiement des contenus et des droits d'auteurs. Par ailleurs, le contenu des offres de chaînes diffusé devrait être déclaré à la HAICA pour s'assurer que le pluralisme est respecté ».

Le sharing doit contribuer à financer la prospérité du pays, à travers le paiement de programmes, taxes et droits d'auteur. L'activité doit être établie, légale, organisée et contrôlée ou à terme disparaître purement et simplement pour éviter aux acteurs tunisiens, publics ou privés, tous types de poursuite pour piratage devant les tribunaux, à l'instar des actions en justice menées dans les pays occidentaux.

Le fait de supprimer la distorsion de concurrence entre le sharing et les opérateurs télécom peut permettre de trouver une complémentarité pour la diffusion des contenus audiovisuels et un financement venant des abonnés des opérateurs télécom.

La TNT pourra développer sur l'ensemble du territoire des offres d'abonnement en rendant

accessible des contenus enrichis HD également commercialisés par les opérateurs télécom en zones urbaines sur leurs éventuelles futures boxes par IP par fibre.

En conséquence, c'est permettre à l'industrie culturelle de contenu en Tunisie de pouvoir bénéficier des recettes d'abonnements thématiques ou de services de VOD ou SVOD.

10. Favoriser la collaboration public-privé-start-up pour créer des services alternatifs aux offres des GAFAN (Google, Apple, Facebook, Amazon, Netflix)

Yassir El Ismaili El Idrissi, DG de Tayara propose un regroupement des contenus originaux pour les rendre accessibles au public : « Faute de contenus originaux produits en Tunisie, un regroupement des chaînes de télévision pour mettre en commun leur contenu sur le net serait pertinent et permettrait d'harmoniser le recours aux solutions techniques ».

Les changements d'algorithmes de Facebook au printemps 2018 (privilégier l'expérience des amis au détriment des médias) ont fait chuter de 30 à 50% les audiences de certains sites médias en Europe et aux USA. Il est donc indispensable de concevoir ses propres sites et applications attractifs tunisiens hors Facebook.

Constituer à terme une plateforme de VOD/SVOD tunisienne légale, qui regroupe tous les médias audiovisuels publics et privés légaux devrait être une piste d'étude très sérieuse. Ce regroupement pourrait donner naissance ultérieurement à une offre payante si les contenus deviennent attractifs, comme HULU aux USA, Tou.TV au Québec, et peut-être bientôt en France SALTO (l'offre de SVOD payante de France Télévision, TF1 et M6).

ÉVOLUTION DES OFFRES ET CONTENUS : CINQ RECOMMANDATIONS

11. Reconquérir les jeunes

Selon Hosni Ghariani, PDG de l'agence médias OMD, « il y a un manque de fictions à la Télévision Tunisienne qui ne permet pas de créer un lien « affectif » entre le public jeune adultes et les chaînes de télévision. Quand il y a de la fiction, c'est généralement au moment du Ramadan, alors que c'est toute l'année qu'il en faut. Les Tunisiens ont soif de contenus originaux tunisiens et ils ne sont pas satisfaits ».

Les jeunes consomment les images majoritairement sur leur portable. Il n'y a pas d'offres médiatiques ou numériques exclusivement conçues pour eux et mettant en valeur leurs passions telles que le sport, la musique, le cinéma, les séries, l'humour, l'actualité people, la mode, les talk-shows animés, les spectacles, l'évasion, les voyages...

A date d'aujourd'hui, ces offres sont inexistantes. Elles pourraient pourtant émerger sur le net voire sur des chaînes thématiques.

Des radios de service public en France, comme France Inter et France Culture ont

considérablement progressé auprès des jeunes, grâce aux contenus qui ont été mis en ligne en podcast et en vidéos (notamment les humoristes de France Inter et les magazines d'actualité).

12. Travailler l'écriture visuelle

Selon Sarah Bouchrara de l'agence média Mindshare, il y a une pénurie de contenus originaux tunisiens. « Pour mieux coller aux attentes du public, il faut produire plus et mieux pour moins cher, tout en libérant la créativité des réalisateurs ».

En profitant de la miniaturisation des moyens, les productions peuvent devenir plus performantes et plus attractives.

Aujourd'hui on peut fabriquer des images à moindre coût en utilisant les nouveaux moyens numériques de tournage. Le but n'est pas de substituer l'écriture télévisuelle de magazines et talk-show par exemple à des retransmissions sportives et journaux télévisés, mais d'enrichir l'offre de contenus pour diversifier les écritures et fournir des contenus renouvelés, plus modernes et plus rapides.

Apprendre à créer des programmes courts, des reportages, des plateaux en situation dans la vraie vie, en extérieur, dans la nature est l'une des principales nouvelles tendances. Les Tunisiens qui sont créatifs pourraient innover et réussir dans ce domaine.

La souplesse est à la portée de ceux qui différencient les modes d'écritures et agissent sur les prix de revient en optimisant la capacité des équipements lourds et le manque de moyens légers.

13. Faire porter l'effort sur la narration, la personnalisation, le design, la charte

Selon Pascal Allard, DG d'Havas Maghreb « tous les modes d'expression vont plus vite, alors que les médias tunisiens sont restés très institutionnels dans le ton, l'écriture, le rythme. Qu'il s'agisse de radio, de TV, de presse ou d'actualité sur le net, le style doit être mis au goût du jour. Les agences de publicité peuvent aider à prendre en compte les nouveaux modes d'expression du public ».

Avoir une écriture audiovisuelle en phase avec les attentes de la société moderne :

- raccourcissement du temps et des messages, immédiateté, réactivité...
- besoin de contenus conviviaux, de partage, de rire...
- évolution vers le tout vidéo, nouvelles écritures.

14. Penser des productions qui peuvent s'adapter à plusieurs supports

Selon Welid Naffati, journaliste, spécialiste du numérique, créateur de THD.tn « les bons contenus doivent être multidiffusés, optimisés, reformatés pour être visionnés et accessibles via des

supports différents sur des équipements complémentaires (téléviseur, tablette, smartphone, ordinateur...) ».

La meilleure façon de maîtriser les prix de revient, c'est de « multidiffuser » des programmes de qualité sur des supports différents. De manière générale, les économies d'échelle et d'envergure constitueront le facteur clé de succès de cette nouvelle transformation.

Ainsi, la constitution des catalogues pourra alimenter ultérieurement des offres de brand content à développer avec les agences de publicité.

15. Fiabiliser les informations en travaillant sur des sources et un traitement de qualité

Selon Nizar Bouguila, PDG de Tunisie Télécom jusqu'à l'automne 2017, « les médias doivent recréer un climat de confiance dépassionné avec les Tunisiens reposant sur la fiabilité de l'information ».

Créer des services numériques de référence neutralisant les « fake news » et mettant en valeur les informations fiables. Le numérique permet la mise à jour, les changements de dernière minute, la traçabilité et le monitoring.

La démocratie tunisienne doit ainsi se préparer à mettre en place des outils efficaces de contrôle a posteriori des contenus numériques (fiabilité, respects des libertés et droits fondamentaux établis dans sa Constitution). L'objectif étant de permettre un développement harmonieux des contenus numériques.

CONVERSIONS DE REVENUS NUMÉRIQUES : CINQ RECOMMANDATIONS

Savoir capter les recettes numériques où elles se trouvent et lutter contre le monopole de Facebook et YouTube en Tunisie

16. Accroître l'attractivité des médias sur internet par une meilleure « éditorialisation » des contenus proposés

D'après Afifa Chihoui, PDG de l'agence médias McCann Tunisie, « ce sont les jeunes qui tireront les usages d'internet, or les contenus tunisiens sur le net ne considèrent pas leurs centres d'intérêts : musique, sport, loisir éducation. Le digital n'est pas rentable en Tunisie actuellement, la valeur de l'espace n'est pas assez valorisée pour que cela justifie pour l'annonceur d'investir dans un dispositif innovant. Il n'y a pas de mesure d'audience numérique fiable et pas d'offres commerciales performantes. Il n'y a pas d'adéquation entre audience et tarifs pratiqués ».

CNN peut être un benchmark intéressant en matière d'axes de développement et d'attractivité

- d'optimiser les périodes de droits des programmes ;
- d'avoir une meilleure fiabilité des workflows et une meilleure maîtrise des différents supports de diffusion.

19. Recourir à des outils internationaux de monétisations reconnus

Selon Hayet Rais, directrice générale du groupe d'agences médias Groupm, «les outils de monétisation des audiences sont très peu développés en Tunisie, il y a un manque de data et peu de pratiques innovantes».

Les annonceurs internationaux utilisent des outils de commercialisation mondiaux reconnus par les agences médias et dont les performances ont été démontrées sur plusieurs marchés, pour devenir moins dépendants de Facebook et YouTube.

Le gain de performance est possible en Tunisie via le le choix d'une solution unique de commercialisation en fonction des spécificités choisies, à l'instar de ce que pratique par exemple :

- OutBrain aux USA ;
- Ligatus en Allemagne ;
- TEADS en France.

20. Innover dans le numérique

Le directeur du marketing et de la stratégie d'Ooredoo, Housseem Abbassi, a constaté que le public tunisien et les annonceurs sont très conservateurs. Au Maroc et en Algérie des annonceurs ont fait des expériences de brand content sur internet avec des contenus originaux créés pour leurs produits, ce n'est pas encore le cas en Tunisie.

Développer du brand content entre les médias et les agences de publicité avec les annonceurs est une occasion d'innover, de réutiliser des contenus existants, de mobiliser des talents créatifs internes.

Ces services à valeur ajoutée mettent en valeur les compétences narratives des médias au profit des annonceurs.

Il faut rechercher de solutions tunisiennes avec des « start-up » présélectionnées en terme de développement des recettes s'appuyant sur le big data et l'intelligence artificielle

FORMATION ET HARMONISATION DU CORPUS JURIDIQUE : CINQ RECOMMANDATIONS

21. Développer les formations de managers généralistes

Selon Mahmoud Bouneb, qui a dirigé des médias en Suisse et au Moyen Orient, il n'y a pas de formation généraliste au management de médias en Tunisie.

Pour accompagner le développement évolutif des organisations des médias, il faut être capable de définir et dimensionner des cahiers des charges, trouver des complémentarités, évaluer les budgets et les prix de revient, éditorialiser et assurer des passerelles entre les collaborateurs et les prestataires-partenaires extérieurs.

22. Développer les formations de direction artistique de médias et de marques

Fatma Ben Hajali, responsable des relations publiques d'Ooredoo estime que les métiers artistiques au service des médias et des annonceurs sont peu développés. Il est difficile de trouver un directeur artistique capable de concilier stratégie avec les caractéristiques propres d'un média ».

Pour être capable de moderniser les médias tout en capitalisant sur la personnalisation et la réputation (l'histoire), le travail de direction artistique est déterminant.

