



## DÉFIS ÉCONOMIQUES ET D'ORGANISATION DES MÉDIAS TUNISIENS

### ÉTUDE SUR LE FINANCEMENT DES MÉDIAS ET LES STRATÉGIES DES ANNONCEURS PUBLICITAIRES EN TUNISIE

Un projet financé par l'Union européenne



Mis en œuvre par CFI et ses partenaires



EUROPEAID/140677/DH/SER/TN

Instrument européen de voisinage

Assistance Technique pour le programme MediaUp2 (Tunisie)



**Pamt<sup>2</sup>**

PROGRAMME D'APPUI  
AUX MÉDIAS TUNISIENS

## DÉFIS ÉCONOMIQUES ET D'ORGANISATION DES MÉDIAS TUNISIENS

ÉTUDE SUR LE FINANCEMENT DES MÉDIAS ET LES STRATÉGIES  
DES ANNONCEURS PUBLICITAIRES EN TUNISIE

Février 2023



Un projet financé par l'Union européenne



Mis en œuvre par CFI et ses partenaires

AVERTISSEMENT

Le contenu de ce rapport relève de la seule responsabilité de ses auteurs et ne peut en aucune manière être considéré comme reflétant les vues de l'Union européenne.



# TABLE DES MATIÈRES

|   |           |
|---|-----------|
| <b>REMERCIEMENTS</b>  | <b>7</b>  |
| <b>LISTE DES ABRÉVIATIONS ET DES ACRONYMES</b>                                | <b>8</b>  |
| <b>RÉSUMÉ EXÉCUTIF</b>  | <b>12</b> |
| <b>INTRODUCTION : CADRE ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE</b>                        | <b>16</b> |
| <b>I- ENVIRONNEMENT ET CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCOSYSTÈME DES MÉDIAS</b>        | <b>20</b> |
| <b>I-1 Les acteurs de l'écosystème médiatique tunisien</b>                    | <b>20</b> |
| I-1.1 Les médias :  | 20        |
| I.1.2 Le régulateur du secteur  | 21        |
| I.1.3 Les annonceurs et les agences média                                     | 22        |
| I.1.4 Les instituts de mesure d'audience                                      | 23        |
| I.1.5 L'Office National de la Télédiffusion (ONT)                             | 25        |
| I.1.6 L'Organisme Tunisien des Droits d'Auteurs et des Droits Voisins (OTDAV) | 28        |
| <b>I-2 Les business models des médias tunisiens :</b>                         | <b>29</b> |
| I.2.1 La presse écrite  | 29        |
| I.2.2 Les télévisions   | 31        |
| I.2.3 Les radios  | 34        |
| I.2.4 La presse électronique  | 44        |
| Conclusion  | 45        |
| <b>II- LA PRATIQUE DES INVESTISSEMENTS PUBLICITAIRES EN TUNISIE</b>           | <b>48</b> |
| <b>Introduction</b>   | <b>48</b> |
| <b>II-1 Données économiques générales et mise en perspectives</b>             | <b>48</b> |
| II-1.1 Les chiffres clefs 2021-2022   | 48        |
| II-1.2 Données économiques et tendances                                       | 49        |
| II-1.3 Comparatif International   | 50        |
| Conclusion  | 50        |

|              |  |           |
|--------------|--|-----------|
| <b>II-2</b>  | <b>Les objectifs de la communication publicitaire</b>  | <b>51</b> |
| II-2.1       | Les règles de base d'une communication réussie   | 51        |
| II-2.2       | La création  | 51        |
| II-2.3       | La cible   | 52        |
| II-2.4       | Le choix du média  | 52        |
| II-2.5       | Le médiaplanning   | 53        |
| <b>II-3</b>  | <b>Les stratégies des acteurs du marché publicitaire en Tunisie</b>  | <b>54</b> |
| II.3.1       | Les annonceurs   | 55        |
|              | Synthèse   | 63        |
| II-3.2       | Les agences média  | 64        |
| II.3.3       | Les attentes des annonceurs et les défis du marché publicitaire  | 64        |
|              | Conclusion   | 65        |
| <b>III-</b>  | <b>DIAGNOSTIC DES CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES ET RH DES MÉDIAS TUNISIENS<br/>DANS LE DOMAINE DU MARKETING ET DES VENTES PUBLICITAIRES</b>         | <b>68</b> |
| <b>II-1</b>  | <b>Synthèse sur l'impact de l'environnement général et sectoriel<br/>des médias, sur leurs stratégies et leur organisations marketing et vente</b> | <b>68</b> |
| III-1-1      | Impact de l'environnement général sur l'organisation<br>des médias : Analyse PESTEL.   | 68        |
| III-1-2      | Impact de l'environnement sectoriel sur l'organisation des médias  | 70        |
| <b>III-2</b> | <b>Les attentes des annonceurs et des agences vis-à-vis des médias tunisiens</b>   | <b>70</b> |
| <b>III-3</b> | <b>Organisation marketing et ventes des médias tunisiens</b>   | <b>71</b> |
| III-3-1      | Médias publics   | 71        |
| III-3-2      | Médias privés  | 71        |
| III-3-3      | Médias associatifs   | 72        |
| <b>III-4</b> | <b>Evaluation du mix marketing des médias tunisiens : la règle des « 7 P »</b>   | <b>72</b> |
| III-4-1      | Le produit (la grille des programmes)  | 74        |
| III-4-2      | Le prix : Les grilles tarifaires   | 75        |
| III-4-3      | La distribution : Les canaux de diffusion  | 75        |
| III-4-4      | La communication : Une large panoplie d'outils de promotion  | 75        |
| III-4-5      | Le personnel   | 76        |
| III-4-6      | Les processus  | 76        |
| III-4-7      | Les preuves matérielles : Les infrastructures  | 76        |

|              |   |            |
|--------------|---|------------|
| <b>III-5</b> | <b>Opportunités, menaces, forces et faiblesses des médias : analyse SWOT</b>  | <b>77</b>  |
| III-5.1      | Analyse SWOT des médias audiovisuels publics (télés et radios)  | 77         |
| III-5.2      | Analyse SWOT des médias audiovisuels privés (télévisions et radios)   | 78         |
| <b>III-6</b> | <b>III-6 Analyse concurrentielle du secteur des médias tunisiens :<br/>Le modèle des « 5 forces »</b>                             | <b>80</b>  |
| III-6.1      | Les risques pour les nouveaux entrants  | 81         |
| III-6.2      | L'intensité de la concurrence   | 82         |
| III-6.3      | La menace des produits de substitution  | 83         |
| III-6.4      | Le pouvoir de négociation des médias et des acheteurs (annonceurs et agences)   | 84         |
|              | Conclusion  | 85         |
| <b>IV-</b>   | <b>LES ÉLÉMENTS CLEFS D'UN ÉCOSYSTÈME VERTUEUX</b>  | <b>88</b>  |
| <b>IV-1</b>  | <b>Une mesure d'audience fiable : La mère des batailles</b>   | <b>89</b>  |
| IV-1.1       | Comment organiser le consensus ?  | 89         |
| IV-1.2       | Des Associations professionnelles représentatives   | 90         |
| IV-1.3       | Financement   | 90         |
| IV-1.4       | Audimétrie Individuelle Portée  | 90         |
| IV-1.5       | Le contrôle du système  | 91         |
| <b>IV-2</b>  | <b>Un marché publicitaire à dynamiser</b>   | <b>91</b>  |
| IV-2.1       | Diagnostic  | 91         |
| IV-2.2       | Les ressources commerciales et marketing  | 92         |
| IV-2.3       | La constitution de régies publicitaires   | 94         |
| <b>IV-3</b>  | <b>Le cadre législatif tunisien</b>   | <b>96</b>  |
| IV-3.1       | Concentration des médias et des régies publicitaires  | 96         |
| IV-3.2       | Transparence et non-discrimination : Les atouts de la loi Sapin en France   | 96         |
| IV-3.3       | Les Instances de régulation et contrôle   | 97         |
|              | Conclusion  | 97         |
| <b>V-</b>    | <b>LES FREINS AU DÉVELOPPEMENT DU MARCHÉ PUBLICITAIRE :<br/>RECOMMANDATIONS POUR UNE MISE À NIVEAU DE L'ÉCOSYSTÈME DES MÉDIAS</b> | <b>100</b> |
| <b>V-1</b>   | <b>Synthèse de la situation économique des médias tunisiens,<br/>des attentes des annonceurs et de leurs agences</b>              | <b>100</b> |
| <b>V-2</b>   | <b>Recommandations pour le développement du marché</b>  | <b>101</b> |
| V-2.1        | Recommandations pour l'environnement général  | 101        |

|            |   |            |
|------------|---|------------|
| V-2.2      | Recommandations sectorielles  | 101        |
| V.2.3      | Recommandations pour les entreprises du secteur des médias  | 102        |
| V-2.4      | Recommandations pour la gestion des ressources humaines, du marketing et des ventes publicitaires | 102        |
| <b>V-3</b> | <b>Recommandations pour l'organisation d'une régie publicitaire audiovisuelle</b>                 | <b>103</b> |
| V-3.1      | Le service marketing et ses différents métiers : 4 ETP (équivalent temps plein)                   | 103        |
| V-3.2      | Le service commercial : 5 ETP   | 106        |
| V-3.3      | L'administration des ventes : 3 ETP   | 107        |
| V-3.4      | Le planning : 2 ETP   | 108        |
| V-3.5      | Politiques de rémunération des régies publicitaires   | 109        |
|            | Conclusion  | 111        |
|            | <b>CONCLUSION</b>   | <b>114</b> |
|            | <b>ANNEXE 1 : LISTE DES PERSONNES INTERVIEWÉES</b>  | <b>117</b> |
|            | <b>ANNEXE 2 : LISTE COMPLÈTE DES MISSIONS DE L'OTDAV (SOURCE : WWW.OTDAV.TN)</b>                  | <b>118</b> |
|            | <b>ANNEXE 3 : EXTRAITS DE LA LOI SAPIN 1</b>  | <b>119</b> |
|            | <b>ANNEXE 4 : SITOGRAFIE</b>  | <b>122</b> |

## REMERCIEMENTS

Chargés de réaliser cette étude consacrée au marché publicitaire pour les médias en Tunisie, qui met en avant les défis économiques que rencontrent les médias tunisiens, toutes catégories confondues, nous avons été amenés à réaliser une série d'entretiens approfondis avec un échantillon très représentatif des acteurs de l'écosystème médiatique.

Nous tenons à les remercier pour la qualité des informations qu'ils nous ont fournies pour cette étude et pour leur transparence dans la transmission de données importantes sur leurs activités et le secteur.

Le contenu de l'étude relève de notre seule responsabilité d'experts indépendants. Il n'engage en rien l'Union européenne, ses États membres ni les différents membres du consortium de l'assistance technique du Programme d'appui aux médias en Tunisie 2 (PAMT2) que nous remercions de la confiance placée en nous pour réaliser la présente étude.

**Guillaume Astruc et Naoufel Ben Rayana**



# LISTE DES ABRÉVIATIONS ET DES ACRONYMES

- ▶ **CESP** Centre d'Études des Supports de Publicité
- ▶ **CFI** Canal France International
- ▶ **CM** Community Manager
- ▶ **DAB** Digital Audio Broadcasting (technologie de radiodiffusion numérique)
- ▶ **ETP** Emploi temps plein
- ▶ **FMI** Fonds Monétaire International
- ▶ **FTDJ** Fédération Tunisienne des Directeurs de Journaux
- ▶ **GAFAM** Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft
- ▶ **GIE** Groupement d'Intérêt Economique
- ▶ **GRP** Gross Rating Point (indicateur de pression publicitaire)
- ▶ **HAICA** Haute Autorité Indépendante de la Communication Audiovisuelle
- ▶ **IP** Investissement Publicitaire
- ▶ **IREP** Institut de Recherches et d'Études Publicitaires
- ▶ **JIC** Joint Intelligence Committee
- ▶ **KPI** Key Performance Indicator (indicateur clef de performances)
- ▶ **MEPI** Middle East Partnership Initiative
- ▶ **NGP** Nomenclature Générale des Produits
- ▶ **ONT** Office National de Télédiffusion
- ▶ **OTDAV** Office Tunisien des Droits d'Auteur et des Droits Voisins
- ▶ **PAMT** Programme d'Appui aux Médias Tunisiens
- ▶ **PAT** Paysage Audiovisuel Tunisien
- ▶ **PESTEL** Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Ecologique et Légal
- ▶ **PDM** Part de maché

- ▶ **PNUD** Programme des Nations-Unies pour le Développement
- ▶ **RH** Ressources humaines
- ▶ **SAPA** Syndicat des Agences de Publicité Agréées
- ▶ **SNRP** Syndicat National des Radios Privées
- ▶ **SWOT** Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats  
(Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces)
- ▶ **TND** Dinar tunisien
- ▶ **TNT** Télévision Numérique Terrestre
- ▶ **TT** Tunisie Telecom
- ▶ **UE** Union européenne
- ▶ **UGTT** Union Générale des Travailleurs Tunisiens
- ▶ **UTMA** Union Tunisienne des Médias Associatifs
- ▶ **VR** Volume Rebate (remise sur volume)





# RÉSUMÉ EXÉCUTIF

# RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Le paysage médiatique tunisien actuel est le résultat de l'évolution de l'histoire récente de la Tunisie. La libération de la parole en 2011 a favorisé l'apparition de nombreux médias. Avec 12 chaînes de TV et 51 radios pour un pays de 12 millions d'habitants, une volonté de pluralisme s'est exprimée. Cette ouverture s'est accompagnée de l'adoption d'un nouveau cadre juridique plus contraignant visant notamment à empêcher la concentration des médias et à assurer une plus grande diversité. Mais cette ouverture s'est traduite par une offre médiatique pléthorique. Or la quasi-totalité des nouveaux médias n'a pas réussi à atteindre la taille critique lui permettant d'assurer sa viabilité économique à long terme.

Deux raisons au moins peuvent expliquer cette situation. D'une part, le contexte économique général (une croissance économique inférieure à 1 % pendant la décennie 2011-2021) qui a entraîné une contraction du marché publicitaire. D'autre part, une trop grande fragmentation des médias eux-mêmes qui a eu pour conséquence de réduire leur pouvoir de négociation vis-à-vis d'annonceurs et de grandes agences média, fortement concentrés et en mesure aujourd'hui d'imposer leurs conditions.

Estimé à 150 millions TND net en 2021, le marché publicitaire tunisien est en effet principalement dominé par deux groupes publicitaires intégrés qui accaparent près de 70% de part de marché. Par ailleurs, une dizaine d'annonceurs concentre environ 80 % des investissements publicitaires. Dans ces conditions, l'équilibre entre l'offre et la demande est tellement défavorable aux médias que le coût d'accès à la publicité est tombé à un niveau ridiculement bas. Ainsi, avec un investissement publicitaire très faible, les principaux annonceurs se partagent l'espace publicitaire disponible et à moindre coût. Dans ce contexte et sans modifications structurelles majeures, la viabilité économique des médias tunisiens n'est pas envisageable.

Quelle alternative ? En premier lieu, le rééquilibrage entre l'offre et la demande serait rendu possible par une modification législative autorisant, dans une certaine limite bien sûr, le regroupement de médias. Les synergies créées permettraient à la fois de créer un nouveau rapport de forces avec les acheteurs du marché, mais également de trouver les ressources pour constituer de véritables régies publicitaires avec les compétences marketing et commerciales nécessaires.

Il est également essentiel de développer des savoir-faire pour valoriser les audiences et les monétiser, pour stimuler le marché par la prospection de nouveaux clients et de produire des études sur l'efficacité commerciale des médias.

L'investissement publicitaire est un moteur de développement économique pour créer un cercle vertueux de croissance, à même d'assurer la pérennité des médias. Néanmoins, cela nécessite, en premier lieu, une politique publique pour le secteur médiatique, l'indépendance des médias n'étant pas antinomique avec l'adoption d'une vision publique pour le secteur, à l'instar de tous les autres secteurs économiques du pays.

De même, la mise en place d'un équivalent de la « loi Sapin » en France, visant à assurer transparence et non-discrimination dans les transactions du marché publicitaire, serait un véritable atout pour encadrer et stimuler le marché.

La mise en place d'une mesure d'audience unique, fiable et reconnue ainsi que d'un Groupement d'Intérêt Économique (GIE), serait également essentielle pour structurer et développer le marché publicitaire. Comme tous les autres acteurs économiques, les médias ont besoin de confiance pour se développer et la fiabilité de la mesure d'audience est une condition sine qua non pour gagner cette confiance. La mesure d'audience permet d'objectiver l'efficacité attendue des investissements réalisés. Dans cette perspective, le marché devra se structurer de façon plus systématique autour d'associations professionnelles impliquant tous les acteurs du marché : médias, annonceurs et agences média. L'expertise cumulée depuis des années en Tunisie par deux instituts de mesure d'audience pourrait être utile pour créer un tel groupement.

Pour les médias, la transition digitale est une tendance lourde qu'aucun acteur ne peut ignorer. La presse écrite, au bord de l'asphyxie financière, l'a appris à ses dépens. Tous les autres médias (TV, radios et affichage) sont encore davantage concernés par l'arrivée en force du digital et, faute de stratégies adaptées, leur modèle économique actuel, déjà très fragile, ne pourra perdurer.

La pérennité des médias tunisiens exige ainsi plusieurs préalables : une politique publique, des aménagements législatifs à même de réduire la fragmentation du secteur, une transparence des transactions, une mesure d'audience fiable et reconnue ainsi qu'une transition digitale et une mise à niveau des médias.

Nonobstant le contexte économique général du pays, pour augmenter sensiblement le poids du marché publicitaire, des actions de formation des ressources humaines, principal capital du secteur, notamment dans le domaine commercial et du marketing, sont nécessaires. Ces différentes mesures permettraient de s'assurer que les changements structurels et législatifs proposés, produisent les effets bénéfiques attendus.



# INTRODUCTION

- CADRE ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE



# INTRODUCTION : CADRE ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

La présente étude, consacrée aux « défis économiques et d'organisation des médias tunisiens », s'inscrit dans le cadre de l'activité « Études sectorielles » du Programme d'Appui aux Médias en Tunisie (PAMT 2, EUROPEAID/140677/DH/SER/TN) qui est financé sur 5 ans (2021-2026) par l'Union Européenne (UE). Il s'appuie sur les acquis de la première phase du projet MEDIA UP (PAMT 1) mis en œuvre de mai 2017 à novembre 2020 et s'inscrit dans le cadre plus large du PAGE (Programme d'appui à la gouvernance économique, ENI/2019/041-891).

Le PAMT 2 vise à renforcer la capacité des médias à développer des contenus et des débats pluralistes sur les réformes et les enjeux socio-économiques. Il est mis en œuvre par un consortium coordonné par CFI et également composé de ANSA, Article 19, Deutsche Welle Akademie, France Médias Monde (France24/RFI/Monte Carlo Doualiya), l'INA (Institut national de l'audiovisuel) et Thomson Media.

**L'objectif général** du PAMT 2 est de « permettre au public de prendre des décisions éclairées sur les questions socio-économiques affectant leur vie et de participer plus activement aux débats démocratiques ».

Dans le cadre de l'axe de travail 3 du Programme, qui regroupe des activités liées au management des médias, et notamment des activités d'appui au développement de modèle économiques viables, cette étude vise à décrire et analyser le marché publicitaire tunisien et à proposer des lignes d'action.

Le travail des experts chargés de l'étude a consisté à :

1. Réaliser une typologie des stratégies / politiques publicitaires des entreprises locales mais aussi de la publicité gouvernementale, et de leurs agences conseils en plan média ;
2. Mettre en lumière les particularités (freins et leviers) du marché publicitaire médias tunisien et les attentes des annonceurs tunisiens ;
3. Réaliser un diagnostic des capacités organisationnelles et RH des médias tunisiens dans le domaine du marketing et des ventes publicitaires, au regard des attentes des annonceurs tunisiens ;
4. Mettre en lumière les particularités, opportunités, freins et leviers ainsi que les compétences et synergies essentielles à développer pour répondre aux attentes des annonceurs du marché publicitaire média tunisien.

Au niveau méthodologique, les experts chargés de l'étude ont procédé à une double recherche de données :

- ▶ Une recherche d'information secondaire, fondée sur différentes études et données sur le secteur des médias, en général, et notamment sur les acteurs tunisiens. Les données disponibles les plus récentes pendant la période d'étude dataient de 2021.
- ▶ Une collecte de données directe, à travers une série d'entretiens qu'ils ont mené au courant des mois de juin, juillet et août 2022, auprès des acteurs publics, associatifs et privés de l'écosystème tunisien des médias : radios, télévisions, annonceurs, agences médias, HAICA, associations professionnelles et instituts de mesure d'audience.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Liste des personnes interviewées en annexe 1

- ▶ La masse importante des données collectées a permis aux experts d'avoir une idée précise sur le fonctionnement de l'écosystème. En ce qui concerne l'étude des politiques et stratégies des annonceurs publicitaires tunisiens, une attention particulière a été accordée aux principaux annonceurs du pays ainsi qu'aux plus grandes agences. La politique de communication des opérateurs télécoms Tunisie Telecom et Ooredoo, a également été riche en enseignements. Les politiques de communication du groupe agroalimentaire Delice ont aussi été analysées pour mieux comprendre ses choix dans ses investissements publicitaires et pour mieux identifier ses attentes vis-à-vis des médias tunisiens.

Cette analyse a permis de mettre en exergue la forte demande des annonceurs et leurs agences médias pour disposer d'une mesure des audiences des médias qui soit « consensuelle et reconnue ». Un chapitre a été consacré à cette question, épineuse aux yeux de tous les acteurs de l'écosystème des médias. De même, un chapitre a été consacré aux mesures qui permettraient de rendre le marché plus dynamique. Une mesure d'audience fiable et reconnue, d'une part, et un marché publicitaire dynamique, d'autre part, pourraient en effet constituer les pierres angulaires d'un écosystème vertueux.

S'agissant du marketing et des ventes des médias tunisiens, la démarche des experts a été de tenir compte, tant des facteurs internes aux médias que des facteurs externes, qui l'un et l'autre influencent directement le fonctionnement des entreprises médiatiques. Mais le marketing est loin d'être seulement un ensemble de techniques visant le développement des ventes. La politique marketing d'une organisation touche tous les aspects de la vie d'une entreprise : son positionnement stratégique et le modèle économique qui en découle, ses ressources humaines, son organisation interne, ses moyens techniques et ses moyens financiers.

Le diagnostic des entreprises médiatiques a donc porté successivement sur :

- ▶ L'environnement et les caractéristiques de l'écosystème des médias (y compris en étudiant leurs *business models*) ;
- ▶ Une analyse concurrentielle du secteur des médias tunisiens (« modèle des 5 forces »)-
- ▶ Une évaluation des capacités organisationnelles et RH des médias tunisiens dans le domaine du marketing et des ventes publicitaires, à travers les techniques des « 7 P » (le produit, le prix, la distribution (*Place*), la communication (*Promotion*), le personnel, les processus et les preuves matérielles (*Physiscal evidence*).

Le recours au modèle PESTEL (Politique, Economique, Social, Technologique, Environnemental et Légal) a permis pour sa part de couvrir tous les aspects qui caractérisent l'environnement global des médias tunisiens.

L'ensemble les données issues de ces différentes analyses, ont été synthétisées à travers la méthode SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) pour identifier les forces, faiblesses, opportunités et menaces, des médias publics, privés et associatifs.

Cette méthode a permis de formuler, à la fin de cette étude, des recommandations pour permettre aux médias de développer leur marketing et de promouvoir leurs ventes publicitaires pour améliorer leur rentabilité et assurer leur viabilité économique. De même, une partie a été consacrée à l'organisation type d'une régie publicitaire audiovisuelle. Ce modèle pourrait être adopté par plusieurs médias, surtout régionaux et associatifs, s'ils s'entendent sur une certaine mutualisation de leurs efforts commerciaux pour atteindre une masse critique d'audience, à même de peser dans les rapports de force avec les annonceurs.





**ENVIRONNEMENT  
ET CARACTÉRISTIQUES  
DE L'ÉCOSYSTÈME  
DES MÉDIAS**

# I- ENVIRONNEMENT ET CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCOSYSTÈME DES MÉDIAS

Un écosystème médiatique compte différents acteurs dont les interactions avec les médias conditionnent en grande partie les performances éditoriales et économiques de ces derniers. Dans le cas de la Tunisie, outre les « consommateurs » (lecteurs, auditeurs, téléspectateurs et internautes), il s'agit principalement des acteurs suivants : la Haute Autorité Indépendante de la Communication Audiovisuelle (HAICA), les annonceurs, les agences de communication, les instituts de mesure d'audience, l'Organisme Tunisien des Droits d'Auteurs et des Droits Voisins (OTDAV) ainsi que d'une multitude d'autres acteurs (syndicats de journalistes, de techniciens, syndicats de dirigeants des médias, etc.).

Le secteur des médias en Tunisie a subi d'énormes bouleversements depuis la Révolution de 2010-2011. Beaucoup d'observateurs estiment que le seul véritable acquis du pays est la liberté d'expression observée dans les médias tunisiens, qu'ils soient publics, privés ou associatifs (télévisions, radios nationales et régionales, presse écrite papier, presse en ligne, réseaux sociaux).

Mais le succès éditorial relatif observé notamment au niveau de l'audiovisuel et de la presse électronique, ne doit en aucun cas cacher la crise économique et sociale profonde qui touche le secteur des médias en Tunisie.

## I-1 Les acteurs de l'écosystème médiatique tunisien

### I-1.1 Les médias :

**Les télévisions :** La Tunisie compte 12 chaînes télévisées : 3 sont publiques (Al Wataniya 1, Al Wataniya 2 et la Chaîne éducative) et 9 sont privées (Al Hiwar Tounsi, Attassia TV, Nessma Djedida, Hannibal, Telvza TV, Tunesna TV, Al Janoubia, Al Insen et Carthage+). 2 radios diffusent également des programmes télévisés : Jawhara FM TV (privée) et la Radio Tunisienne Chaîne Nationale (RTCN, publique). La radio IFM diffuse pour sa part ses programmes, 24 heures sur 24, sur sa chaîne YouTube.

**Les radios :** Le secteur compte actuellement 49 radios dont 12 sont publiques (nationales et régionales), 17 radios privées (nationales et régionales) ainsi que 20 radios associatives sous contrat avec l'ONT (sur les 22 autorisées par la HAICA) qui émettent localement. Au niveau des radios privées, seule Mosaïque FM a une vraie couverture nationale comparable à celles des radios nationales publiques (Radio Tunis Chaîne Nationale (RTCN), Radio Tunis Chaîne Internationale (RTCI), Radio Jeunes et Radio Zitouna).

Certaines radios privées disposent (ou ont disposé jusqu'à récemment) d'une licence de couverture nationale mais elles se contentent, de facto, pour des raisons économiques, d'une couverture sur quelques zones géographiques : Shems FM, Jawhara FM, Express FM, IFM, Diwan FM et Radio Med. Seule Mosaïque FM diffuse actuellement sur l'ensemble du territoire tunisien<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Annuaire des médias <https://haica.tn/fr/annuaire-medias/>

**La presse écrite :** Le pays compte 7 quotidiens en langues arabe et française, 5 hebdomadaires et quelques mensuels et bimensuels. Le nombre de ces publications s'est drastiquement rétréci après l'effervescence observée au lendemain de la Révolution et ce pour différentes raisons, notamment la crise économique, le désintérêt grandissant des lecteurs de la presse écrite papier au profit des supports digitaux, le vieillissement de la population des lecteurs et la pandémie de la COVID 19. Après 2010, et à la faveur du vent de liberté qui a soufflé sur la Tunisie, le nombre des publications périodiques (quotidiens, hebdomadaires, mensuels, magazines, etc.) avait atteint les 247... avant de retomber à 20 publications actuellement pour un modeste tirage de 100 à 120 mille exemplaires (contre 160 mille avant 2011) à destination d'une population réelle de lecteurs de moins de 60 mille personnes. selon les statistiques de la Fédération Tunisienne des Directeurs de Journaux (FTDJ)<sup>3</sup>. La presse écrite, papier et en ligne, emploie entre 600 et 700 journalistes. Avant la Révolution, certains quotidiens avaient des tirages imposants à l'instar du journal « Al Anwar » qui tirait jusqu'à 250 mille exemplaires par jour et La Presse jusqu'à 70 mille exemplaires le dimanche et 40 mille en milieu de semaine.

Parmi les publications qui ont vu (ou revu !) le jour après la Révolution, seul le quotidien « Le Maghreb » a pu résister grâce à son rachat par un groupe privé. Il continue à être publié cinq fois par semaine en version papier mais à travers cette publication son propriétaire ne semble pas rechercher un véritable objectif de rentabilité économique..

**La presse électronique :** Les médias en ligne existent en Tunisie depuis la fin des années 1990. Pour des raisons de restrictions politiques, les premiers sites d'informations tunisiens avaient fait le choix de se placer sur le terrain de l'information économique. C'était le cas du site Tustex (Tunis Stock Exchange)<sup>4</sup> fondé en 1999, pionnier des sites d'informations économiques en Tunisie et qui est le seul rescapé du vingtième siècle. D'autres sites économiques leaders ont vu le jour après : Webmanagercenter en 2001, Africanmanager en 2005, Kapitalis en 2006 et Business News en 2008. Au lendemain de la Révolution, à l'exception de Tustex qui a gardé son positionnement initial axé sur la bourse et l'économie, tous les sites précités (et dont les noms sont tous à connotation économique) ont élargi leurs contenus aux informations générales et politiques.

Dans le même temps, des sites « pure players » tels que Tuniscope, Leaders, Tunisie Numérique, Espacemanager, ou encore Ilboursa, ont vu le jour et ont gagné leur public auprès des internautes tunisiens.

Concernant l'information générale, les sites de quelques grands médias comme Mosaique FM, Jawhara FM, Shems FM, Nessma TV et Attassia TV ont réussi à attirer des millions d'internautes et à caracoler en tête des audiences de la presse en ligne.

## I-1.2 Le régulateur du secteur

Depuis la révolution de 2010-2011, le secteur des médias est régi principalement par les décrets-lois 2011-115 et 2011-116 du 2 novembre 2011. Ces décrets-lois concernent la liberté de la presse, de l'impression et de l'édition, la liberté de la communication audiovisuelle et la création d'une Haute Autorité Indépendante de la Communication Audiovisuelle (HAICA).

<sup>3</sup> FTDJ - Fédération Tunisienne des Directeurs de Journaux: <http://www.ftdj.org.tn>

<sup>4</sup> Tustex : [www.tustex.com](http://www.tustex.com)

La constitution de 2014 a pour sa part consacré 3 articles qui touchent directement le secteur des médias :

- ▶ L'article 31 garantissant libertés d'opinion, de pensée, d'expression, d'information et de publication ;
- ▶ L'article 32 garantissant le droit à l'information, le droit d'accès à l'information et le droit d'accès aux réseaux de communication ;
- ▶ L'article 127 créant la Haute Autorité de la Communication Audiovisuelle (HACA), instance indépendante chargée de la régulation et du développement du secteur de la communication audiovisuelle. La HACA devait prendre la relève sur l'actuelle HAICA mais elle n'a toujours pas vu le jour.

Les dispositions des décrets-lois 115 et 116, textes en principe provisoires promulgués dans l'effervescence des premiers mois de la révolution de 2010-2011 et des élections législatives du 23 octobre 2011, continuent à être en vigueur, faute de leur confirmation par de nouvelles lois organiques. Cette situation perdure également après l'adoption de la nouvelle constitution de 2022.

Le texte fondamental, adopté par référendum le 25 juillet 2022, a consacré dans ses articles 37 et 38 les « libertés d'opinion, de pensée, d'expression et d'édition » ainsi que la garantie de l'État du « droit d'accès à l'information ». Mais, cette nouvelle Constitution n'a pas prévu d'instance indépendante pour la communication audiovisuelle.

Jusqu'à présent, la HAICA régule le secteur des médias audiovisuels à travers notamment les cahiers des charges pour l'octroi des licences aux médias, le monitoring des programmes audiovisuels pour préserver le pluralisme politique et le respect des règles d'exercice des médias prévues par leurs conventions en matière de pluralisme, de publicité, etc. La HAICA veille au contrôle de ces règles, a posteriori, et prend, le cas échéant, des sanctions (blâmes, sanctions financières, suspension d'émissions, fermeture de médias, etc.) à l'encontre des éventuels médias contrevenants. Il est à noter, qu'à l'occasion de la tenue des élections législatives du 17 décembre 2022, l'Instance Supérieure Indépendante des Élections (ISIE) s'est arrogé le droit de superviser la couverture médiatique des élections par les médias tunisiens. Ce qui n'a pas manqué de créer un litige entre la HAICA et l'ISIE.