Ainsi, un axe de création de valeur est la capacité pour le directeur artistique de détecter les complémentarités entre différentes offres d'un même groupe éditeur.

23. Former des spécialistes de marketing capable de définir des diversifications et des segmentations d'offres

Pour Anis Al Fahem, du soutien aux PME de la BERD, il n'y a pas de formation pointue au marketing stratégique en Tunisie, et encore moins spécialisée dans les médias.

Les médias tunisiens auront besoin d'expert en audiences sur tous types de supports.

Il est ainsi recommandé :

- d'être capable de construire des définitions de besoins et de localiser les compétences où elles se trouvent ;
- de contribuer au référencement des offres médias sur tous les supports avec des offres gratuites ou payantes ;
- d'assurer une veille internationale.

24. Former des spécialistes d'internet susceptibles de développer le numérique dans les médias

Sami Zaoui, associé de E&Y Tunis et Alger et ancien ministre des TIC, estime que des compétences distinctives seront nécessaires pour anticiper et accompagner les mutations technologiques des médias.

Les médias ne pourront pas faire l'impasse sur les compétences technologiques et scientifiques nécessaires.

Il est recommandé :

- de favoriser la qualité de l'expérience ;
- de travailler dans la durée ;
- de choisir les bons outils et les bons partenaires ;
- de développer le big data, l'intelligence artificielle, l'usage de la reconnaissance vocale, le brand content ;
- de bâtir des écosystèmes qui seront vertueux pour les médias.

25. Former des spécialistes du droit du numérique, des propriétés immatérielles et procéder à une harmonisation du corpus juridique en vigueur

Moez Chakchouk, en tant que PDG de la Poste tunisienne jusqu'au mois de mai 2018, a entrepris la transition numérique de la Poste. Il considère qu'il faut former des spécialistes du droit du numérique et des propriétés immatérielles pour anticiper les stratégies juridiques à mettre en pratique. Les métiers vont être de plus en plus ouverts sur le monde, les recours juridiques seront internationaux.

La dimension formation est nécessaire au sein des instances démocratiques, des organes de contrôle et des tribunaux car il y aura besoin d'interlocuteurs juridiques qualifiés dans les institutions tunisiennes.

Il est nécessaire de lutter contre les contrefaçons et le piratage et de sanctionner, de manière graduelle afin de commencer à créer un corpus jurisprudentiel tout en laissant un certain temps aux acteurs contrefacteurs de changer leurs comportements et leurs modèles économiques déloyaux destructeurs de valeur pour tout l'écosystème tunisien.

Au-delà des réflexions de M. Chakchouk en matière de formation, et afin que l'accès à l'espace digital ne demeure source d'insécurité juridique, il conviendrait également de procéder à une harmonisation d'un certain nombre de dispositions juridiques avec les dispositions constitutionnelles en matière de liberté d'expression.

Les principales dispositions visées sont :

- la loi organique 2015-26 relative à la lutte contre le terrorisme et le blanchiment d'argent incrimine l'apologie d'une manière publique et expresse (...) des opinions et idées liées aux infractions terroristes. Toutefois, une définition juridique de l'apologie s'impose afin d'éviter des portes ouvertes à toute insécurité juridique et de facto limitant la liberté d'expression ;
- l'article 91 du code de la justice militaire incrimine l'atteinte à la dignité, à la renommée et au moral de l'armée. De même les notions d'atteinte au moral et à la renommée méritent d'être rigoureusement définies afin de ne pas constituer une autre menace à la liberté d'expression ;
- l'article 86 du code des télécommunications, encore en vigueur à la date de publication de cette étude, incrimine quiconque nuisant sciemment aux tiers et perturbant leur quiétude à travers les réseaux publics des télécommunications. Aussi, il s'impose de définir les notions de nuisance et de perturbation de la quiétude afin de ne pas limiter de manière dangereuse la liberté d'expression dans ce nouvel espace numérique encore en construction. C'est sur ce fondement que la blogueuse Fadhila Belhaj a été condamnée au mois de février 2019 à deux ans de prison ferme et à une amende par la chambre correctionnelle du tribunal de première instance de Tunis. En effet, plusieurs personnes, avaient porté plainte contre la blogueuse pour les avoir injuriés sur les réseaux sociaux.

ANNEXE 1 :

LISTE DES ENTRETIENS RÉALISÉS

Les fonctions indiquées sont celles occupées par les personnes listées au moments de la réalisation des entretiens

CONTACTS	TITRE	INSTITUTION
INSTITUTIONNELS		
Moez Chakchouk	PDG	La Poste tunisienne
Chiraz Latiri	Directrice générale	CNCI
Sami Zaoui associé	Associé, Conseil	E&Y Tunis et Alger
Anis Al Fahem	Small Business Support	BERD Tunisie
Néji Bghouri	Président	Syndicat National des Journalistes Tunisiens (SNJT)
Soukeina Abdessamad	Secrétaire Gal	
Nouri Lajmi	Président	HAICA
Mofdi Mseddi	Conseiller auprès de la présidence du gouvernement	Présidence du gouvernement
Ridha Debbabi	Rédacteur code numérique	Cabinet du ministère TIC
Taoufik Rojbi	Directeur général	ANF
Dhaker Baccouch	Président	ONT
Mohamed Ben Rached	Ss Dir des affaires commerciales	
Youssef Ben Brahim	DG Organisme Tunisien. des droits d'auteurs et droits Voisins	OTDAV
Tancredè de la Morinerie	Attaché audiovisuel	Ambassade de France
Saida Ben Garrach	Conseillère Principale	Présidence République
Nizar Bouguila	ex PDG enseigne la transition numérique à l'université	Tunisie Télécom
Nooman Fehri	ancien ministre des TIC ex député, président du	bi@Labs
Patrice Bergamini Bruno Montariol	Ambassadeur Attaché de coopération	Délégation Union européenne

ANNEXE 1 : LISTE DES ENTRETIENS RÉALISÉS

OPÉRATEURS TÉLÉCOM		
Asma Ennaifer	Relations extérieures et RSE	Orange
Fatma Ben Hajali	Relations publiques	Ooredoo
Housseem Abbassi	Directeur du marketing et de la stratégie	
Sonia Logami	Directeur com	Tunisie Télécom
Jihene Bouzaiene	Directeur fixe	
Rim Ben Mokhtar	Directeur mobile	
Houda Sghir	Div contenu et terminaux	
TÉLÉVISIONS		
Élyes Gharbi	ex-PDG ETT, Interviewer Mosaïque FM	ETT
Majid Mraïhi	PDG par intérim	ETT
Élyes Jarraya	Directeur de la communication	
Awatef Dali Saghrouni	Directeur Watania 1	
Imed Barboura	Directeur Watania 2 interim Gares Lazhar	
Slimen Aouini	Directeur technique remplacé par Mongi Mansouri	
Makram Hasnaoui	Directeur de la planification	
Dallia Fradi	Directrice des informations	ETT
Abdelaziz Toueti	Directeur de la formation	
Slim ben Hamida	Directeur de la publicité	
Senda Elgharbi	Directrice des affaires commerciales	
Hamida Ridene	Directrice des archives audiovisuelles	
Nabil et Ghazi Karoui	Directeur général	Nessma TV
Sana Kallel	Directrice développement	
Insaf Boughdiri	Rédac chef magazines	

UNIVERS NUMÉRIQUE		
Hend Jebali	Directrice photo	FF Designers
Seyf Dean Laouiti	Directeur de la publication	
Welid Naffati	CEO, journaliste	THD.tn - Streaming
Nadiya Jenene	Directrice	THD.tn
Monem Hamdi	Gérant	Streaming HD
Marwen Dhemaied		
Samia Chérif	Directeur général	Huffpost Magreb
Erige SEHIRI	Responsable documentaires	Inkyfada /
Walid Mejr	Secrétaire général	Al khatt
Nizar Chaari	Directeur général	Tunivisions
Mohamed Kharrat	Directeur général adjoint	
Riyad Guerfalli	Créateur et directeur de Nawaat	Nawaat
Yassir El Ismaili El Idrissi	Directeur général	Tayara
RADIOS		
Mourad Gediche	Directeur général	Express FM
Tarek MRad	Directeur général adjoint	Express FM
Noureddine Boutar	Directeur général	Mosaïque FM
Hatem Ben Youssef	Directeur digital	
Midox	Spécialiste jeux et réseaux sociaux	
Néji Zairi	Directeur rédaction	
Ibrahim Letaief	Directeur marketing	Shems FM
Fares Khiari	Journaliste éco (PresseBook)	Shems FM
Walid Besbes	Directeur de l'antenne	Jawhara FM
Yacine Garrab	Directeur régional	Radio Monastir

ANNEXE 1 : LISTE DES ENTRETIENS RÉALISÉS

Kouki	Spécialiste musique et rap	IFM
Mehdi Ben Radhia	Directeur d'Antenne	
Hamed SOYAH -	Directeur général	IFM
Sofiene Boussetta	Directeur général adjoint	
Eman Jaradat	coordinatrice UTMA (radios assoc.)	regroupe 6 radios FM et 5 web
Mouna Trabelsi	Présidente	
Hicham Snoussi	Membre du conseil	HAICA
Nadia Samet	Inst for War & peace rep.	
Amal Lajmi	Inter Found for Electoral S	
Nicole Choueiry	Inter Media Support	
Moussa Sawadogo	Expert Média/ Journaliste	
Abderrazak Tabib	PDG	Radio Tunisienne
Zouhair Ben Hamad	Directeur des relations internationales	
Lassaad Dahech	Directeur de la communication	
Nabil Meddeb	Secrétariat général	
Housseine Madani	Directeur juridique	
Ahmed Hajji	Directeur des affaires commerciales	
Maamari Hamadi	Directeur Radio le Kef	
Fatima ben Ahmed	Radio Jeunes	
Sofiane	Radio Nationale	
Faouzi Chaabanes	Directeur technique	

ÉTUDES D'AUDIENCES		
Mohamed Ikbal Elloumi	Directeur général	Elka Consulting
Mohamed Torgeman	Directeur général	Pro Data
Hana Chérif	Directeur général	Mediascan
Hassen Zargouni	Directeur général	Sigma Conseil conseil
Haythem Degachi		
Thouayba Ennafti		
Ali Bakkali	Expert Média	PAMT
AGENCES MÉDIAS		
Hayet Rais Skandrani	Directeur général	GroupM (WPP)
Sarah Bouchrara	Digital strat	GroupM (WPP)
Amine Chair	Head of trading director	Mindshare
Pascal Allard	Directeur général	Havas Maghreb
Afifa Chihaoui	PDG	McCann Worldgr
Hosni Ghariani	PDG	OMD
Najette Melliti	Directeur général	
ANNONCEUR		
Ali Kooli	CEO	Bank ABC
Hosni Djemmali	Pdg Tourisme	Sangho groupe
Slim Bouguerra	Directeur général producteur TV et spectacles	copystrategie
EXPERTS		
Mahmoud Bouneb	Patrons de médias Qatar Suisse	SSR-Qatar Tv
Chokri Ben Nessir	Journaliste transformation Numérique	La Presse
Patricio Jeretic	Conseil culture développement	PAMT
Michel Leroy	Expert presse	PAMT
Éric Angioletti	Expert radio	PAMT

ANNEXE 1 : LISTE DES ENTRETIENS RÉALISÉS

Noomen Lahimer	Founder	Evey Technologies
Maher Hanafi	Directeur général	
Ahmed-Amine Azouzi	Directeur général	Strategic advisor Bi@tLab
Awaref	Fondatrice	toufoulakids
Taoufik Ben Abdallah	Économiste	Université de Dakar
Joan Barata Mir	Politiques publiques	Comm Visions

ANNEXE 2 :

ARTICLES DE PRESSE

INFORMATIONS TUNISIENNES

LA PRESSE.TN Opinion : Comment Facebook menace les médias tunisiens ?