En matière de publicité, les cahiers des charges de la HAICA imposent dans leur article 49 aux télévisions et radios, qu'elles soient publiques ou privées, de ne pas dépasser 8 minutes de publicité par heure. Cette obligation est portée à 12 minutes par heure pendant le mois de Ramadan.

Pour les radios associatives, cette contrainte est de 3 minutes par heure. Elle est portée à 5 minutes par heure pendant le mois de Ramadan. Il est à signaler que les recettes publicitaires ne doivent pas dépasser les 30% des recettes globales de ces radios associatives.

### I-1.3 Les annonceurs et les agences média

Acteurs incontournables pour la viabilité des médias, les annonceurs et les agences médias représentent l'essentiel des sources de revenus des télévisions, des radios et de la presse écrite et électronique, surtout privées. Les télévisions et les radios publiques comptent sur la redevance imposée sur la facture d'électricité ainsi que sur le soutien direct de l'État.

Le secteur de la publicité en Tunisie est régi par la loi 98-40 du 2 juin 1998<sup>5</sup>. Il compte aujourd'hui plus de 300 agences, regroupées en grande partie dans le Syndicat des agences de publicité agréées (SAPA) et qui se partagent un marché de la communication de près de 200 millions de TND nets dont 150 millions en achats d'espaces publicitaires, selon les chiffres des professionnels<sup>6</sup>.

Il est à noter que ce secteur a enregistré en septembre 2022 l'entrée en activité de la nouvelle école « Creative AD School », dédiée aux métiers de la publicité. Selon son promoteur Hosni Ghariani, par ailleurs fondateur et CEO du groupe publicitaire 3SG, l'école forme sur deux ans de jeunes professionnels aux métiers de base de l'activité : *planning stratégique*, *copyrighting*, direction artistique, les stratégies d'influence, le média *planning stratégique* et le *planning des médias sociaux*. L'école propose 4 promotions par an. La première promotion est composée de 12 personnes (sur une capacité de 16). La formation est assurée par des professionnels du secteur et est focalisée sur la pratique, les stages et les cas pratiques. Hosni Ghariani promet d'enrichir les enseignements dispensés dans Creative AD School par de nouvelles spécialisations.

## I-1.4 Les instituts de mesure d'audience

Considérés par la plupart des acteurs de l'écosystème médiatique tunisien contactés comme le talent d'Achille du secteur, la mesure d'audience est pratiquée depuis plus de deux décennies de manière quotidienne et régulière par deux instituts : Sigma Conseil et Media Scan. Il n'en demeure pas moins que la plupart des médias, annonceurs et agences, sont au moins abonnés à l'un de ces deux instituts.

Selon Zied Brahim, directeur général de Mediacom et vice-président du SAPA, « *le frein réel au développement de la publicité en Tunisie est le manque de data sur les audiences (..). Le problème avec les mesures des deux instituts, c'est de faire appel à la « mémoire » du public et à la « notoriété » des marques.* Il est donc difficile dans ces conditions de mesurer l'efficacité réelle des campagnes publicitaires et les retours (*feedback*) des annonceurs sont souvent informels. La publicité en ligne en revanche, a le mérite d'avoir des KPIs [indicateurs clés de performances] plus pertinents. Zied Brahim trouve que la méthode CATI (Computer Assisted Telephone Interviews), utilisée par les deux instituts de mesure d'audience tunisiens, est « *moins fiable* » que les techniques « *face-to-face* ». Il précise également que la plupart des radios locales ne sont pas « *pigées* », autrement dit prises en compte, dans les monitorings actuels.

Il faut rappeler que Media Scan et Sigma Conseil recourent à la méthode CATI qui consiste à réaliser des enquêtes téléphoniques assistées par ordinateur sur la base de quotas, rétablis en fonction des catégories socioprofessionnelles des sondés (âge, sexe, catégories sociales) et des régions dans lesquelles ils résident.

Media Scan, qui compte un effectif de 20 personnes (outre les enquêteurs), administre 650 questionnaires par jour, une semaine sur deux, sur « *tout le territoire national* », selon Hana Chérif, directrice générale de l'entreprise.

De même, Sigma Conseil administre quotidiennement, depuis son centre d'appels (*call center*), 650 à 700 questionnaires de 4 questions dans les 24 gouvernorats du pays.

5 Loi 98-40 du 2 juin 1998 <https://www.pist.tn/jort/1998/1998F/Jo04498.pdf>

6 Recoupements des agences de communication ainsi que Sigma et Media Scan



Son directeur général, Hassen Zargouni, affirme que « *toutes les opérations de mesure sont enregistrées* », que Sigma Conseil « *vend une audience « mémorielle* » et que sa méthodologie « *obéit aux standards internationaux* ».

Malgré la similitude apparente des techniques de questionnaires utilisées par Sigma Conseil et Media Scan, les agences de communication, les annonceurs et les médias déplorent que des « *divergences énormes* » et des « *contradictions manifestes* » subsistent entre les monitorings des deux instituts. Hana Chérif (Media Scan) explique ces divergences par la différence des questions posées aux sondés par les deux instituts mais elle estime que ces études, basées sur des données fiables et scientifiques, permettent de mesurer des tendances d'audience.

Aziz Haddad, directeur de la communication et de la marque Ooredoo, est beaucoup plus critique en considérant qu'il « *n'y a pas de véritable audiométrie en Tunisie* » et que le médiaplanning de l'opérateur télécoms privé est fondé sur « *un mix Sigma + Media Scan + du flair...* ».

Le Responsable Média du groupe Délice, Mejdi Ayeche, pointe également « les problèmes méthodologiques » des mesures d'audience actuelles, même s'il reconnaît qu'il n'y a pas de méthodologie « parfaite ». Il affirme que « *de meilleures mesures d'audience aideraient à faire de meilleurs placements publicitaires...sans toutefois augmenter les investissements (IP)* ».

De son côté, la HAICA, considère selon son past président Nouri Lejmi, que les chiffres des audiences [des deux Instituts], ne sont « *ni crédibles ni transparents* ». D'ailleurs la HAICA cherche à mettre en place son propre outil de mesure d'audience, Tunisiométrie, sous forme de groupement d'intérêts économiques (GIE), et à l'imposer en tant que structure unique pour la mesure d'audience. Ce GIE devrait regrouper les parties prenantes de l'écosystème médiatique tunisien (HAICA, médias, etc.), à l'exception notable, ce qui est pour le moins surprenant, des agences de communication. Selon Nouri Lejmi, le GIE aura ses propres « *comités technique et d'éthique* » et sera indépendant des « *diktats* » des agences ». Ces dernières considèrent, au contraire, que la HAICA « *outrepasse ses prérogatives* » en voulant mettre la main sur la mesure d'audience. Elles ne comprennent pas leur mise à l'écart de ce futur organisme de mesure de l'audience alors qu'elles sont des acteurs incontournables du marché publicitaire et de l'écosystème médiatique. Cette opinion est partagée par les grands annonceurs rencontrés dans le cadre de la présente étude.

Ainsi, Mejdi Ayeche (groupe Delice) fustige le fait que le projet du GIE soit « *préparé par des juristes à l'écart des professionnels de la publicité* » et il conteste « *le droit de regard* » que s'est arrogé la HAICA sur Tunisiométrie.

Bien que les instituts de sondage Sigma et Media Scan s'en défendent, plusieurs parties prenantes du secteur considèrent que le retard pris dans la mise en place de Tunisiométrie est le résultat du lobbying qu'exercerait certains annonceurs, agences, médias et instituts qui, pour des raisons de concurrence, n'auraient pas intérêt, à avoir des mesures d'audience consensuelles et acceptables par tous.

Hana Chérif (Media Scan) estime que la HAICA « *n'avait pas à être impliquée* » dans le projet de mesure d'audience et que la première étape dans sa mise en place serait de fédérer les différents métiers de la chaîne de valeurs médiatique (radios, télévisions, annonceurs, agences, etc.) dans des syndicats représentatifs à même de siéger dans le pilotage du GIE

et de lui donner la crédibilité nécessaire pour son fonctionnement. Elle fait, également, le constat que, dans le secteur tunisien des médias, « *le prix du spot publicitaire n'est pas indexé sur le GRP (Gross Rating Point)* ».

Le GRP est une mesure de la pression publicitaire qui équivaut au nombre moyen de contacts publicitaires obtenus sur 100 personnes de la cible visée par une campagne publicitaire *off-line* (affichages, télévisions et radios).

Sceptique, Hassen Zargouni (Sigma) pense, pour sa part, que le GIE n'est pas « *la panacée* ». Il souligne que ce projet a déjà pris huit ans de retard, mais se dit prêt néanmoins à accepter sa mise en place pour « *assainir* » l'activité de mesure d'audience.

Il suggère pour cela de réaliser :

- ▶ Un diagnostic réel et approfondi des techniques de mesure utilisées en ayant recours à des organismes comme le Comité Scientifique des Etudes Publicitaires (CESP) en France ou avec le concours de professeurs de statistiques reconnus ;
- ▶ Une « pré-charte » à travers laquelle les médias s'engageraient à accepter la méthodologie de mesure retenue ;
- ▶ Une charte à l'intention des parties prenantes du secteur médiatique ;
- ▶ Une formation des acheteurs/planneurs stratégiques sur le média-management ;
- ▶ Une séparation de l'agence de communication de l'activité *Buying* (achats d'espaces).

## I-1.5 L'Office National de la Télédiffusion (ONT)

Unique diffuseur des radios et télévisions tunisiennes, publiques, privées et associatives, l'Office National de la Télédiffusion (ONT) est un acteur majeur du paysage audiovisuel tunisien (PAT). Jouissant d'un monopole de fait et non de droit, l'ONT, est un établissement public à caractère industriel et commercial doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière. Il est placé sous la tutelle du ministère des Technologies de la Communication.

L'Office assure la diffusion des 12 chaînes radios publiques (nationales et régionales) sur les réseaux FM et sur les ondes moyennes ainsi que celle des 17 radios privées et 15 radios associatives (sur 21 autorisées). De même, l'ONT diffuse un bouquet de 14 chaînes de télévisions publiques et privées sur le réseau terrestre TNT et sur les satellites. Depuis 2021, 18 radios (12 publiques et 6 privées) sont sur le numérique en phase de test.

Les responsables techniques de l'ONT, Mohamed Berrached et Mondher Guirat, assurent que l'Office est en train de se préparer à l'adoption de la technologie DAB qui devrait remplacer à terme la bande FM. La Norvège, où la FM n'a pas plus libre cours, a déjà basculé complètement vers le DAB et la Suisse s'apprête aussi à se séparer définitivement de la FM et à adopter la technologie DAB en 2024.

La technologie DAB devrait assurer une meilleure qualité de diffusion des radios, baisser les frais de diffusion et permettre la possibilité d'élargir l'offre radiophonique puisqu'un seul émetteur DAB pourrait accueillir jusqu'à 18 fréquences radios.

Les responsables de l'ONT assurent que l'Union Internationale des Télécommunications (UIT/ITU) devrait décider au cours de l'année 2023 l'arrêt définitif de la bande FM entre les années 2027 et 2030. La Tunisie devrait se préparer à ces échéances imminentes en préparant un nouveau plan des fréquences, en important les récepteurs adéquats pour les voitures et les foyers et en faisant évoluer la législation sur l'importation des équipements numériques (TVA, droits de douane, droits de consommation, etc.). D'ores et déjà, et à la demande de l'ONT et des concessionnaires automobiles, la douane tunisienne a créé une nouvelle NGP (Nomenclature générale des produits) au titre des récepteurs numériques.

En ce qui concerne la télédiffusion, l'ONT dispose d'un plan des fréquences nationales qui quadrille le territoire tunisien. Toutefois, plusieurs radios, notamment celles situées dans les zones côtières, se plaignent de la détérioration de la qualité du son en raison de l'interférence de fréquences de radios étrangères. Intervenant au « Forum National sur la situation des radios tunisiennes après la pandémie du CORONA », Chokri Chaouat, directeur de la radio régionale Ulysse qui diffuse à Djerba, assure que « *dès le mois de mai, on écoute beaucoup moins la radio sur l'île, à cause des interférences des fréquences des radios Libyennes et Italiennes* ». Une situation qui pourrait également concerner Bizerte, Tunis, la région du Cap Bon ou Sousse.

L'arrivée prévue de la technologie DAB devrait résoudre définitivement ce problème récurrent. Toutefois, cette technologie est déjà contestée. Ainsi, le directeur général de Mosaïque FM, Noureddine Boutar, affirme que la technologie DAB « *est déjà dépassée* » et qu'il faudrait passer à la radio « *100% numérique* » en profitant de l'arrivée prochaine de la 5G. D'après Aziz Haddad (Ooredoo), cette nouvelle génération ne devrait pas être mise en place en Tunisie avant 2024 ou 2025.

En attendant l'arrivée de la technologie DAB et de la 5G, les médias audiovisuels tunisiens, notamment les radios privées, et à un degré moindre les radios associatives, souffrent des montants jugés trop élevés des frais de télédiffusion qui leurs sont facturés par l'ONT. Il est vrai que ces frais, qui augmentent 5% annuellement, représentent un pourcentage variant de 16% du chiffre d'affaires (et 18% des charges en 2021) pour Mosaïque FM, jusqu'à 40% des revenus pour d'autres radios. Le montant de la redevance va même jusqu'à atteindre plus de 75% du chiffre d'affaires pour certaines radios en difficulté, comme Shems FM (radio « confisquée » par l'État, ie les parts de ses actionnaires proches de l'ancien président Ben Ali ont été saisies).

Disposant d'un monopole de fait, l'ONT s'assure que la prestation de télédiffusion qu'il facture est « *au prix coûtant et calculé selon la densité démographique des zones de diffusion* ». Sous l'impulsion des différents gouvernements et pour permettre aux médias audiovisuels (notamment les radios) de survivre, l'ONT a abaissé à plusieurs reprises les dettes des radios pendant la dernière décennie et au moment de la crise de la COVID 19. Ces abattements ont atteint jusqu'à 75%, sous certaines conditions (règlement de factures antérieures et échéanciers sur des périodes courtes notamment).

Cela n'a pas été suffisant pour sortir les médias audiovisuels de leurs difficultés financières. L'ONT s'est retrouvé « obligé » de sanctionner plusieurs médias en menaçant de suspendre leur diffusion (Sabra FM et de 5 autres radios) ; en réduisant les zones de couverture (Shems FM) ou en réduisant la qualité du signal télé (Tounesna TV et Carthage+).

A titre d'exemple, le 15 juin 2022, l'ONT a envoyé un courrier de rappel à 6 radios privées pour qu'elles règlent leurs dettes envers l'Office, sous peine de voir leurs fréquences suspendues pendant 60 jours. Au cas où elles ne respecteraient pas leurs obligations dans ce délai, les conventions signées avec l'ONT seraient considérées comme « caduques ». On notera que ce traitement réservé aux radios privées, ne s'applique pas aux radios publiques, des radios pourtant lourdement endettées depuis des années.

Pour les télévisions, la situation est tout autre : depuis qu'elles sont diffusées sur la Télévision Numérique Terrestre (TNT) avec un accès aux satellites (Nilesat sue Eutelsat et Arabsat Badr), les télévisions privées ont pu réduire drastiquement leurs factures de télédiffusion. Ainsi, El Hiwar Ettounsi, pour ne citer que cette chaîne, supporte une facture mensuelle de 43 mille TND pour une qualité de diffusion de 2,5 mégas, alors qu'une chaîne télé devait dans le passé payer 300 mille dollars (environ un million de TND) par an, soit près de 84 mille TND par mois, pour être diffusée par exemple sur Nilesat. L'ONT, qui loue la présence tunisienne sur les deux satellites mentionnés pour un montant de 12 millions de TND, facture le méga, respectivement à 181 mille TND sur Eutelsat (Nilesat) et 164 mille TND sur Arabsat, avec des remises allant de 30% pour une présence sur un satellite et de 50% si une chaîne opte pour les deux systèmes (comme c'est le cas pour Nessma, Tounessna, Telveza TV et Carthage +).

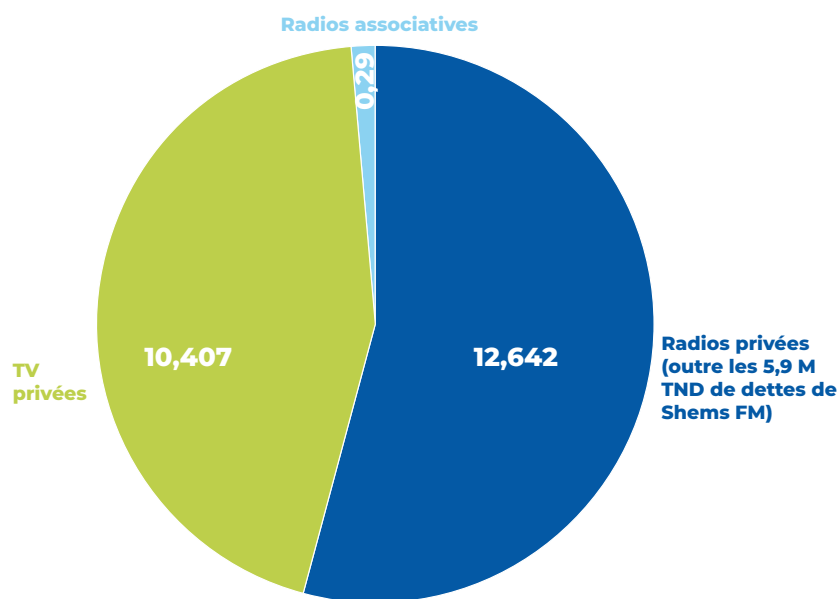
En ce qui concerne les radios, il est à signaler que, d'après la liste des redevances de l'ONT, certaines fréquences radio coûtent jusqu'à 450 mille dinars par an (exemple : la fréquence autoroute) et que la facture globale de télédiffusion avoisine les 1,9 million TND pour Mosaïque FM et dépasse les 930 mille TND pour Shems FM, à titre d'exemples ! Dans une interview accordée à Leaders.com et postée le 11.10.2022<sup>7</sup>, le fondateur de radio IFM, Hamed Souayah affirme que l'ONT, « coûte à IFM près de 1 million 400 000 TND par an, soit plus du tiers de son maigre chiffre d'affaires » et d'ajouter, « *C'est un vrai cauchemar. Le marché publicitaire se rétrécit comme peau de chagrin, les annonceurs payent avec beaucoup de retard, les charges sont aussi énormes que pressantes, de quoi perdre la tête. La STEG est capable de couper le courant et l'on est obligé d'arrêter la diffusion. Aucune aide publique ne nous parvient. J'ai beau expliquer à la HAICA la situation très critique des médias audiovisuels, souligné la nécessité d'une fiscalité particulière et d'un soutien financier au titre de la préservation de la pluralité des opinions, mais pas facile de garder le moral, de mobiliser les équipes, de continuer à assurer de bonnes émissions et de maintenir la fidélité des auditeurs. Je risque de ne plus tenir longtemps* ».

Pour leur part, les radios associatives bénéficient d'une redevance forfaitaire de 18 mille TND par fréquence et par an.

Dans l'ensemble, et selon l'ONT, jusqu'au 31 juillet 2022, les arriérés dus à l'Office par les médias tunisiens s'élevaient à 29,239 millions de TND et se répartissaient de la façon suivante :

- ▶ Radios privées : 12,642 millions de TND (outre les 5,9 millions de TND de dettes de la radio « confisquée » Shems FM) ;
- ▶ Télés privées : 10,407 millions de TND ;
- ▶ Radios associatives : 0,290 million de TND.

<sup>7</sup> Interview Hamed Souayah, fondateur de radio IFM: <https://www.leaders.com.tn/article/33939-hamed-souayah-ifm-il-y-a-de-quoi-desesperer>



**DETTES DES MÉDIAS NON PUBLICS ENVERS L'ONT AU 31/7/2022**  
(EN MILLIONS DE TND)

## I.1.6 L'Organisme Tunisien des Droits d'Auteurs et des Droits Voisins (OTDAV)

Les radios et télévisions tunisiennes sont obligées, compte tenu de leurs cahiers des charges, de conclure des conventions avec l'Organisme Tunisien des Droits d'Auteurs et des Droits Voisins. La HAICA a conditionné l'octroi de licences aux radios et télévisions à la signature de ces conventions. Celles-ci déterminent les conditions financières et matérielles d'exploitation par les médias audiovisuels des œuvres protégées (musiques, images, etc.), qu'elles soient nationales ou internationales<sup>8</sup>.

Placé sous la tutelle du ministère de la Culture, l'OTDAV est un établissement public non administratif (EPNA) doté d'un statut de la personnalité civile et d'une autonomie financière. Les montants annuels imposés par l'OTDAV aux médias tunisiens varient en moyenne de 30 mille pour les radios à 50 mille TND pour les télévisions avec des pics jusqu'à 100 mille dinars pour certains médias, selon Ramzi Garouachi, directeur de l'OTDAV. Toutefois, très peu de médias s'acquittent régulièrement de leurs dus envers l'OTDAV. Certains médias affirment qu'ils ne reçoivent pas de factures à régler de la part de l'OTDAV. La direction de l'office affirme que les médias tunisiens, en s'acquittant de leurs dus, pourraient largement bénéficier des droits voisins de leurs œuvres enregistrées (concepts de programmes, émissions diffusées, etc.) ; ce qui pourrait largement transformer leurs charges envers l'OTDAV en un « investissement » dans la protection de leurs propres programmes pouvant drainer des montants non négligeables en droits voisins.

<sup>8</sup> Liste complète des missions de l'OTDAV en annexe 2

## I-2 Les business models des médias tunisiens :

Les médias tunisiens (radios, télévisions, presse papier et presse électronique), qu'ils soient publics, privés ou associatifs, ont dû s'adapter depuis plus d'une décennie pour faire face à la situation économique difficile du pays et à l'évolution technologique. Depuis 2011, le pays a enregistré une faible croissance économique. Cela s'est répercuté sur le marché publicitaire (annonceurs, agences, entreprises, etc.) et sur les achats et abonnements (pour la presse écrite). La crise de la COVID a amplifié les difficultés des médias et certains se sont retrouvés obligés de mettre la clé sous la porte. Pour comprendre les enjeux du marché publicitaire, objet principal de la présente étude, et pour faire des recommandations afin d'assurer leur viabilité, leur efficacité et leur rentabilité, il convient d'analyser l'évolution des modèles d'affaires des médias tunisiens.

### I.2.1 La presse écrite

Principale victime parmi les médias classiques de l'arrivée d'Internet, la presse écrite tunisienne a mis du temps avant de prendre le tournant de la transition numérique. La plupart des supports papier ne l'ont pas fait à temps et subissent aujourd'hui les résultats de ce retard.

- ▶ En 2011, la SNIPE, maison mère des quotidiens gouvernementaux La Presse (quotidien francophone) et Essahafa (quotidien arabophone), avait pris la décision de basculer complètement ce dernier support du papier vers Internet pour faire face à son très faible tirage (quelques centaines d'exemplaires seulement) et pour faire face à ses charges importantes (notamment salariales). Cette décision, bien que tout à fait justifiée d'un point de vue économique et conforme à l'évolution de la « consommation » des médias depuis le début des années 2000, a soulevé une levée de boucliers au sein du personnel de ce journal qui craignait, à tort selon la Direction, que cela se traduise par des suppressions d'emplois. Les employés se sont mobilisés et ont fait capoter le projet. Ce blocage a entraîné le départ dans des conditions houleuses du PDG de la SNIPE, Hmida Ben Romdhane. Dans une tribune accordée à La Presse du 7 janvier 2012, et intitulée « Confessions d'un directeur solitaire » (retirée du site du journal), Hmida Ben Romdhane a rappelé que le journal Essahafa « *avec plus de 60 journalistes, vendait seulement une moyenne de 100 numéros par jour* » ce qui se traduisait pour la SNIPE par une « *hémorragie financière qui s'élevait quotidiennement à plus de 5000 dinars* », soit près de 2 millions TND par an.

Depuis, face à la détérioration de la situation économique en Tunisie, et la baisse de la pratique de la lecture des journaux papier, au profit du numérique, les organes de presse papier ont dû ajuster leurs modèles d'affaires mais avec des fortunes diverses.

Principalement fondé sur les ventes au numéro, les abonnements, les annonces classées et la publicité, le *business model* des supports papier a souffert pour de nombreuses raisons parmi lesquelles : Le vieillissement de son lectorat, la concurrence de la presse électronique (des *pure players* et des journaux papier qui ont migré vers le numérique), les habitudes des jeunes générations plus attirées par les supports numériques, la concurrence des réseaux sociaux (notamment de Facebook), des prix du papier, etc. La réactivité des médias électroniques et l'instantanéité des informations publiées ont également porté un coup sévère à la presse papier.

Pour Taieb Zahar, le président de la Fédération Tunisienne des Directeurs de Journaux (FTDJ) qui regroupe 35 membres parmi les organes de la presse écrite (y compris en ligne), « *la publicité sur la presse papier a chuté de 98% ces dix dernières années* ». Les agences de communication rencontrées dans le cadre de la présente étude reconnaissent d'ailleurs qu'elles ne recommandent plus la presse papier à leurs clients annonceurs. Le directeur général de Mediacom, affirme que « *la presse écrite a raté la transition numérique* ». Même constat chez Delice (Danone), l'un des principaux annonceurs du pays, qui a renoncé à ses investissements publicitaires dans les journaux papier. Les rares annonceurs qui continuent à placer de la publicité dans les supports papier, le font surtout par solidarité, pour soutenir ces médias, mais sans en attendre de retours en termes de notoriété ou de ventes.

Il en est de même pour les annonces classées. Un quotidien comme La Presse, engrangeait jusqu'à 30 000 TND de petites annonces par jour il y a vingt ans. La SNIPE (société éditrice des quotidiens francophone La Presse et arabophone Essahafa), autrefois très prospère, subit aujourd'hui des difficultés financières énormes, sous le double effet de la hausse des charges et des baisses des ventes (au numéro, des abonnements, des petites annonces et de la publicité). Selon la FTDJ, la SNIPE aurait besoin aujourd'hui de 8 ou 9 millions TND pour éviter la cessation de paiement et pour lui permettre de se remettre à flot. Le tirage de La Presse qui culminait à plus de 40 mille exemplaires en milieu de semaine et à plus de 70 mille le dimanche, ne dépasse plus les 20 mille exemplaires aujourd'hui.

La plupart des organes de presse papier subissent cet « effet ciseau » (hausse des charges et baisse des revenus et de la rentabilité). Ils survivent à coups de subventions, en creusant leurs dettes et en obtenant des reports de leurs échéances fiscales et sociales (charges CNSS notamment). C'est le cas de Dar Assabah, fondée en 1955, qui édite les journaux arabophone Assabah et francophone Le Temps, média « confisqué » depuis mars 2011 et qui est aujourd'hui dans le giron de Al Karama Holding, chargée de gérer ces médias dont l'État a pris le contrôle.

Il faut dire que les journaux tunisiens tirent à entre 100 et 120 mille exemplaires par jour pour moins de 65 mille lecteurs, alors que le tirage global quotidien était en moyenne de 160 mille avant 2011. Certains journaux, comme l'hebdomadaire arabophone privé Al Anwar, tiraient à entre 150 et 250 mille exemplaires par numéro.

Par ailleurs, le nombre des abonnements a chuté de manière drastique ces dernières années. Ainsi, le journal La Presse qui comptait jusqu' à 25 mille abonnés n'en compte pas plus de 2 mille aujourd'hui.

De même, selon Taieb Zahar, président de la FTDJ, le budget annuel réservé aux achats des journaux par les différents ministères, estimé à 3,2 millions de TND, n'est « réellement consommé qu'à environ 10% ». Une partie de ce budget public serait selon lui « détournée », sous forme de primes sur salaires, c'est-à-dire que le montant dédié aux journaux de certains fonctionnaires sont donnés à ces derniers au lieu de l'achat réel des journaux.

Concernant les annonces classées, le budget accordé par l'Etat était de l'ordre de 20 millions TND par an jusqu' à 2010. Selon Mohamed Laroussi Bensalah, directeur exécutif de la FTDJ, cette enveloppe serait tombée aujourd'hui à environ 10 millions de TND dont 1 million provenant des budgets des différents ministères.

Face au tarissement des ressources publicitaires (baisse des tirages, du lectorat de la presse papier, des ventes au numéro, des abonnements et des annonces classées), le modèle économique du secteur de la presse écrite est à réinventer. L'une des voies les plus évidentes est de passer à une stratégie « multicanal » (utilisation simultanée ou alternée de plusieurs supports de diffusion), en opérant enfin une vraie transition des médias papier vers le digital, pour capter un lectorat plus jeune et pour monétiser les contenus. Mais devant les résistances au changement, pratiquement tous les supports de la presse écrite tunisienne ont hésité à sauter le pas de la transition technologique et de l'émergence d'Internet depuis les années 1990.

A l'international, les exemples sont nombreux de médias papier prestigieux qui ont réussi leur transition digitale (New York Times, Le Monde, Les Échos, Financial Times...). Certains titres, comme Newsweek ou La Tribune, ont même délaissé complètement le papier pour devenir des pure players, uniquement sur Internet.

En Tunisie, certains organes issus de la presse écrite, ont tenté de faire évoluer leurs business models afin de contourner la crise financière structurelle. C'est le cas du magazine hebdomadaire Réalités, dirigé par Taieb Zahar et qui revendique un tirage de 5500 à 6000 exemplaires par numéro. L'organe de presse a fini par diversifier ses canaux en ajoutant au papier deux sites Internet : l'un arabophone Hakaek Online<sup>9</sup> et l'autre francophone Réalités Online<sup>10</sup>. L'entreprise emploie un effectif d'une trentaine de personnes dont la moitié est composée de journalistes, techniciens et administratifs permanents. Cette ouverture sur le digital n'a pas sorti Réalités de ses difficultés financières qu'elles partagent avec la quasi-totalité des organes de la presse écrite du pays. Toutefois, Réalités a été pionnière dans la diversification de ses revenus en organisant depuis 25 ans son forum annuel, devenu un rendez-vous important de la scène médiatique, politique et économique tunisienne. Selon Taieb Zahar, les événements organisés régulièrement par Réalités, et sponsorisés par des organismes internationaux et de grands groupes tunisiens, représentent près de 50% des revenus de l'entreprise et permettent à Réalités de survivre.

Il en est de même pour les magazines économiques L'Économiste Maghrébin et Managers qui ont diversifié leurs canaux de diffusion en ajoutant à leur version papier leurs sites Internet et en monétisant leurs deux marques à travers l'organisation du Forum annuel de l'Économiste Maghrébin et des Trophées des Femmes Entrepreneures de Tunisie. Les deux événements sponsorisés sont respectivement à leurs 23<sup>ème</sup> et 7<sup>èmes</sup> éditions.

## I.2.2 Les télévisions

Composante phare du paysage audiovisuel tunisien, la télévision, tant publique que privée, traverse une grave crise économique qui menace son modèle économique et sa pérennité. Les responsables des chaînes télé tunisiennes doivent repenser leurs modèles de fonctionnement pour assurer leur viabilité.

Qu'elles soient publiques ou privées, les télévisions tunisiennes sont confrontées cet « effet ciseau » dû à une hausse des charges combinée à une baisse des revenus.

<sup>9</sup> <https://www.hakaekonline.com>

<sup>10</sup> <https://www.realites.com.tn/fr>



## LES TÉLÉVISIONS PUBLIQUES

La télévision nationale compte 3 chaînes (El Watania 1 et 2 et El Watania Education). Les sources de revenus proviennent essentiellement de :

- ▶ La redevance sur les factures d'électricité des clients de la STEG ;
- ▶ La subvention de l'Etat ;
- ▶ La publicité ;
- ▶ Des prestations diverses.