Par Sadok Hammami 25 décembre 2017

La généralisation des médias sociaux et la routinisation de leurs usages, en ce sens qu'ils sont devenus une activité banale et routinière de la vie quotidienne, sont parmi les transformations les plus significatives de l'écosystème (politique, économique, culturel) des médias tunisiens. En effet, selon des statistiques disponibles 6 millions de Tunisiens utilisent Internet et autant les médias sociaux.

Facebook : Intermédiaire obligé entre les médias tunisiens et leurs audiences

En effet, de plus en plus de Tunisiens, notamment les jeunes, se connectent à Internet pour utiliser Facebook, principalement : regarder des vidéos, commenter les « posts » d'amis, converser sur Messenger ou même travailler avec certaines applications de Facebook. De ce fait, le site de réseau social est pour les utilisateurs un écosystème dans lequel ils s'adonnent à toutes sortes d'activités.

Facebook est également un espace dans lequel les Tunisiens consomment des contenus informationnels de toutes sortes, des contenus professionnels produits par les médias ou des contenus générés par des utilisateurs individuels ou des organisations publiques, politiques ou privées. Facebook se transforme donc progressivement en intermédiaire obligé entre les sites web des médias tunisiens et leurs audiences dans la mesure où il impacte les modes de consommation de leurs contenus, leur modèle économique et leur relation avec leur public, Facebook constitue une menace réelle pour l'existence même des médias tunisiens.

Il est vrai que cette menace n'est pas propre aux médias tunisiens. Partout dans le monde, Facebook et les grands acteurs de l'industrie des technologies appelés GAFA (Google, Facebook, Amazon, Facebook et Apple) sont considérés comme une menace pour les médias. A titre d'exemple, l'autorité australienne de la concurrence et de la consommation a récemment ouvert une enquête pour savoir si les annonceurs australiens se détournent des médias locaux pour Facebook et Google. Les autorités françaises et allemandes de la concurrence ont fait de même.

Selon des rapports récents, la progression de la publicité digitale profite essentiellement à Google et Facebook qui ont capté 76% des dépenses totales dans la publicité numérique hors de Chine en 2016. En France, la présidente du Syndicat des régies Internet considère que la domination des gants de l'internet, Facebook et Google en particulier, menace la pluralité et la survie des médias français. Aux Etats-Unis mêmes, 2.000 journaux se sont regroupés au sein de la « News Media Alliance » pour se défendre contre la double menace de Google et de Facebook.

Le paradoxe tunisien : population hyperconnectée et faiblesse de la publicité numérique

En Tunisie, nous sommes face à une situation extrêmement singulière. Alors que plus de 6 millions de Tunisiens utilisent Internet et les médias sociaux, la place de la publicité en ligne est encore extrêmement faible, c'est-à-dire autour de 3 %, selon les chiffres de Sigma Conseil Conseil. Les témoignages des professionnels du secteur confirment en général cette part peu importante de la publicité en ligne ou numérique. Certains parlent même d'une crise du modèle de la bannière, alors que de plus en plus d'annonceurs tunisiens utilisent les plateformes des médias sociaux pour leurs campagnes publicitaires.

La situation est donc la suivante : les médias tunisiens ne profitent pas, en termes économiques, de la généralisation de l'Internet ni de la routinisation sociale de ses usages

Cette situation (paradoxe) nous invite à réfléchir sur l'avenir des médias tunisiens dans un contexte marqué par une désaffection des jeunes pour certains médias traditionnels et notamment la presse écrite et une consommation « délinéarisée » de leurs contenus sur Facebook (notamment les contenus des radios et des télévisions isolés de leur contexte).

Les médias tunisiens perdent ainsi leur autonomie en devenant captifs de Facebook, source de leurs audiences et contexte de consommation de leurs contenus. Cette nouvelle « intermédiation » oblige les médias tunisiens à développer une présence de plus en plus importante sur Facebook en créant des pages et en les alimentant de contenus de façon permanente : liens vers les sites, diffusion en direct de certains programmes et la publication de vidéos. Cette présence est problématique et constitue un douloureux dilemme. Elle permet une présence des médias auprès de différentes catégories d'audience et notamment les jeunes mais dans le même temps, elle renforce leur captivité à l'univers Facebook et le rôle de Facebook en tant qu'écosystème et intermédiaire et elle favorise même, dans le cas des radios et des télévisions, un désintérêt pour les sites.

La désaffection pour certains médias traditionnels, notamment la presse écrite, les faiblesses des médias audiovisuels à proposer des programmes de qualité et attrayants tout au long de l'année, et l'aspect peu attrayant des sites d'information en ligne obligent les annonceurs à cibler les jeunes dans les médias sociaux. Facebook, dont les données personnelles sont le commencement, propose des outils et des possibilités d'un ciblage extrêmement fin pour les annonceurs qui peuvent donc se détourner des médias traditionnels au profit de Facebook et de Youtube (Google).

Facebook menace donc la capacité des médias tunisiens à capter des ressources publicitaires dans un contexte de crise du marché publicitaire. Les médias se livrent une compétition autour

de ressources publicitaires de plus en plus limitées. Cette compétition impacte de façon directe les contenus médiatiques. Elle favorise à la fois une télévision « saisonnière », sensationnelle et de divertissement et à la recherche permanente du buzz et de l'audience et une course aux clics dans la presse électronique. Les médias se livrent donc une double bataille, celle de la captation des ressources publicitaires, d'une part, et celle de la captation de l'attention des utilisateurs en leur proposant des contenus délinéarisés (sous forme de direct ou de vidéo). En ce sens, et en cherchant via Facebook à attirer les audiences pour engranger plus de publicité, les médias ne font que renforcer la place de Facebook comme support publicitaire alternatif.

Un journalisme digital tunisien innovant est-il possible ?

Partout dans le monde, les médias sociaux ne transforment pas seulement l'écosystème des médias et la manière avec laquelle ils sont consommés, ni leur capacité à mobiliser les ressources publicitaires mais ils impactent aussi les contenus éditoriaux eux-mêmes. Le développement de la vidéo est le signe de cette nouvelle orientation éditoriale. Des médias, dont la vidéo est l'unique ou le principal contenu, émergent progressivement à l'instar de « Brut » et « Explicite » en France. Ces « nouveaux » médias proposent de nouvelles expériences aux utilisateurs via les plateformes des médias sociaux ou les applications sur Smartphones. Sans modèle économique clair, ces médias constituent des expérimentations explorant différentes formes d'innovation éditoriale.

De façon générale, le digital induit des innovations majeures dans l'écriture journalistique, les modes de narration des faits (storytelling), les interactions avec les publics... l'enjeu est à la fois le renouvellement du journalisme et la capacité des médias à survivre dans un nouvel écosystème. Mais la recherche de l'innovation a un coût, parfois exorbitant. Car le journalisme en général et le journalisme de qualité en particulier exigent des ressources économiques importantes.

L'enjeu pour les médias tunisiens, tous supports confondus, est donc double : l'innovation, condition de survie, et la recherche d'un modèle économique pérenne qui assure leur survie. Mais les conditions de l'innovation sont-elles réunies aujourd'hui ? Voilà la question majeure à poser d'urgence.

La situation actuelle se caractérise par une faible digitalisation des organisations médiatiques tunisiennes. Le digital est très peu intégré dans le processus éditorial et dans les newsrooms. Les infrastructures technologiques sont limitées et l'innovation éditoriale (formats d'écriture) est encore extrêmement timide. En général, les médias se limitent à la reprise des contenus des versions papier ou des antennes sur leurs sites web. En ces sens, la presse électronique est plutôt une presse écrite sur Internet, excepté quelques sites à l'instar de d'Inkyfada et de Nawaat, autofinancés par la formation et le soutien de la coopération internationale, ce qui les autorise à produire un journalisme différent, alternatif et souvent créatif.

Les sites des pures Player, c'est-à-dire les sites qui ne sont pas l'extension d'un média traditionnel (télévision, radio et presse écrite) sont confrontés à des problèmes majeurs, notamment pour accéder à des ressources publicitaires dont une partie est captée par les grands acteurs de l'audiovisuel, qui intègrent souvent leur site web comme un complément dans des offres d'ensemble (ou packs) qu'ils sont capables de proposer aux annonceurs (notamment les trois

opérateurs télécoms) grâce à leur capital audience, aux contenus qu'ils proposent (notamment la vidéo) et à leur présence massive sur Facebook (certaines pages de radio ou de télévision comptent des centaines de milliers de fans).

Tous ces facteurs expliquent largement les limites de l'innovation dans le journalisme digital tunisien, d'où un déficit manifeste des contenus d'analyses, d'enquêtes, d'explications, de reportages, de portraits, de chroniques et l'uniformisation des contenus.

L'absence de contenus payants, dit « premium », s'explique largement par ce modèle économique fragile. Les contenus attrayants et de qualité ont un coût : ils nécessitent des ressources humaines très qualifiées et notamment des journalistes formés aux techniques de l'écriture interactive, à l'exploitation de la vidéo et parfois aux méthodes de la création visuelle (diaporamas, cartes interactive, vidéo). Or les journalistes des rédactions web travaillent souvent dans des conditions précaires et difficiles avec des charges horaires quotidiennes et de productivité importantes. Privés de logistique technique, sous formés et n'ayant pas toujours la possibilité de faire du terrain ou de se spécialiser, les journalistes web (souvent jeunes) sont condamnés à produire des contenus peu attrayants, non monétisables et souvent très standardisés puisés à partir des posts Facebook, des communiqués de presse et des déclarations politiques et parfois même d'autres médias (programmes d'information des radios et des télévisions).