La Télévision Tunisienne compte un effectif de 1067 permanents (outre les vacataires) et dispose d'un budget annuel de l'ordre de 63 millions TND dont 13 millions sont consacrés à la production et entre 4,5 et 7 millions (selon les années) aux contrats de diffusion des matchs de football, conclus (ou pas selon les années...) avec la Fédération Tunisienne de Football (FTF). La subvention de l'Etat à la Télévision Nationale varie entre 24 et 29 millions TND. Quant aux revenus publicitaires, selon Awatef Dali, chargée de gestion et occupant les fonctions de présidente - directrice générale par intérim, l'objectif visé est de 7 millions TND en 2022. L'établissement public semble bien parti pour atteindre cet objectif, puisqu'il a déjà réalisé 5 millions TND au mois de juin 2022, dont 2,3 millions pendant le mois du Ramadhan. Comme pour les autres télévisions privées, le mois de Ramadhan est une période particulière qui se caractérise par la diffusion de la quasi-totalité des nouvelles productions tunisiennes (feuilletons, séries, caméras cachées, etc.). Cela explique que les annonceurs se bousculent pour diffuser leurs spots publicitaires sur les chaînes tunisiennes, surtout durant la première quinzaine du mois saint.

Sur son effectif pléthorique, seuls 6 personnes assurent la monétisation des antennes de la Télévision Nationale : 3 chargés de la publicité et 3 commerciaux alors que les deux principales chaînes publiques ont des rendez-vous réguliers qui ont traditionnellement une forte audience tout au long de l'année : le journal télévisé du 20h (suivi de la météo) et Dimanche Sports sur El Wataniya 1 ainsi que la série à succès Choufli Hal, rediffusée sur El Wataniya 2 depuis 17 ans !

Depuis sa création en 1966 et après l'introduction de la publicité à la TV en 1988, la Télévision Nationale n'a presque jamais eu d'approche proactive pour commercialiser ses programmes bien qu'elle ait toujours disposé d'une audience respectable. Selon Sigma Conseil, le JT de 20H draine entre 600 mille et 1,2 million de téléspectateurs chaque jour.

D'après Awatef Dali, la Télévision Nationale Tunisienne a entamé la numérisation de ses archives, véritable trésor de la mémoire nationale. Cette initiative a bénéficié d'un don de matériels de numérisation prévus à cet effet. Toutefois, la Télévision Nationale n'a pas encore de modèle de monétisation de ses archives.

En outre, la Télévision Nationale travaille sur la mise en place d'une plateforme de rediffusion gratuite de ses programmes, à l'instar d'autres chaînes étrangères comme la plateforme MyTF1 de la première chaîne de télévision française (privée).

Selon Awatef Dali, l'évolution du modèle économique de la Télévision Nationale passe par :

- ▶ Un appui pour l'effort de numérisation ;
- ▶ Un renouvellement d'une partie de ses équipements ;
- ▶ Le recrutement de nouveaux ingénieurs et techniciens pour pallier les nombreux départs à la retraite observés ces dernières années ;
- ▶ Le retour à un regroupement des télévisions et radios publiques au sein d'un même établissement pour réaliser des synergies éditoriales, organisationnelles, commerciales, etc. ;
- ▶ La vente des productions de la Télé Nationale à l'étranger ;
- ▶ La création d'un centre de formation dans les métiers de l'audiovisuel ;
- ▶ La monétisation des archives et des *rushs* (bruts) des programmes.

### LES TÉLÉVISIONS PRIVÉES

En ce qui concerne les chaînes privées, le financement de leur fonctionnement devient aussi problématique. En principe, les revenus publicitaires (diffusion de spots, publi-reportages et programmes sponsorisés) devraient représenter la totalité de leurs revenus. Toutefois, on remarque que des chaînes qui existent pourtant depuis 2012 ou 2013, n'ont presque jamais diffusé de la publicité ! Cela pose l'épineuse question des sources de financement de ces chaînes et sur leurs véritables objectifs.

Pour Sami Fehri, fondateur de la chaîne privée El Hiwar Ettounsi, « *le secteur est sinistré. (...) En plus de la concurrence de nouveaux supports, le rapport qualité/prix se détériore, faute de moyens et on ne trouve plus de sponsors capables de financer un programme sur une saison* ».

El Hiwar Ettounsi emploie un effectif permanent de 200 personnes et près de 100 vacataires et environ 150 figurants. Elle dispose d'un studio de 400 m<sup>2</sup> à La Charguia (banlieue de Tunis) et de deux studios de respectivement 1000 m<sup>2</sup> et 1500 m<sup>2</sup> à El Fejja (banlieue sud - ouest de Tunis). A l'instar des autres chaînes concurrentes, une bonne partie des revenus d'El Hiwar sont réalisés au mois de Ramadhan. Son directeur général, Fadhel Ben Amar, affirme que la chaîne « *réalise 50% de son chiffre d'affaires annuel pendant le mois saint* ».

Sami Fehri et ses collaborateurs tentent de faire évoluer le modèle économique de la chaîne en diversifiant ses sources des revenus. C'est ainsi que El Hiwar a lancé au début du mois de Ramadhan (avril 2022) sa plateforme de streaming [samifehri.tn](http://samifehri.tn)<sup>11</sup>, dédiée principalement aux fictions produites par la chaîne. Jusqu'au mois de juin 2022, la plateforme a attiré 325 mille abonnés dont une grande partie réside en France. Les abonnés résidant en Tunisie, eux, ne dépassent pas les 20 mille personnes, selon les chiffres de la chaîne. Avec un abonnement mensuel à 5 €, Sami Fehri, qui visait un nombre d'un million d'abonnés, indique qu'avant le lancement de la plateforme, certains épisodes des feuilletons de la chaîne dépassaient les 10 millions de vues sur YouTube.

Le promoteur de la chaîne et de la plateforme éponyme estime que le nombre des abonnés aurait pu être plus élevé sans le piratage des œuvres, très répandu et non sanctionné, pratiqué par des plateformes illégales. Sami Fehri estime que le piratage est « *un frein au développement du secteur audiovisuel* ».

11 [www.samifehri.tn](http://www.samifehri.tn)

Par ailleurs, afin de diversifier ses revenus et forte de son expertise dans la production de jeux, fictions et variétés, El Hiwar Ettounsi est en négociations avec des acteurs subsahariens de l'audiovisuel pour exporter des concepts qui ont fait leurs preuves sur le marché tunisien.

De même, la chaîne s'intéresse à l'importation et le doublage de fictions étrangères (ex : feuilletons turcs). L'expérience a été menée avec succès par la chaîne privée Nessma. Cette dernière a su « meubler » ses soirées tout au long de l'année avec ce type de programmes et à des coûts abordables (1000 \$ l'heure de production importée avant doublage). Cela lui a permis d'augmenter sa part d'audience et d'attirer les annonceurs.

Pour diversifier leurs ressources, d'autres télévisions privées tunisiennes (Attassia, Telvza TV, Tounessna, Jawhara FM TV, etc.) ont introduit des émissions de téléachat. D'après des sources provenant du secteur de la communication, certaines de ces chaînes réalisent jusqu'à 7 mille dinars de marge nette par jour sur ces émissions.

En ce qui concerne les contenus et après les premières années post-révolution, les télévisions tunisiennes ont réduit leurs émissions politiques et programmé plus de fictions, d'émissions sportives et de variétés voire de téléachat. Ce type de programmes s'est avéré plus payant en termes d'audience, et de plus, il pose moins de tracas que les programmes et plateaux politiques, des émissions souvent houleuses et polémiques dont se détournent de plus en plus les téléspectateurs.

Sur la question des charges, certes les télévisions tunisiennes paient moins de charges de télédiffusion depuis que l'ONT leur offre la possibilité de diffuser leurs programmes sur la TNT (Télévision Numérique Terrestre) et sur plusieurs satellites. Néanmoins, leur structure de charges demeure dominée par des charges fixes importantes portant notamment sur les salaires, les honoraires et les charges sociales.

Hassen Zargouni (Sigma Conseil) estime que le marché tunisien ne pourrait pas supporter plus de 4 chaînes télévisions privées viables économiquement.

## 1.2.3 Les radios

Avec la crise économique qui frappe la Tunisie et qui s'est répercutée sur le marché publicitaire, le modèle économique des radios tunisiennes est mis à rude épreuve. Toutefois, les radios, tant publiques que privées ou associatives, ne sont pas toutes logées à la même enseigne.

### 1.2.3.1 LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DES RADIOS PUBLIQUES

A l'instar des télévisions publiques, les 12 radios publiques ne se soucient guère, ni du financement de leurs activités, ni de la monétisation de leurs contenus. Bien que ces radios réalisent des audiences très respectables, comparables à celles des plus grandes radios privées, la présence de spots publicitaires est faible et cela pour plusieurs raisons :

- ▶ Pour le financement de leurs activités, les médias publics comptent sur l'État qui assume leurs charges de fonctionnement (notamment les salaires) et leurs investissements ;
- ▶ Les radios publiques (comme les télévisions publiques) n'ont pas d'approche commerciale proactive, en ce sens qu'elles ne démarchent pas les annonceurs pour commercialiser leurs antennes. La présence de spots publicitaires sur ces radios se fait le plus souvent à l'initiative des annonceurs (ou de leurs agences) soucieux de profiter de l'audience importante des

radios publiques tant à l'échelle nationale (la Radio Tunisienne Chaîne Nationale RTCN), qu'à l'échelle régionale (Radio Sfax, Radio du Kef, etc.), surtout quand la présence des radios privées est assez faible dans les régions concernées ;

- ▶ Sur le plan commercial, les radios publiques comme les télévisions publiques, à l'inverse des radios et télévisions privées, par essence commerciales, ne disposent pas de flexibilité pour fixer leurs prix aux annonceurs. De même, à cause de leurs règles bureaucratiques, les radios publiques sont moins souples que les privées pour l'exécution des transactions (possibilités de passer commande par email ou par téléphone, modalités de règlement, etc.).

### I.2.3.2 LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DES RADIOS PRIVÉES

Le modèle économique des radios privées est quasi exclusivement composé de revenus publicitaires (spots publicitaires et parrainages ou *sponsoring*). D'autres revenus marginaux (bannières sur les sites Web des radios, événements, etc.) émergent mais restent insignifiants pour la plupart de ces radios. La situation de ces radios ne sont toutefois pas toujours comparables. Ces disparités dépendent de l'historique de ces radios, de leur ancrage dans le paysage médiatique, de leurs tailles, de leurs moyens, de leur positionnement (généralistes, régionales ou spécialisées), de leur organisation interne et de leur proximité géographique ou pas avec les annonceurs.

Le marché radiophonique privé est dominé, tant au niveau de l'audience que commercial par un acteur historique : Radio Mosaïque FM qui a vu le jour en 2003. D'autres acteurs privés ont été créés depuis 2005 tels que Jawhara FM puis Shems FM et Express FM en 2010. Une pléiade d'autres radios ont vu le jour à partir de 2011 avec l'espoir, parfois avoué, de contester le leadership de Mosaïque pour les uns, ou pour les autres, d'offrir une programmation différenciée.

#### • RADIO MOSAÏQUE FM : UNE RÉFÉRENCE POUR TOUTES LES RADIOS

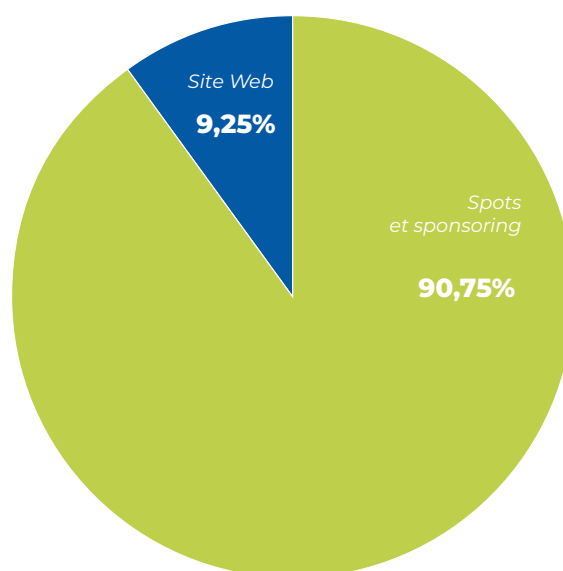
L'arrivée de Mosaïque FM en 2003, en tant que première radio privée du pays a bouleversé la scène médiatique tunisienne. À l'origine, principalement musicale et sportive, elle a développé son offre en programmant des jeux et concours sur SMS, des talks shows sur des questions de société ou sur l'actualité sportive, avec un grand nombre d'émissions interactives avec les auditeurs. Mosaïque FM a également joué la carte de la proximité avec notamment l'utilisation massive du dialecte tunisien dans les programmes et les spots publicitaires. Mosaïque FM, en raison de sa vocation commerciale, a été la première à systématiser les spots publicitaires dans les radios. Elle a été aidée en cela par l'arrivée de la téléphonie mobile privée et de nouveaux opérateurs télécoms (Ooredoo (ex-Tunisiana) en 2002 et Orange en 2009), venus concurrencer l'opérateur historique Tunisie Telecom, à l'origine en 1996 du téléphone mobile en Tunisie.

Au lendemain de la révolution de 2010-2011, Mosaïque FM a su diversifier ses contenus pour devenir une radio généraliste en programmant des émissions sportives, musicales et de l'information. Avec une audience oscillante entre 1,2 millions et 1,6 millions d'auditeurs par jour selon Sigma Conseil, la chaîne a réussi à conserver son leadership et est devenue au fil des années un *benchmark*, une référence pour tout le secteur.

Le chiffre d'affaires de la radio (12,119 millions TND en 2021 contre 14,143 millions en 2018 et environ 15 millions en 2010) est exclusivement issu de ses revenus publicitaires : l'essentiel

de ces revenus provient de la diffusion des spots mais aussi du sponsoring de certains programmes (chroniques sciences et technologies, flashes sportifs, opérations spéciales avec des enseignes de distribution, etc.). La chaîne, qui est partenaire de plusieurs événements sportifs ou culturels (festivals internationaux, etc.) de premier plan, ne gagne pas d'argent directement sur ces partenariats mais cela lui donne un accès privilégié à des contenus (interviews de stars, informations exclusives, etc.). Ces contenus sont ensuite monétisés par de la publicité à l'antenne. Nourredine Boutar, le directeur général de Mosaïque FM, n'est pas tenté en revanche par l'organisation d'événements par la radio elle-même car pour lui il s'agit d'un « *autre métier* ».

Le site de la radio<sup>12</sup> contribue à hauteur de 9,25% des revenus de l'entreprise, soit 1,12 millions TND. Leader des audiences digitales en Tunisie, le site a drainé une audience globale de 23,374 millions de visiteurs en 2021, selon les statistiques fournies par la radio.



#### RÉPARTITION DES REVENUS PUBLICITAIRES DE MOSAÏQUE FM EN 2021

Géré par une équipe autonome de l'antenne, le site diffuse, outre les émissions de la radio, quatre webradios musicales. Le directeur général de la radio, Nourredine Boutar, parle de « *décrochage musical* » sur le Web mais pas sur l'éditorial. Sur la bande FM, le décrochage est en effet interdit par les conventions des radios. L'équipe digitale anime également la présence de Mosaïque FM sur les réseaux sociaux. Rien que sur Facebook, la chaîne compte plus de 5 millions d'abonnés.

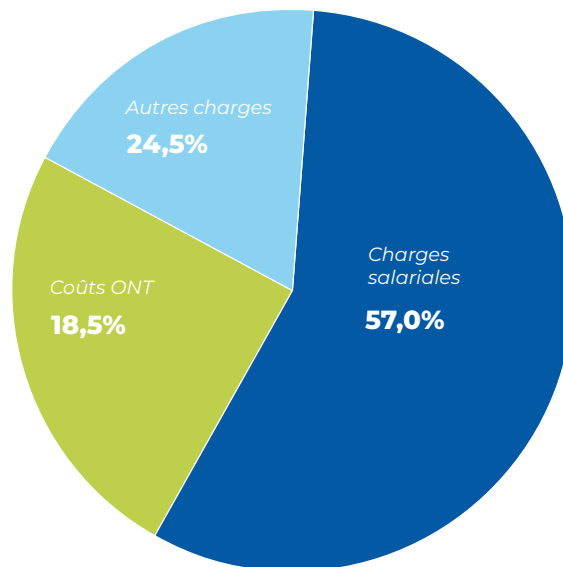
Sur le pan commercial et sans surprise, Mosaïque FM bénéficie essentiellement des investissements publicitaires (IP) réalisés par des opérateurs télécoms et par la grande distribution. L'essentiel de ces IP provient donc des annonceurs privés, à l'exception notable de Tunisie Telecom, qui doit aussi faire entendre sa voix dans un marché concurrentiel. Forte de son GRP (indicateur publicitaire), le moins cher du marché compte tenu de sa large audience, Mosaïque FM révisé régulièrement ses prix pour maintenir ses marges et pour

<sup>12</sup> [www.mosaiquefm.net](http://www.mosaiquefm.net)

faire face à ses charges importantes. Ses prix sont devenus une référence pour le marché. La dernière révision en date a été un ajustement de ses prix de 11% à partir de janvier 2022. Ce qui a porté le prix de son spot de 30 secondes à 520 TND hors taxes.

En ce qui concerne les charges (10,526 millions TND en 2021 après un pic de 11,496 en 2019), les salaires et honoraires ainsi que la facture des frais de télédiffusion (ONT) représentent la part la plus importante dans la structure de coûts de Mosaïque FM, comme c'est le cas pour toutes les autres radios. A elle seule, la facture due à l'ONT s'est élevée en 2021 à 16% du chiffre d'affaires de la radio (contre 18,5% pour les charges), soit près de 1,95 millions TND. Les activités de la radio sont réalisées grâce aux efforts d'un effectif de 120 permanents (dont 30 animent les activités digitales de la chaîne et 10 les activités commerciales), outre 40 collaborateurs externes (freelances). L'équipe commerciale se consacre à la commercialisation de l'antenne et du site, du démarchage des sponsors et des annonceurs, jusqu'à la facturation et le recouvrement en passant par l'organisation des opérations spéciales, et la veille concurrentielle.

Les charges salariales ont représenté 57% du total des charges en 2021, soit environ 6 millions TND. Ainsi, la structure des charges de Mosaïque FM est constituée à 75,5% par deux postes : les charges salariales et les coûts de télédiffusion.



#### STRUCTURE DES CHARGES DE MOSAÏQUE FM EN 2021

Comme tous ses confrères des autres radios, le directeur général de Radio Mosaïque FM, Nouredine Boutar, se plaint, à juste titre, de la facture « *trop élevée* » due à l'ONT qui alourdit la structure des charges des radios et pénalise durablement leur rentabilité. En plus d'un allègement des charges, il suggère au régulateur d'inverser les contraintes des plages publicitaires (8 minutes par heure hors Ramadhan et 12 minutes durant le mois saint actuellement) car la saisonnalité de la publicité est beaucoup moins importante à la radio qu'à la télévision où elle peut représenter jusqu'à 50% des revenus annuels.

## • JAWHARA FM, LE LEADER DES RADIOS RÉGIONALES SE CHERCHE UN DESTIN NATIONAL

Depuis sa création en 2005, initialement sur la zone du Sahel (Sousse, Monastir et Mahdia) et du centre (notamment Kairouan), la radio privée Jawhara FM a joué un rôle important dans ce bassin qui compte plus de 2,2 millions d'habitants, soit près de 20% de la population totale de la Tunisie. Profitant de l'absence d'autres radios privées dans la région jusqu'en 2011 et forte de son audience importante, Jawhara s'est imposée en tant qu'acteur incontournable sur la scène médiatique régionale pour les agences de communication et les grands annonceurs qui veulent cibler la clientèle de cette région dynamique, la plus densément peuplée et où la population est plus aisée et bénéficie d'un plus grand pouvoir d'achat. En 2016, Jawhara a obtenu une licence nationale qu'elle exploite pour couvrir notamment le Grand Tunis et les zones côtières. Si ses revenus proviennent aujourd'hui à plus de 70% de la publicité nationale, près de 30% de ses recettes sont toujours issues de la publicité régionale et locale (chiffres communiqués par Ali Hadj Youssef, directeur général de la radio). En région, les revenus publicitaires sont générés par divers acteurs de l'économie locale telles que les agences de voyages, la restauration, la distribution et l'éducation (lycées et universités notamment). Si Jawhara FM a su tirer profit de sa situation géographique, la plupart des autres radios privées, implantées dans des régions moins développées économiquement et démographiquement, ont beaucoup plus de difficultés à générer des recettes publicitaires en provenance d'acteurs locaux, moins nombreux et qui ne disposent pas des mêmes moyens financiers.

Tout en affirmant son ancrage dans sa région d'origine, Jawhara FM a profité de sa licence nationale pour créer une structure commerciale et pour produire des contenus dans des studios à Tunis. Cette structure commerciale lui permet de se rapprocher des agences et des grands annonceurs qui se concentrent dans la capitale ainsi que des têtes d'affiches politiques, artistiques ou sportives, plus faciles à inviter pour des interviews à Tunis qu'à Sousse. La radio diffuse même quotidiennement des émissions réalisées à Tunis.

Un effectif de 75 permanents ainsi qu'une quarantaine de vacataires (*free-lance*) font « tourner » la radio dont une équipe commerciale de 5 personnes qui monétise aussi bien l'antenne que le site de la chaîne. Ce site, [jawharafm.net](https://www.jawharafm.net/)<sup>13</sup>, assure 3% du chiffre d'affaires de la station, selon Ali Hadj Youssef. Toutefois, Jawhara FM n'a pas d'équipe dédiée aux contenus de son site. Ces derniers sont confiés à la rédaction de la radio. Sur les réseaux sociaux, la chaîne est très présente sur Facebook où sa page compte 4,326 millions de fans.

Même s'il est dominé par les revenus publicitaires, le modèle économique de Jawhara FM a pu s'enrichir d'autres sources de revenus, notamment l'organisation de grands galas à Sousse ainsi que le lancement en 2020 de Jawhara Mobile, en partenariat avec Tunisie Telecom (TT).

En 2022, Jawhara FM a lancé sur la TNT et le satellite, Jawhara FM TV, une version enrichie de sa version radiophonique avec des programmes TV. Sa programmation est construite autour d'émissions souvent en direct (comme la Matinale ou Politica), de clips musicaux ainsi que d'émissions de téléachat. Cela dit, il est encore trop tôt pour mesurer les éventuelles retombées financières de Jawhara FM TV sur les revenus globaux de la chaîne, d'autant plus qu'il n'y a pas encore de la publicité dans cette version télévisée de Jawhara FM.

Bien qu'il soit assez diversifié, le modèle économique de Jawhara FM reste fragile en raison de la prépondérance des frais de télédiffusion. Pour Ali Hadj Youssef, « *la baisse de la facture due à l'ONT est cruciale pour la survie des médias* ».

<sup>13</sup> <https://www.jawharafm.net/fr/>

## • LES AUTRES RADIOS PRIVÉES

Le modèle économique des autres radios privées (Shems FM, Express FM, IFM, Oxygène FM, Sabra FM, Cap FM, Radio Med, Diwan FM, etc.) repose essentiellement, sur les revenus publicitaires, et sur les charges, principalement les frais de télédiffusion mais aussi sur les charges salariales.

En ce qui concerne les revenus publicitaires, la publicité nationale est dominante sur certaines radios à vocation sociale, telles que Shems FM, Express FM, IFM ou Diwan FM. Cette dernière, à l'origine centrée sur la région de Sfax où elle occupe une place de choix auprès des auditeurs, cherche à élargir son audience au-delà de sa région d'origine, notamment à Tunis et aux régions côtières du pays. Même si Diwan FM a réussi à avoir plus d'auditeurs dans plusieurs régions grâce notamment au recrutement de têtes d'affiche du paysage audiovisuel Tunisie, il est encore prématuré de juger la viabilité du nouveau positionnement de la radio qui aspire à devenir à la fois une radio régionale et une radio nationale.

Le modèle économique de Shems FM souffre de son « statut » de radio « confisquée ». Ayant été plusieurs années la deuxième radio privée en termes d'audience (entre 300 et 450 mille auditeurs selon Sigma Conseil elle est passée à 260 mille auditeurs en août 2022 et à 219 mille auditeurs en septembre 2022). Malgré une couverture importante du territoire national (jusqu'à 8 fréquences au démarrage en 2010), des émissions phares, un site internet très suivi<sup>14</sup>, Shems FM n'arrive pas à monétiser ses atouts. Avec un seul commercial, la chaîne n'a pu réaliser qu'un chiffre d'affaires d'environ 1,2 million TND en 2021 (chiffre provisoire), largement insuffisant pour faire face à ses charges qui s'élèvent à près de 4 millions dont plus de 2,7 millions pour les salaires et honoraires et 932 mille dinars de redevance à l'ONT ! La chaîne a cumulé jusqu'à fin 2019 un total de près de 11 millions de pertes sur les derniers exercices, soit plusieurs fois son capital social (4,475 millions). Actuellement, le cumul des déficits dépasse les 17 millions TND. Aujourd'hui, Shems FM ne survie que grâce aux aides de sa holding, Al Karama et aux aides minimales de l'Etat.

Le modèle économique de Radio Express FM repose également sur les revenus publicitaires. Toutefois, la chaîne, positionnée sur l'information économique, arrive à sponsoriser davantage d'émissions (technologie, entrepreneuriat, bourse, etc.) que ses consœurs plus généralistes. Cela lui assure des revenus récurrents qui couvrent une partie non négligeable de ses charges. Par ailleurs, et depuis quelques années, la chaîne s'associe à la couverture spéciale de certains événements à caractère économique (Tunisia 2020, salons et foires, journées spéciales, TICAD 8, etc.), qui lui assurent des revenus supplémentaires. Express FM a été également co-organisatrice du « Tunisia Cybersecurity and Cloud Expo », premier salon dédié au *cloud* et à la cybersécurité, tenu à Tunis au mois de mai 2022. Cette chaîne d'information économique a aussi participé à la création du *Startup Village*, qui abrite dans ses locaux, la radio, des partenaires du projet ainsi que plusieurs startups.

Pour faire face aux aléas économiques, réduire le poids de la redevance à l'ONT dans sa structure des charges, la chaîne a réduit le nombre de ses fréquences.

Pour les radios régionales, le modèle économique fondé sur la publicité s'est révélé insuffisant à l'exception notable de Jawhara FM et potentiellement de Diwan FM, situées toutes les deux dans des pôles économiques dynamiques et zones démographiques importantes (Sahel et Sfax). Pour leurs consœurs des régions moins bien loties économiquement et

14 [www.shemsfm.net](http://www.shemsfm.net)



démographiquement, les revenus publicitaires s'avèrent insuffisants pour assurer la viabilité de ces médias pourtant souvent bien ancrés dans leurs régions et cela principalement pour les raisons suivantes :

- ▶ Faiblesse de l'économie locale dans les régions où ces radios sont implantées.
- ▶ Population trop peu nombreuse pour attirer les annonceurs, même si ces radios réalisent des audiences très respectables.
- ▶ Éloignement des centres de décisions des annonceurs, le plus souvent basés à Tunis ;
- ▶ Non prise en compte des audiences de plusieurs de ces radios dans les monitorings publicitaires.

Certaines de ces radios tentent malgré tout de diversifier leurs ressources publicitaires. C'est le cas de la radio Oxygène FM, basée à Menzel Bourguiba (Bizerte), qui revendique 65% de revenus publicitaires d'origine locale ou régionale contre 35% d'origine nationale. Les annonceurs locaux sont très divers : salles de fêtes, bureaux de change, hôtels, restaurants, librairies, centres de beauté, écoles privées, centres de formation, offres d'emplois, etc. Le fondateur de la radio, Kamel Robbana, insiste néanmoins sur la saisonnalité de ces campagnes locales et régionales. Oxygène FM a conçu des « *packs* » publicitaires, du « prêt à diffuser » à 2500 TND hors taxe par mois, à l'intention des annonceurs de la région. Ces *packs* comprennent, outre 60 passages de spots sur antenne, leur conception ainsi que les voix-off.

En ce qui concerne la publicité nationale, Oxygène FM démarché les gros annonceurs ainsi que les grandes agences. Les remises et ristournes vont jusqu'à 50% aux gros annonceurs et 30 à 35% aux agences. Le site de la Radio<sup>15</sup> est très suivi dans la région mais il n'est pas commercialisé. La radio met en ligne gratuitement des bannières pour le compte de ses annonceurs.

Oxygène dispose d'une autre source de revenus à travers l'édition et la distribution du magazine en papier « Oxygène », dédié à la chasse, la pêche, l'environnement et le sport. Ce magazine a été fondé en 1996, bien avant la création de la radio en 2011.

La station dispose d'une équipe commerciale de 3 personnes en charge du démarchage des annonceurs, de la commercialisation des « *packs* » publicitaires et des recouvrements.

En ce qui concerne les charges, sans surprise, elles sont, là encore, composées majoritairement de la redevance de l'ONT et des charges salariales. La radio emploie 27 personnes, contre 50 avant la pandémie de la COVID-19. Kamel Robbana, le fondateur d'Oxygène FM et président du Syndicat National des Radios Privées (SNRP), considère les dettes des radios envers l'ONT comme « *une urgence* » à laquelle « *il faudrait trouver une solution radicale* ». Pour remédier à cette situation, il propose, notamment, « *un abattement de ces dettes, leur rééchelonnement dans le temps et la réduction de 50% des redevances* ». Kamel Robbana se dit ouvert à la proposition de créer un regroupement pour la commercialisation de 6 radios régionales au sein d'une régie commune pour donner de la visibilité à ces médias et peser un tant soit peu face aux agences et aux gros annonceurs.

A plus de 200 km de Bizerte, la radio régionale Sabra FM doit relever les mêmes défis que la radio Oxygène FM et que la majorité des autres radios régionales. Avec un effectif de 68 personnes dont une trentaine de permanents ainsi que 10 correspondants et 28 pigistes,

<sup>15</sup> <https://www.oxygenefm.com/>

Sabra FM émet dans un rayon de 150 km et couvre un bassin de 680 mille habitants. Son modèle économique repose, selon Amor Naggazi, son fondateur et directeur général, à hauteur de 85% sur les annonceurs locaux (librairies, agences de voyage, écoles libres, etc.) et à 15% sur les gros annonceurs (opérateurs télécoms, grande distribution, etc.).

La radio souffre elle aussi de la prépondérance des charges salariales et de la redevance de l'ONT. La créance due à l'ONT s'élevait à plus de 351 mille TND à la fin du mois de mai 2022. Le 15 juin 2022, l'ONT a menacé la chaîne (ainsi que 5 autres radios) de suspension de ses émissions en cas de non-règlement, dans un délai extrêmement court, de sa dette envers l'Office.

Bien que Sabra FM ait enregistré une audience respectable estimée par Sigma Conseil à 122 mille auditeurs et auditrices au mois d'août 2022, ce qui la placerait à la 5<sup>ème</sup> place parmi les radios privées au niveau national, et bien qu'elle dispose de 1,3 million de *fans* sur Facebook et que son site enregistre entre 300 et 500 mille visites par mois, la chaîne peine à monétiser ses atouts, et son modèle économique, basé exclusivement sur les revenus publicitaires, est à bout de souffle.

La fragilité des modèles économiques des radios privées précitées, notamment les radios régionales, pourrait être aisément extrapolée aux autres radios des autres régions (Cap FM et Radio Med au Cap Bon, Oasis FM à Gabès, Ulysse FM à Djerba, etc.). Certaines n'ont pas pu résister, surtout avec la pandémie de la COVID-19, et ont dû fermer définitivement. Cela a été le cas de Radio Chaambi à Kasserine, Ribat FM à Monastir et Nejma FM à Sousse.

Au-delà des problèmes liés aux modèles économiques des radios privées mentionnés ci-dessus, il faut ajouter les retards récurrents de règlement des factures, parfois de plusieurs mois, de la part de certains annonceurs et de certaines agences. Des retards de paiements qui posent de graves problèmes de trésorerie à ces médias et les maintiennent dans une situation de grande fragilité.

Dépités par la situation qui prévaut dans leur secteur d'activité (revenus publicitaires insuffisants et hausse des charges), certains responsables d'autres radios privées, pourtant parmi les plus en vue, nous ont affirmé que faute de soutien public, ils étaient prêts à céder leurs médias.

### **1.2.3.3 LES RADIOS ASSOCIATIVES, MÉDIAS DE PROXIMITÉ**

Dédiées à des causes spécifiques (développement régional, promotion sociale, droits humains, santé, climat, etc.), les radios associatives, au nombre de 22 agréées par la HAICA, émettent au niveau local. Malgré leur jeune âge, elles jouent un rôle médiatique important dans leurs régions surtout dans celles où la présence des radios privées est faible voire inexistante. C'est le cas de Radio Nefzawa à Kébili à l'extrême sud de la Tunisie. Ces radios ont joué un rôle important de sensibilisation des citoyens lors de la pandémie de la COVID-19. Toutefois, ces médias associatifs souffrent de la faiblesse de l'économie locale dans les régions qui les accueillent. Intervenant lors du Forum national sur la situation des radios tunisiennes organisé après la pandémie de la COVID-19, le directeur de Nefzawa FM, Fehmi Blidaoui, a affirmé qu'outre le manque de compétences managériales, son média n'a pu glaner « *...qu'une ou deux campagnes de publicité depuis la création de la radio il y a 7 ans !* », alors que, compte tenu de leurs cahiers des charges, les médias associatifs pourraient espérer obtenir jusqu'à 30% de leurs revenus sous forme de publicité.