La qualité des contenus éditoriaux, elle-même la conséquence de la fragilité économique des médias en ligne, n'explique pas à elle seule l'incapacité des médias tunisiens à développer des politiques de contenus payants. En effet, les Tunisiens sont très peu habitués à la pratique du paiement en ligne. Nous sommes là face à un paradoxe singulier. Alors que les Tunisiens sont de plus en plus connectés à l'Internet, la pratique du commerce électronique et la digitalisation de l'économie et des services administratifs sont encore très faibles.

Les possibilités de l'innovation éditoriale (contenus) et de l'émergence de médias créatifs exploitant les opportunités du digital pour développer et renouveler leur « process » d'organisation et leur politique de distribution se trouvent doublement hypothéquées à la fois par des facteurs internes à l'industrie des médias et par un contexte général où 15% uniquement de la population dispose du haut débit et où l'expérience du digital, limitée par le coût de l'internet mobile et la qualité très moyenne des Smartphones utilisés par les jeunes, se réduit souvent à l'usage de Facebook. Comment dans ces conditions engager le processus d'innovation, condition de survie des médias tunisiens, et alors que le système médiatique connaît une crise globale et de nature systémique dont les signes les plus apparents sont l'agonie de la presse écrite, la régression du marché publicitaire et les difficultés structurelles que connaissent les médias audiovisuels publics et privés et dont certains (radio et télévision) ne font que survivre.

Pour une politique publique de soutien à l'innovation digitale dans les médias

L'enjeu de l'innovation est crucial pour les médias tunisiens s'ils veulent continuer à exister en tant qu'organisations économiques disposant de ressources assurant leur pérennité et en tant qu'institutions assurant des rôles essentiels pour toute démocratie, comme source d'information pour les citoyens et comme plateformes du débat public.

Les solutions envisagées pour la pérennité des médias tunisiens doivent partir des deux postulats suivants : d'abord les contenus de qualité ont un coût et sont produits par des médias dotés d'organisation de qualité. Ensuite, les médias de qualité ne relèvent pas uniquement de la responsabilité des entrepreneurs qui veulent bien investir dans ce domaine, ni des annonceurs qui assurent les ressources nécessaires à une économie viable de l'industrie médiatique. Ces médias de qualité, nécessaires à la jeune démocratie tunisienne, relèvent aussi de la responsabilité de l'Etat et doivent faire l'objet d'une politique publique, car il est du devoir de l'Etat d'assurer à la société et aux citoyens des médias qui assument convenablement leur rôle.

Il est clair aussi que la complexité de l'enjeu de l'innovation comme nous l'avons tenté de l'expliquer nécessite des solutions globales. Abandonnés à eux-mêmes, les médias et notamment les médias en ligne ne peuvent pas engager ce processus d'innovation, ce qui revient à dire que leur avenir est gravement hypothéqué.

Appréhender cet enjeu à partir d'entrées spécifiques ne résoudra pas le problème. Réformer les dispositifs de formation universitaire et professionnelle ne constituerait qu'une solution partielle. Car la formation de journalistes de qualité pluridisciplinaires, formés à la créativité éditoriale digitale et capables de produire des contenus d'un nouveau genre destinés à des audiences jeunes a un coût et nécessite une réforme profonde des dispositifs de formation actuels (et des institutions aussi). Mais cette réforme ne constitue qu'une solution partielle à un problème complexe, puisque le journaliste n'est qu'un acteur du processus médiatique.

Aucun acteur seul ne dispose, seul, de solutions à la crise de l'innovation. De ce fait, la politique publique consisterait à rendre possible les conditions de l'innovation en agissant sur la totalité du système médiatique, par une législation adéquate, une réforme profonde des médias publics et de la formation, une régulation du marché publicitaire.... Les exemples français et australiens montrent comment l'Etat (à travers les autorités de concurrence), face aux pouvoirs grandissants des géants du web et des médias sociaux, peut intervenir dans la régulation de la publicité en ligne, en tant que ressource nécessaire à la viabilité des médias.

La responsabilité de l'Etat dans le soutien à l'innovation dans le secteur des médias doit être considérée de façon imaginative et créative. Parmi les solutions audacieuses qui devraient être sérieusement envisagées, la mise en place d'un fonds d'aide à l'innovation financé par des taxes prélevées sur la vente des terminaux de connexion (Smartphones, Tablettes et ordinateurs) et sur les recettes des connexions à internet. Car actuellement l'utilisation croissante d'internet ne profite qu'aux vendeurs de terminaux, aux opérateurs télécoms et aux fournisseurs d'accès mais aussi à Facebook et plus généralement aux plateformes américaines des médias sociaux, dont la taxation de l'activité est sérieusement envisageable en Europe par exemple.

Ce fonds sera exclusivement dédié à encourager l'innovation digitale dans les médias, à favoriser l'émergence de projets innovateurs dans le digital portés par des équipes jeunes et pluridisciplinaires (journalistes, développeurs...) et à rendre possible des expérimentations novatrices sous forme de digital Lab. En Tunisie, l'Etat finance généreusement le sport et notamment le football et à degré moindre le cinéma et le théâtre, pourquoi alors s'interdirait-il de soutenir une industrie nationale des contenus numériques ?

Les pouvoirs publics dans une démocratie naissante comme la nôtre, peuvent-ils admettre sans agir les scénarios d'un écosystème digital où les Tunisiens seraient privés de contenus

tunisiens et d'une crise irréversible du système médiatique et les dangers évidents sur la diversité des médias.

*(Maître de conférences, Département journalisme, IPSI, Université de La Manouba)

LEADERS...Pour ce qui est de l'économie informelle...

26/03/18

.../...Pour ce qui est de l'économie informelle, surtout dans sa composante criminelle, l'Etat doit engager une stratégie complète de lutte contre la corruption, le financement des transactions illicites et de blanchiment d'argent. La loi sur la déclaration de patrimoine et la lutte contre l'enrichissement illicite et les conflits d'intérêts dans le secteur public doit être appliquée avec plus de fermeté, surtout à l'encontre des contrebandiers et des évadés fiscaux qui circulent au vu et au su de tous, continuent d'exercer leurs activités en toute impunité et accumulent des richesses immobilières et de cash considérables. Par ailleurs, pour la composante sociale de cette économie informelle, il va falloir réduire au maximum les procédures administratives, baisser les taxes sur les activités productives et faciliter l'accès au financement, surtout pour les porteurs de petits projets. Un grand projet de digitalisation et de de-cashing des opérations monétaires doit aussi avoir lieu très rapidement (quitte à créer un statut juridique dédié aux entrepreneurs individuels ou à financer à 100% l'équipement des commerçants en terminaux de paiements par carte bancaire).../...

HUFFPOST TUNISIE : Code du numérique, Paypal, Ennahdha : Le ministre des TIC et de l'Économie numérique Anouar Maarouf accorde une interview exclusive

15/09/2017

Par Yassine Bellamine

Le ministre des Technologies de l'information et de l'Économie numérique, Anouar Maarouf a accordé jeudi une interview exclusive au *HuffPost* Tunisie.

Un des rares ministres rescapés du dernier remaniement ministériel, il est revenu pendant près de 40 minutes sur le travail de son ministère pour réformer le secteur via notamment la rédaction d'un nouveau code du numérique attendu prochainement mais également sur son positionnement politique. Interview.

Vous vous faites rare dans les médias contrairement à d'autres ministres du gouvernement, est-ce une volonté, un choix ?

Ce n'est pas un choix de me faire rare dans les médias, mais le choix de ne paraître que quand il y a une réalisation. Ce n'est pas dans ma nature d'aller vers les médias pour ne rien dire. Il faut que cela soit lié à un travail.

Le choix qu'on a fait c'est d'aller vers les médias et vers les gens pour leur montrer nos réalisations, pas pour faire des promesses.

Toutes mes sorties médiatiques ont été soit lors d'un évènement majeur soit pour présenter une réalisation.

Si vous nous avez accordé cette interview, c'est que vous avez une réalisation à présenter alors ?

Cela fait un an que le gouvernement d'union nationale est en place. On a fait un bilan pour voir si on avance ou pas.

Vu votre reconduction à la tête du ministère après le dernier remaniement, ce bilan est-il positif ?

Oui et grâce au travail de toute l'équipe. C'est une chance que nous avons au sein de ce ministère, c'est que nous avons travaillé dans la continuité. Celui qui arrive n'efface pas le travail de son prédécesseur.

Il y a une stratégie et notre fierté c'est que notre stratégie « Tunisie digitale 2020 » appartienne à tout le monde, à toutes les parties prenantes, privés, publics, société civile... et à toutes les administrations qui sont impliquées.

C'est sur cela que nous avons bâti notre démarche : sur la continuité.

Les changements de gouvernements et donc de priorités peuvent-ils mettre à mal cette continuité ?

Avec le passage au gouvernement d'union nationale et le changement de priorités, notre travail a été de réfléchir sur comment faire le matching entre une stratégie en cours et les priorités du gouvernement. C'est pour ça que notre tâche n'a pas été facile pour reprioriser les projets pour matcher avec les priorités du gouvernement d'union nationale.

Pouvez-vous nous donner des exemples ?

Par exemple pour lutter contre la corruption, il faut blinder le dispositif administratif en numérisant, en standardisant, en mettant des barrières entre le citoyen et le fonctionnaire, qui ne doit pas être une zone de pouvoir informel. Il faut tarir ces sources de pouvoirs informels sources de corruption. Là on s'est inscrit dans cette démarche, et on l'a remis dans nos priorités pour matcher avec celles du gouvernement.

C'est également le cas en matière de lutte contre le terrorisme où on a augmenté notre budget pour les agences spécialisées contre la lutte contre le terrorisme et le crime organisé et au niveau de la sécurisation de l'espace cybernétique national.

Pareil au niveau de la croissance. Quand le chef du gouvernement vous demande de trouver un moyen de faire de la croissance, il vous donne une orientation. C'est pour ça que l'on a axé sur le projet « Smart Tunisia » grâce à quoi nous pourrions créer des emplois même si le taux de croissance du pays est faible, car on va chercher des entreprises situées à l'international qui ne seront donc pas directement liées à la croissance économique de notre pays.

Justement, quel est votre bilan depuis le lancement «Smart Tunisia» ?

Depuis une année, on a créé près de 3000 emplois. C'est essentiel pour le projet Smart Tunisia et ce malgré les quelques difficultés que nous avons rencontré.

C'est le temps des réformes. Quelle vision avez-vous adopté pour celles-ci ?

On a travaillé sur des réformes, et on n'a pas choisi le chemin le plus facile. On s'est dit qu'il fallait qu'on arrête avec les Quick Wins même si en début de période de changement, c'est classique: On fait des Quick Wins pour montrer que c'est possible et donner de la confiance.