Pour Taieb Chmengui, directeur de la radio associative Dream FM Radio et président de l'Union Tunisienne des Médias Associatifs (UTMA), les radios associatives ont un budget très limité, en général. Il cite l'exemple de sa radio, Dream FM Radio, fondée en mai 2016 qui a son siège à Hadjeb Layoun où elle émet sur un rayon de 40 km. Elle dispose également d'un studio à Kairouan, chef-lieu du gouvernorat, situé à 60 km, et d'un studio mobile. La radio, compte un effectif de 15 bénévoles, tous étudiants ou chômeurs d'une moyenne d'âge de 33 ans et diffuse 7 programmes par semaine ainsi que de la musique tunisienne et populaire, à raison de 5 heures par jour.

Quant aux revenus de la radio, ils restent tributaires de sa participation à des appels à projets d'ambassades ou d'organismes internationaux tel que CFI (agence française de développement médias), pour la diffusion de spots citoyens ou pour des campagnes de sensibilisation auprès des jeunes ou des femmes (cibles principales de Dream FM Radio). Ces radios bénéficient parfois aussi de financements publics, notamment de la part des municipalités, pour diffuser des spots d'information.

La radio ne peut en tout cas pas compter sur des sponsors privés, locaux ou régionaux en raison de la faiblesse de l'économie locale. Taieb Chmengui, directeur de Dream FM Radio, souligne que Hadjeb Layoun, qui abrite 60 mille habitants, est classée « *troisième ville la plus pauvre de Tunisie* ». Pour diversifier ses ressources, Dream FM Radio projette d'organiser tous les ans, un « Festival de l'abricot » (fruit phare de cette région agricole) et démarcher des sponsors, y compris au niveau national.

En ce qui concerne les charges, et comme toutes les radios associatives, Dream FM Radio supporte une redevance annuelle forfaitaire de l'ONT de 18 mille TND. Ce tarif très réduit par rapport à ce qui est demandé aux radios privées, n'est cependant pas suffisant pour permettre à la majorité écrasante des radios associatives d'équilibrer leurs comptes. D'ailleurs, ces radios doivent un montant de 220 mille TND à l'Office, au titre des redevances non réglées jusqu'au mois de juin 2022. Dream FM Radio doit également supporter d'autres frais de fonctionnement oscillant entre 20 et 25 mille TND par an. Ce montant couvre les charges d'électricité, le loyer, la connexion à Internet, le transport et la logistique, etc.

La structure de charges de Dream FM Radio ressemble à celle de la plupart des autres radios associatives, à l'exception notable de Son FM (ex-Radio I Watch). Il en est de même pour Radio ML et Radio 6 qui diffusent des « *talks* » (débat) et de la musique. Radio ML, créditée de 30 mille auditeurs sur le Grand Tunis par Sigma Conseil au mois d'août 2022, emploie un effectif de 15 bénévoles dont environ 30% sont des handicapés, selon Sarra Fourti, promotrice de la chaîne. Du fait de leur implantation à Tunis, Radio ML et Radio 6 arrivent à obtenir parfois quelques campagnes de publicité de la part des annonceurs privés, mais dans une moindre mesure que les radios privées.

Dans ce paysage des radios associatives, on compte 36 radios associatives au total dont 22 licenciées pour une diffusion sur FM par la HAICA, mais qui ne sont pas encore toutes opérationnelles, et 14 webradios.

La Radio I Watch, rebaptisée Son FM en septembre 2022, fait figure d'exception aussi bien en raison de son modèle économique que de l'importance de ses moyens et de ses ambitions. Cette radio a été créée par l'ONG tunisienne « I Watch » qui « lutte contre la corruption financière et administrative et qui promeut la transparence ». I Watch Tunisie est une émanation de l'ONG Transparency Internationale. Financée sur des projets par des

ONG et des institutions internationales telles que Open Society Foundation, le MEPI (U.S Middle East Partnership Initiative), par l'Union européenne (UE), les ambassades Suisse et des Pays-Bas en Tunisie, etc., Selon Mohab Garoui, l'un de ses dirigeants, l'ONG I Watch gère un budget annuel de 4 à 5 millions TND et fructifie un placement bancaire de 1 million de TND dans des actions à « vocation sociale ».

L'effectif de I Watch est composé de 52 personnes, d'une moyenne d'âge de 27 ans, dont 4 journalistes et 4 juristes. Elle dispose de 8 bureaux régionaux. Son investissement s'élève à 400 mille TND, selon Mohab Garoui, qui précise que ce montant a été investi « *entièrement sur les fonds propres de l'association* ».

Les dirigeants de l'ONG entendent promouvoir des valeurs et des compétences : éthique, gouvernance, transparence, levées des fonds (*fundraising*), formation, leadership, assistance juridique, modèles économiques pour les radios associatives, etc. Ils comptent faire profiter les autres radios associatives de leur savoir-faire dans ces domaines pour assurer leur pérennité. Ils se proposent par exemple de les former à l'élaboration de *business models*, adaptés aux contextes spécifiques dans lesquels évoluent ces radios en Tunisie. Son FM, dispose d'un studio mobile, propose de faire du coaching sur site « *Embeddeb Coaching* », pour ces radios associatives. L'ONG a obtenu un financement de 500 mille dollars US (environ 1,6 millions TND) sur 3 ans de la part du programme américain MEPI pour « *renforcer les capacités des médias locaux* ». I Watch table sur 20 radios bénéficiaires.

Par ailleurs, le modèle économique de I Watch comprend « *un programme d'incubation des radios associatives locales* ».

Au niveau des charges, I Watch rémunère ses salariés dans une fourchette comprise entre 1300 à 4000 dinars. L'ONG supporte aussi une redevance annuelle à l'ONT de 18 mille TND, à l'instar de toutes ; les autres radios associatives.

Pour ne pas être « *à la merci d'intérêts privés* », les dirigeants de Son FM affirment vouloir renoncer entièrement à la possibilité qui leur est accordée de tirer jusqu'à 30% de leurs revenus de la publicité ou du *sponsoring*.

Sur les sources de financement, les dirigeants d'I Watch disent craindre une réduction des aides accordées aux associations par les bailleurs de fonds internationaux, mais ils assurent avoir plusieurs solutions et projets alternatifs à même « *d'assurer leur survie* » :

- ▶ La création de ICT4d, une start-up dans le domaine du développement informatique (SSII), déjà opérationnelle ;
- ▶ La création d'un think-tank ;
- ▶ L'ouverture d'un restaurant-café à l'Aouina au nord de Tunis ;
- ▶ L'ouverture d'une boutique, IWatch.tn, pour commercialiser des gadgets de l'ONG (*mugs, t-shirts*, etc.).

Les moyens humains et matériels imposants dont dispose I Watch, et par ricochet sa radio Son FM, ainsi que son modèle économique contrastent avec la dure réalité de la quasi-totalité des autres radios associatives, aux moyens très modestes. Mohab Garoui, dirigeant de I Watch, qui se propose de venir en aide aux autres radios associatives, partage le même

diagnostic que Taieb Chmengui, président de l'UTMA : Tous deux reconnaissent les difficultés de ces radios pour financer leurs activités, pour acquérir de nouveaux équipements, pour créer du contenu fiable et pour diriger et gérer ces radios associatives.

## I.2.4 La presse électronique

Le modèle économique de la presse électronique (les sites *pure players*) est fondé sur la publicité sous plusieurs formes : insertion de bannières et insertion de liens sponsorisés (principalement Google ads). Généralement, les insertions publicitaires sont concomitantes aux campagnes sur les autres médias (télé, radio et affichage principalement) dont elles sont souvent des déclinaisons. La publicité en ligne offre aux annonceurs et aux agences des mesures de performances (KPIs) précises et pertinentes à travers des outils comme Google Analytics.

Les grands sites de la presse électronique, la presse généraliste (Business News, Kapitalis, Tunisie Numérique, Tuniscopie, etc.) ou la presse spécialisée (Tustex, Webmanagercenter, Ilboursa, Automobile.tn, THD, etc.), ont souvent des conventions annuelles, renouvelables ou pas, avec des sponsors dans les secteurs les plus importants de l'économie du pays (notamment les opérateurs télécoms, banques, assurances, distribution automobile, grande distribution, intermédiaires en bourse, etc.). Le principal avantage de ces conventions annuelles est qu'elles assurent aux sites des revenus récurrents et plus ou moins réguliers, ce qui permet d'amortir l'impact des crises sur leur trésorerie, comme cela a été le cas lors de la pandémie de la COVID-19 en 2020 et 2021.

Pour les sponsors, les conventions annuelles avec les sites leur permettent d'avoir un accès, à moindre coût, à des médias en croissance continue et qui sont devenus incontournables avec le déclin inéluctable de la presse papier. Les montants annuels des conventions de *sponsoring* dépendent de la notoriété des sites, de leurs audiences, de la puissance économique des marques des annonceurs, de la fréquence de leurs campagnes, etc. Les sponsors, aux campagnes fréquentes, trouvent leur compte dans ce genre de partenariats, puisque le montant moyen d'une convention sur une année (52 semaines) ne dépasse pas le prix de l'insertion d'une bannière sur quelques semaines pendant une campagne publicitaire ponctuelle.

Ces conventions annuelles, conclues généralement directement entre les annonceurs et les sites, sans passer par des agences, permettent aux sites d'économiser les remises d'agence (15 à 30% en général), en vigueur dans les campagnes ponctuelles.

Toutefois, plusieurs gros annonceurs contournent au moins partiellement les sites tunisiens au profit des réseaux sociaux (Facebook, Instagram, Google, LinkedIn principalement), considérés comme plus économiques. Zied Brahim (Mediacom) juge, par exemple, Google « *nettement moins cher que les sites locaux* », pour les campagnes ponctuelles. Il estime que le digital représente aujourd'hui « *15% du budget global des annonceurs (..) et que certains d'entre eux, tels que Adidas dans le Maghreb et la Côte d'Ivoire, passent entièrement leurs campagnes sur les réseaux sociaux.* »

Quant à la structure de coûts de la presse en ligne, ce sont les charges salariales qui viennent en tête. Leur hausse sensible ces dernières années n'a pas toujours été compensée par une hausse des revenus.

## Conclusion

Les modèles économiques des médias tunisiens, a priori, se ressemblent tous. Toutefois, des disparités existent selon leur nature (publique ou privée) et leur typologie (nationale, régionale ou spécialisée).

Pour la presse écrite (papier), le *business model* actuel est intenable. Cette presse, école du journalisme par excellence, a raté la transition digitale et a perdu beaucoup de temps pour basculer dans le XXI<sup>ème</sup> siècle.

Les médias audiovisuels (télévisions et radios) publics restent tributaires de la redevance sur la facture d'électricité et des ressources de l'Etat. Ils peinent à se réorganiser pour exploiter leurs ressources humaines (en sureffectifs), à monétiser leurs contenus actuels et à prospecter de nouvelles voies pour le futur.

Les médias audiovisuels privés connaissent des fortunes diverses. La pionnière du secteur, Mosaïque FM, sans porter de jugement sur son contenu sur antenne, a su professionnaliser son management et est devenue une référence managériale, pour les autres radios et même pour les télévisions privées. Cela se traduit par des meilleures performances (audiences, notoriété, ventes, rentabilité, visibilité sur le Web, etc.).

En ce qui concerne les radios régionales privées, Jawhara FM, a su également trouver sa voie en profitant de la « prime aux pionniers » et en diversifiant son modèle économique.

Les mesures d'audience réalisées par Media Scan et Sigma, même si elles sont souvent décriées par les acteurs du secteur, n'influencent que dans une faible mesure les investissements publicitaires, notamment dans l'audiovisuel.

D'une façon générale, et à l'exception des quelques radios précitées, le modèle des médias audiovisuels (télévisions et radios) privés reste fragile surtout dans le contexte de grave crise économique que traverse le pays. Cette situation freine les investissements publicitaires et la montée en puissance du digital. La pandémie de la COVID-19 a été un amplificateur d'un problème chronique de rareté des ressources. Ces médias ont néanmoins joué un rôle de premier plan dans l'information et la sensibilisation des citoyens pendant les années 2020 à 2022. Certaines radios privées ont dû baisser leurs rideaux à l'issue de cette période. Quant aux télévisions, elles souffrent particulièrement de la concentration de la manne publicitaire pendant le mois de Ramadhan.

Dans le même temps, la fragmentation des médias audiovisuels privés, notamment les radios, affaiblit leur position dans leur rapport de force avec les gros annonceurs et les grandes agences, deux acteurs dont le secteur est nettement plus consolidé.

En ce qui concerne les radios associatives, bien qu'elles jouent un rôle d'information louable au niveau local et qu'elles aient une structure de charges modeste, peinent à équilibrer leurs comptes, à l'exception notable de Son FM, radio de l'ONG I Watch, qui dispose de moyens conséquents.

Quant à la presse électronique, même si elle est avantagée par la fin programmée de la presse papier qui n'a pas su s'adapter, elle ne profite pas encore de façon significative d'un transfert des investissements publicitaires qui restent majoritairement orientés vers les médias classiques.





# LA PRATIQUE DES INVESTISSEMENTS PUBLICITAIRES EN TUNISIE



# II- LA PRATIQUE DES INVESTISSEMENTS PUBLICITAIRES EN TUNISIE

## Introduction

Il serait illusoire de vouloir dresser un panorama exhaustif des différentes pratiques d'investissements publicitaires en Tunisie. Il est en revanche intéressant de mettre en évidence la façon dont le système génère, dans son organisation, sa pratique et son mode de fonctionnement, les propres freins à son bon développement.

En préambule, il est important de revenir sur les fondamentaux d'une bonne communication publicitaire et de son utilité afin de bien comprendre les enjeux des décisions qui sont prises par les annonceurs en matière de stratégie et d'investissements publicitaires.

Le marché publicitaire tunisien se caractérise par un investissement publicitaire et un nombre d'annonceurs particulièrement faible, un nombre de médias (notamment audiovisuels) pléthorique et enfin une intermédiation incarnée par les grandes agences **médias, particulièrement concentrée et puissante.**

La crise de la COVID 19 est intervenue dans un contexte économique général déjà fragilisé et un contexte particulier pour les médias, encore plus critique.

## II-1 Données économiques générales et mise en perspectives

Afin d'illustrer dans quel environnement économique particulier se situe l'écosystème Média en Tunisie, voici quelques chiffres clés pour appréhender et illustrer les contraintes et les potentialités de développement du marché publicitaire.

### II-1.1 Les chiffres clés 2021-2022

Population tunisienne : 12,1 Millions d'habitants (79<sup>ème</sup> pays sur 196)

Nombre de foyers sous le seuil de pauvreté : 600 000

Taux de pauvreté moins de 1,9 \$/jour : 0,2% stable depuis 2009

Taux de Chômage : 18% de la population active (626,1 milliers de chômeurs)

Activité économique

- ▶ PIB : 144,2 Mds TND (92<sup>ème</sup> pays)
- ▶ Taux de croissance (en dinars constant) : 2,2 %
- ▶ PIB/habitant en dinars : 7672 TND en 2022 (-1,3% vs 2021)
- ▶ Déficit commercial : 16,2 Mds TND (+ 26,6% vs 2020)
- ▶ Inflation: 9,8% (novembre 2022)

(Sources : FMI – Economic Outlook Avril 2022 et Institut National de la Statistique) :

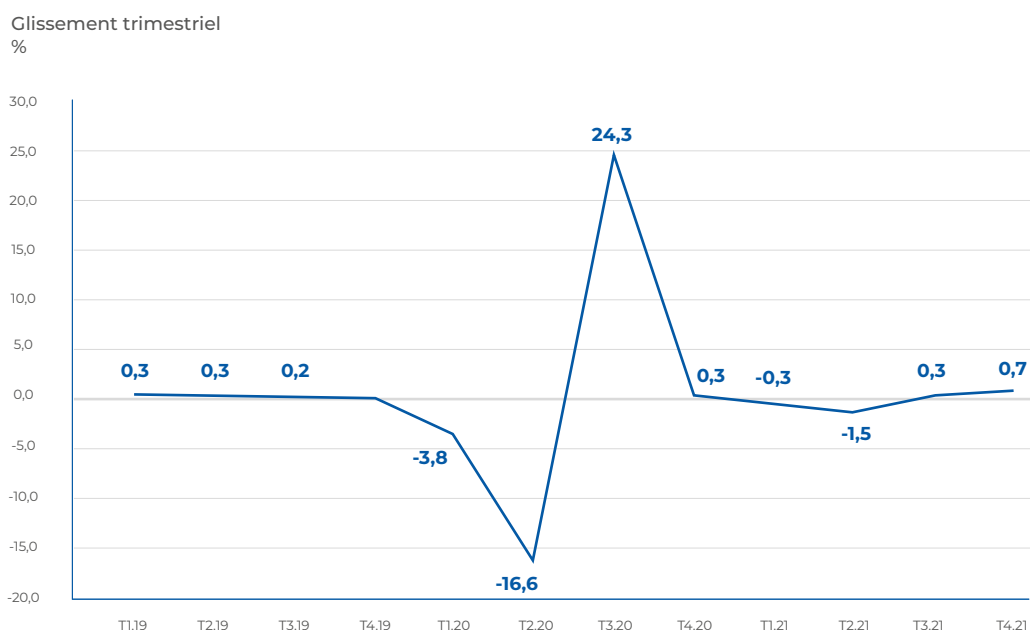
Investissements Médias nets HT après remises 2021 (Source : Sigma Conseil, Bilan des médias en 2021) : 166 millions TND (-18% vs 2020 et -29,4% vs 2019)

- ▶ TV: 105 M TND (63% - 6 pts)
- ▶ Radio: 27,2 M TND (16% + 2pts)
- ▶ Digital: 18 M TND (11% + 6 pts)
- ▶ Affichage : 11,7 M TND (7% - 2pts)
- ▶ Presse: 5 M TND (3% stable)

A titre de comparaison et pour illustrer la faiblesse des investissements publicitaires réalisés en Tunisie par rapport à la France, la population tunisienne est dans un rapport de 1 à 5 par rapport à la France mais de 1 à 300 pour les investissements publicitaires tous médias confondus (15,9 Mds € en France en 2021 source IREP, [www.irep.asso.fr](http://www.irep.asso.fr)).

## II-1.2 Données économiques et tendances

Après une récession historique, le rythme de reprise actuel ne permettrait pas un retour au niveau d'activité d'avant crise, avant 2024. Selon l'INS, le taux de croissance du PIB a atteint 2,4% en 2022 contre 3,1% en 2021 après une chute de 8,7% en 2020.



### EVOLUTION DU PIB TRIMESTRIEL AUX PRIX DE L'ANNÉE PRÉCÉDENTE SOURCE DONNÉES DE L'INS, GRAPHE DG TRÉSOR

La crise a entraîné un dérapage budgétaire sans précédent réévalué à 8,3% du PIB pour 2021. Le déficit budgétaire de 6,7% dans la Loi de Finance 2022 paraît sous-évalué. « *La trajectoire de dette publique semble insoutenable sans réformes structurelles et est passée de 74,2% du PIB en 2019 à 90,2% en 2021* » selon le FMI (Fonds Monétaire International).

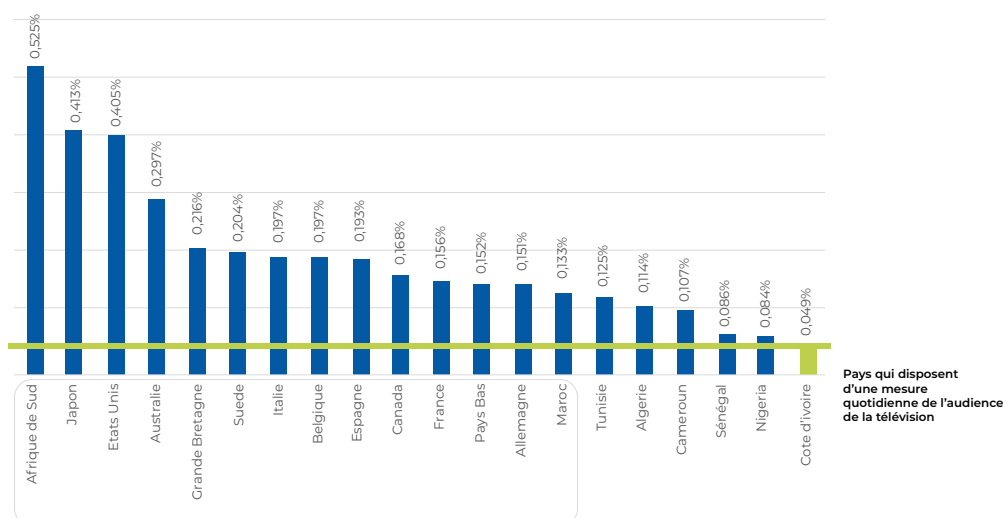
Le recours massif aux emprunts extérieurs en 2022 pour couvrir près des 2/3 des besoins de financement annuels rend impérative la conclusion d'un programme avec le FMI.

## II-1.3 Comparatif International

Il est difficile de trouver des données fiables ou pertinentes dès lors que l'on cherche à faire des comparaisons entre pays. L'histoire, la législation, les variations monétaires et l'environnement économique propre à chacun rend l'exercice délicat.

Le rapport, déjà mentionné ci-dessus, de 1 à 300 entre les investissements publicitaires réalisés en France comparés à la Tunisie est d'autant plus significatif que le différentiel de population n'est que de 1 à 5.

Les données concernant le PIB comparativement aux recettes publicitaires TV des différents pays étaient suffisamment fiables et les plus significatives pour apprécier une comparaison.



**POIDS DES RECETTES PUBLICITAIRES TV DANS L'ÉCONOMIE GLOBALE**  
SOURCE : MÉDIAMÉTRIE (2001)

Il est intéressant de constater la corrélation forte entre la précision de la mesure d'audience TV et le poids de l'investissement publicitaire du Média dans l'économie globale du pays. Même pour un pays du Maghreb comme le Maroc, l'impact est significatif.

Les données (PIB / Poids des recettes pubs), même si elles ne concernent que le média TV (63% des investissements publicitaires en Tunisie) donne une idée de la sous-exploitation du marché publicitaire tunisien et du potentiel qui pourrait être développé.

## Conclusion

En reprenant les principaux ratios de comparaison entre la France et la Tunisie et qui fondent l'investissement publicitaire, à savoir : La population 1/5 et le PIB par habitant 1/12, nous devrions avoir un rapport de  $(1/5 \times 12) = 1/60$  entre l'investissement publicitaire français et tunisien. Nous avons observé qu'il était en réalité de 1/300.

On peut donc déduire de cette approche théorique que le potentiel du marché publicitaire tunisien pourrait être de  $300/60 = 20$  soit  $150M \text{ DTN} \times 20 = 3 \text{ Mds de DTN}$  net tous médias confondus. Bien entendu cette approche doit être prise avec beaucoup de précautions mais elle donne un ordre de grandeur du potentiel publicitaire théorique dans un cadre qui serait propice.

## II-2 Les objectifs de la communication publicitaire

Les objectifs de communication publicitaire pour une entreprise peuvent se résumer autour de 3 axes stratégiques majeurs :

- ▶ Créer ou développer la notoriété et la valeur d'une marque ;
- ▶ Stimuler les ventes de biens ou services ;
- ▶ Recruter de nouveaux clients.

Le recours à la publicité est, donc, avant tout pour l'annonceur, un moyen de développer de nouveaux produits ou services, de stimuler la croissance de l'entreprise et le gain de parts de marché sur ses concurrents. Ce sont des investissements importants et stratégiques. La contrepartie pour que cet investissement se développe et devienne récurrent, est bien entendu la mesure de son efficacité, que ce soit :

- ▶ Sur le court terme, lorsqu'il s'agit de lancer un produit, de stimuler les ventes, de gagner des parts de marché (PDM) ou de recruter de nouveaux clients ;
- ▶ Sur le moyen/long terme, lorsqu'il s'agit de mesurer l'évolution de la notoriété d'une marque et de sa perception auprès d'un public cible sur ses valeurs clefs.

Ainsi, l'investissement publicitaire bien réalisé est un formidable moteur de croissance économique.

### II-2.1 Les règles de base d'une communication réussie

Toute la chaîne logistique de production d'un produit jusqu'à sa vente en passant par sa distribution doit être en phase et correctement calibrée par rapport à la campagne publicitaire : Trop de pub et on se retrouve en rupture de stock ; pas assez et ce sont des invendus dans les rayons que la distribution demandera à l'entreprise [l'annonceur] de récupérer.

Indépendamment de la question des moyens, il y a 4 éléments clefs à respecter et qui conditionnent la réussite d'une communication publicitaire, à savoir : la création, la cible, le choix du média et le médiaplanning.

### II-2.2 La création

De tous les éléments qui interviennent dans le succès ou l'échec d'une campagne de publicité, la création est celui dont l'impact sur l'efficacité est incontestablement le plus fort. Cela ne sert à rien de marteler un message s'il n'émerge pas, s'il ne parle pas à son public, s'il ne donne pas envie ou s'il ne fait pas rêver.

L'utilisation, pour la télévision par exemple, d'un film international réalisé (et testé) pour un public de culture différente, représente une économie sur les coûts de production, largement balayée par la perte d'efficacité lors de la diffusion du message.

Concernant la production audio dont les coûts sont assez faibles et parfois et même parfois offerts par le média, il ne faut pas hésiter pour une meilleure efficacité à multiplier les créations différentes et ainsi mieux les contextualiser en fonction du moment de la journée ou du jour de la semaine par exemple.

## II-2.3 La cible

Une fois que le message à délivrer est bien exécuté, il est primordial de l'adresser à la bonne cible. Cela semble une évidence mais il s'avère souvent que ce choix stratégique est parfois négligé : faire la confusion entre la cible marketing d'un produit et la cible média utilisée pour en faire sa promotion est l'erreur la plus largement répandue.

A titre d'exemple : un film faisant la promotion d'un véhicule neuf sera réalisé comme s'il s'adressait à un public de moins de 50 ans, ce qui flatte les acheteurs potentiels qui ont une moyenne d'âge proche de 60 ans. La cible visée pour que cette campagne soit efficace sur les ventes doit donc se concentrer sur les écrans publicitaires dont l'audience est en affinité avec les acheteurs potentiels. A contrario, si c'est une campagne d'image, elle pourra à juste titre se focaliser sur une cible marketing de <50 ans en ayant présent à l'esprit que l'efficacité sur les ventes ne sera pas maximisée.

Le choix de la cible est donc un élément stratégique crucial qui conditionne notamment le choix du média à utiliser et des programmes autour desquels investir.

## II-2.4 Le choix du média

Chaque média est consommé majoritairement par des publics plus ou moins jeunes et c'est le fruit de son histoire plus ou moins récente. Sans surprise, plus un média est récent plus il sera majoritairement consommé par des publics jeunes.

Parallèlement à la question de l'âge moyen, chaque média porte intrinsèquement une « fonction » de prédilection plus spécifique :

- ▶ La TV, parce qu'elle sollicite simultanément les sens de la vue et de l'ouïe, est le média traditionnel le plus efficace. Il sera notamment privilégié pour les campagnes d'image, de notoriété et nécessite un budget avec un ticket d'entrée minimum conséquent pour être efficace ;
- ▶ La Radio est avant tout un média tactique notamment consommé en mobilité.

Il sera privilégié pour la création de trafic sur les points de vente et sera particulièrement efficace pour stimuler les ventes et les promotions ;

- ▶ La Presse écrite, par son caractère statuaire, sera privilégiée pour les campagnes institutionnelles des marques ;
- ▶ Le Digital est très complémentaire des médias traditionnels dans la mesure où son audience est naturellement plus jeune que celle des médias traditionnels.

Son efficacité principale résulte dans sa capacité à récupérer « *on line* » les *stimuli* publicitaires générés « *off line* » par les campagnes des médias traditionnels afin de les convertir par des ventes en ligne.

Les GAFAM ont particulièrement bien exploité auprès des annonceurs cette capacité à être « le dernier maillon de la chaîne » avant-vente, et réussi parfois à les convaincre que c'est le seul qui compte vraiment.

Bien entendu, cette approche des fonctions de chaque média en tant que « support publicitaire » est une vision schématique et réductrice. Elle donne cependant une idée des interactions possibles à l'intérieur de l'écosystème et des stratégies possibles pour les annonceurs en tenant compte de leur budget.

## II-2.5 Le médiaplanning

Comme cela a été abordé ci-dessus, le choix d'un ou plusieurs médias est notamment conditionné par un budget, un objectif de communication, une cible et une création. Cet arbitrage fait qu'il faudrait s'assurer qu'on pourra acheter les bons spots sur les bonnes stations/chaines/journaux/sites en quantité suffisante pour couvrir correctement la cible recherchée avec un niveau de répétition permettant une mémorisation optimale.

Pour cela, il faudrait un bon logiciel de médiaplanning récupérant les audiences (prévisionnelles *a priori* et/ou réelles *a posteriori* quand la donnée existe) sur chaque écran publicitaire investi pour s'assurer que l'objectif global de couverture et de répétition sur la cible média visée pourra être atteint.

Les objectifs de couverture sur cible et de répétition sont variables selon les médias utilisés. A titre d'exemple, voici quelques standards d'objectifs de médiaplanning selon le média :

- ▶ En Télévision on cherche une répétition > à 3 sur une couverture > à 70% de la cible visée ;
- ▶ En Radio on cherche une répétition > à 5 sur une couverture > à 50% de la cible visée.

Ces standards sont la résultante de l'indice de mémorisation d'un message publicitaire en fonction du média utilisé et qui est déterminé par le « bêta de Morgensztern ». Appelé également « loi du souvenir publicitaire », le bêta de Morgensztern est un coefficient de mémorisation publicitaire utilisé pour calculer la mémorisation totale d'une campagne réalisée sur plusieurs vagues. On applique le bêta aux taux de mémorisation obtenus lors de la 1<sup>ère</sup> vague. Le bêta de Morgensztern varie logiquement en fonction du Média utilisé. A titre de comparaison, au moment de la création du bêta (avant Internet), les taux de mémorisation observés étaient de : Radio 5%, Presse 10%, TV 15% et Cinéma 75%.

Ces taux de mémorisation observés pour chaque média conditionne ensuite le médiaplanning. On peut donc considérer qu'une campagne de cinéma est efficace dès le 1<sup>er</sup> contact avec un individu (75% de taux de mémorisation) là où en radio (5% de taux de mémorisation), il faut au moins une répétition de 4 occurrences sur un même individu pour obtenir une certaine efficacité.

## II-3 Les stratégies des acteurs du marché publicitaire en Tunisie

Le marché publicitaire tunisien est dominé par les grandes agences de communication et quelques gros annonceurs. Ce marché de 200 millions de TND nets en 2021, selon les chiffres des professionnels du SAPA, fait vivre une cinquantaine de médias audiovisuels (notamment privés), ce qui reste de la presse écrite (papier) ainsi que la presse électronique.

Certains de ces médias ont toutefois commencé à repenser leurs modèles économiques en cherchant une diversification de leurs revenus. Cette section sera consacrée à l'étude des stratégies des acteurs du marché et à leurs attentes en vue de permettre aux médias de mieux cibler leurs programmations et leurs contenus.

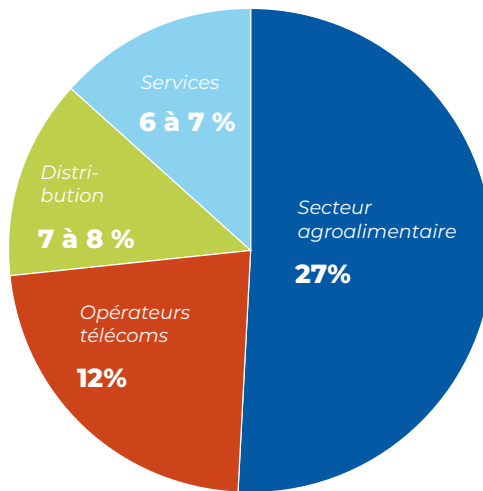
Le secteur de la publicité comprend plusieurs métiers qui vont de la création aux achats d'espaces en passant par la stratégie, le conseil et les relations publiques (PR). Les professionnels membres du SAPA affirment que les centaines d'agences (plus de 300) que compte la Tunisie, regroupées en grande partie au sein du syndicat, se partagent un marché de la communication de près de 200 millions DT nets dont 150 MD en achats d'espaces publicitaires. 70% de ces montants transitent par les agences et plus de 50% des investissements publicitaires (IP) concernent la télé.