Mais cela a tellement duré, qu'aujourd'hui les Quick Wins ne donnent plus d'effets. Il faut donc rentrer dans le vif du sujet et ouvrir les grands sujets de réformes.

Parmi ces grandes réformes, on a choisi de mettre en place le code numérique.

Qu'est-ce que le code numérique ?

Aujourd'hui on a un code des Telecoms fait au début des années 2000 et qui n'est plus en phase avec notre époque. Aujourd'hui on ne parle plus d'un marché de Telecoms seulement. On ne parle plus de l'infrastructure comme driver mais de données comme driver.

Aujourd'hui, les drivers de la croissance sont les données, c'est la circulation des données et non pas l'infrastructure et la circulation des marchandises, ce qui nécessite que l'on change nos dispositifs législatifs, d'où le code du numérique.

On a renforcé le rythme dans sa préparation. Il y a une grande équipe qui travaille dessus et nous sommes en train de le créer à travers une démarche participative. On veut que tout le monde y soit impliqué. C'est pour ça qu'il y a eu une première consultation et qu'une deuxième aura lieu avec de nombreux acteurs.

Dans ce sens d'ailleurs, nous avons travaillé avec les startupper pour l'élaboration du Startup Act. Le projet de loi est prêt et on attend sa validation qui va arriver très prochainement et qui permettra aux jeunes startupper d'avoir un cadre législatif favorable pour la création et le développement des start-up en Tunisie.

Quels sont les principes phares qui vont régir ce code du numérique ?

On a des principes que l'on veut retrouver dans ce code: D'abord on veut que le code soit au service du développement de l'économie numérique. On ne veut pas d'un code comme le code pénal qui soit juste un arbitre, qui ne prévoit que des sanctions.

Il faut qu'il soit un véhicule du développement de l'économie numérique.

Il y a aussi des nouveaux challenges qu'il doit prendre en considération comme la cybersécurité qui doit occuper une place essentielle.

Le 3eme point, c'est qu'on va vers l'intégration. On n'aura plus un code des Telecoms seuls, des lois régissant l'I.T, l'e-commerce dispersées.

Le 4eme point, c'est qu'il faut que ce soit un code bâti le moins possible sur les autorisations et le plus possible sur les chances, les opportunités pour donner l'égalité des chances et des acteurs.

Où en est-on de l'affaire Paypal ?

C'est une priorité. On en a même fait un conseil ministériel. Mais il faut comprendre que l'affaire Paypal est liée à nos lois et principalement la loi de changes.

On a voulu montrer à Paypal que malgré les problèmes que peuvent avoir nos lois, on fait preuve de bonne volonté. Cette bonne volonté peut se traduire par exemple par une lettre de confort de la Banque Centrale, et celle-ci a fait une lettre de confort qui donne des garanties à Paypal.

Mais cela n'a malheureusement pas suffi.

On est en train de continuer de négocier avec lui mais aussi avec d'autres acteurs. On est en train aussi de chercher des solutions alternatives, d'autres acteurs comme Paypal qui sont plus flexibles et plus compréhensifs.

Le refus de Paypal est un signal qui montre qu'il est temps que certaines lois doivent changer en Tunisie. Il est temps aujourd'hui de revoir notre loi de changes.

Vous avez récemment parlé de l'importance de l'internet des objets. Concrètement que fait votre ministère pour soutenir les entreprises tunisiennes implantées dans ce domaine ?

On a 3 aspects par rapport à l'IOT.

Aujourd'hui, les gens qui travaillent dans l'IOT disent que le code des Telecoms les empêche d'obtenir des autorisations de fréquences puisque seuls les opérateurs telecoms ont droit d'utiliser ces fréquences. On a trouvé un moyen de leur donner des licences - différentes des licences telecoms-. On a sorti un décret spécial par rapport à ça.

Il y a eu une première vague de 33 entreprises qui ont pu obtenir des licences et une deuxième vague arrivera bientôt.

La deuxième action que l'on a entrepris c'est de faire connaître le potentiel de l'IOT en Tunisie. Comment? À travers « Smart Tunisia » on emmène avec nous des entreprises dans de nombreux salons internationaux et même en Tunisie avec le Salon de l'Agriculture par exemple qui compte 200 000 visiteurs.

On aura un pavillon de l'économie numérique où seront présentes des start-up travaillant sur l'IOT pour montrer aux visiteurs et aux agriculteurs comment des solutions à base d'IOT peuvent avoir un impact sur l'agriculture.

Notre 3ème axe est la formation. Avec le soutien du ministère de l'Enseignement supérieur, on pousse à ce que l'IOT soit un élément essentiel de la formation au niveau théorique mais aussi pratique avec des challenges, des incubateurs de projets....

Où se positionne la Tunisie en Afrique dans le domaine de la technologie numérique ?

On se positionne comme un hub, comme un hub d'excellence en matière de technologie numérique.

Quand on est rentré dans le projet «Smart Africa», on a dit que l'on sera un hub. « Smart Africa », c'est un marché de 300 milliards de dollars à investir sur 10 ans dans l'infrastructure numérique. Nous on ouvre ce vaste marché pour les entreprises tunisiennes.

À côté il y a aussi des initiatives de terrain. Par exemple, je vais pour une visite officielle à Djibouti au sein d'une délégation qui compte 36 hommes d'affaires pour parler business et pour leur proposer nos compétences.

En janvier, il y aura un grand évènement en Côte d'Ivoire où on ira avec une grande délégation pour appuyer la présence de la Tunisie en Côte d'Ivoire qui connaît un grand essor avec un taux de croissance très intéressant. Et via la Côte d'Ivoire, c'est tous les pays de l'Afrique de l'Ouest que l'on vise.

D'ailleurs, des entreprises tunisiennes vont signer là-bas l'achat d'entreprises locales qui ont un pied dans d'autres pays de la région.

Par ailleurs, avec la Poste tunisienne on a signé avec l'Union postale universelle qui a choisi la Tunisie comme hub pour le commerce électronique.

On reste à l'écoute des acteurs et des parties prenantes pour concrétiser notre présence en Afrique.

Une question plus politique pour conclure : Certains disent de vous que vous êtes affilié à Ennahdha, d'autres que vous êtes indépendant politiquement. Où vous situez-vous sur l'échiquier politique ?

Je suis d'Ennahdha, au service du pays. C'est l'offre de service d'Ennahdha au pays.

La démocratie ne se construit pas sans partis. Et elle ne peut pas se renforcer sans partis forts. L'État ne peut pas se renforcer si les partis ne prennent pas leurs responsabilités pour bâtir l'État.

Aujourd'hui, il faut briser ce tabou qui est de faire croire que les partis doivent gagner les élections pour laisser par la suite des indépendants gouverner. Le peuple demande des comptes à qui ? Aux partis politiques !

On est dans une dynamique d'un gouvernement d'union nationale dont Ennahdha fait partie d'une façon respectable.

Quand on a fait le pacte de Carthage, l'engagement d'Ennahdha était total et elle a aligné une très bonne équipe et a mis en place un dispositif au sein du parti pour que le soutien soit total au gouvernement d'union nationale que ce soit au niveau politique, au niveau du parlement ou des régions et cela laisse le gouvernement être plus fort et plus à même d'exécuter ses engagements, et on est dans cette perspective

HUFFPOST TUNISIE : Tout ce que vous devez savoir sur le «Startup Act»

03/04/2018

Le Startup Act, voté ce lundi à l'Assemblée à une très large majorité, suscite de nombreux espoirs chez les acteurs du numérique.

Par Wafa Samoud

«Une loi révolutionnaire»

« C'est une loi révolutionnaire », a annoncé Anouar Maarouf, ministre des Technologies de la Communication et de l'Economie numérique à cette occasion, estimant que son adoption constitue « un premier pas vers la voie de l'édification de l'avenir du pays. »

Selon lui, «ce projet intervient en réponse à un appel lancé par les jeunes, et permettra d'aplanir les obstacles qui entravent la mise en œuvre de leurs projets».

Il a également souligné que « cette loi est de nature à créer une dynamique économique en attirant les investisseurs et les promoteurs tunisiens résidents à l'étranger ».

Maarouf a indiqué que la loi rassemble les différents ministères et entreprises, ainsi que la société civile, renforçant le principe de l'intégration géographique, en accordant l'opportunité aux régions de bénéficier de cette dynamique et en aidant les start-up à conquérir les marchés internationaux.

Pour le ministre, « la Tunisie sera une plateforme pour la création des start-up avec l'adoption de cette loi et un centre pour la conquête des marchés internationaux. Le gouvernement lancera, avant la fin de l'année 2018, le Fonds des fonds dédié aux start-up tunisiennes ».

Une solution contre la fuite des cerveaux ?

Selon de nombreux parlementaires, le Startup Act pourrait contribuer à la lutte contre la fuite des cerveaux, ou l'exode des compétences à l'étranger, un fléau considéré comme une hémorragie pour les ressources humaines qualifiées de la Tunisie.

L'adoption de ce projet de loi est, d'après eux, une « lueur d'espoir », pour les jeunes tunisiens « déçus » en raison de l'accroissement du taux de chômage, du favoritisme, de la marginalisation et des disparités régionales.

Cette situation a, par ailleurs, provoqué plus de cas de suicides et contribué à l'accroissement du nombre des crimes, sans compter l'explosion de l'émigration.

Par ailleurs, les députés ont pointé du doigt le retard de la soumission de ce projet, qui a pris 3 ans pour arriver à l'ARP, alors que la révolution numérique et technologique est en marche à un rythme accéléré dans le monde.

Ils ont été unanimes à souligner que les start-up jouent un rôle important dans l'économie numérique et dans la création de l'intelligence dans le pays, facteurs qui pourraient contribuer à la croissance et à l'attraction des devises.

Certains députés ont toutefois mis en garde contre le risque de voir les détenteurs de pouvoir et de capitaux profiter de ce projet de loi sur les start-up, destiné essentiellement aux jeunes

innovateurs dans les nouvelles technologies, insistant sur la bonne gouvernance.

Un député a déclaré à ce sujet « le projet de loi accorde des incitations financières aux jeunes promoteurs, mais ne les obligent pas à rester en Tunisie, ce qui ouvre la porte à la sortie de la devise hors du pays ».

D'autres députés ont estimé que le projet de loi destiné aux jeunes va aider à numériser les services et partant à lutter contre la corruption.

Des parlementaires ont appelé à créer un comité de crise regroupant des représentants de tous les ministères concernés par la création de projets (enseignement supérieur, technologies...) et à l'ouverture d'un débat national pour inciter les jeunes et limiter la fuite des cerveaux et sortir de la crise dont souffre la finance publique.

C'est la première loi « participative » en Tunisie

Pour Noomâne Fehri, ancien ministre des TIC, cette loi est une avancée notable.