Le marché publicitaire emploie des effectifs globaux de l'ordre de 6000 personnes, outre les 12000 employés des prestataires externes (imprimeurs, producteurs, etc.).

Sur ces centaines d'agences qui opèrent dans le secteur, quatre groupes dominant, à savoir : Mindshare/Mediacom qui revendique une part de marché de près de 40%, suivi de UM7-McCann avec une part de marché oscillant entre 25 et 35% ainsi que les groupes 3SG et Media, selon les estimations de Zied Brahim, vice-président du SAPA. Ces grandes agences, faisant partie de réseaux internationaux, couvrent tout le spectre des métiers de la communication et conseillent plusieurs grandes marques nationales et internationales.

Ainsi, le groupe Mediacom/Mindshare, à titre d'exemple, conseille outre les marques nationales Tunisie Telecom, Vitalait (agroalimentaire), Lilas (produits de grande consommation), Ennakl (distribution automobile) et HA (habillement), les marques internationales Coca-Cola pour l'Afrique, Samsung, Kiabi, Vivo, Kia et Honda.

Au niveau des investissements publicitaires, et selon les statistiques de 2021 fournies par les professionnels du SAPA, ils sont dominés par le secteur agroalimentaire à hauteur de 27%, par les opérateurs télécoms à hauteur de 12%, par la distribution à un niveau de 7 à 8% et par les services à hauteur de 6 à 7%.



**PRINCIPAUX SECTEURS POUR LES INVESTISSEMENTS PUBLICITAIRES 2021**  
(SOURCE SAPA)

Certes, durant le mois du Ramadan, plusieurs médias, surtout les télévisions, y réalisent jusqu'à 50% de leur chiffre d'affaires annuel. Néanmoins, d'après Afifa Chihaoui, directeur général de UM7 et membre du SAPA, le mois saint ne représente pas plus de 35% des IP annuels du marché.

Les deux catégories d'acteurs opérant sur le marché de la publicité, à savoir les annonceurs et les agences de communication, pourraient être abordées de plusieurs manières.

### II.3.1 Les annonceurs

Sur le marché publicitaire tunisien, il y a une grande diversité d'annonceurs et de pratiques. Cela dépend de leur secteur d'activité, de l'intensité de la concurrence, de l'innovation au niveau des produits, de la disponibilité des produits, etc.

Il serait bien sûr réducteur de généraliser certaines pratiques à l'ensemble des annonceurs, mais le choix a été fait de centrer l'analyse sur le top 10 des annonceurs car ils représentent plus de 70% des investissements publicitaires dans les médias en Tunisie.

Par ailleurs, il serait difficile de parler véritablement de stratégie pour les autres annonceurs tant leurs investissements sont anecdotiques et, le plus souvent, le fruit d'une décision ponctuelle d'opportunité ne s'inscrivant pas dans une réflexion globale.

Les secteurs ultrasdominants sont principalement l'alimentaire, les télécoms et la distribution. Pour chacun d'entre eux, il y a peu d'acteurs et les positions sont relativement bien établies incitant davantage au *statu quo*, plutôt qu'à la conquête plus ambitieuse de nouvelles parts de marché.

Ainsi, au niveau d'un secteur monopolistique, le recours à la publicité est très faible. Il en est de même pour les secteurs trop réglementés, à l'instar de l'industrie pharmaceutique ou des compléments alimentaires.



avEn revanche, au niveau d'un secteur concurrentiel, la présence publicitaire est fortement corrélée à l'intensité de la compétition entre les marques. C'est le cas, à titre d'exemples, des secteurs agroalimentaire, télécoms, de la distribution et des secteurs de grande consommation, plus généralement. La course aux parts de marchés de ces acteurs les pousse à être des annonceurs importants sur les différents supports médiatiques. C'est ainsi, qu'en 2021, et selon le bilan médias 2021 de Sigma Conseil (page 51), les dix spots publicitaires qui ont été le plus mémorisés par les téléspectateurs tunisiens concernent des produits alimentaires (5 produits), les télécoms (3 opérateurs), la grande distribution (1 chaîne) et autres produits de grande consommation (1 détergent). Au-delà de la créativité ou non des spots, c'est l'intensité de leurs passages dans les médias qui influence leur mémorisation.

|    | CAMPAGNES       | MEMORISATION (TAUX MOYEN) | MÉMORISATION MAX (2021) |
|----|-----------------|---------------------------|-------------------------|
| 1  | MAGASIN AZIZA   | 8,7                       | 19,1                    |
| 2  | DELICE DANONE   | 5,6                       | 9,2                     |
| 3  | DELICE          | 4,8                       | 6,4                     |
| 4  | SICAM           | 2,9                       | 5,5                     |
| 5  | FIDJI           | 2,7                       | 2,7                     |
| 6  | OOREDOO         | 2,4                       | 4,2                     |
| 7  | TUNISIE TELECOM | 1,8                       | 2,7                     |
| 8  | VITALAIT        | 1,5                       | 3,8                     |
| 9  | ORANGE TUNISIE  | 1,4                       | 3,8                     |
| 10 | LILAS           | 1,3                       | 2,9                     |

**LES 10 SPOTS PUBLICITAIRES LES PLUS MÉMORISÉS EN 2021 »,**  
SOURCE : BILAN DES MÉDIAS 2021, SIGMA CONSEIL

Le lancement d'un nouveau produit sur le marché (un nouveau produit laitier, un nouveau téléphone portable ou une nouvelle offre commerciale, à titre d'exemples) est une occasion pour les annonceurs pour investir en publicité pour stimuler les ventes et ancrer le produit sur le marché. Ainsi, de manière presque concomitante, à l'automne 2022, on a assisté au lancement de produits d'e-payment par plusieurs établissements bancaires de la place (BH pay, STB pay, BNA pay, UBCI pay, etc.) ou à la relance de campagnes de produits comparables (Amen pay).

De même, la disponibilité des produits conditionne les investissements publicitaires les concernant. Il en est ainsi des marques automobiles (importées) : cela ne vaut pas la peine de leur faire de la publicité quand les produits ne sont pas sur le marché. Cela a été le cas en 2021 et particulièrement en 2022 **à la suite** de la pandémie de la COVID-19, de la pénurie des semi-conducteurs et des perturbations des chaînes logistiques mondiales. Cela a fortement pénalisé les concessionnaires automobiles tunisiens dans leurs approvisionnements avec souvent des délais d'attente qui dépassent les 6 mois.

De même, certains dirigeants des agences médias ont affirmé, dans les entretiens réalisés dans le cadre de la présente étude, que tous leurs clients du secteur des pâtes alimentaires ont arrêté, juste avant le début du mois de Ramadan (Avril 2022), le lancement de leurs campagnes publicitaires en raison de la guerre d'Ukraine et des difficultés d'approvisionnement en céréales qui en ont découlé.

Notons que le recours des annonceurs à des agences médias diffère d'un client à un autre. Cela varie d'une simple création d'un logo auprès d'une petite agence à un recours massif à une ou plusieurs grandes agences couvrant tout le spectre des métiers de la communication. C'est le cas des grandes marques tunisiennes mais aussi des marques étrangères établies ou commercialisées en Tunisie. Certaines marques internationales imposent à leurs filiales ou représentations tunisiennes le recours à des agences affiliées à des réseaux internationaux qui sont déjà prestataires de la marque au niveau international ou régional (Afrique, Moyen-Orient, etc.).

Au niveau de cette variété d'annonceurs, et outre les grands annonceurs recourant aux agences de communication, il convient d'étudier le comportement des gros annonceurs qui ne recourent pas aux agences ainsi que celui des annonceurs publics qui représentent une catégorie assez particulière.

### **II.3.1.1 LES PRINCIPAUX ANNONCEURS, SANS AGENCE MÉDIA**

Parmi les annonceurs les plus importants du pays, certains ont fait le choix d'internaliser l'agence Média pour différentes raisons. C'est le cas de l'opérateur télécoms privé Ooredoo et du groupe agroalimentaire Délice (Danone).

#### **• LA POLITIQUE DE COMMUNICATION D'OOREDOO**

Depuis sa création en 2002 sous la marque Tunisiana (son ancienne dénomination), l'opérateur télécoms privé Ooredoo est régulièrement classé dans le Top 3 des annonceurs du pays pour des investissements publicitaires. Dès son lancement, la marque a inondé de publicité les différents supports médiatiques du pays (télévisions, radios, presse écrite (papier) et presse électronique). Ooredoo a imposé sa marque au fil des ans en investissant dans les médias et en sponsorisant des associations sportives de premier plan, des festivals, des événements technologiques et culturels, etc.

Aujourd'hui, selon son directeur de la marque et de la communication, Aziz Haddad, Ooredoo consacre 50% de son budget marketing aux médias. Ce budget a été réparti dans les proportions suivantes en 2022 :

- ▶ 25% pour les IP à la télé (contre 20% en 2021) ;
- ▶ 25% pour la radio (contre 20% en 2021) ;
- ▶ 35% pour le digital (contre 30% en 2021) ;
- ▶ 15% pour la presse écrite (contre 30% en 2021).

L'évolution de cette répartition montre le déclin programmé de la presse papier et confirme la forte progression notable du digital. Le digital est composé notamment de la presse électronique et les réseaux sociaux. Ooredoo a été un acteur précurseur dans la publicité en ligne. L'opérateur diversifie ses supports publicitaires en recourant depuis quelques années aux influenceurs. La marque télécoms a signé avec 7 influenceurs permanents et en a rajouté deux pendant le mois de Ramadan (Avril 2022). Aziz Haddad loue « l'impact » de ces influenceurs et leurs « KPIs » (performances).

Au niveau des médias audiovisuels, Ooredoo a été souvent sponsor d'émissions télé et radio à grande audience, telles que les émissions sportives, et sponsorise actuellement plusieurs chroniques technologiques sur plusieurs radios : Mosaique FM, Express FM et Jawhara FM. L'opérateur segmente ses campagnes et dédie souvent ses campagnes grand public (forfaits télécoms, jeux-concours, etc.) aux chaînes généralistes et ses campagnes Business aux médias spécialisés (comme Express FM) ou aux émissions spécialisées (technologie, économie, etc.) sur les chaînes généralistes.

Une constante semble être la règle chez l'opérateur : toutes les campagnes, qu'elles soient grand public ou qu'elles ciblent le monde des affaires, sont déclinées sur tous les supports : spots télé, spots radios, bannières Internet et pages publicitaires sur la presse écrite.

Sponsor de la Coupe du monde de Football (Qatar 2022), Ooredoo profite de l'engagement de sa maison mère dans cet **évènement** planétaire pour investir sur le marché local et entretenir sa notoriété.

En ce qui concerne l'intensité de ses IP, l'opérateur répartit ses publicités tout au long de l'année avec des pointes régulières au mois de Ramadan et des pointes exceptionnelles à l'occasion d'événements comme la Coupe du monde ou l'avènement de la 4G (à l'instar de ses concurrents TT et Orange). A ce propos, Aziz Haddad note une « saisonnalité des médias » avec notamment le pic du Ramadan **à la télé avec son lot de nouvelles productions (fictions, séries, caméras cachées, etc.), la baisse flagrante des audiences télés en été, etc.**

Néanmoins, face à cette saisonnalité des médias, il n'y a « pas de saisonnalité au niveau des opérateurs télécoms », en ce sens qu'il n'y aurait pas d'impact exceptionnel de leurs IP du Ramadan, par exemple, sur leurs performances commerciales ou financières. Ces IP en période de Ramadan ont plus un objectif d'entretien de la notoriété de la marque qu'une recherche de performances commerciales immédiates.

Quant au médiaplanning, Aziz Haddad met en doute les audiences des deux instituts de mesure de la place en considérant que le « *day after recall* » **n'est pas « fiable »**. **Toutefois, il admet qu'il prépare ses médiaplannings en utilisant un mix entre les études de Mediascan, de Sigma Conseil et du « flair »**.

Le non-recours d'Ooredoo à une agence média attitrée semble être justifié par les arguments suivants :

- ▶ En internalisant les activités des agences et en mettant en place les moyens humains et matériels en interne d'une « vraie agence », Ooredoo assure le fonctionnement d'une structure dédiée à ses nombreuses activités publicitaires, contrairement à une agence externe qui pourrait être **tirillée entre différents clients** ;
- ▶ La célérité d'exécution des campagnes de l'opérateur ;
- ▶ La capacité de négociation en direct avec les nombreux supports médiatiques ;
- ▶ Les économies de fonctionnement de la structure interne.

En ce qui concerne leurs relations avec les médias, l'opérateur négocie des remises annuelles avec les médias qui serviront de base pour toute la période contractuelle. De même, et comme évoqué ci-dessus, Ooredoo a conclu un grand nombre de conventions

annuelles avec les sites de la presse électronique, ce qui assure à ces derniers des revenus récurrents et à Ooredoo une présence médiatique à des prix raisonnables et surtout avec le moins de tracas bureaucratiques possibles (facturation à espaces réguliers avec des délais de règlement prédéfinis et surtout respectés). Cela fait d'Ooredoo un bon partenaire des médias électroniques de la place.

D'une manière générale, Aziz Haddad note le « *peu d'innovation* » au niveau du secteur médiatique avec un « *certain statu quo* ». Il s'attend de leur part à « *plus de créativité, à de nouveaux concepts et à des opérations cross-médias* ».

#### • LA POLITIQUE DE COMMUNICATION DE DÉLICE

Créé en 1978, le groupe Délice, est l'un des groupes les plus importants dans le secteur agroalimentaire en Tunisie. Il est leader du marché du lait avec 65% de parts de marché (PDM), contre 26% pour son concurrent direct Vitalait, leader des produits laitiers frais (yaourt) avec une PDM de 69% (contre 22% pour Vitalait), leader sur le marché (plus concurrentiel) des jus avec une PDM de 36,5% et troisième sur le marché du fromage avec une PDM de 27%. Le groupe Délice, est constitué d'une dizaine de sociétés et est coté à la Bourse de Tunis des Valeurs Mobilières (BVMT) à travers sa holding, Délice Holding. Il a réalisé un chiffre d'affaires de 1,165 milliard de TND et un résultat net part du groupe de 70,352 millions de TND en 2021<sup>16</sup>.

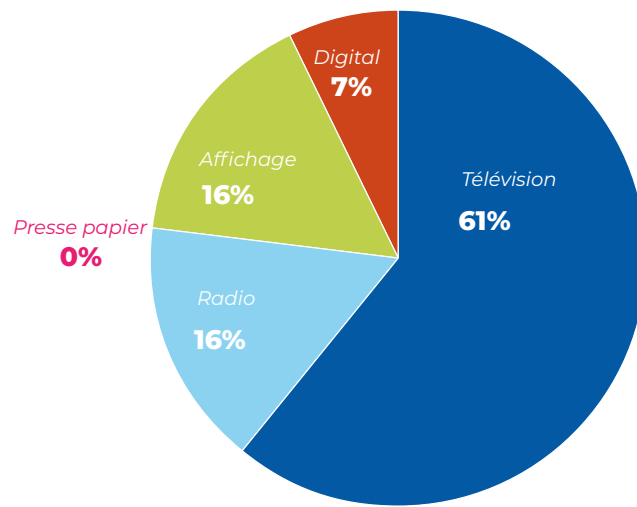
Ce leadership du groupe Délice au niveau du secteur agroalimentaire est confirmé également au niveau de la communication du groupe, qui figure régulièrement dans le Top 3 des annonceurs du pays. D'après le bilan médias 2021 de Sigma Conseil, Délice aligne deux des dix spots télé les plus mémorisés en 2021. Cette présence publicitaire traduit également la stratégie d'innovation du groupe, actif sur une multitude de produits alimentaires, enrichis en 2021 par le lancement d'une nouvelle activité d'eaux minérales.

L'intensité de la présence publicitaire du groupe Délice, tant en nombre de produits que de campagnes, justifie, dans une certaine mesure, le non-recours à une agence médias externe (c'est également le cas pour Ooredoo dans les télécoms). Concrètement, il s'agit de se charger en interne des plannings des campagnes, des recommandations des médias et des achats (*buying*).

Le Responsable Média du groupe Délice, Mejdî Ayeche, justifie ce choix en affirmant que les recommandations des agences médias externes « *ne sont pas toujours fiables* ». Comme pour Ooredoo, ce choix d'internalisation des activités d'une agence média, a des avantages indéniables pour ce qui relève de la célérité de montage et d'exécution des opérations publicitaires de Délice, du pouvoir de négociation avec les médias en direct et des remises importantes qui en découlent. Ce choix assure, également, selon Mejdî Ayeche, un « *meilleur placement des produits du groupe dans les médias* » et des « *deals maîtrisés de bout en bout* ». Il assure que travailler avec Délice est aussi « *un atout indéniable pour les médias* », qui ont en face d'eux un « *partenaire solide et solvable* ».

Au niveau des investissements publicitaires, et toujours selon Mejdî Ayeche, Délice consacre plus de la moitié de ses IP à la télé, comme le montre le graphique suivant relatif à l'année 2021 :

<sup>16</sup> [https://www.tunisievaleurs.com/documents/Etude\\_D%C3%A9lice\\_Holding\\_Juin\\_2022.pdf](https://www.tunisievaleurs.com/documents/Etude_D%C3%A9lice_Holding_Juin_2022.pdf)



### RÉPARTITION APPROXIMATIVE DES IP DE DÉLICE ENTRE LES DIFFÉRENTS SUPPORTS MÉDIATIQUES EN 2021

Trois remarques s'imposent à la lecture de ce graphique :

- ▶ La télévision reste prépondérante dans les choix publicitaires de Délice ;
- ▶ Délice n'investit plus dans la presse écrite papier, en déclin continu ;
- ▶ Le digital, sous toutes ses formes (Google, Facebook, Instagram, influenceurs, etc.), enregistre une montée fulgurante en tant que canal publicitaire de Délice : le groupe ne consacrait pas plus de 2 à 3% de ses IP en 2019. Cette tendance générale est appelée à se s'accroître dans les années à venir. Mejdi Ayeche souligne « *l'efficacité* » des supports digitaux et la précision de leurs « KPIs » (indicateurs de performance).

Au niveau du *timing* des investissements publicitaires, sont étalés sur toute l'année avec, toutefois, un pic au mois du Ramadan. Mais, comme pour Ooredoo, et même si le mois saint semble propice aux produits alimentaires, le responsable médias de Délice, affirme que la présence publicitaire des produits Délice pendant le Ramadan est plus « *pour l'image que pour faire du business* ».

Au niveau des relations avec les médias, il affirme que le groupe établit des relations de « *partenariat pérenne* » avec les médias mais s'attend à ce que :

- ▶ Les grilles tarifaires des médias soient « *plus réalistes* » en ne « *s'alignant pas systématiquement sur les prix des médias leaders* » ;
- ▶ Il y ait de la visibilité supplémentaire des produits sur toute la journée (*day time*) et non seulement pendant les « *primes* » des médias ;
- ▶ Il y ait plus d'innovation, de nouveautés au niveau des programmes, de nouveaux concepts, etc.

### II.3.1.2 LES ANNONCEURS PUBLICS

Parmi les entreprises publiques, il y a Tunisie Telecom et les autres. Les pratiques de communication de l'opérateur se rapprochent beaucoup de celles du privé, concurrence oblige, alors que celles des autres entreprises restent « otages », dans la majorité des cas, des règles rigides du secteur public.

#### • LA POLITIQUE DE COMMUNICATION DES ACTEURS PUBLICS

Depuis la disparition de l'Agence Tunisienne de Communication Extérieure (ATCE) au lendemain de la révolution de 2010-2011, il n'y a plus de politique publique de répartition de la publicité publique. La défunte ATCE jouait ce rôle et centralisait l'achat d'espaces publicitaires des établissements publics sur les différents médias (télévisions, radios, presse écrite papier et presse électronique). Ces achats concernaient les campagnes publicitaires, les publications d'annonces publiques, les appels d'offres publics, etc. Ces achats publics représentaient un moyen « subtil » de pression sur les médias.

Aujourd'hui, les entreprises publiques ont repris une marge de manœuvre par rapport à cette aberration originelle, celle de ne pas permettre aux dirigeants des entreprises publiques d'avoir la main sur le levier publicitaire de leurs entreprises, même s'ils géraient par ailleurs des budgets de fonctionnement et d'investissement, beaucoup plus importants. Toutefois, beaucoup de médias demandent actuellement le retour d'une mainmise de l'Etat sur les budgets de communication de ses entreprises.-

Par ailleurs, au niveau des annonces classées, les budgets publics étaient de l'ordre de 20 millions de TND par an, jusqu'à 2010. Selon Mohamed Laroussi Bensalah, directeur exécutif de la FTDJ, il serait aujourd'hui d'environ 10 millions de TND dont 1 million figure dans les budgets des différents ministères.

Sur le marché publicitaire, plusieurs entreprises à capitaux publics investissent dans la publicité, notamment celles d'entre elles qui sont sur des marchés concurrentiels, telles que les banques, les assurances et les opérateurs télécoms. Certes, ces entreprises essaient de se rapprocher des standards de gouvernance des privés, mais elles sont toujours pénalisées par les règles bureaucratiques du secteur public : les consultations, les appels d'offres, etc.

D'ailleurs, et selon les professionnels de l'écosystème médiatique (les médias et les agences, notamment), les investissements publicitaires du secteur public restent assez marginaux, à l'exception notable de ceux de Tunisie Télécom. Le directeur général de Mosaique FM confirme ce constat : « en valeur, la publicité publique est insignifiante ». L'exception Tunisie Telecom mérite le détour.

#### • LA POLITIQUE DE COMMUNICATION DE TUNISIE TELECOM : UNE EXCEPTION DANS LE SECTEUR PUBLIC

Acteur historique du secteur des télécoms dans le pays, Tunisie Telecom a dû s'adapter à l'évolution de la structure concurrentielle et à l'arrivée de la téléphonie mobile pour être en phase avec son marché. L'opérateur, né en 1996 et transformé en société anonyme en 2002, a connu plusieurs étapes importantes : le lancement de la téléphonie mobile (GSM) en 1998, l'arrivée de son premier concurrent (privé), Tunisiana (rebaptisée Ooredoo par la suite) en 2002, l'ouverture de son capital à un partenaire étranger (Tecom Dubai) en 2006 et l'arrivée du second opérateur privé Orange en 2010. Tous ces faits saillants ont

conditionné la transformation de la gouvernance de Tunisie Telecom (TT), d'un office public monopolisant sans partage le marché des télécoms est un opérateur bataillant tous les jours pour préserver et promouvoir ses parts de marché.

La structure du marché des télécoms est passée d'un monopole de droit et de fait, à un oligopole composé de trois opérateurs : TT, Ooredoo et Orange, tous présents surtout sur la téléphonie mobile mais également sur la téléphonie fixe et Internet. Les trois opérateurs proposent des offres aux particuliers et des offres *business* destinées aux entreprises.

Cette nouvelle configuration du marché a conduit TT à adopter, dans la mesure du possible, les armes du privé pour pouvoir protéger ses positions sur le marché. Cela se vérifie, notamment, au niveau de sa politique de communication qui n'a rien à envier aux méthodes de ses concurrents privés.

Tunisie Telecom (TT) recourt aux services de l'agence médias, Mindshare depuis 2011. Ce choix, comme le rappelle Hela Goucha, directrice de la communication de l'opérateur historique, est le « fruit d'appels d'offres lancés à l'intention des agences opérant dans le pays ». Ce marché est remis en jeu tous les 3 ans. Passer par une agence média permet à Tunisie Telecom de contourner les rigidités des entreprises publiques en matière d'investissements publicitaires.

La stratégie de communication de Tunisie Telecom est diversifiée et se décline sous différentes formes : insertions publicitaires, *sponsorings*, événementiels, opérations spéciales, inclusion, RSE, etc. Les actions d'inclusion, soutenues par l'opérateur, vont de l'inclusion numérique à l'inclusion culturelle, en passant par l'inclusion éducative.

Consciente que Tunisie Telecom a une clientèle plus âgée en moyenne (45 ans) que celles de ses deux concurrents directs arrivés plusieurs années après l'opérateur historique, Hela Goucha souligne que son entreprise a choisi la voie de la « modernisation » de ses produits plutôt que du « jeunisme » à tout prix. Elle note que, même au sein d'une population jeune, il y a des « comportements opposés entre d'une part les 15-20 ans, et d'autre part les 20-25 ans ».

Au niveau de la répartition des IP dans les différents supports, Hela Goucha affirme que le budget de communication est composé à plus de 80% d'actions B to C. Les 20 % restant sont consacrés aux actions B to B (événements et opérations spéciales notamment). Elle indique, sans plus de précisions, que les IP à la télévision, à la radio et dans l'affichage se font dans des proportions comparables alors que les investissements dans le digital sont, sans surprise, sur une tendance haussière. Un phénomène contraire est observé dans le « print », la presse papier, dont la chute continue n'est pas près de s'inverser. A travers son engagement de plus en plus important dans le digital, TT, selon Hela Goucha, prend acte du fait que le digital est « mesurable » et qu'il y a de nouvelles « pratiques de consommation des médias : news, Tiktok, Instagram, podcasts, etc. ».

Par ailleurs, la directrice de communication de TT ajoute que l'opérateur recourt également, à l'instar de ses concurrents, aux influenceurs qui, à ses yeux, « *crédibilisent les messages des produits* ». Elle souhaiterait toutefois qu'il y ait davantage d'influenceurs, par exemple, dans la technologie ou la finance.

Comme d'autres grands annonceurs du pays, **Héla Goucha** s'attend à « *plus de diversité* » **de la part des médias**, « *une concurrence plus équilibrée* » **entre eux**, « *une plus grande segmentation* » **du marché ainsi que** « *plus de contenus de qualité* ».

## Synthèse

L'étude de cas particuliers d'annonceurs dans les secteurs dominants apporte les enseignements suivants :

- ▶ Leur position sur le marché des médias est telle qu'elle entraîne un déséquilibre préjudiciable pour le média dans la relation acheteur/vendeur. La conséquence la plus visible de cette situation, est bien sûr, le très faible coût d'accès au média.

Pour donner une idée de la relation qui s'est établie entre les plus gros annonceurs et certains médias, il ressort des entretiens menés dans le cadre de cette étude, qu'il y avait parfois une ingérence en amont de certains annonceurs, dans le choix des programmes.

De même, le placement de produits qui semble considérablement se développer, est devenu un levier de discussion pour les marques et une façon d'être impliquées en amont et à bon compte comme « coproducteur » de certains programmes.

Les plus gros acteurs utilisent les données de mesures d'audiences des deux instituts SIGMA et Media Scan. Ils en font un usage à géométrie variable selon les chiffres produits, l'intérêt particulier du moment et l'interlocuteur concerné.

On peut donc raisonnablement douter de la sincérité du Top 10 des annonceurs quand ils affirment vouloir une nouvelle mesure d'audience unique et fiable.

Même si des données fiables permettraient aux annonceurs d'investir dans les meilleurs écrans publicitaires avec davantage d'efficacité, la situation actuelle leur permet de limiter leurs dépenses publicitaires à un niveau extrêmement faible, tout en occupant le terrain. Ils sont donc les principaux bénéficiaires du flou actuel et il paraît illusoire d'espérer leur appui pour obtenir des mesures d'audiences véritablement fiables.

Parmi les plus gros annonceurs, certains ont totalement internalisé l'expertise média et ne passent plus par l'intermédiaire d'une agence. L'investissement publicitaire n'apparaît pas comme la résultante d'une réflexion « experte » conduisant à la réalisation d'un médiaplanning performant en choisissant précisément les médias sur lesquels investir.

C'est plutôt la nature de la relation, plus ou moins complice, qu'entretiennent les annonceurs avec tels ou tels médias qui conditionne le volume des investissements publicitaires. Cela se traduit par un déséquilibre du rapport de force entre les deux parties, au profit des annonceurs.

Pour reprendre le verbatim de certains annonceurs : « *les médias sont nos amis ... mais des amis qui sont maintenus dans une dépendance totale !* ».

L'unique préoccupation des annonceurs semble porter sur le mois du Ramadan et sur leur possibilité d'obtenir de l'espace dans de bonnes conditions, pendant cette période où le rapport de force leur est moins favorable.



Pour résumer la stratégie des annonceurs, on pourrait parler d'un consensus « silencieux mais ferme » pour le maintien de l'écosystème actuel. C'est en légiférant et en passant par des mesures contraignantes que le marché réussira à se développer durablement.

## II-3.2 Les agences média

Les grandes agences médias sont peu nombreuses et elles exercent une pression considérable sur les médias pour négocier en position de force. Certains médias, qui ne sont pas retenus dans une recommandation d'agence média, n'hésitent pas à aller négocier en direct et au meilleur prix, auprès des annonceurs.

Les agences médias considèrent à juste titre que les attentes de leurs clients sont centrées sur la question du prix et que la valeur ajoutée qu'ils proposent, avec une réflexion et des recommandations plus stratégiques, ne trouve pas d'écho sur le marché tunisien. La valeur de leur prestation, centrée sur l'achat et non sur la recommandation stratégique, s'en trouve considérablement affaiblie.

Les agences médias sont pour la plupart abonnées auprès des deux instituts de mesure d'audience pour les mêmes raisons que les gros annonceurs à savoir : utiliser les chiffres les plus pertinents en fonction des interlocuteurs et optimiser ainsi la négociation obtenue avec chaque média.

Il y a pour autant un intérêt direct pour les agences médias à ce que les prix négociés et le marché publicitaire progressent, car cela constitue le plus souvent la base de leur assiette de rémunération qui s'exprime généralement en pourcentage de l'investissement net réalisé.

On assiste donc à une forme de schizophrénie de la part des agences médias qui souhaiteraient toutes (officieusement) une inflation des tarifs des médias, tout en négociant des prix attractifs pour leurs clients annonceurs. Dans ces conditions, certaines agences médias considèrent qu'à terme, leur modèle économique ne sera plus viable.

La principale valeur ajoutée des grandes agences médias (outre la négociation) repose sur le *benchmark* (comparatif) apporté par leur réseau international. C'est particulièrement le cas dans la mise en œuvre d'opérations spéciales qui auraient déjà été réalisées à l'étranger et qui sont, d'une certaine façon, proposées clefs en main pour le marché tunisien. C'est une très belle vitrine et cela permet notamment de mesurer, la plasticité du marché tunisien et sa capacité à mettre en œuvre des opérations d'une certaine complexité.

## II-3.3 Les attentes des annonceurs et les défis du marché publicitaire

Comme le fait remarquer Hana Chérif (Media Scan), « le pouvoir est entre les mains des annonceurs ». En position de force par rapport à la plupart des médias tunisiens, les gros annonceurs et les grandes agences contactés dans le cadre de cette étude sont unanimes concernant leurs attentes vis-à-vis des médias (surtout audiovisuels) tunisiens. Tous considèrent qu'il y a peu d'innovation dans les concepts et programmes proposés par les médias et que la qualité fait souvent défaut. Pour Aziz Haddad (Ooredoo), il y a un statu quo dans le secteur : pas de créativité, pas de cross-média et pas de nouveaux concepts.

Tous les grands annonceurs se disent preneurs de nouveaux concepts et d'opérations spéciales en phase avec leur positionnement.

Pour sa part, Héla Goucha (Tunisie Telecom) s'attend à plus de diversité dans les médias, à une concurrence plus équilibrée, à plus de segmentation et à plus de contenus de qualité.

Mejdi Ayeche (Delice) se dit demandeur de nouveautés au niveau des programmes des médias audiovisuels. Il exige de ces derniers des grilles tarifaires « *plus réalistes* », c'est-à-dire en rapport avec leurs audiences et non nécessairement alignées sur les leaders du marché.

De même, Afifa Chihaoui (UM7) rappelle que « *le monopole tue* » et que le marché a besoin de diversité et de qualité au niveau des contenus des médias. Hassen Zargouni (Sigma Conseil) demande aux médias de « *respecter leurs téléspectateurs et leurs auditeurs* ». Cette identité de vue des principaux annonceurs et agences du pays pourrait se résumer par une demande de plus d'innovation dans les produits et contenus proposés par les médias.

## Conclusion

La communication publicitaire est une arme de développement économique redoutablement efficace pour peu que les règles publicitaires connues (création, médiaplanning, etc.) soient correctement appliquées.