Mis à part son aspect relatif à la promotion des start-up en Tunisie, cette dernière représente la première loi « participative » en Tunisie. Elle est, en fait, le fruit d'un travail participatif et collaboratif ayant impliqué tous les acteurs de l'écosystème, notamment les entrepreneurs, les investisseurs, les structures d'accompagnement, l'administration et la société civile sous la houlette dudit ministère et du gouvernement, a souligné l'ancien ministre.

Cette loi témoigne également de la continuité de l'Etat. En effet, Startup Act a été pensé en 2016 par les équipes, Noomane Fehri, avant qu'Anouar Maarouf prenne la relève.

« Tout a commencé le 9 février 2016, je me rappelle très bien de cette date », a confié Noomâne Fehri au *HuffPost* Tunisie. « Je suis très fier de ce que nous avons fait », a-t-il poursuivi en saluant également les efforts menés par l'actuel ministre pour faire aboutir le projet.

Il a tout de même présenté quelques réserves, notamment au niveau de la durée de 8 ans destinées aux start-up pour bénéficier des avantages du Startup Act. « C'est un peu gênant », a-t-il dit avant d'ajouter que cette mesure pourrait être déclinée par le ministère des Finances. « J'aurais aimé que ce soit 5 ans au lieu de 8 », a-t-il répliqué.

« Cette loi pourra transformer la Tunisie vers le meilleur, si elle est appliquée », a-t-il martelé.

Noomane Fehri a, par ailleurs, insisté sur la nécessité d'adopter les décrets d'application de cette loi avant l'organisation des élections municipales.

Un moment historique pour les acteurs du numérique.

Une fois adopté, « le strat-up act » a fait réagir la toile. De nombreux commentaires ont été postés sur les réseaux sociaux pour saluer cette initiative, longtemps attendue.

« Un pas de plus pour ancrer notre économie dans l'ère du numérique... », a annoncé le Chef du gouvernement, Youssef Chahed, dans un tweet.

HUFFPOST : La Tunisie vient de se doter de son Startup Act Un pas de plus pour ancrer notre économie dans l'ère du numérique...

02/04/2018

Au fait, c'est quoi le startup Act ?

Startup Act est en fait une trentaine de mesures pensées en 2016 par les équipes de l'ex-ministre des Technologies de la communication et de l'Économie numérique, Noûmane Fehri, pour simplifier les procédures administratives et faciliter l'accès au financement en faveur des entreprises désignées « start-up ».

Pour cela, certains critères doivent être remplis. Le Startup Act propose d'abord la définition d'une start-up et l'attribution d'un label par un Collège des startups relatif au ministère des TIC, et poursuit ensuite par plusieurs mesures, parmi lesquelles des exonérations et abattements fiscaux, une prise en charge des dépôts de brevets, ou encore la possibilité d'ouvrir un compte spécial en devises.

Parmi ces critères techniques figurent le fait que l'entreprise créée ne doit pas avoir plus de huit ans d'existence, détenant un chiffre d'affaires inférieur à 30 millions de dinars et ayant un nombre d'employés inférieur à 100.

Noûmane Fehri qui a fait confiance à la communauté pour rédiger le texte qui lui conviendrait, et à une poignée de « pionniers » qui ont travaillé pour la bonne cause pour faire aboutir le projet. « *Le mérite revient aussi à Anouar Maarouf et Habib Dababi et leurs équipes qui ont cru au projet et l'ont amélioré dans un esprit de partage et de continuité de l'Etat* », a noté Hichem Ben Fadhl, un des initiateurs du projet « Startup Act », dans un post publié sur les réseaux sociaux.

JEUNE AFRIQUE : Le « Startup Act » voté à l'Assemblée, une loi aux petits soins pour les sociétés 2.0

3 avril 2018 par Mathieu Galtier à Tunis

« Un texte de rupture », « une concertation inédite »... Le Startup Act, voté ce lundi à l'Assemblée à une très large majorité, suscite de nombreux espoirs chez les acteurs du numérique, notamment pour les avantages financiers qu'il octroie.

C'est un fait quasiment inédit en Tunisie : la loi votée ce lundi 2 avril à l'Assemblée des représentants du peuple (ARP) a été rédigée sous le patronage du ministère des Technologies, de la Communication et de l'Économie numérique (TIC), mais, fait plus rare, avec l'étroite collaboration des différentes parties prenantes : startups, investisseurs, incubateurs, bailleurs de fonds, société civile et administration. Une loi qui pourrait offrir de nombreux avantages aux start-up.

La création d'un Collège des startups est la première innovation de taille. Sous la tutelle du ministère des TIC, il octroie le label « start-up » à toute société qui remplit des critères techniques – entreprise créée depuis moins de huit ans, chiffre d'affaires inférieur à 30 millions

de dinars (10,1 millions d'euros), etc. – mais surtout de fond, avec la présentation du projet sous forme de pitch pour démontrer le caractère innovant et le potentiel économique de la société. Ce Collège est composé de deux représentants du secteur public, de cinq membres de fonds d'investissement dédiés aux jeunes pousses et de deux experts reconnus.

« Ce label, qui est un dispositif original par rapport à ce qui se fait ailleurs dans le monde, permettra d'apporter une souplesse dont a besoin l'écosystème pour se développer », se réjouit Amel Saidane, la présidente de l'association TunisianStartups.

Une série d'avantages, notamment financiers, pour les start-up

Ce label donne accès à une série d'avantages, notamment financiers. Le plafond de la Carte technologique – qui permet de réaliser des transactions en devises à distance – passe de 10 000 à 100 000 dinars (de 3 380 à 33 800 euros). De quoi permettre aux startups d'importer des composants électroniques ou de payer des liens sponsorisés sur les réseaux sociaux plus facilement. L'agrément donne accès à un interlocuteur unique, qui relève du Collège des startups, concernant les formalités administratives qui prennent jusqu'à un quart du temps de l'entrepreneur, selon l'association TunisianStartups. Plus largement, la société homologuée obtient le statut d' « opérateur économique agréé » auprès des douanes et exempte la société de procédure d'homologation et de contrôle technique à l'importation.

L'entreprise peut également créer un compte spécial en devises qui sera alimenté par des apports en capital et en chiffre d'affaires en devises. Pour voir le jour, cette avancée doit bénéficier d'un accord de la Banque centrale de Tunisie (BCT) par circulaire. Or, elle fait grincer des dents chez les conservateurs de l'institution financière, soucieux de ne pas voir des devises échapper à leur contrôle. « Sur ce point précis, nous avons fait attention à rédiger l'article le plus explicite possible pour qu'il ne puisse pas laisser place à une interprétation des opposants », souligne Haythem Mehouchi, membre de la task force qui a travaillé sur ce texte. L'augmentation des fonds disponibles sur la Carte technologique et la possibilité d'ouvrir un compte spécial en devises devraient désenclaver financièrement les start-up tunisiennes, qui doivent s'exiler à l'étranger pour trouver des financements suffisants, à l'image de success-story comme Barac.

Pour réussir, un entrepreneur 2.0 doit apprendre à échouer. « Dans 80 % des cas, la création de start-up ne se passe pas bien. La loi autorise l'échec sans stigmatiser l'entrepreneur », explique Haythem Mehouchi. Un fonds de garantie, estimé à 20 millions de dinars (6,8 millions d'euros) par an et géré par la Sutugar (Société Tunisienne de Garantie), garantira à hauteur de 30 % les participations des organismes d'investissement uniquement en cas de liquidation à l'amiable, ce qui permettra à l'entrepreneur de ne pas être fiché par les institutions financières.

Une bourse réservée aux star-tup, d'une enveloppe de 10 millions de dinars (3,4 millions d'euros) par an, est également prévue. Elle permettra à un employé qui chercherait à créer sa société de conserver 80 % de son salaire et octroiera une aide de 1 000 dinars (338 euros) par mois pour les jeunes diplômés.

Première étape d'un écosystème

Si le statut de « business angel » n'est pas prévu, au grand dam des jusqu'au-boutistes, la loi permet à ces personnes physiques et morales de déduire de leurs impôts les investissements versés dans le capital d'une start-up. Quant aux sociétés elles-mêmes, elles seront exonérées d'impôt sur les sociétés et des charges sociales et patronales durant la période de labellisation. Ces aides sont estimées à 20 millions de dinars (6,8 millions d'euros) par an.

Le Startup Act est la première étape dans la constitution d'un écosystème cohérent, selon ses concepteurs. La réforme en cours du code des sociétés commerciales, qui doit reconnaître les sociétés par actions simplifiées (SAS), les actions de préférence et les bons de souscription d'actions, ainsi que la future loi sur le capital investissement, actuellement en discussion en commission à l'Assemblée, devraient compléter le dispositif.

Classée 17^e au classement du Forum économique mondial concernant la capacité d'un pays à utiliser les opportunités de croissance des technologies de l'information et de la communication en 2010, la Tunisie était tombée au 38^e rang en 2016. Selon une étude d'Adel Gaâloul, ancien secrétaire d'État des TIC et actuel conseiller auprès du président de la banque STB, la croissance du secteur des TIC n'a été que de 6,5 % entre 2011 et 2015, contre 9,4 % entre 2006 et 2010.

THD.TN code du numérique : Prolongation du délai de la 3^{ème} consultation publique jusqu'au 15 novembre 2018

1^{er} novembre 2018 Par Zeyneb Dridi

Dans un communiqué récemment rendu public, le ministère des Technologies de la communication et de l'Economie numérique a annoncé la prolongation du délai de la troisième consultation publique sur le projet de loi du code numérique.

Toute partie intéressée peut soumettre ses recommandations et propositions relatives à ce sujet par courrier électronique à l'adresse « consulting-codenum@tunisia.gov.tn », au plus tard le 15 novembre 2018.

THD.TN Deezer : 3 mois d'abonnement à 1 dinar puis 10,99

1^{er} novembre 2018 Par Zeyneb Dridi

Le service mondial de diffusion de musique en streaming Deezer vient d'annoncer dans un communiqué qu'il est désormais possible en Tunisie de profiter de 3 mois de musique en illimité avec le mode hors connexion, et sans publicité. Tout ça contre la somme de 1 dinar tunisien.

Notons qu'après l'achèvement de l'offre de 3 mois (non renouvelable), les services de Deezer seront facturés au prix standard de 10,99 dinars par mois, sauf si le client désire résilier son abonnement. Pour plus d'info : deezer.com.

THD.TN : En 2018, la Tunisie a +42,2% d'entreprises innovantes d'après le World Economic Forum

17 octobre 2018 Par Zeyneb Dridi

Le forum économique mondial a révélé l'édition 2018 de son rapport sur la compétitivité mondiale qui donne un classement des pays les plus compétitifs et innovants en se basant sur 98 indicateurs économiques répartis en 12 piliers dont notamment la capacité d'innovation, la qualité des infrastructures, la stabilité macroéconomique et la taille des marchés.

EN TUNISIE :

Au niveau du 3ème pilier, à savoir l'utilisation des TICs (Technologies de l'information et de la communication), la Tunisie se positionne au 90ème rang avec une amélioration de 13,9% de ses revenus pour les abonnements d'internet fixe. Le pourcentage des utilisateurs d'internet en Tunisie s'est fixé à 49,6% en 2018.

Sur le plan du Business Dynamism (Dynamisme des entreprises), le coût de la création d'une entreprise en Tunisie a enregistré une croissance de 97,7%, en partie due à l'augmentation de la valeur des taxes qui influence aussi les prix des produits et services en vente sur les marchés tunisien et international. Les entreprises innovantes, quant à elle, ont connu une croissance de 42,2% en 2018. Il s'agit d'un important potentiel à exploiter, freiné entre autres, par le manque d'infrastructure adéquate.

AU NIVEAU GLOBAL :

Avec un score de 85,6, l'économie des Etats Unis se situe en tête du palmarès des économies les plus compétitives et innovantes du monde, suivie du Singapour (83,5) et l'Allemagne (82,8). La Suisse (82,6) arrive en 4ème position devant le Japon (82,5), les Pays-Bas arrive (82,4) et Hong Kong (82,3). Le Royaume-Uni (82,0), la Suède (81,7) et le Danemark (80,6) complètent le TOP 10. Le Tchad occupe la dernière place du classement avec un score de 35,5.

Le score moyen de compétitivité mondiale est de 60,0 entre les Etats Unis (85,6) et le Tchad (35,5). Ce score prouve un large éventail de performances entre les pays et les continents. L'Amérique et l'Europe abritent seules 7 des 10 économies les plus compétitives du monde alors que l'Asie de l'Est et la région du pacifique abritent les trois autres complétant le palmarès.

A l'autre bout du spectre, on constate que 17 des 34 économies sub-sahariennes font parties des économies les plus défavorisées au monde avec un score moyen de compétitivité de 45,2, bien au-dessous de la moyenne mondiale.

LES AUTRES CRITÈRES À PRENDRE EN COMPTE :

Tandis que les moyennes régionales sont utiles pour les comparaisons globales, il existe de grandes disparités au sein des continents, ce qui implique que non seulement la localisation géographique détermine la compétitivité des économies, beaucoup d'autres critères entrent en considération.

En Europe, à titre l'exemple, il existe quatre groupes distincts de pays avec des niveaux de

compétitivité différents. Le score de l'Allemagne (82,8) qui occupe la troisième place à l'échelle mondiale est beaucoup plus élevé que sa voisine la Grèce (20).

Le renforcement des fondamentaux de la compétitivité est aujourd'hui plus important que jamais dans un contexte économique instable caractérisé par un large éventail de vulnérabilités, des changements technologiques, des tensions géopolitiques et des points chauds potentiels dans le monde entier. Les études ont révélé que les économies les plus compétitives sont plus résistantes aux chocs et plus équipées à relever les défis liés à la 4ème révolution industrielle (4IR).

Pour ce faire, plusieurs facteurs entrent en jeu, dont une politique proactive et un leadership. L'ouverture sur la mondialisation constitue aussi un facteur déterminant pour une durable croissance économique des pays. Les études révèlent que les économies les plus ouvertes sont beaucoup plus innovantes et leurs marchés sont plus compétitifs. La définition de l'ouverture doit se tourner vers des concepts autres que le commerce, la liberté de mouvement et de circulation et l'échange d'idées.

Le développement technologique offre également une importante opportunité pour un développement économique durable et les TIC peuvent être des catalyseurs des autres moteurs de productivité, tels que l'innovation et le dynamisme des entreprises. Mais les nouvelles technologies ne peuvent pas accomplir convenablement leur rôle en absence d'une forte volonté de résoudre les problèmes d'infrastructure et de gouvernance ainsi que les problèmes liés à d'autres secteurs aussi importants comme la santé et l'éducation.

La faiblesse des institutions peut nuire à la compétitivité et au développement dans de nombreux pays. Pour nombreuses économies moins compétitives, la lenteur de la croissance économique s'explique par leur attachement aux anciennes méthodes de gestion de leurs institutions et de leurs compétences.

La Tunisie se trouve donc face à un important défi à relever : faire jaillir cette forte volonté de résoudre les problèmes d'infrastructure et de gouvernance, conditions primordiales pour améliorer la compétitivité de notre économie.

Extrait baromètre E&Y 2018 des entreprises tunisiennes : Situation et perspective commerciale

Le volume d'affaires des entreprises a connu en 2017 une tendance positive d'après les dirigeants interrogés. Trois (3) entreprises sur cinq (5) ont enregistré une amélioration de leurs chiffres d'affaires. Certaines entreprises (17%) ont même connu une forte amélioration.

L'amélioration du chiffre d'affaires des entreprises tunisiennes est imputable, pour 50% des entreprises interrogées, au développement de nouveaux produits ou l'amélioration des produits existants.

Un tiers (1/3) des entreprises interrogées imputent l'augmentation du chiffre d'affaires à l'amélioration de la force de vente. Un tiers (1/3) également des entreprises interrogées lient cette croissance à un positionnement sur de nouveaux segments de marchés.

Les trois (3) premiers leviers de croissance sont donc liés à une véritable dynamique interne au sein de l'entreprise. L'analyse de la tendance depuis la première édition du baromètre révèle le gain en maturité des entreprises tunisiennes au fil des années, depuis 2012: Positionnement sur de nouveaux segments de marché (plus 18 points de pourcentage), Développement/ Amélioration des produits (plus 11 points de pourcentage) et Amélioration de la force de vente (plus 3 points de pourcentage).

Elles ont visiblement appris à nourrir leur croissance en s'appuyant sur les leviers internes à l'entreprise, malgré une conjoncture qu'elles jugent de plus en plus défavorable. En revanche, 15% des entreprises interrogées ont déclaré une régression de leurs ventes au cours de l'année clôturée (2017).

La conjoncture économique défavorable reste, comme pour le baromètre 2016, la principale cause de régression avancée par les dirigeants (70% des entreprises ayant connu une baisse de chiffre d'affaires contre 75% selon le baromètre 2016). Près d'une (1) entreprise sur cinq (5) impute la baisse de ses volumes d'affaires à l'accroissement de la concurrence. Près d'une (1) entreprise sur cinq (5), aussi, évoque la concurrence « déloyale » comme cause de ses contre-performances commerciales.

Rapport complet à télécharger :

[https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-barometre2018-des-entreprises-en-tunisie/\\$File/ey-barometre2018-des-entreprises-en-tunisie.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-barometre2018-des-entreprises-en-tunisie/$File/ey-barometre2018-des-entreprises-en-tunisie.pdf)

TENDANCES INTERNATIONALES

ZDNET.fr : Le nombre de foyers abonnés exclusivement à la SVOD dépasse celui des foyers abonnés exclusivement à la télévision payante

25 octobre 2018

Chiffres: Ampere Analysis publie les résultats de son étude réalisée sur 16 marchés internationaux. Le rapport de force entre la SVOD et la Pay TV tourne à l'avantage des plateformes digitales.

Au global, la SVOD a dépassé la Pay TV dans les 16 pays analysés dans cette étude concernant les internautes. Ampere Analysis révèle qu'il existe cependant de grandes différences entre certains pays : 7 pays ont déjà dépassé le point d'inflexion pour la SVOD ; ces pays sont les Etats-Unis, l'Australie, la Suède, l'Italie, le Mexique, le Brésil et l'Arabie Saoudite).

Ce phénomène continue de prendre de l'ampleur puisqu'au cours du troisième trimestre 2018, l'Allemagne, le Japon, l'Espagne et le Royaume-Uni ont allongé la liste des 7 premiers pays.

D'autres pays n'ont pas encore fait la bascule, comme la France, la Pologne, la Turquie et les Pays-Bas. Ampere Analysis souligne que les Etats-Unis ont connu une croissance très forte au troisième trimestre 2018, principalement sous l'impulsion de Netflix. Un foyer sur quatre ne dispose plus que d'une offre SVOD ; mais on trouve aussi de plus en plus de foyers (60%) abonnés à la fois à la Pay TV et à la SVOD.

Au global, dans les 16 pays étudiés, la SVOD seule est implantée dans 26% des foyers, alors que la télévision payante l'est dans 21% des foyers. Alors que la SVOD gagne du terrain, la télévision payante est sur une pente descendante. La combinaison de la SVOD et de la Pay TV progresse pour atteindre 53% des foyers.

Cette étude tend à prouver une fois de plus que la SVOD, en particulier comme unique et principale source d'approvisionnement en programmes payants, continue de gagner du terrain partout dans le monde.

LES ECHOS Jean-Paul Philippot, Directeur général RTBF : « Le modèle historique de séparation de la radio, de la télévision et du Web n'est plus viable »

4/10/2018

par MARINA ALCARAZ - NICOLAS MADELAINE

La radiotélévision belge a entamé une importante mue. Une possible source d'inspiration pour l'audiovisuel public français.

Alors qu'en France, l'audiovisuel public est en pleine réforme, la RTBF, la Radio Télévision Belge Francophone, a mis en place sa grande réorganisation en cette rentrée. Son président livre aux « Echos » sa vision du secteur.

La RTBF a mis en place sa grande réorganisation en septembre. Qu'est-ce qui a changé ?

Cette réorganisation résulte d'une réflexion plus globale sur notre stratégie à moyen terme. Nous nous sommes donné plusieurs objectifs d'ici cinq ans, dans un contexte de financement inchangé : augmenter notre volume de production de 15 % par an ; faire en sorte que 20 % de nos équipes travaillent dans le digital - contre environ 5 % aujourd'hui -, ainsi que des objectifs d'audience par cible à la fois en télévision et sur le numérique. Pour cela, nous avons défini quatre catégories de public - la nouvelle génération, les jeunes adultes, ceux qui recherchent une expertise et ceux plus âgés avec une écoute fédératrice de toute la population - et nous avons alloué un certain nombre de chaînes et de stations à chaque catégorie. Parallèlement, nous avons réorganisé la RTBF en deux pôles depuis la rentrée : un pôle création de contenu et un pôle édition-publication, qui passe ses commandes. Au lieu de trois activités radio, télévision et digital. Par exemple, le gestionnaire « jeunes adultes » peut demander à l'info de lui produire des contenus sur les élections, destinés à ce public.

Quels sont les premiers résultats ?

Aujourd'hui, les changements sont très limités sur les antennes. Il ne faut pas perturber le téléspectateur. Dans les médias, l'audience descend par l'ascenseur et remonte par l'escalier. Quoi qu'il en soit, un mois après cette nouvelle étape dans la réorganisation, j'entends déjà de nouvelles questions en interne, notamment lorsqu'on regarde les audiences par public.