Le développement des médias ne pourra passer que par une stimulation de la demande des annonceurs. Or les annonceurs sont trop peu nombreux en Tunisie, communiquent trop rarement et ceux qui sont présents tiennent le marché et les prix.

Il y a donc prioritairement une nécessité de formation pour démontrer l'efficacité des investissements publicitaires auprès des marques qui ne communiquent pas, mais également auprès des régies publicitaires qui doivent être les porte-paroles actives de cette efficacité et s'assurer de la bonne application des règles pour que les campagnes publicitaires soient correctement administrées.

Mais l'augmentation du nombre d'annonceurs ne suffira pas à elle seule, à créer une tension équilibrée entre l'offre et la demande, pour l'établissement d'un prix de marché viable pour les médias. La réduction du nombre de médias et leur regroupement, seront, paradoxalement, la seule façon d'envisager une relative pérennité économique indispensable à la liberté d'expression.

Parmi les médias existants, tous n'ont pas les mêmes perspectives. Le digital capte déjà 100% de la croissance publicitaire dans de nombreux pays et depuis plusieurs années.

Le format vidéo, parce qu'il stimule la vue et l'ouïe, est de loin le plus efficace et il se développe plus rapidement que les autres. Le marché de la TV et celui de la vidéo *on line multi-device* ( sur plusieurs supports ), devraient donc s'harmoniser dans les prochaines années et générer plus de valeur, au détriment des médias non audiovisuels.

Ce sera sans doute l'opportunité d'accueillir des plates-formes d'achat et de vente mondialisées qui ouvriront de nouvelles perspectives d'investissements publicitaires pour des annonceurs encore totalement absents de Tunisie.



**DIAGNOSTIC DES CAPACITÉS  
ORGANISATIONNELLES  
ET RH DES MÉDIAS TUNISIENS  
DANS LE DOMAINE DU  
MARKETING ET DES  
VENTES PUBLICITAIRES**

## III- DIAGNOSTIC DES CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES ET RH DES MÉDIAS TUNISIENS DANS LE DOMAINE DU MARKETING ET DES VENTES PUBLICITAIRES

La viabilité d'une entreprise ou d'une association dépend de la stratégie mais aussi de son environnement national et sectoriel. Les médias tunisiens n'échappent pas à cette règle. Leur organisation globale ou celle de leurs départements spécifiques (administratif, financier, marketing, commercial ou technique) dépend des choix stratégiques de leurs dirigeants mais aussi des forces du marché (barrières à l'entrée, niveau de la concurrence, arrivée de nouveaux concurrents et rapports de force entre médias et annonceurs/agences).

Ainsi, l'organisation des médias tunisiens dans le domaine du marketing et des ventes publicitaires est conditionnée par la situation économique du pays, par la taille du marché publicitaire, par le nombre des acteurs, par la nature et la stratégie de leur modèle économique et par les moyens qu'ils se donnent pour atteindre leurs objectifs. Les attentes des annonceurs et de leurs agences influencent les choix d'organisation commerciale et marketing des médias.

### II-1 Synthèse sur l'impact de l'environnement général et sectoriel des médias, sur leurs stratégies et leur organisations marketing et vente

#### III-1-1 Impact de l'environnement général sur l'organisation des médias : Analyse PESTEL

Une analyse rapide selon le modèle PESTEL (politique, économique, sociologique, technologique et légal) permet de mesurer les conséquences de l'environnement national sur le fonctionnement général des médias, en particulier sur leur organisation, leur stratégie marketing et de vente.

**Le contexte politique.** Tous les acteurs de l'écosystème des médias, s'accordent à dire que depuis 2011, l'État tunisien n'a plus de politique publique pour les médias : on est passé de l'omniprésence de l'État avant 2011 à une régulation (principalement éditoriale) à travers la HAICA pour l'audiovisuel et les décrets-lois 2011-115 et 2011-116. Par conséquent, et contrairement à tous les autres secteurs économiques du pays (industrie, énergie, commerce, tourisme, etc.), il n'y a plus de référents attirés pour les médias à même de veiller sur leur bon fonctionnement économique et sur leur viabilité. Cela se ressent en particulier en temps de crise économique.

**Le contexte économique.** Il faut rappeler que la croissance du pays a été de moins de 1% en moyenne durant toute la dernière décennie, et cela pour différentes raisons : instabilité politique, attentats terroristes, pandémie de la COVID-19, etc. Toutefois, les deux instituts de mesure d'audience (et de monitoring des campagnes) révèlent que les investissements publicitaires n'ont pas baissé en volume et restent plus ou moins stables en valeur depuis

2014. Cela dit, c'est la presse écrite papier qui, comme partout dans le monde depuis l'arrivée en force d'Internet, a le plus souffert dans son modèle économique et ses effectifs. La presse écrite (électronique et papier) a perdu, selon l'UGTT, 190 journalistes pendant et après la crise de la COVID-19.

**L'usage des médias.** Les Tunisiens restent attachés aux médias audiovisuels : la radio dans la journée, surtout en matinée et la télé le soir, notamment entre 19h et 22h. Toutefois, dans un monde hyperconnecté, les habitudes des auditeurs et des téléspectateurs sont en train de changer surtout chez les jeunes. Ils écoutent la radio sur leurs téléphones ou sur leurs ordinateurs au bureau et regardent leurs émissions télévisées sur les sites de *streaming* ou sur les applications des médias. Ce changement est une tendance lourde qui ne manquera pas d'impacter les médias audiovisuels, et notamment la télé. La radio reste néanmoins un média de proximité apprécié du public.

**La transition numérique.** La quasi-totalité des médias audiovisuels et de la presse papier n'a pas réussi sa transition numérique. Certaines radios, telles que Mosaïque FM, Jawhara FM et IFM font néanmoins exception car elles ont mis en place une stratégie multicanal.

Ces défaillances dans la transition numérique des médias se traduisent par un retard dans l'exploitation du potentiel du digital. Ainsi, peu de médias contactés arrivent, un tant soit peu, à générer des revenus de leurs activités digitales. C'est le cas de Mosaïque FM et de Jawhara FM où le digital représente respectivement près de 11% et 3% de leurs chiffres d'affaires.

**Les enjeux environnementaux.** La transition énergétique n'a pas d'impact direct sur les activités des médias. On note toutefois le recours de certains médias, notamment Radio Oxygène FM, aux énergies renouvelables pour assurer ses besoins en électricité.

**Le cadre légal.** La promulgation d'une nouvelle constitution en 2022 et le statu quo actuel au niveau du cadre juridique (décrets-lois 115 et 116 et le cahier des charges des médias audiovisuels), laissent la possibilité d'ouvrir de nouveaux chantiers sur le plan réglementaire, pour mettre un terme à un provisoire qui dure. Par ailleurs, le nouveau décret-loi, 2022-54, dédié à la lutte contre les crimes relatifs aux systèmes d'information et de communication, pourrait entraîner des conséquences sur le secteur des médias.

Sur un autre plan, le manque de moyens des médias renvoie aux règles juridiques (cahier des charges et conventions des entreprises audiovisuelles) qui, au nom de la « défense de la pluralité et la diversité des médias », ont entraîné une fragmentation des médias face à des annonceurs et des agences largement plus concentrés. Ces règles empêchent l'émergence de médias forts capables de recruter des têtes d'affiches, de renforcer leurs ressources humaines, de négocier de manière plus équilibrée avec les annonceurs, de développer de nouvelles activités et enfin d'améliorer sensiblement les conditions salariales et de travail de leurs employés (journalistes, animateurs, techniciens et administratifs).

## III-1-2 Impact de l'environnement sectoriel sur l'organisation des médias

Comme cela a été décrit précédemment, en particulier à travers le modèle des « 5 forces », l'analyse sectorielle ou concurrentielle du secteur tunisien des médias a révélé la prépondérance de quelques médias audiovisuels, généralistes pour la plupart. Le nombre important de ces médias (52 radios et 12 télévisions) ne favorise guère ces médias dans leurs rapports avec les annonceurs et les agences de communication. L'apparition de nouveaux substituts aux médias classiques (réseaux sociaux et plateformes de *streaming* principalement) compliquent la tâche de ces médias pour attirer les annonceurs.

## III-2 Les attentes des annonceurs et des agences vis-à-vis des médias tunisiens

Comme le fait remarquer Hana Chérif (Media Scan), « le pouvoir est entre les mains des annonceurs ». En position de force par rapport à la plupart des médias tunisiens, les gros annonceurs et les grandes agences, contactés dans le cadre de cette étude sont unanimes sur leurs attentes vis-à-vis des médias tunisiens (surtout audiovisuels). Tous considèrent qu'il y a peu d'innovation dans les concepts et programmes proposés par les médias et que la qualité fait souvent défaut. Ainsi, Aziz Haddad (Ooredoo) déplore le statu quo actuel qui se traduit par un manque de créativité, par l'absence de stratégie *cross-media* et par l'absence de nouveaux concepts.

Tous les grands annonceurs se disent preneurs de nouveaux concepts et d'opérations spéciales, en phase avec leur positionnement.

Pour sa part, Hela Goucha (Tunisie Telecom) attend plus de diversité dans les médias, une concurrence plus équilibrée, plus de segmentation et davantage de contenus de qualité.

Mejdi Ayeche (Delice) est pour sa part demandeur de plus de nouveautés dans les programmes des médias audiovisuels. Il réclame également des médias concernés des grilles tarifaires « plus réalistes », c'est-à-dire en rapport avec leurs audiences et non nécessairement alignées sur les leaders du marché.

De même, Afifa Chihaoui (UM7) rappelle que « *le monopole tue* » et que le marché a besoin de diversité et de qualité des contenus dans les médias. Hassen Zargouni (Sigma Conseil) demande pour sa part aux médias de « *respecter leurs téléspectateurs et leurs auditeurs* ».

Cette identité de vue des principaux annonceurs, agences et des parties prenantes du secteur pourrait être résumée par une demande de plus d'innovation dans les contenus proposés par le média.

## III-3 Organisation marketing et ventes des médias tunisiens

Même si chaque média constitue un cas particulier, en fonction de son positionnement et de sa stratégie, il est possible, à un niveau plus global, de dégager certaines tendances.

### III-3-1 Médias publics

N'étant pas à but lucratif, du fait de leur statut, les médias audiovisuels publics (télévisions et radios) disposent d'organisations commerciales squelettiques. Ainsi, la Télévision Nationale, avec ses 3 chaînes, ne dispose que d'un effectif de 6 personnes dédié à la publicité et à la vente sur un effectif (ou sureffectif) global de 1067 personnes (voir I.2.1 Les télévisions publiques). Les structures commerciales des médias publics, à défaut d'être proactives pour démarcher des clients, se comportent davantage comme une chambre d'enregistrement des opérations publicitaires que comme une vraie organisation commerciale. Pourtant, crédités d'audiences significatives, aussi bien à la télévision qu'à la radio, les médias publics ont une marge de progression importante pour monétiser leurs programmes et leurs sites Web.

### III-3-2 Médias privés

Bien qu'ils soient commerciaux par essence, les médias audiovisuels privés ne consacrent que peu de ressources humaines aux activités de marketing et de ventes. Ainsi, parmi les télévisions privées, El Hiwar Tounsi par exemple, n'a qu'un effectif de 3 commerciaux qui sont commissionnés au chiffre d'affaires réalisé. C'est le directeur général de la chaîne qui se charge de démarcher les gros annonceurs. La chaîne réalise une bonne partie de son chiffre d'affaires avec les 4 plus grandes agences du pays.

En ce qui concerne les radios privées, la commercialisation de la publicité à l'antenne et sur le site de Mosaïque FM, repose sur un effectif de 10 personnes, le plus important du paysage audiovisuel tunisien. Leurs tâches englobent différentes activités commerciales et de marketing :

- ▶ La commercialisation de l'antenne et du site ;
- ▶ Le démarchage des sponsors et des annonceurs ;
- ▶ La réalisation des opérations spéciales ;
- ▶ La veille concurrentielle ;
- ▶ La facturation ;
- ▶ Le recouvrement.



A Jawhara FM, c'est une équipe de 6 personnes qui commercialise les produits de la chaîne. Mais dans la plupart des radios et des télévisions privées, ce sont des structures marketing et commerciales plus légères qui s'occupent de la monétisation. C'est le cas d'Express FM, d'Oxygène FM et de Sabra FM avec des équipes de 3 commerciaux chacune.

Au moment de la rédaction de la présente étude, Shems FM, l'une des principales radios du pays se contente d'un seul commercial. Il est vrai qu'elle souffre de son statut de radio « confisquée » qui n'a que trop duré.

Il est à noter que certaines radios emploient soit des commerciaux permanents soit en *freelance*. Généralement, les permanents perçoivent des salaires et un intéressement variable, tandis que les *freelances* sont rétribués exclusivement par des commissions sur leurs ventes. Que ce soit pour les permanents ou pour les *freelances*, les commissions varient en général entre 5 à 20% du montant du contrat.

En général, ces commerciaux sont issus de différents horizons mais ils disposent généralement de formations commerciales, techniques, ou encore juridiques, avec un niveau allant du Bac à Bac+5.

### III-3-3 Médias associatifs

D'une manière générale, et à l'exception notable de Radio Son FM (ex-Radio I Watch), les radios associatives n'ont pas de personnels dédiés à la commercialisation de leurs antennes, ou à la levée de fonds (*fundraising*).

Elles comptent sur la polyvalence et le talent de leurs équipes pour démarcher des bailleurs de fonds (ONG, ambassades, organismes internationaux, etc.) et très rarement sur les annonceurs, puisqu'en raison de leur cahier des charges, les revenus publicitaires des médias associatifs ne peuvent dépasser 30% de leurs revenus.

## III-4 Evaluation du mix marketing des médias tunisiens : la règle des « 7 P »

Malgré leurs différences, les médias tunisiens présentent plusieurs caractéristiques communes dans de leurs approches marketing et de ventes.

La combinaison de leurs différentes stratégies et actions pourrait être abordée à travers la règle des « 7P » : le produit (*Product*), le prix (*Price*), la distribution (*Place*), la communication (*Promotion*), le personnel (*People*), les processus (*Process*) et les preuves matérielles (*Physical evidence*). Cette technique est particulièrement prisée dans les activités de services, y compris dont le secteur des médias.



**« LE MIX-MARKETING DES MÉDIAS (LES 7P) »**

Source: Schéma adapté à partir du site <https://www.service-sens.com/les-7p-du-marketing-des-services/>

### III-4-1 Le produit (la grille des programmes)

Les grilles des programmes des médias représentent pour les annonceurs et les agences, les principaux « produits » d'une télé ou d'une radio. De leur réussite dépend la réussite des médias qui se traduira par une audience à monétiser. Après l'arrivée des radios privées à partir de 2003 et l'effervescence médiatique qui a suivi la révolution de 2010-2011, on a assisté à une certaine standardisation des émissions radiophoniques. Ainsi, les grilles des radios sont dominées par les 3 *prime times* (les Matinales, le 12-14h et le 17h-20h). Parmi les caractéristiques de ces tranches horaires, on notera une prépondérance des programmes politiques de 12h à 14h, ce qui représente une spécificité tunisienne, héritée de la libération de la parole au lendemain de la révolution. Le peu de différenciation entre les radios se vérifie au niveau du rubricage des émissions politiques qui est quasiment le même sur les différentes chaînes : éditorial, interviews du jour, déclarations de la veille, etc. Face à ce manque flagrant de différenciation, ce qui distingue les chaînes est surtout la qualité des animateurs et chroniqueurs de ces émissions. En outre, la programmation de la plupart des radios est dominée par des débats (*talks*), ce qui laisse une part assez faible à la programmation musicale sauf le soir et à l'exception de Radio Misk, qui est musicale par nature, émet sur le Grand Tunis et se positionne sur une niche du marché. La programmation musicale, surtout dans les radios spécialisées, devrait pourtant être considérée comme du contenu à part entière, comme c'est le cas pour les fictions à la télévision.

La principale caractéristique des télés tunisiennes est le manque de productions tout au long de l'année, à l'exception du mois de Ramadan. C'est à cette période que sont réalisées presque toutes les productions pour les télévisions (feuilletons, séries, caméras cachées, etc.), et que la plupart des chaînes réalisent jusqu'à 50% de leur chiffre d'affaires annuel. Les grands annonceurs contactés dans le cadre de cette étude, reconnaissent qu'ils investissent beaucoup dans la publicité télé au cours du mois du Ramadan (surtout pendant les deux premières semaines), mais ils ajoutent que, pour eux, l'objectif est davantage de renforcer leur image que d'augmenter réellement leur chiffre d'affaires. Evoquant le secteur des télécoms, Aziz Haddad (Ooredoo) affirme que la saisonnalité des productions et donc de la publicité au niveau des télés, n'a pas d'impact sur les performances des opérateurs.

Sans surprise, les plages publicitaires les plus sollicitées par les annonceurs et leurs agences sont celles des *primes times*, aussi bien à la télévision qu'à la radio.

Par ailleurs, force est de constater, que les télévisions tunisiennes (tant publiques que privées) ne programment plus d'émissions pour les enfants. Ces derniers doivent par conséquent se rebattre sur les chaînes européennes ou celles des pays du Golfe qui produisent des programmes spécifiques pour la jeunesse. De même, la retransmission des matchs des championnats locaux du football, des compétitions internationales impliquant l'équipe de Tunisie ou les clubs du pays, est tributaire des accords (ou désaccords) entre les télévisions tunisiennes et la Fédération Tunisienne de Football (FTF). Le résultat est que les téléspectateurs tunisiens se tournent le plus souvent vers des chaînes étrangères, même pour regarder un match du championnat national !

La détérioration des moyens financiers de toutes les chaînes de télévision les empêche de programmer des nouvelles productions sur l'ensemble de l'année, d'acheter les droits de diffusion des compétitions sportives internationales ou encore d'acheter à l'étranger des licences pour diffuser des émissions de divertissement.-

En tant que source d'information et malgré ces obstacles, les médias audiovisuels tunisiens ont globalement et contrairement aux réseaux sociaux souvent accusés de propager des « *fake news* », gagné en crédibilité auprès du public. C'est ce que démontrent régulièrement depuis 2011 les différents sondages d'opinion. Certains médias (télévisions et radios) ont même créé de vraies marques au niveau national ou régional qui ne sont malheureusement pas monétisées à leur juste valeur.

### III-4-2 Le prix : Les grilles tarifaires

La commercialisation des spots publicitaires et des bannières sur les sites des médias audiovisuels passe par l'établissement de grilles tarifaires. Ces prix tendent à se standardiser au niveau nominal (prix catalogue). Mais dans les faits, les prix effectifs dépendent du rapport de force entre d'une part les médias, et d'autre part les annonceurs et les agences. Les remises et autres ristournes et *volume rebates (VR)* varient de 15 % à plus de 50% par rapport au prix initial, en fonction du pouvoir de négociation de chacune des deux parties. Cela dit, les médias publics sont rigides sur leurs prix et leurs commerciaux ont moins de marges de manœuvre que leurs homologues du secteur privé.

Il est à noter que, pour les télévisions, le mois du Ramadan correspond généralement à une période d'augmentation des prix de passage des spots publicitaires. En avril 2022, le prix d'un spot de 30 secondes, lors du passage d'un feuilleton sur une chaîne privée, a même atteint les 23 mille dinars, contre 2000 ou 3000 dinars pendant les autres mois de l'année.

### III-4-3 La distribution : Les canaux de diffusion

La plupart des médias audiovisuels tunisiens se contentent des canaux classiques (fréquences FM et sites Web pour les radios, fréquences pour les télévisions et sites pour le petit écran). Cela dit, ces dernières années, les grands médias du paysage audiovisuel tunisien ont adopté, à des degrés divers, une stratégie « *multicanal* », notamment au niveau des radios. C'est le cas de Mosaïque FM, Jawhara FM et IFM. Jawhara et la Radio Nationale (RTCN), qui font de la « radio télévisée », sur la TNT et sur satellite alors que IFM diffuse ses programmes en direct sur YouTube. La chaîne privée, née en 2011, compte plus de 1,1 million d'abonnés sur le site de streaming.

Les principales télévisions sont aussi présentes sur la TNT, le satellite (surtout Nilesat) et Internet mais leurs stratégies « multicanal » sont moins prononcées que celles des principales radios.

Cela dit, comme cela a été évoqué plus haut, la chaîne de télévision privée El Hiwar Tounsi a lancé en 2022 sa propre plateforme de *streaming*. De même, Diwan FM a annoncé fin octobre 2022 le lancement d'une plateforme de *streaming* dédiée au football tunisien. La Télévision Nationale a également annoncé le 2 novembre 2022, le lancement d'une plateforme de rediffusion de ses programmes.

### III-4-4 La communication : Une large panoplie d'outils de promotion

Pour promouvoir leurs ventes, les médias audiovisuels recourent à plusieurs outils, à commencer par leur *kit média*. Ce document indispensable présente généralement

la chaîne, son positionnement, son site Web, son audience, ses fréquences, sa grille des programmes, sa grille tarifaire et tous les éléments censés sensibiliser les annonceurs potentiels et les agences à la pertinence de placer une partie de leurs IP sur la chaîne.

D'autres outils pourraient compléter le *kit média*, notamment le site Web du média, les brochures, les gadgets (mugs, sacs, stylos, etc.), les réseaux sociaux (pages Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, etc.), les échanges radios-télévisés à l'occasion du lancement d'un nouveau programme ou d'une nouvelle grille, partenariats avec des festivals ou d'autres événements, les bandes d'annonce, les slogans et les logos qui représentent les signatures des médias, les micros aux couleurs des médias, l'organisation de conférences de presse à l'occasion du lancement d'une nouvelle grille ou de l'arrivée d'une star de l'animation, les communiqués de presse, l'organisation d'événements à l'occasion de l'anniversaire du média, l'organisation de visites d'un nouveau studio, etc.

Les médias tunisiens ne recourent pas à ces outils de la même façon et avec la même intensité. Cela dépend généralement de la disponibilité de leurs moyens financiers.

### III-4-5 Le personnel

La mise en œuvre des stratégies marketing et de ventes des médias tunisiens repose sur des ressources humaines dont le nombre et la qualité dépendent des moyens de chaque média. Toutefois, à quelques exceptions près, et comme cela a été décrit plus haut, les médias confient leurs stratégies marketing à un nombre très réduit de personnes (3 en moyenne), dont le travail se limite davantage à des activités commerciales basiques (ventes, facturation et recouvrement) qu'à une véritable réflexion stratégique. Il faut également noter la différence d'approche entre l'équipe qui conçoit les programmes et l'équipe chargée du marketing et des ventes. Cette dernière aimerait disposer, avant même le démarrage de la grille, d'un produit susceptible de générer de l'audience et donc la commercialisation d'espaces publicitaires. Or, ce n'est pas forcément la préoccupation première des équipes chargées de la programmation et cela se traduit souvent par un décalage entre les attentes des uns et des autres. Cela dit, et outre l'équipe marketing et des ventes, la réussite d'une chaîne est l'œuvre de tout son personnel : journalistes, animateurs, techniciens et managers. Toutes et tous incarnent et portent l'image de marque de leurs médias, en interne et en externe, y compris sur les réseaux sociaux.

### III-4-6 Les processus

La commercialisation d'une grille de programmes à la télévision, comme à la radio, implique au début en tout cas, un contact direct entre ces médias et les annonceurs et agences. Compte tenu de la localisation généralement à Tunis des annonceurs et des agences, les médias établis dans les régions sont pénalisés et ils devraient faire davantage d'efforts pour se rapprocher de leurs clients potentiels. Une fois le contact établi, les relations pourraient devenir plus fluides et être entretenues à travers les outils classiques de communication notamment les mails et le téléphone.

### III-4-7 Les preuves matérielles : Les infrastructures

Les médias tunisiens ne disposent pas des mêmes moyens pour se développer. Ainsi, au niveau de l'infrastructure, une minorité des médias disposent de locaux de standing à la

hauteur de leurs ambitions et de leurs images de marque. Mais la majorité des médias, notamment les radios régionales et les radios associatives, n'ont que de modestes locaux. Ces faibles moyens ne sont pas à la hauteur de l'action citoyenne que ces médias mènent au niveau local pour informer les populations.

En ce qui concerne les outils de production, force est de constater, qu'après la vague de création de médias à partir de 2010-2011, plusieurs d'entre eux travaillent aujourd'hui avec des équipements audiovisuels totalement amortis et vieillissants. Le besoin de renouvellement des équipements se fait sentir tous les jours mais les faibles moyens financiers dont disposent ces médias leur permettent à peine d'assurer les dépenses courantes de fonctionnement et en premier lieu de payer leurs salariés et les charges dues à l'ONT.

Les dirigeants des médias rencontrés dans le cadre de cette étude déplorent également les droits de douane élevés appliqués aux équipements audiovisuels importés (autrement dit la quasi-totalité des équipements utilisés dans les médias). Ils regrettent que les médias ne bénéficient d'aucune aide à ce niveau, bien qu'ils soient investis d'une mission importante, celle de jouer le rôle de « quatrième pouvoir ».

## III-5 Opportunités, menaces, forces et faiblesses des médias : analyse SWOT

L'ensemble des points mentionnés ci-dessus, sur le contexte général dans lequel évoluent les médias tunisiens, leur environnement sectoriel et leurs stratégies internes, y compris leurs modèles économiques, permet de mesurer les enjeux et l'ampleur des défis auxquels ces médias sont confrontés. Une analyse SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities and threats*), permet de synthétiser ces enjeux.

### III-5.1 Analyse SWOT des médias audiovisuels publics (télés et radios)

| OPPORTUNITÉS   | MENACES   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Présence historique importante</li> <li>▶ Attachement des Tunisiens au service public, notamment à la télé</li> <li>▶ Forte demande pour les productions télés tunisiennes (fictions, sports, enfantines, etc.)</li> <li>▶ Le multicanal et la transition digitale</li> <li>▶ Les plateformes de streaming</li> <li>▶ La valorisation des archives et des rushes d'une valeur inestimable</li> <li>▶ L'exportation des productions tunisiennes</li> <li>▶ La valorisation des compétences techniques (création d'un centre de formation)</li> <li>▶ La radio télévisée</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Pas de politique publique pour les médias</li> <li>▶ Médias privés plus réactifs au niveau du contenu</li> <li>▶ Médias privés plus souples sur le plan marketing et des ventes</li> </ul> |

| FORCES  | FAIBLESSES  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ancrage dans la société tunisienne</li> <li>▶ Audience importante de certaines émissions télé depuis des décennies : JT du 20h, Dimanche Sports, feuilleton Choufli Hal, etc.</li> <li>▶ Maillage important du territoire national par les radios publiques (RTCN, Radio Jeunes, RTCI, radios régionales)</li> <li>▶ Savoir-faire technique certain</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Large dépendance financière de l'Etat</li> <li>▶ Lourdeurs administratives</li> <li>▶ Peu de nouvelles productions</li> <li>▶ Concentration des rares nouvelles productions sur le mois du Ramadan</li> <li>▶ Presque pas d'émissions télé pour les enfants et les jeunes,</li> <li>▶ Sureffectifs</li> <li>▶ Départs de nombreux réalisateurs et d'ingénieurs</li> <li>▶ Sous-effectifs marketing et commerciaux</li> <li>▶ Rigidité des procédures commerciales</li> <li>▶ Pas de proactivité dans la commercialisation des antennes publiques</li> <li>▶ Absence d'opérations spéciales avec les annonceurs</li> <li>▶ Recul de la programmation d'événements sportifs (moins de matchs diffusés en direct, pas d'accords avec la FTF, etc.)</li> </ul> |

## III-5.2 Analyse SWOT des médias audiovisuels privés (télévisions et radios)

### II-5.2.1 ANALYSE SWOT DES TÉLÉVISIONS PRIVÉES

| OPPORTUNITÉS   | MENACES   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Forte demande pour de nouvelles productions télé tunisiennes (fictions, sports, enfantines, etc.)</li> <li>▶ Le multicanal et la transition digitale</li> <li>▶ Les plateformes de streaming</li> <li>▶ L'exportation de productions tunisiennes (fictions, jeux, variétés, etc.)</li> <li>▶ L'importation de productions étrangères et leur adaptation au marché tunisien ou du Maghreb</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Incertitudes politiques pour les médias et pour certains patrons de presse</li> <li>▶ Absence de politique publique pour les médias</li> <li>▶ Dégradation de l'environnement économique</li> <li>▶ Stagnation du marché publicitaire</li> <li>▶ Télés en surnombre par rapport à la taille du marché publicitaire</li> <li>▶ Réseaux sociaux</li> <li>▶ Concentration des gros annonceurs et des grandes agences</li> <li>▶ Les influenceurs</li> </ul> |

| FORCES  | FAIBLESSES  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Audience importante de certaines télévisions privées</li> <li>▶ Savoir-faire technique</li> <li>▶ Médias réactifs</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Hausse des charges fixes (surtout salaires et honoraires)</li> <li>▶ Détérioration de la qualité des contenus</li> <li>▶ Saisonnalité des nouvelles productions (concentrées sur le mois du Ramadan)</li> <li>▶ Peu de sponsors pour de nouveaux concepts</li> <li>▶ Monétisation faible de la présence sur Internet et sur les réseaux sociaux</li> <li>▶ Audiences contestées par les médias, les annonceurs et les agences</li> </ul> |

### III-5.2.2 ANALYSE SWOT DES RADIOS PRIVÉES

| OPPORTUNITÉS   | MENACES  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ La radio est toujours un média « tendance » comme dans le reste du monde</li> <li>▶ L'arrivée du DAB+ et de la 5G</li> <li>▶ Le multicanal et la transition digitale</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Incertitudes politiques</li> <li>▶ Absence de politique publique pour les médias</li> <li>▶ Dégradation de l'environnement économique</li> <li>▶ Économie régionale faible pour la plupart des radios régionales</li> <li>▶ Stagnation du marché publicitaire</li> <li>▶ Charges de télédiffusion trop élevées</li> <li>▶ Monopole de fait de l'ONT</li> <li>▶ Radios en surnombre par rapport à la taille du marché publicitaire</li> <li>▶ Réseaux sociaux</li> <li>▶ Concentration des gros annonceurs et des grandes agences</li> <li>▶ Audiences contestées par les médias, les annonceurs et les agences</li> <li>▶ Les influenceurs</li> </ul> |

| FORCES   | FAIBLESSES  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Médias de proximité</li> <li>▶ Médias accessibles (pas chers) aux petits et moyens annonceurs</li> <li>▶ Médias réactifs face aux demandes des clients</li> <li>▶ Effet marque (branding) important de certaines radios privées nationales ou régionales</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Hausse des charges fixes (surtout salaires et ONT)</li> <li>▶ Faiblesse des moyens financiers et humains</li> <li>▶ Pas de positionnement ni d'identité claire pour la plupart des radios privées</li> <li>▶ Peu de différenciation entre les radios</li> <li>▶ Peu de segmentation du marché</li> <li>▶ Équipes marketing et de ventes très réduites dans la plupart des cas</li> <li>▶ Pas de monétisation du contenu digital</li> <li>▶ Faible couverture géographique pour certaines radios (taille critique non atteinte)</li> <li>▶ Éloignement des radios régionales des annonceurs et des décideurs</li> </ul> |



### III-5.2.3 ANALYSE SWOT DES RADIOS ASSOCIATIVES

| OPPORTUNITÉS  | MENACES   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Les populations locales sont demandeuses d'information de proximité</li> <li>▶ Le multicanal et la transition digitale</li> <li>▶ Développement de politiques de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) au niveau des entreprises, des fondations ou ONG, nationales et internationales</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Incertitude politique sur le financement étranger des associations</li> <li>▶ Dégradation de l'environnement économique</li> <li>▶ Économie locale faible pour la plupart des radios associatives</li> <li>▶ Stagnation du marché publicitaire</li> <li>▶ Réseaux sociaux</li> </ul> |

| FORCES  | FAIBLESSES   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Médias de proximité par excellence</li> <li>▶ Médias accessibles (pas chers) pour les petits et moyens annonceurs</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Faiblesse des moyens financiers</li> <li>▶ Expertise managériale faible</li> <li>▶ Manque de présence quand le personnel est bénévole</li> <li>▶ Pas de positionnement clair de la plupart des radios associatives</li> <li>▶ Equipes marketing et de ventes très réduites dans la quasi-totalité des cas</li> <li>▶ Faible expertise dans la levée des fonds (fundraising), dans la majorité des cas</li> <li>▶ Trop peu de publicité commerciale</li> <li>▶ Audience trop faible pour intéresser des annonceurs surtout nationaux</li> <li>▶ Pas de monitorings de la publicité de la plupart des radios associatives (pas de datas)</li> </ul> |

## III-6 Analyse concurrentielle du secteur des médias tunisiens : Le modèle des « 5 forces »

L'étude des acteurs de l'écosystème médiatique tunisien et des modèles économiques des médias du pays permet d'analyser les rapports de force entre les différents acteurs et notamment les médias et les annonceurs. D'une part, des médias en surnombre, fragmentés, et d'autre part des annonceurs et les grandes agences de communication, plus concentrés. Nous allons recourir au modèle des « 5 forces » de Michael Porter, qui propose une grille de lecture classique mais pertinente pour comprendre le paysage médiatique en Tunisie.