Qu'est-ce que ça implique en termes de management et d'économies ?

De gros chamboulements. 70 % de nos cadres, soit environ 200 personnes sur environ 2.000 au total, ont dû postuler à de nouvelles fonctions. Ils ont dû déposer des dossiers avec des propositions pour faire évoluer leurs fonctions, ce qui a été validé par un jury. Sur plus long terme, nous avons réduit nos effectifs de 25 % en dix ans. Bon nombre de services publics ont subi des coupes drastiques, à l'image de ce qui se passe au Danemark, avec une baisse du budget de l'audiovisuel de 20 % entraînant la fermeture de plusieurs chaînes et stations. L'audiovisuel public a le devoir de s'adapter et de rendre des comptes aux citoyens : il doit améliorer son efficacité. Même si, d'un autre côté, les gouvernements ne peuvent pas dire le lundi qu'ils veulent lutter contre les « fake news » et les Gafa et, le vendredi, réduire les moyens !

Avez-vous aussi réorganisé l'information ?

Nous avons une rédaction trimédias : télévision, radio, digital. Il ne s'agit pas de demander aux journalistes d'avoir les trois casquettes, mais de mieux organiser les plannings...

L'objectif à moyen terme est d'avoir 50 % de notre temps consacré à l'investigation ou à l'élaboration de dossiers sur des grands sujets. La proportion de communicants face au nombre de journalistes a grimpé : il faut donc d'autant plus de décryptage.

Que pensez-vous de la réforme de l'audiovisuel français ?

Je n'ai pas de leçons à donner. Mais le modèle historique de séparation de l'offre en fonction des médias - la télévision d'un côté, la radio de l'autre - n'est, à mon avis, pas viable sur le long terme, même s'il a eu du sens par le passé. Aujourd'hui, la consommation des contenus, quels qu'ils soient, migre vers les tablettes, les smartphones, les télévisions connectées ou les ordinateurs. La technologie impose de construire un modèle convergent découpé par thèmes abordés (information, culture, etc.). Faut-il pour autant fusionner Radio France ou France Télévisions ? Attention, changer de modèle, c'est gérer un corps social et ça ne se décrète pas.

Vous semblez confiant qu'un service public peut résister aux assauts des nouveaux acteurs comme Netflix ou Spotify...

Je n'ai pas dit que j'étais confiant mais que j'étais déterminé. Nos missions - informer, créer dans la diversité et le pluralisme, défendre notre héritage, créer de la cohésion dans nos sociétés, etc. - sont plus que jamais utiles, la société numérique ne défendant pas aussi naturellement ces valeurs qu'on ne l'espérait au départ. Nous avons des atouts. Les services publics européens dépensent 18 milliards d'euros par an, deux fois plus que Netflix et Amazon réunis. Les médias publics francophones investissent plus de 500 millions en contenus originaux, contre 1 milliard pour Netflix en contenus européens, africains et moyen-orientaux.

Ensuite, notre offre est distincte de celle des Netflix et Amazon. Nous investissons de un quart à un tiers de nos ressources en information. De même, Netflix, ce sont des séries internationales, pour lesquelles nous n'avons pas moyen de rivaliser, mais il y a tout le reste, en particulier la production locale. Nous savons nous aussi innover dans les formats. Nous avons créé une fiction courte (dont les épisodes disparaissent après 24 heures) sur Snapchat. Quand j'ai signé

le bon de commande, je me suis demandé ce que je faisais. Mais cela a fait 20 millions de vues au total. On a eu un impact.

Voulez-vous, comme beaucoup de télévisions, produire et exporter davantage ?

Oui. Contrairement au service public télévisuel français, nous n'avons pas de loi limitant nos ambitions de production maison. Nous produisons donc 50 % de nos contenus en interne ou, de plus en plus, en coproduction. Nous disposons aussi souvent des droits de commercialisation, linéaires et non linéaires, même si nous choisissons souvent de céder les droits internationaux.

Vendre les programmes à l'étranger est quand même un axe de développement et peut nous apporter de l'oxygène financier. Nous avons par exemple bien exporté en France des séries comme « La Trêve » ou « Ennemi public », qui ont eu des prix. Cela dit, l'enjeu pour la RTBF n'est pas le même que pour France Télévisions. Notre budget est de 370 millions d'euros, soit environ 10 % du budget de notre homologue français.

Refuseriez-vous de vendre vos programmes à Netflix ?

Nous leur avons vendu des contenus. Mais ce n'est pas créateur de valeur à long terme au-delà de la somme qu'on reçoit. Lorsqu'on vend à Netflix, on se prive de notre création originale, je n'y suis pas favorable. Même pour des saisons anciennes de programmes toujours en cours. Nous devons garder notre patrimoine. On peut vendre des droits internationaux, mais pas pour l'Europe ou la zone francophone. Je préfère vendre à Arte pour son offre numérique.

ZDNET.fr : Le temps passé sur Facebook chute au profit de YouTube aux USA

26 septembre 2018

Chiffres : Selon une analyse des dernières données Nielsen, le temps passé sur Facebook serait sur le déclin...

Une récente note du célèbre Brian Wieser (Pivotal Research Group), analysant les dernières données Nielsen, fait état d'une baisse du temps passé sur Facebook.

Rapportée par Business Insider, cette note mentionne une chute 7% en terme de temps passé sur le réseau social Facebook par rapport à l'an dernier à la même période. Si on agrège tous les services détenus par le groupe (Facebook, Instagram, Messenger, Whatsapp), la part temps consacré à ces applications perd plus d'un point, passant de 16,9% l'an dernier, à 15,2% cette année.

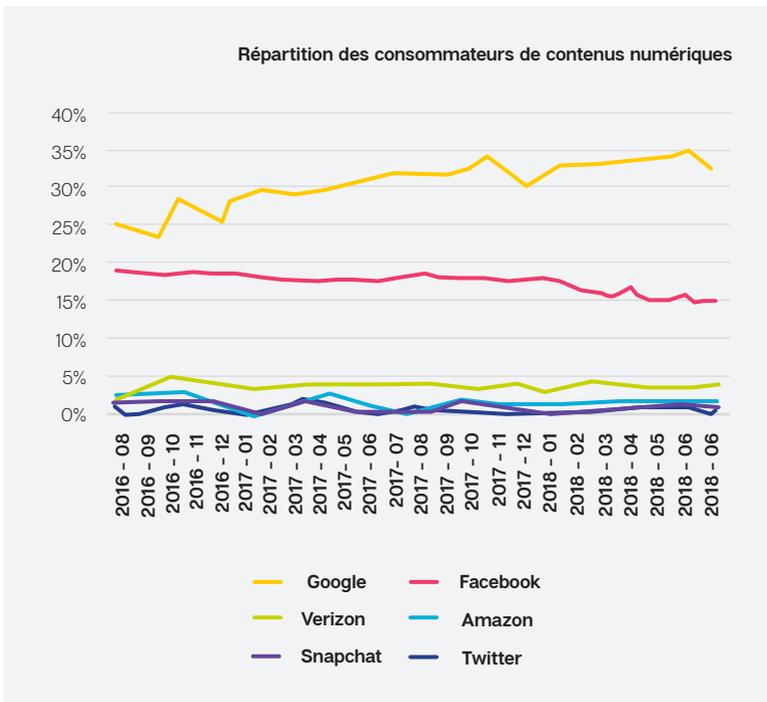
Un début de déclin qui semble être confirmé par une autre étude récurrente, celle de Common Sense, focalisée sur les adolescents. En 2012, 68% des 13-17 ans déclaraient « Facebook » comme étant leur première destination en matière de réseau social. Ils ne sont plus que 15% dans la dernière étude...

ANNEXE 2 : ARTICLES DE PRESSE

Où passe ce temps d'attention ? Reste-t-il «online» ? Nielsen répond oui, il passe sur YouTube pour la majeure partie (+10 points par rapport à l'an dernier pour atteindre 35%).

Selon Wieser, Instagram arrive tout de même a redresser la barre pour le groupe, mais pas suffisamment puisque malgré un accroissement massif de sa base d'utilisateurs, en terme de temps passé, Instagram représente environ 15% de Facebook.

Voilà qui est plutôt préoccupant pour Facebook qui face à cette baisse de temps passé doit mettre ses inventaires publicitaires sous pression pour pouvoir maintenir un niveau de revenu en progression, ce qui constitue un risque de dégrader l'expérience utilisateur à moyen terme. Une spirale infernale...



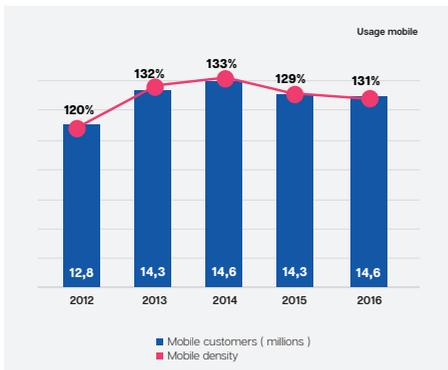
Digiworld Yearbook 2017 : Afrique et Moyen Orient

IDATE Digiworld

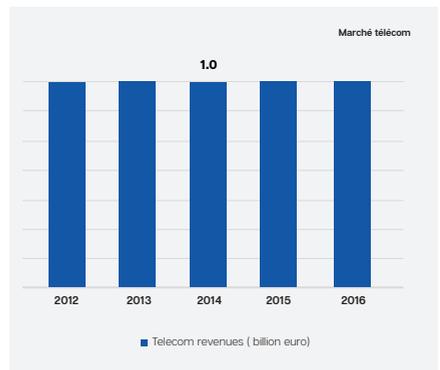
Principaux indicateurs

	UNIT	2012	2013	2014	2015	2016
Population	Millions	10.7	10,8	10,9	11	11,1
GPD	Billion EUR	32	34	37	39	42
GPD / CAPTA	EUR	3013	3188	3396	3560	3784
Telecom service revenues	Billion EUR	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
Revenues as a % of GPD	Billion EUR	3.2%	3.0%	2.8%	2.6%	2.4%
Fixed lines	Millions	1.1	1.0	0.9	0.9	1.0
Fixed density	% of population	10.2%	9.4%	8.7%	8.5%	8.8%
Mobile customers	Millions	12.8	14.3	14.6	14.3	14.6
Mobile density	% of population	119.7%	132%	133.5%	129.4%	130.8%
Broadband subscribers	Millions	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
Broadband density	% of households	20.9%	20.9%	19.1%	19.9%	20.7%

Source : IDATE



Source : IDATE



Source : IDATE

Programme d'Appui aux Médias en Tunisie

ENI/2014/037-337

ÉTUDE SUR LES MÉDIAS TUNISIENS ET LA TRANSITION NUMÉRIQUE

Février 2019



MEDIANET Agence de communication du programme