### III-6.1 Les risques pour les nouveaux entrants

Bien que le législateur, à travers les décrets 2011-115 et 2011-116, et la HAICA, les cahiers des charges, et les conventions de création de médias audiovisuels, ait veillé à ce qu'il n'y ait pas de concentration dans ces entreprises afin d'assurer la diversité et la liberté d'expression, la réalité est tout autre. Certes, il n'y a pas de barrières juridiques insurmontables pour créer des médias en Tunisie depuis 2011, néanmoins, d'autres barrières économiques existent comme dans tous les secteurs d'activité.

Ainsi, dans l'audiovisuel, le nombre important d'acteurs (52 radios et 12 télés) engendre un « effet marque » qui profite, du moins en termes d'audience, aux premiers entrants (*first movers*) : Télévision Nationale, radios régionales publiques et premiers médias privés (Mosaïque FM, Jawhara FM, Nessma, El Hiwar Tounsi, etc.). Cette « prime aux pionniers » est monétisée par les médias privés, mais pas par les médias publics et encore moins par les radios associatives.

Dans ces médias audiovisuels, les charges fixes sont lourdes. Avec l'« effet ciseaux », observé de manière quasi-générale ces dernières années (augmentation des charges et baisse des revenus), il est encore plus difficile pour de nouveaux acteurs d'occuper le terrain, d'autant que les équipements audiovisuels sont importés et sont chers en raison notamment de la dépréciation du dinar depuis quelques années et des droits de douane élevés, comme l'ont souligné certains dirigeants des médias contactés (radios et télévisions), y compris les radios associatives.

Le nombre réduit des fréquences radios dans le plan de l'ONT constitue également une barrière à l'entrée à de nouveaux acteurs dans l'activité radio. Toutefois, l'arrivée prochaine de la technologie DAB+ ainsi que de la 5G pourrait résoudre ce problème.

Par ailleurs, et selon le positionnement des médias, généralistes ou spécialisés, d'autres barrières pourraient représenter des obstacles à leur développement. Ainsi, une radio ou une télévision généraliste doit prendre en compte la notoriété de Mosaïque FM ou de Nessma Ejdida et leurs coûts GRP qui sont les moins chers du marché parmi les autres radios et les télévisions. En revanche, des radios spécialisées ou régionales doivent tenir compte des positionnements forts et différenciés, de radios telle que Radio Express FM sur la thématique économique ou Jawhara FM et son fort positionnement régional au Sahel et au centre du pays.

Une étude du PAMT réalisée en 2018, a révélé que les annonceurs préféraient placer leur marque en premier lieu sur Mosaïque FM (75%), et en second lieu sur Jawhara (55,9%). Sans surprise, ils complètent leurs publicités sur ces deux médias par une présence sur IFM, Express FM et Shems FM. Depuis cette enquête peu de choses ont changé à part la montée de Diwan FM dans la région de Sfax puis au niveau national.

Cette analyse souligne l'importance de l'identité des médias et de leurs positionnements sur le marché. Les annonceurs recherchent à toucher le maximum de prospects à travers leurs campagnes. Ils pourraient atteindre leur objectif en s'adressant à des médias complémentaires. Dans les faits, les annonceurs segmentent le marché médiatique pour mieux cibler leurs clients potentiels alors que la plupart des médias audiovisuels ne le font pas et beaucoup d'entre eux se contentent de copier les leaders du marché dans leurs concepts et programmes. Peu de médias audiovisuels ont une identité forte et un positionnement clair qui les distinguent de leurs concurrents.

En ce qui concerne la presse écrite papier, la structure lourde des charges financières handicape l'entrée de nouveaux acteurs tentés par l'expérience médiatique. Ces derniers se trouvent obligés de se tourner vers la presse électronique largement plus accessible financièrement, techniquement, juridiquement (pas de conventions ni de cahiers des charges) et plus attractive en termes de recrutement. Mais les acteurs sont déjà nombreux dans le secteur des médias électroniques.

### III-6.2 L'intensité de la concurrence

Avec 63 médias audiovisuels (14 télévisions - y compris 2 radios - télévisées et 49 radios), et au vu de la crise économique qui perdure tant au niveau national que régional, le paysage audiovisuel tunisien est surchargé. Ces médias se partagent avec les autres supports de la presse écrite papier et électronique un marché publicitaire de 150 millions de TND, selon les chiffres des professionnels du SAPA. Ce marché bénéficie essentiellement à 6 radios et à 6 télévisions. Cela signifie que le jeu de la concurrence est faussé. En fait, en ce qui concerne plus particulièrement les radios privées, on pourrait même parler d'une « concurrence monopolistique ». Ce concept, introduit par l'économiste américain Edward Chamberlain dans les années 1930, signifie qu'il existe plusieurs acteurs sur un marché qui positionnent leurs produits comme s'ils étaient uniques.

Ainsi, Mosaïque FM pourrait avancer ses spécificités : sa marque historiquement la plus ancienne dans le secteur privé, sa couverture nationale, sa large audience et son GRP le moins cher du marché. Pour sa part, Jawhara FM pourrait revendiquer son leadership en termes de marque et de *leadership* régional.

De même, au niveau des radios spécialisées, Express FM pourrait mettre en avant, comme un facteur de différenciation, son identité spécifique liée à son positionnement sur l'information économique. Chaque radio tire donc sa spécificité de son identité, de son innovation et de son positionnement sur le marché.

Au niveau des télévisions, et même si la Tunisie compte plus d'une dizaine de chaînes, la réalité est que seules 6 stations (2 publiques et surtout 4 privées), se partagent entre elles-seules le marché publicitaire. Il s'agit dans les faits d'un oligopole.

Pour le directeur général de Sigma Conseil, Hassen Zargouni, en termes de viabilité économique, « *il n'y a pas de place en Tunisie pour plus de 4 télévisions et 12 radios* ». Il recommande d'avoir « *une approche industrielle* (dans le sens anglo-saxon), *pour développer l'écosystème audiovisuel à travers, par exemple, la création d'une Media City, qui regrouperait les différents métiers et acteurs du secteur* ».

Pour la presse écrite papier, elle est en déclin continu depuis le milieu des années 2000 (voir ci-dessus). Sa mort annoncée n'a pas été prise au sérieux par ses propres acteurs et par les pouvoirs publics. Les mesures prises pour « sauver » cette branche n'ont été que des palliatifs bureaucratiques sans commune mesure avec les enjeux. La fuite en avant des médias papier ne pourrait continuer éternellement.

Quant à la presse électronique, et compte tenu des barrières à l'entrée assez faibles par rapport aux médias classiques (audiovisuels et presse écrite), elle constitue sur le papier un sous-secteur concurrentiel. Mais au niveau publicitaire, ce marché, estimé par Sigma Conseil à 18 millions de TND (hors remises et commissions) en 2021, est accaparé par quelques sites de la place, des *pure players*, pour la plupart à dominante économique : Business News, Webmanagercenter, Kapitalis, Tuniscope, Africanmanager, Tustex, Ilboursa, Automobile.tn, Sayarti.tn, etc.

### III-6.3 La menace des produits de substitution

Depuis l'arrivée d'Internet, les médias classiques (télés, radios et presse papier) sont concurrencés par de nouveaux acteurs, les sites *pure players* et les réseaux sociaux, en particulier Facebook, Google, LinkedIn, Tiktok et Instagram. Ils attirent une part de plus en plus importante des investissements publicitaires des annonceurs tunisiens. Ils profitent ainsi du contenu des médias classiques et mettent en avant leurs prix plus attractifs et leurs mesures de performances (audience) très précises. L'engouement des Tunisiens pour certains de ces réseaux, dont notamment Facebook, avec près de 8 millions de comptes, a eu comme effet de réduire la durée quotidienne de visionnage de la télévision, passée de 3 heures 30 minutes à 2 heures 40 minutes aujourd'hui, selon Sigma Conseil. De son côté, Zied Brahim (Mediacom), note que plus de 50% de la population tunisienne ne regarde pas la télé tunisienne.

Par ailleurs, les médias audiovisuels, et surtout la télévision, sont concurrencés depuis quelques années par les plateformes de *streaming*, à commencer par Netflix. Ces plateformes ne privent pas de publicité les médias tunisiens, pour le moment en tout cas, mais elles captent de plus en plus l'attention de leurs auditeurs et surtout de leurs téléspectateurs. La création en 2022 de plateformes tunisiennes de *streaming*, comme [www.samifehri.tn](http://www.samifehri.tn) ou [www.watchnow.tv](http://www.watchnow.tv), est un début de réponse de la Tunisie à la concurrence de ces plateformes internationales.

Sur le plan publicitaire, tous les grands acteurs du marché (agences ou annonceurs) s'accordent à évoquer la place de plus en plus importante des influenceurs et influenceuses en tant que compléments à leurs investissements publicitaires classiques. Aussi bien les plus grands annonceurs (TT, Ooredoo, Orange, Délice, les concessionnaires automobiles, etc.) que les annonceurs de moindre taille y recourent régulièrement pour vanter leurs produits. Certains de ces influenceurs (et surtout influenceuses) sont crédités d'un nombre de *followers* de plusieurs centaines de milliers, voire de millions de personnes, qui les suivent régulièrement sur les réseaux sociaux.

L'arrivée de ces nouveaux acteurs (réseaux sociaux, plateformes de *streaming* et influenceurs) représente des substituts sérieux à beaucoup de médias classiques. Ces derniers ont toutefois une plus grande crédibilité que les réseaux sociaux, souvent accusés de propager des informations mensongères, des *fake news*, en jouant sur le populisme, comme le fait remarquer Nouredinne Boutar (Mosaïque FM).

## III-6.4 Le pouvoir de négociation des médias et des acheteurs (annonceurs et agences)

Comme dans chaque filière économique, un rapport de force s'établit entre les acheteurs et les vendeurs, en fonction du nombre d'acteurs et selon la spécificité des produits (biens ou services) commercialisés par les uns et achetés par les autres. La filière médiatique n'échappe pas à cette règle.

- ▶ Soit les produits (programmes) sont standardisés, et cela devient une course à l'audience et aux GRP les moins chers. Dans ce cas, la négociation entre médias et annonceurs/agences est toujours ramenée à une question de prix. C'est le cas pour les radios et télévisions *mainstream* (populaires, normatives et suivies par le plus grand nombre), et pour les médias « suiveurs ». Ces derniers sont obligés de prendre les médias dominants comme repère pour fixer leurs prix, souvent en les bradant. Pour les radios, ce repère est Mosaïque FM, leader du marché. Fort de sa programmation généraliste, de son audience, de sa couverture nationale et de son GRP, Mosaïque FM détient un pouvoir de négociation avec des annonceurs/agences, que la plupart des autres radios n'ont pas.
- ▶ Soit, le produit est différencié, et le média peut dans ce cas exiger une prime par rapport aux prix standards. Cela signifie que le média pourrait facturer un prix plus cher pour ses spots ou bien que l'annonceur/agence pourrait accepter le même prix en cours sur le marché mais en acceptant aussi une audience moins importante ou bien un GRP plus faible. Cette différenciation pourrait prendre la forme d'une spécialisation, comme c'est le cas de Radio Express FM, ou bien d'une localisation spécifique, telles que Jawhara FM ou Diwan FM dans leurs régions de diffusion.

La structure du marché est donc déterminante pour mieux comprendre le rapport de forces entre les médias et les annonceurs/agences. En Tunisie, il y a d'une part, des médias en très grand nombre et donc une structure fragmentée du marché, et d'autre part de gros annonceurs et des agences de grande taille et fortement concentrés au sein de leur secteur d'activité. Il est clair que ce rapport de force tourne inévitablement en faveur des annonceurs et agences qui n'hésitent pas à user de leur pouvoir pour demander toujours plus en termes de remises et de ristournes. A l'exception de quelques médias qui ont des atouts pour négocier avec les annonceurs et les agences, la plupart des télévisions et des radios ne sont pas à même d'instaurer une relation équilibrée avec les agences et les annonceurs.

Les facteurs de différenciation de certains médias expliquent également pourquoi plusieurs médias à audience assez forte drainent moins de revenus publicitaires que d'autres médias qui font moins d'audience, mais qui disposent d'autres atouts telles qu'une spécialisation, une localisation géographique, des têtes d'affiches, etc.

## Conclusion

Le diagnostic des capacités organisationnelles et RH des médias tunisiens dans le domaine du marketing et des ventes publicitaires permet d'identifier plusieurs opportunités mais il comporte aussi des risques pour le secteur. Au niveau de l'environnement global, deux constantes apparaissent, quelle que soit la nature des médias (télévisions et radios publiques, privées ou associatives, généralistes ou associatives, nationales ou régionales) : l'absence d'une politique publique pour la promotion du secteur et la dégradation de l'économie nationale, synonyme de baisse des investissements publicitaires.

D'un point de vue purement sectoriel, les principales défaillances concernent : le rapport de force défavorable aux médias dans leurs relations avec les annonceurs et leurs agences, fruit de la réglementation limitant la concentration des médias, d'une part, et la tendance vers la standardisation des contenus (manque d'innovation) et le manque de moyens, d'autre part.

Au niveau purement marketing et ventes, les entreprises du secteur médiatique ont, dans leur grande majorité, des structures très légères chargées de commercialiser leurs programmes et concepts.

Pour tous les médias (télés, radios et presse écrite), le principal défi (à la fois menace et opportunité) provient d'Internet : réseaux sociaux, sites *pure players*, influenceurs, sites de *streaming*, etc. Le secteur médiatique, qui recèle beaucoup d'atouts au niveau de ses acteurs, présente quelques opportunités qui nécessitent de l'audace et des moyens humains et matériels pour les exploiter. Le principal enseignement de l'analyse sectorielle des médias tunisiens est qu'ils sont, pour la plupart d'entre eux, dans une relation déséquilibrée avec les grands annonceurs et les agences conseil.

Les barrières à l'entrée, la structure du marché, l'intensité de la concurrence et les pouvoirs de négociation entre les annonceurs/agences et les médias conditionnent l'organisation de ces derniers. Les médias devraient être en situation de répondre aux attentes des annonceurs à différents niveaux, comme le décrit la prochaine partie de la présente étude.



# ● LES ÉLÉMENTS CLEFS D'UN ÉCOSYSTÈME VERTUEUX



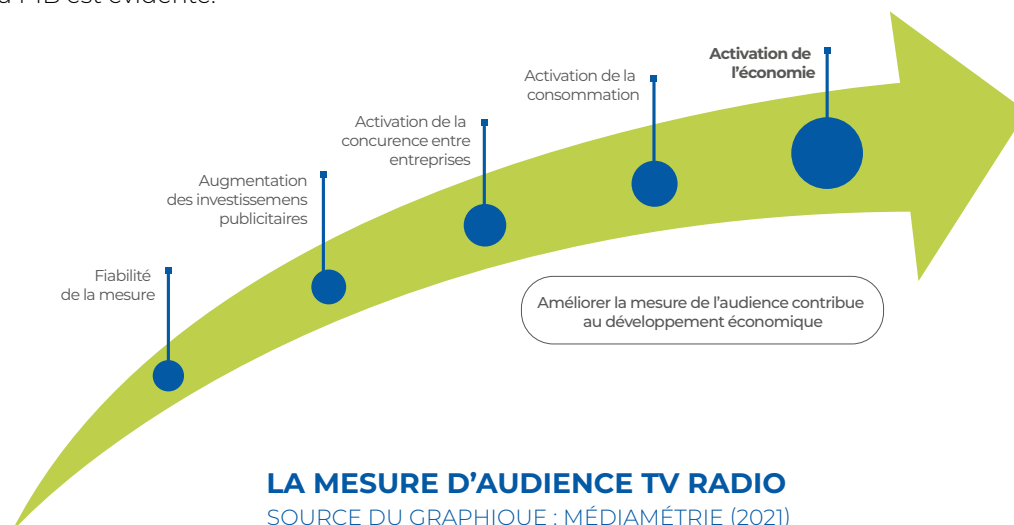
## IV- LES ÉLÉMENTS CLEFS D'UN ÉCOSYSTÈME VERTUEUX

Comme déjà évoqué plus haut, les conditions pour qu'un marché publicitaire soit vertueux sont nombreuses mais il y en a une qui est indispensable et prépondérante pour que le reste soit possible : c'est une **mesure d'audience fiable et reconnue** comme telle.

Sans une mesure d'audience fiable, les conséquences en cascade sont pléthoriques pour tout l'écosystème média :

- ▶ Pas de tarif adapté à l'audience ;
- ▶ Pas de médiaplanning pertinent.
- ▶ Pas d'efficacité dans les campagnes diffusées ;
- ▶ Pas de retour sur investissement ;
- ▶ Pas de récurrence des campagnes des annonceurs (petits/moyens) ;
- ▶ Un nombre d'annonceurs actifs faible et en baisse régulière ;
- ▶ Un marché de plus en plus concentré sur les acteurs majeurs ;
- ▶ Un déséquilibre Acheteur/Vendeur croissant ;
- ▶ Des conditions de ventes de plus en plus dégradées ;
- ▶ Des médias financièrement à l'agonie et dépendant des acteurs les plus importants ;
- ▶ Des contenus de qualité de plus en plus difficiles à produire ;
- ▶ Des audiences en baisse
- ▶ Un marché en recul régulier.

Comme l'illustre parfaitement le graphique ci-dessous, au niveau international, la corrélation entre la qualité de la mesure d'audience et le niveau de recettes publicitaires TV rapporté au PIB est évidente.



Plus généralement, seront abordés les autres points clefs majeurs et les conditions à réunir pour dynamiser le marché publicitaire en Tunisie ainsi que les évolutions législatives nécessaires pour que cela soit envisageable.

## IV-1 Une mesure d'audience fiable : La mère des batailles

Le marché de la publicité ne déroge pas aux règles de n'importe quels autres marchés financiers et la première condition pour qu'il se développe est la confiance entre les différentes parties prenantes sur ce qui constitue la matière première de ce marché, à savoir l'audience.

Le recueil et la mesure de cette audience sont donc les éléments clefs qui ne peuvent être l'objet de doutes ou de discussions entre les différentes parties prenantes suivantes :

- ▶ Celui qui achète : l'annonceur ;
- ▶ Celui qui vend : le média ;
- ▶ Celui qui mesure : l'institut d'études ;
- ▶ Celui qui expertise pour le compte de ses clients : l'agence média.

On peut admettre qu'une audience ne soit pas « exacte » au sens mathématique du terme, en revanche elle doit faire le consensus du marché car la méthodologie utilisée et les conditions de son recueil auront été expertisées et validées par les parties prenantes.

### IV-1.1 Comment organiser le consensus ?

Un bon moyen pour obtenir une mesure d'audience non discutable est de ne sortir qu'une seule mesure. La contrepartie de cette mesure unique doit être une fiabilité indiscutable dans la méthodologie et le mode de recueil des informations. Plusieurs schémas d'organisation sont possibles pour obtenir ce consensus.

#### IV-1.1.1 LE MODÈLE « JIC SIMPLE » (JOINT INDUSTRY COMMITTEE)

Dans ce modèle, une entité interprofessionnelle valide les critères de mesure et une société indépendante produit des résultats. Le marché se dote d'une structure type Groupement d'Intérêts Économiques (GIE) ou d'une association dont la vocation est de faire la synthèse des intérêts et besoins de chacun de ses membres pour définir un cahier des charges de la mesure d'audience qui sera appliqué par une société indépendante. Ces contrats sont d'une durée de 3 à 5 ans, reconductible et remis en jeu régulièrement. Dans ce modèle, le JIC emploie 3 à 4 permanents et est doté d'un comité scientifique et technique qui rassemble les représentants du marché pour valider les choix et les orientations méthodologiques.

Ce choix d'organisation est pratiqué dans plusieurs pays : BARB au Royaume-Uni avec Kantar Média, AGF en Allemagne avec GFK, CIAUMED au Maroc avec Médiamétrie, etc.

#### IV-1.1.2 LE MODÈLE « JIC OPÉRATEUR »

La société qui opère la mesure de l'audience associe directement à son capital et dans ses instances les acteurs du marché audiovisuel : au niveau du conseil d'administration au sein duquel les grands acteurs sont représentés et au niveau des comités techniques (TV, Radio, Internet) qui reçoivent mandat du conseil d'administration pour assurer le pilotage opérationnel des différentes mesures d'audience. C'est le modèle choisi en France avec Médiamétrie.

### IV-1.2 Des Associations professionnelles représentatives

Pour que le JIC, fasse son office dans de bonnes conditions, il est indispensable que toutes les parties prenantes se soient constituées en associations professionnelles représentatives de leurs corporations et qui assureront la défense de leurs intérêts au conseil d'administration et dans les comités scientifiques et techniques. Ce n'est pas le cas actuellement en Tunisie où il n'y a pas, par exemple, d'associations professionnelles représentant les annonceurs. La division des acteurs empêche toute recherche de consensus.

Il faudrait passer par un dispositif plus contraignant afin d'imposer l'adhésion à cette association professionnelle, dès lors que l'on souhaite réaliser une campagne de publicité.

### IV-1.3 Financement

Le coût d'un dispositif de mesure est important car le panel doit être représentatif et avoir une taille critique, statistiquement significative. Le périmètre de la mesure (taille du panel, fréquence des résultats, granularité géographique, etc.), doit néanmoins être défini en tenant compte des capacités de financement du marché.

Il est indispensable que l'ensemble des acteurs (médias, régies, annonceurs, agences et annonceurs) contribuent au financement selon une répartition et des modalités tenant compte des situations particulières de chacun. L'amorçage d'un tel dispositif nécessite un budget spécifique pour recruter et installer le panel (8 à 12 mois), avant que le service ne soit opérationnel et prêt à livrer les premières audiences.

Il y aura par la suite des coûts d'opérations annuels pour le fonctionnement du panel et son animation, des coûts d'infrastructures, de maintenance et enfin de production et de restitution dans des logiciels conçus à cet effet.

Concernant le financement en vitesse de croisière, celui-ci pourrait être assuré, notamment par une « taxe » prélevée à la source sur la facture nette des publicités.

Ainsi le dispositif serait financé par ceux qui en bénéficient et proportionnellement à leur utilisation.

### IV-1.4 Audimétrie Individuelle Portée

Pour limiter ce coût, il y aurait peut-être un intérêt d'étudier la piste d'un dispositif tel que celui de l'Audimétrie Individuelle Portée, déjà partiellement utilisée dans certains pays (Canada, Norvège, US, France, etc.).

Ce dispositif qui s'apparente à une montre portée au poignet, réceptionne et reconnaît un signal « *watermarking* », inaudible pour l'oreille humaine et encodé pour chaque signal hertzien. Ainsi, avec un même panel et un même récepteur, on peut mesurer de façon passive, sans intervention volontaire humaine, l'écoute TV et Radio. Ce saut technologique pourrait régler bon nombre des imperfections du système actuel.

## IV-1.5 Le contrôle du système

Pour que la fiabilité de la mesure d'audience emporte simplement le consensus de marché, il est important de faire expertiser régulièrement les modalités de recueil et de mesure par une tierce partie experte, une sorte de bureau Veritas de la mesure d'audience. En France, l'exemple du Centre d'Études des Supports de Publicité (CESP) est relativement unique dans son genre. Il réalise l'audit annuel de Médiamétrie, sur le « Médiamat » pour la TV, et pour les radios l'audit baptisé « 126 000 », en référence à l'effectif de l'échantillon interrogé en un an. L'institut de mesure n'est donc pas le seul juge de la qualité et de la fiabilité de son travail.

Le CESP (Centre d'étude des supports de publicité), est une association interprofessionnelle française qui réalise ce type d'audit. Elle assure des missions de certification et de conseil en France et à l'international. A l'issue de chaque audit, cette association publie un rapport en certifiant la validité des résultats et des modalités de recueil de l'information.-

Pour en garantir l'intégrité, elle réunit au sein de son conseil d'administration et de son comité exécutif (Comex), des annonceurs, des médias, des agences mais également un collège d'experts indépendants de haut niveau.-

## IV-2 Un marché publicitaire à dynamiser

### IV-2.1 Diagnostic

La dynamique d'un marché ne se décrète pas, c'est ainsi. En revanche, on doit pouvoir créer les conditions pour qu'une dynamique de marché puisse se mettre en œuvre et se développer durablement sans artifices ou subventions.

Tout d'abord, il faut intégrer la publicité comme un levier stratégique et un véritable outil de développement économique à court, moyen et long terme pour les entreprises.

La stimulation des ventes ou services sur les clients existants, le recrutement de nouveaux clients et enfin l'amélioration de la perception et de la valeur de la marque, sont autant d'atouts pour une campagne de publicité efficace. Ses effets génèrent une croissance du chiffre d'affaires qui, à son tour stimule de nouvelles capacités d'investissements publicitaires.

Il apparaît clairement que le marché tunisien est structurellement sous investi : +/- 6 US \$/habitant en 2021 soit environ le tiers des investissements réalisés par exemple au Maroc. Toujours à titre de comparaison, l'ensemble de l'investissement publicitaire tunisien, tous médias confondus, (environ 150 millions de TND en 2021), représente le chiffre d'affaires d'une seule radio musicale comme RTL2 en France.

Les raisons principales de ce sous investissements sont les suivantes :

- ▶ Un prix d'acquisition de l'audience très bas ;
- ▶ Un nombre d'annonceurs actifs particulièrement faible ;
- ▶ Une concurrence média pléthorique que ce soit en Radio, TV sans parler du Digital et des plateformes ;
- ▶ Un potentiel publicitaire certes sous exploité mais qui restera néanmoins limité ;
- ▶ Une activité commerciale marginale.

Tout commence par le prix de vente et pour que celui-ci puisse progresser, il faut d'abord trouver un meilleur équilibre entre acheteurs et vendeurs. Aujourd'hui, les 10 plus gros acheteurs en Tunisie, représentant 80 % du chiffre d'affaires des médias. Ils sont en situation de force pour imposer leur prix et ils ne s'en privent pas.

Pour faire évoluer cette situation il faudrait :

- ▶ Développer les ressources commerciales et marketing des médias pour stimuler efficacement le marché et augmenter le nombre d'annonceurs actifs par une prospection vigoureuse ;
- ▶ Maitriser et contrôler les espaces publicitaires alloués notamment pendant le mois du Ramadan pour qu'une pénurie d'espace, pendant cette période stratégique, stimule naturellement les prix du marché ;
- ▶ Conclure des accords annuels qui favoriseraient la répartition des investissements sur les différents mois de l'année ;
- ▶ Regrouper des médias au travers de régies publicitaires communes pour renforcer leurs ressources et rééquilibrer le rapport de force avec les plus gros acteurs du marché (agences médias et gros annonceurs).

## IV-2.2 Les ressources commerciales et marketing

Le constat général sur ce qui a été observé, reste la faiblesse des ressources consacrées à la vente et au marketing du média. Non seulement les ressources sont quantitativement très faibles (2 à 6 personnes maximum par média), mais elles intègrent également des fonctions de planning, mise à l'antenne, facturation, recouvrement, etc. Autant de tâches qui rendent très aléatoire les missions indispensables de ces deux services essentiels au développement commercial du média:

### • MARKETING

- ▶ Production d'argumentaires sur le média qui aille bien au-delà de la simple réalisation d'un « Kit Média »;
- ▶ Production d'études spécifiques et d'argumentaires sectoriels ad hoc ;
- ▶ Création d'un calendrier événementiel pour animer le marché tous les mois avec des offres adaptées ;

- ▶ Conception d'opérations spéciales ;
- ▶ Analyse des audiences pour l'antenne.

#### • **COMMERCIAL**

- ▶ Prospection systématique et organisée en fonction d'un calendrier commercial mensualisé ;
- ▶ Analyse de la concurrence et mise en œuvre d'actions correctrices ;
- ▶ Proposition d'opérations spéciales ;
- ▶ Gestion de la relation client ;
- ▶ Négociations Agences / Annonceurs.

Aujourd'hui, le temps consacré à la prospection semble très faible avec des moyens dérisoires. Dans ces conditions, on ne peut en attendre des résultats probants susceptibles de stimuler un marché difficile et restreint. Une prospection efficace reste le nerf de la guerre et la principale source de développement pour toute entreprise commerciale. Un média gratuit financé par la publicité n'échappe pas à la règle, même si son produit reste un bien culturel.

Tous les médias rencontrés, y compris Mosaique FM, même si c'est dans une moindre mesure, reconnaissent que le marché publicitaire reste très problématique. Pour autant, ils semblent accepter cette situation avec une certaine résignation. La question qui les agite n'est pas tant de savoir comment trouver de nouveaux clients, mais plutôt si les clients qu'ils connaissent déjà vont accepter ou non une augmentation des prix des espaces publicitaires.

A leur décharge, la taille du marché tunisien et de chaque média, n'est pas compatible avec les ressources de grandes structures capables de couvrir un marché avec professionnalisme et efficacité. C'est donc le serpent qui se mord la queue : Un marché trop petit pour que les médias puissent atteindre la taille critique leur permettant d'assurer leur propre développement.

C'est pourquoi, il semble important d'étudier dans quelles mesures des médias, en regroupant leurs intérêts convergents, pourraient mutualiser des ressources commerciales et marketing dans le cadre de régies publicitaires mutualisées.

Même en France, où le marché publicitaire n'est pas comparable dans sa taille avec la Tunisie (15,9 Milliards € investi en Publicité et 64 882 annonceurs actifs en 2021 - source IREP), aucun média ne peut se permettre de se commercialiser seul son offre, s'il souhaite réaliser un chiffre d'affaires à la mesure de ses audiences.

Ce n'est qu'en développant les ressources commerciales de chaque média que l'on pourra augmenter le nombre d'annonceurs présents et le niveau d'investissements publicitaires de chacun.

## IV-2.3 La constitution de régies publicitaires

L'industrie des médias est, pour schématiser, une industrie confrontée à la fois à des coûts fixes incontournables (charges de télédiffusion, salaires, loyers, etc.) et à des recettes publicitaires hypothétiques et variables.

Les deux principales variables pour les recettes sont conditionnées par les performances d'audiences d'un programme, par nature aléatoires, et par la dynamique d'un marché publicitaire volatile et tributaire des coupures budgétaires en période de crise.

Pour tenter de résoudre cette équation, il est important de mutualiser ses ressources et notamment sur le plan commercial et marketing, par la constitution de régies de taille significatives à même de renforcer leurs actions de prospection auprès des annonceurs et des agences, et de soutenir leur créativité par le biais d'opérations spéciales innovantes ou de *cross médias*. Ces régies mutualisées permettraient également de présenter des études et argumentaires crédibles et de qualité, qui contribuerait à rééquilibrer le rapport de force entre les médias, les annonceurs et les agences.

Pour résumer, la question de la taille critique est centrale pour que l'écosystème puisse se développer, et cela passe par la constitution de régies publicitaires intégrées.

### IV-2.3.1 LES COMBINAISONS DE RÉGIES PUBLICITAIRES : L'EXEMPLE DE LA FRANCE

L'exemple de la Radio en France, qui s'est très tôt structurée en quelques régies puissantes, est instructif sur les choix qui se sont opérés. La législation Française interdit à un même opérateur de disposer de réseaux de diffusion dont le cumul de couverture de la population serait supérieur à 150 Millions d'auditeurs potentiels. Selon la taille des réseaux nationaux propre à chaque station, cela limite à 3 ou 4 le nombre maximum de stations nationales détenus par un même opérateur.

Dans cette approche, il faut idéalement combiner deux types de complémentarités sans rapport direct : complémentarité éditoriale et commerciale.

- ▶ 2 Régies (Groupe RTL et Groupe Lagardère) se sont constituées sur les bases suivantes :  
1 généraliste puissante + 1 musicale adultes + 1 musicale jeunes.

Cela part d'une logique éditoriale de complémentarité et de diversité des contenus des 3 antennes, chacune ayant par ailleurs sa propre rédaction pour son flash infos.

La logique commerciale permet de balayer et de combiner tout le spectre des cibles recherchées par le marché publicitaire avec à chaque fois une offre pertinente et puissante à proposer aux clients en combinant une ou plusieurs stations.

- ▶ Régie (NRJ) constituée sur la base de 4 radios musicales.

Au début, il y a une logique éditoriale : NRJ, la radio musicale, leader chez les jeunes + Nostalgie, la radio musicale leader chez les plus âgés + La féminine Nostalgie + La thématique masculine Rire et Chansons.

La logique commerciale consiste à rechercher un spectre large avec un focus sur les cibles commerciales les plus demandées (les jeunes et les femmes).

- ▶ Le GIE, les « Indés » (portail général des radios), constitué de 133 radios locales.

Il n'y a pas de logique éditoriale entre ses 133 stations locales indépendantes et de tailles parfois très différentes mais uniquement un partage de ressources commerciales et marketing pour attaquer un marché national avec une offre unique constituée de l'agrégat des audiences des 133 stations locales. La régie commercialise une plateforme commune aux 133 stations qui présentent les conducteurs et les horloges publicitaires de chacune de ces radios. La régie ne s'adresse qu'aux annonceurs nationaux pour des campagnes nationales et chaque éditeur de radio locale garde la maîtrise de sa prospection et de sa force de vente en local. Le chiffre d'affaires réalisé par le GIE avec les annonceurs nationaux représente environ 50% du chiffre d'affaires total des radios locales soit environ 80 M€, un montant supérieur à l'intégralité du marché publicitaire tunisien, tous médias confondus.

- ▶ Concernant les TV, il y a toujours eu historiquement 3 principales régies avec des positionnement clairs pour chacune :
  - ◆ TF1, la régie leader avec plus de 45% de PDM publicitaire et qui fait le prix du marché ;
  - ◆ France Télévision qui, au gré des évolutions législatives sur la publicité, était montée jusqu'à 30 % de PDM (parts de marché) avant de redescendre en dessous de 15% après l'arrêt de la publicité après 20h ;
  - ◆ M6 la régie *low cost* qui par son positionnement réussi a gagné des PDM années après années.

La loi Française autorise à chaque opérateur la possibilité d'acquérir jusqu'à 7 réseaux de diffusion distincts, ce que les 2 groupes privés tenteront de faire chaque fois que l'opportunité d'acheter une chaîne supplémentaire se présentera.

La logique restera celle de la recherche d'une complémentarité de l'offre éditoriale avec un focus sur la capacité de chacune à drainer des cibles prioritairement jeunes et féminine, véritable nerf de la guerre commerciale en TV.

#### IV-2.3.2 LA RÉGIE MONO MÉDIA

Il s'agit de plusieurs TV ou plusieurs radios qui proposent en *cross média* une offre mixer radio+TV. Un annonceur dans son processus de décision dispose avant tout d'un budget pour remplir des objectifs de ventes ou de notoriété sur un produit ou un service. En fonction de son budget, de son objectif de communication, et parfois de la création dont il dispose, il arbitre très en amont en faveur de tel ou tel média pour faire sa campagne. S'il dispose d'un budget exceptionnel, il l'utilisera rarement pour une même campagne à la TV et à la Radio.

Les synergies sont donc très faibles entre Radio et TV. En revanche, les synergies sont très importantes si l'on dispose de plusieurs radios ou de plusieurs TV pour négocier des accords ponctuels ou annuels. Le Médiaplanning permet les synergies commerciales très fortes. Une régie pourrait ainsi proposer, sur certaines cibles, une offre, « autarcique et efficace », qui serait composée exclusivement des radios ou des TV qu'elle commercialise.

Autoriser la constitution de sociétés commerciales indépendantes qui pourraient obtenir des contrats de régies auprès des médias, serait une disposition importante notamment pour les radios régionales ou associatives qui n'ont pas de ressources suffisantes pour se développer par elles-mêmes.



Enfin, il reste la possibilité de construire des produits commerciaux communs en mutualisant l'offre publicitaire de plusieurs médias au niveau de la vente et du planning dans une offre complète, « *packagée* ». Cela a le mérite de faciliter le travail des agences média tout en rééquilibrant le rapport de force en faveur du vendeur.

## IV-3 le cadre législatif tunisien

Le cadre actuel de la loi, conçu principalement pour éviter la concentration tout en stimulant la diversité et la pluralité des médias, enferme structurellement les médias et leurs régies publicitaires dans un schéma qui n'est pas économiquement viable à long terme.

### IV-3.1 Concentration des médias et des régies publicitaires

La réglementation actuelle limitant la détention d'une TV plus une Radio par un même opérateur résulte d'une approche vertueuse en faveur de la diversité et permet d'éviter la constitution de position dominante. Toutefois, force est de constater que cela a abouti à un éclatement de l'offre où les conditions de survie ne sont plus réunies. Un assouplissement de la réglementation en vue de permettre à des opérateurs d'avoir plus de licences sur des thématiques différentes (par exemple, radio généraliste et radio musicale), pourrait renforcer le pouvoir de négociation des médias face aux gros annonceurs.

De même, y aurait-il aujourd'hui une réelle difficulté à autoriser la création d'une société commerciale indépendante dont l'objectif serait la commercialisation de plusieurs TV ou de plusieurs radios appartenant à des actionnaires différents ? Le président de la HAICA, Nouri Lejmi, a affirmé lors d'un entretien organisé dans le cadre de cette étude, que créer une régie commune à plusieurs médias était du domaine du possible. La constitution de produits commerciaux communs pourrait être une option transitoire de court terme. Bien entendu, cela n'est envisageable qu'avec une juste rétribution de chaque média au prorata de son audience, dont la mesure ne ferait plus débat.

### IV-3.2 Transparence et non-discrimination : Les atouts de la loi Sapin en France

Le marché de l'achat d'espaces publicitaires est un marché B to B, dominé par des intermédiaires puissants. Leur capacité à négocier « des prix de gros » avec les médias pour revendre au détail à leurs clients annonceurs a fait l'objet de dérives importantes dans beaucoup de pays dont la France, avec notamment le financement occulte des partis politiques. La loi Sapin (voir Annexe), promulguée en mars 1991, a considérablement transformé et assaini l'écosystème publicitaire Français. Les principaux bénéficiaires de cette loi ont été les annonceurs et les principales « victimes » les agences média.

Les objectifs principaux de cette loi, étaient doubles :

- ▶ Transparence sur le prix de vente : avec obligation pour le vendeur (média/régie publicitaire) de facturer directement à l'annonceur, l'agence média intervenant simplement comme mandataire ;

- ▶ Non-discrimination entre les clients : avec l'obligation pour la régie publicitaire de vendre à des prix comparables pour des annonceurs sur la base de critères comparables (secteur d'activité, volume d'investissements, PDM, etc.).

La transparence sur le prix d'achat entre l'agence média et son client annonceur ainsi que la nécessité pour une régie de ne pas proposer des conditions discriminantes entre clients comparables, auront permis au marché français de s'assainir et à tous de s'aligner sur un « juste prix ».

Les annonceurs internationaux imposent déjà aujourd'hui pour un certain nombre d'entre eux à leurs agences média en Tunisie, l'application de ces mêmes règles sur la transparence des prix.

C'est la raison pour laquelle certaines grandes agences sont favorables à l'instauration de l'équivalent d'une loi Sapin en Tunisie qui impliquerait une forme d'équité entre les acteurs et également une régulation naturelle des prix.

### IV-3.3 Les Instances de régulation et contrôle

Depuis l'adoption d'une nouvelle constitution en juillet 2022, le sort de la HAICA est encore flou au moment de la rédaction de la présente étude. Le nouveau texte constitutionnel ne prévoit pas d'instance indépendante pour la régulation des médias audiovisuels. Ainsi, il est légitime de se poser la question : les missions de contrôle de régulation et de sanction de la HAICA vont-elles disparaître avec l'institution ou seront-elles exercées dans un cadre différent ? La HAICA a parfois pu donner le sentiment d'être interventionniste dans des domaines qui « *ne seraient pas directement de son ressort, tels que la mesure d'audience par exemple, pour lequel elle pilote un groupe de travail* », comme le soulignent plusieurs parties prenantes de l'écosystème médiatique rencontrées dans le cadre de cette étude, notamment les agences médias et les instituts de mesure d'audience.

## Conclusion

La mise en place d'un écosystème médiatique vertueux passe par l'instauration d'une mesure d'audience fiable et reconnue. Plusieurs approches ont été menées dans les différents pays pour aboutir à cet objectif. Malgré les nombreuses critiques formulées par les parties prenantes de l'écosystème sur le système actuel des mesures d'audience en Tunisie, les deux instituts de mesure qui occupent actuellement le terrain, Sigma Conseil et de Media Scan, disposent d'une expertise certaine et d'une solide expérience dans ce domaine. Il serait donc contreproductif de ne pas les associer aux futurs projets visant à améliorer les mesures d'audience dans le pays.

Mettre en place une filière médiatique vertueuse exige quelques prérequis tels que, la dynamisation du marché publicitaire à travers plus de ressources marketing, la constitution de régies publicitaires au niveau des médias, l'instauration d'un cadre réglementaire à même de réduire la fragmentation des médias face à des annonceurs puissants et à promouvoir la transparence des prix à travers un équivalent tunisien d'une loi Sapin.



**LES FREINS AU DÉVELOPPEMENT  
DU MARCHÉ PUBLICITAIRE :  
RECOMMANDATIONS POUR UNE  
MISE À NIVEAU DE L'ÉCOSYSTÈME  
DES MÉDIAS**

## V- LES FREINS AU DÉVELOPPEMENT DU MARCHÉ PUBLICITAIRE : RECOMMANDATIONS POUR UNE MISE À NIVEAU DE L'ÉCOSYSTÈME DES MÉDIAS

L'analyse de l'environnement général des médias tunisiens, leurs modèles économiques, et leurs besoins de professionnalisme dans les domaines du marketing et de la vente, expliquent que les médias tunisiens ne parviennent pas, ou très difficilement, à augmenter leurs sources de revenus, voire à être simplement viables financièrement. Le chapitre suivant établit d'autres constats qui permettent de formuler des recommandations pour assurer la viabilité et la pérennité des différents acteurs de l'écosystème médiatique.

### V-1 Synthèse de la situation économique des médias tunisiens, des attentes des annonceurs et de leurs agences

Le diagnostic des capacités organisationnelles et RH des médias tunisiens dans le domaine du marketing et des ventes publicitaires révèle plusieurs opportunités et plusieurs risques pour le secteur.

En ce qui concerne l'environnement global, deux constantes reviennent dans toutes les composantes du secteur (télévisions et radios, publiques, privées ou associatives, généralistes ou associatives, nationales ou régionales) : l'absence d'une politique publique pour la promotion du secteur et la dégradation de l'économie nationale, synonyme de moins d'investissements publicitaires potentiels.

D'un point de vue purement sectoriel, les principales défaillances relevées sont : le rapport de force défavorable aux médias dans leurs relations avec les annonceurs et leurs agences. Cela s'explique par la réglementation limitant la concentration des médias, et par la tendance vers la standardisation des contenus (manque d'innovation et le manque de moyens).

Au niveau purement Marketing et ventes, les entreprises du secteur médiatique ont, dans leur grande majorité, des structures très légères chargées de commercialiser leurs programmes et concepts.

Pour tous les médias (télévisions, radios et presse écrite), le principal défi (à la fois en termes de menaces et d'opportunités), provient d'Internet : réseaux sociaux, sites *pure players*, influenceurs, sites de streaming, etc. Le secteur médiatique, qui recèle beaucoup d'atouts au niveau de ses acteurs, présente quelques opportunités qui nécessitent de l'audace et des moyens humains et matériels pour les exploiter.

Sur un autre plan, les attentes des annonceurs et de leurs agences convergent vers plus d'innovations de la part des médias : nouveaux concepts, rafraîchissement des contenus, opérations spéciales, meilleure qualité et diversité des programmes proposés.

## V-2 Recommandations pour le développement du marché

Les recommandations suivantes, issues du diagnostic ci-dessus et des rencontres avec les professionnels de l'écosystème médiatique, ont toutes pour objectif de relever le niveau des médias tunisiens afin qu'ils puissent exploiter tout leur potentiel, en particulier pour attirer davantage d'investissements publicitaires.

### V-2.1 Recommandations pour l'environnement général

- ▶ Mettre en place une véritable politique publique des médias, chapeauté par un ministère attribué (tel que celui de la culture, s'agissant de biens culturels par excellence) tout en ayant une instance de régulation indépendante ;
- ▶ Restructurer la Télé Nationale (et étudier l'opportunité de sa fusion avec la Radio Nationale) en vue d'une optimisation des moyens humains et matériels et dans le but d'avoir des synergies (contenu, correspondants, commercialisation, etc.) ;
- ▶ Création d'une Régie sous forme de SA pour monétiser les supports médiatiques publics (télévisions, radios, sites Web, *sponsorings*, opérations spéciales, etc.) ;
- ▶ Accorder des incitations : réduction des droits de douane sur les équipements audiovisuels importés ;
- ▶ Alléger de manière durable la facture de télédiffusion des médias audiovisuels privés (redevances ONT) ;
- ▶ Alléger la réglementation en matière de concentration des médias pour renforcer leur position face aux annonceurs ;
- ▶ Mettre en place un programme national de mise à niveau des médias privés et associatifs pour les hisser aux standards internationaux ;
- ▶ Mettre en place une stratégie de digitalisation des médias, à commencer par la presse écrite ;
- ▶ Mettre en place l'équivalent d'une loi Sapin pour plus de transparence dans le marché publicitaire tunisien ;
- ▶ Résoudre définitivement la question des médias « confisqués », par exemple en transférant les actifs à de nouvelles structures saines qui seront cédées par la suite ;
- ▶ Protéger les médias du piratage de leurs productions (plateformes illégales, plagiat, etc.).

### V-2.2 Recommandations sectorielles

- ▶ Création d'une plateforme de streaming commune aux principales télévisions tunisiennes ;
- ▶ Instauration d'un système de mesure d'audience à travers un GIE reconnu par les acteurs de l'écosystème ;
- ▶ Création d'une régie commune pour les radios régionales privées et pour les radios associatives qui le souhaiteraient, afin de monétiser leurs audiences (voir section ci-dessous) ;

- ▶ Désaisonnalisation des productions audiovisuelles publiques et privées pour éviter la concentration des productions sur le mois du Ramadan ;
- ▶ Séparation des activités des agences de communication des achats d'espaces (*Buying*).

## V-2.3 Recommandations pour les entreprises du secteur des médias

- ▶ Affiner l'identité des médias, leur positionnement sur le marché et l'affermissement de leurs marques (*Branding*) ;
- ▶ Innovation au niveau du contenu, dans le respect des auditeurs et des téléspectateurs ;
- ▶ Transition digitale et stratégie Multicanal ;
- ▶ Diversifier les sources de revenus en capitalisant sur la marque : monétisation des sites des médias, évènementiels, exportation de productions, plateformes de streaming, etc. ;
- ▶ Valorisation et commercialisation des archives des médias publics (surtout la Télé Nationale) ;
- ▶ Création d'un centre de formation aux métiers de l'audiovisuel au sein du secteur public.

## V-2.4 Recommandations pour la gestion des ressources humaines, du marketing et des ventes publicitaires

- ▶ Formation au marketing digital ;
- ▶ Formation de Community Managers (CM) pour animer les supports digitaux des médias ;
- ▶ Formation des annonceurs aux métiers des agences de communication ;
- ▶ Formation des *media-planners* chez les annonceurs et les agences ;
- ▶ Formation des radios associatives aux métiers de la radio, aux techniques de marketing, de vente, de *fundraising* et de business planning ;
- ▶ Organisation d'une journée radios associatives – annonceurs ;
- ▶ Prévoir des cycles de formations sur les thématiques suivantes :
  - ◆ Le *pricing* des espaces publicitaires : Comment mettre en œuvre une multi-tarifification ?
  - ◆ Les conditions générales de vente : Comment structurer contractuellement la mise en œuvre d'une stratégie commerciale ?
  - ◆ Les outils d'aides à la vente : Comment réaliser un argumentaire pour séduire un client et le convaincre d'investir ?
  - ◆ Le marketing de l'offre : Comment packager un inventaire publicitaire pour le rendre attractif et optimiser les ventes ?
  - ◆ Le *Yield management* : Comment optimiser l'allocation de l'espace en fonction du prix de vente ?

- ▶ Les techniques de ventes et de négociation dans le secteur des médias ;
- ▶ La gestion de la relation client : Régie/Éditeur - Régie/Agence - Régie/Annonceur.

## V-3 Recommandations pour l'organisation d'une régie publicitaire audiovisuelle

Une régie publicitaire est une usine de transformation de l'audience en monétisation. Nous allons ici décrire chacune des étapes de cette transformation, en indiquant les bonnes pratiques, métier par métier, permettant ainsi à une régie publicitaire de mener efficacement sa mission de la diffusion de l'analyse des audiences jusqu'à l'encaissement des factures.

La question des ressources nécessaires sur chaque métier est conditionnée par la taille du marché à couvrir, la puissance et le nombre d'antennes gérées par la régie. Nous avons pris le parti d'évaluer une ressource minimum incompressible pour que les tâches décrites puissent être correctement effectuées pour une seule antenne.

Il est néanmoins important de préciser que les synergies sont très fortes, et que chaque antenne supplémentaire à commercialiser au sein d'un même média ne nécessite que peu de ressources additionnelles, dès lors que le marché est déjà correctement couvert par les ressources existantes.

### V-3.1 Le service marketing et ses différents métiers : 4 ETP (équivalent temps plein)

#### V-3.1.1 L'ANALYSE DE L'AUDIENCE

Comme évoqué dans les premières parties de la présente étude, l'audience est la matière première sur laquelle repose l'ensemble de l'écosystème d'un média. Sa production dans de bonnes conditions, sa fiabilité, la crédibilité que lui accorde le marché et la précision des informations sont les bases d'une bonne monétisation et c'est au service marketing que cette tâche incombe. La mission du service marketing consiste notamment à analyser l'audience de chaque programme et de chaque tranche horaire sur différents types de cibles et selon 2 axes :

##### • UNE LOGIQUE D'ANTENNE

Dans une logique d'antenne, le service marketing doit analyser l'évolution de l'audience des programmes, le niveau de fidélisation du public, l'influence des programmes de la concurrence sur leur propre audience et enfin la structure du public qui regarde ou écoute. L'ensemble de cette analyse permet ensuite à l'éditeur/producteur du programme d'avoir des éléments de performances objectifs pour faire évoluer son programme et le faire progresser en performance.



### • UNE LOGIQUE COMMERCIALE

Le marché publicitaire est bien sûr intéressé par les programmes puissants qui touchent tous les publics mais, dans une logique d'optimisation financière, il va concentrer ses investissements sur les cibles les plus pertinentes pour le produit ou le service dont il assure la promotion. C'est le travail du service marketing d'analyser les audiences de l'antenne sur les cibles commerciales clefs attendues par le marché publicitaire, notamment les publics jeunes, féminins ou de catégories socio-professionnelles supérieures. Il doit y avoir enfin un échange constructif entre les chargés des programmes et le service marketing pour tenter de concilier, lorsque c'est possible, les objectifs de l'antenne et ceux de la régie publicitaire qui ne sont pas nécessairement convergents.

### V-3.1.2 LA TARIFICATION

Une fois que l'audience de chaque partie de l'antenne est bien qualifiée, il s'agit de produire une tarification de chaque écran publicitaire tenant compte de l'audience, du contexte programme qui lui est associé, de la valeur supposée que le marché lui accorde et de la saisonnalité des investissements publicitaires.

### • TARIFICATION SUR CIBLE UNIQUE

La structure d'audience de chaque écran publicitaire étant différente selon la cible observée, la tâche est plus complexe qu'il n'y paraît. On pourrait en effet décider de choisir une cible de « compromis » qui permettrait d'être parfois trop cher et parfois trop économique, selon le type de cible recherché par l'annonceur. Celui-ci par l'intermédiaire de son agence média aura naturellement tendance à rechercher les écrans les plus économiques sur la cible de son client. C'est donc une solution de compromis consistant à tarifier sur la cible prioritairement demandée par le marché qui est le plus souvent mise en œuvre.

### • MULTI-TARIFICATION

Une autre solution, plus sophistiquée, consiste à faire de la multi-tarification. Il s'agit, en fait, d'associer plusieurs tarifs à chaque écran publicitaire. Chaque tarif est calculé sur la base des performances d'audience des principales cibles du marché (à titre d'exemple : Ménagère <50 pour le Food ou Homme 25/59 pour le secteur automobile). Le tarif qui s'applique dépend donc du secteur d'activité de l'annonceur et de la cible qui lui est associée.

Un programme destiné aux enfants et largement regardé en présence de leurs mamans, pourra naturellement avoir une tarification sur les 4/10 ans, applicable par exemple aux annonceurs appartenant au secteur jeux/jouets. Dans le même temps une autre tarification peut être appliquée pour le secteur de l'agro-alimentaire, pour une cible « ménagère avec enfant », une cible bien plus rémunératrice pour la régie.-

Cette segmentation des tarifs en fonction du secteur d'appartenance est particulièrement efficace mais demande une gestion sensiblement plus complexe de la multi-tarification associée à chaque écran et tenant compte du secteur d'appartenance.

### DISPOSITIF DE VENTE AUX ENCHÈRES

Enfin, concernant les programmes les plus puissants et notamment dans les périodes de fortes demandes comme le mois du ramadan, il y a également la possibilité de mettre

aux enchères, les écrans les plus demandés par le marché publicitaire. L'avantage le plus significatif est que cela évite des négociations souvent très tendues avec les plus gros acteurs du marché. C'est en fait la vérité du marché qui déterminera le prix de vente et la réelle attractivité de l'offre. Les agences média voient ainsi leur valeur ajoutée de négociations contournée par ce dispositif « au plus offrant ». Il est possible bien sûr, de construire des plateformes de marché en ligne mais cela demande un investissement significatif.

Il existe également un moyen simple d'organiser une vente aux enchères en déterminant une plage horaire précise et limitée permettant à chacun de déposer une offre sur une adresse internet selon le principe des enchères « à la hollandaise ». Seules les meilleures offres sont retenues dans la limite des capacités disponibles et sans possibilité de surenchère. L'ordre d'arrivée dans le cas d'offres équivalentes et la validité des offres retenues doivent être contrôlées par un huissier selon des règles précises prédéfinies.

Ce dispositif a déjà été pratiqué avec succès par France Télévision à l'occasion de la commercialisation des matchs de l'équipe de France de la Coupe du monde de football en 1998. La valeur ajoutée constatée a posteriori sur le prix des espaces vendus aux enchères était de +30% par rapport au mode de commercialisation traditionnel. Une plateforme appelée CINEP a par la suite été créée pour numériser et industrialiser ce système de vente aux enchères pour les programmes phares de France Télévision.

### **V-3.1.3 LES ÉTUDES ET LES ARGUMENTAIRES**

Le troisième métier du marketing est de produire des études exclusives, des argumentaires et toutes formes d'outils d'aide à la vente pour les commerciaux. Un bon commercial doit pouvoir rencontrer son client quand il le souhaite et pour cela il doit avoir laissé un bon souvenir et porter l'espoir d'une information intéressante à partager. Toute déception de son client risque de le priver d'une future nouvelle rencontre.

Le service marketing doit donc produire des dossiers personnalisés où chaque client a le sentiment que son secteur et ses concurrents ont été analysés et qu'une information précieuse lui est apportée.

C'est ainsi que la confiance se crée et que l'annonceur, parce qu'il y trouve son compte, aura envie de partager de plus en plus d'informations stratégiques avec le commercial.

C'est sur la base de ces informations privilégiées que le commercial pourra imaginer, avec son service marketing, l'opportunité d'une Opération Spéciale sur mesure, renforçant ainsi la complicité avec son client.

### **V-3.1.4 LES OPÉRATIONS SPÉCIALES**

C'est un point majeur de l'action d'une régie pour plusieurs raisons. Une opération spéciale est par nature le plus souvent exclusive et permet ainsi au média de gagner des parts de marché sur ses concurrents. Si elle est réussie, cette « spéciale » crée une proximité avec l'annonceur qui aura tendance à privilégier le média sur la globalité de ses investissements. Enfin, elle montre au reste du marché la capacité créative et la souplesse de l'antenne, donnant ainsi aux autres annonceurs ou agences média, l'envie d'interroger l'entreprise médiatique pour d'autres Opérations Spéciales.

Le média n'est donc plus seulement celui qui est « force de proposition » mais celui qui répond à la demande du marché, ce qui est évidemment beaucoup plus profitable. Il y a donc un enjeu stratégique autour des opérations spéciales qui sont souvent chronophages compte tenu des investissements réalisés mais qui, en termes d'image et de potentialité de *new business*, sont véritablement stratégiques. Les Opérations Spéciales nécessitent cependant une forte collaboration entre le service commercial, le service marketing et les antennes, ce qui n'est pas toujours simple à obtenir.

### V-3.2 Le service commercial : 5 ETP

L'efficacité d'un service commercial repose tout d'abord sur la clarté des objectifs à atteindre et les moyens disponibles pour y arriver. L'importance cruciale des outils d'aide à la vente produite par le marketing, déjà évoqués ci-dessus, est un préalable. Ces outils, de même que la notoriété et l'image de la/les antenne(s) représenté(es) par les commerciaux permettent d'ouvrir des portes et d'obtenir des rendez-vous auprès des annonceurs et des agences média. Sans rendez-vous, pas de vente additionnelle, pas de proximité avec les clients, pas d'information privilégiée pour une éventuelle opération spéciale et pas de performance commerciale.

Pour que les objectifs soient clairs, il faut également que le terrain de chasse de chacun soit précisément délimité et, dans ce domaine, il y a plusieurs approches possibles.

- **SECTORIEL**

Un commercial a la charge de prospecter un ou plusieurs secteurs (selon leurs tailles et leurs potentialités). Il aura ainsi l'avantage de devenir un bon expert des secteurs dont il s'occupe et un interlocuteur pertinent pour ses clients annonceurs. En revanche, s'il n'a aucune agence média dans son portefeuille, il n'est quasiment jamais amené à négocier et son quotidien consiste à prendre des rendez-vous, faire des présentations sans jamais participer à la concrétisation d'un business. Cette situation est assez frustrante et généralement ne permet pas de conserver les commerciaux de bon niveau.

- **SECTORIEL/AGENCE MÉDIA**

Dans ce cas de figure, le commercial cumule la responsabilité sur certains secteurs mais également sur une ou plusieurs agences média. Il exerce ainsi un métier complet qui va de la prospection à la vente en passant par la négociation, ce qui est bien plus satisfaisant. En revanche, il n'y a pas de recoupement parfait entre les annonceurs du secteur qu'il prospecte et les clients des agences média dont il a la charge. Il sera donc régulièrement confronté à des annonceurs qu'il aura réussi à convaincre mais dont la transformation par le commercial en charge de l'agence média n'aura pas été réussie. Il sera également confronté à des agences média qui auront une connaissance de leur client bien supérieure à la sienne si l'annonceur ne fait pas partie des secteurs dont il s'occupe. C'est d'ailleurs le principal levier de négociation des agences média que de s'appuyer sur le manque d'information du commercial sur l'annonceur, pour optimiser leur négociation.

- **AGENCE MÉDIA**

Cette approche consiste à confier à chaque commercial, une ou plusieurs agences média avec leurs portefeuilles d'annonceurs. Le commercial a, à lui seul, la responsabilité de la

relation avec l'annonceur jusqu'à la concrétisation de la négociation avec l'agence média. D'un point de vue managérial, c'est évidemment beaucoup plus efficace. Lorsqu'un annonceur est présent chez un concurrent, la responsabilité est immédiatement identifiée. Le commercial n'est donc plus expert d'un secteur d'activité ; en revanche, il a une parfaite connaissance de chaque client quand il s'agit de négocier avec l'agence média. C'est par expérience le modèle d'organisation le plus performant sachant que le manque d'expertise sectorielle est assez facile à compenser avec l'appui d'un bon service marketing.

- **ÉQUIPES DÉDIÉES**

On peut également mettre en place des équipes commerciales spécifiques, visant notamment la prospection pure et dure auprès de prospects n'ayant jamais communiqué. Ceci implique des profils de commerciaux différents avec une approche plus « *hard selling* » et essentiellement rémunérés au résultat. Le risque étant bien sûr d'avoir une politique commerciale à deux vitesses et mal maîtrisée dans la relation entre les clients fidèles et historiques et les nouveaux entrants.

Sur certains marchés matures et sous exploités, ce type d'organisation peut avoir du sens mais cela ne semble pas pertinent à ce stade pour le marché tunisien. De même, concernant les Operations Spéciales, il est pertinent d'avoir des équipes dédiées pour leur mise en œuvre car elles demandent un savoir-faire spécifique et une proximité avec les antennes qu'un commercial classique aura du mal à maîtriser.

### V-3.3 L'administration des ventes : 3 ETP

L'administration des ventes recouvre également plusieurs fonctions différentes qui seront détaillées dans ce qui suit. Sa mission principale consiste à assurer une étanchéité parfaite depuis la création d'une campagne publicitaire jusqu'à la facturation en passant par la diffusion.

- **CRÉATION DU CLIENT**

Chaque nouveau client doit être créé (en s'assurant qu'il n'y a pas de doublons) et répertorié dans une base de données avec un numéro unique en notant ses filiales, ses différents produits et les multiples campagnes réalisées tout au long d'une année permettant ainsi une consolidation parfaite. C'est sur cette base que l'information est ensuite transmise au planning pour qu'il puisse effectuer la réservation des espaces, pour chaque produit spécifique, chaque création publicitaire et chaque campagne dans les écrans publicitaires. C'est enfin sur cette même base qu'il sera suivi jusqu'à la facturation.

- **CONDUCTEUR PUBLICITAIRE**

Sur la base des réservations effectuées par le planning, il est important de réaliser un conducteur publicitaire répertoriant, sur l'ensemble de la journée, les annonceurs de chaque écran publicitaire, les créations et le bon ordre de passage des publicités en tenant compte des emplacements préférentiels. Ce conducteur sera transmis quotidiennement à l'antenne pour que la diffusion soit effectuée conformément à ce qui a été négocié.

- **LE « CONTRÔLE DIFFUSION »**

Le « contrôle diffusion », réalisé en amont, consiste notamment à vérifier la validité juridique des nouveaux spots à diffuser et envoyés par les agences de création. Il permet également

de vérifier la conformité de leur format et leur qualité technique en termes de diffusion. C'est sur cette base qu'un conducteur publicitaire quotidien est transmis à l'antenne la veille de la diffusion. Cette conduite permet de procéder rapidement si nécessaire à d'éventuelles modifications.

L'antenne remet chaque matin à la régie un rapport de diffusion signalant les éventuels « incidents de diffusion » de la veille. Ces incidents seront ensuite transmis au commercial ou au chargé de planning selon la nature de l'incident pour qu'une éventuelle compensation financière ou rediffusion soit négociée avec l'annonceur ou son agence média. L'approche « pas vu pas pris » n'est absolument pas recommandée dans la mesure où un seul incident identifié éliminera durablement toute confiance sur la capacité du média à diffuser correctement l'intégralité d'une campagne publicitaire.

#### • FACTURATION / RECOUVREMENT

Le travail de facturation et de recouvrement sera normalement effectué par l'Administration des ventes. Il doit absolument y avoir une étanchéité parfaite entre d'une part le Service Planning qui assure la programmation des campagnes en lien avec les commerciaux et les agences média, et d'autre part, l'Administration des Ventes qui assure le contrôle de la diffusion et la facturation. Si cette étanchéité n'est pas assurée, au moins en ce concerne les responsabilités de chacun de ces deux services, cela pourrait ouvrir la voie à toutes les formes de programmations sauvages ou de « complaisance », ce qui rendrait impossible tout contrôle sur la facturation de ce qui est diffusé à l'antenne.

#### • YIELD MANAGEMENT

Cette terminologie reprise des méthodes de surbooking des compagnies aériennes a été largement expérimentée au cours des années 2000. Le transport aérien est un marché BtoC contrairement à la vente d'espace publicitaire qui est un marché BtoB dominé par des intermédiaires puissants représentant chacun +/- 20 % de PDM. On ne « débarque » pas ainsi un gros annonceur pour le substituer par un autre plus rentable sans risquer des dommages collatéraux extrêmement coûteux. En revanche, l'analyse de la rentabilité de chaque client en fonction de nombreux critères s'est largement développée pour optimiser, en amont de la programmation, la rentabilité des espaces publicitaires contraints dans leur durée.

Ce travail d'analyse et de recommandation pour influencer l'approche commerciale et la programmation des campagnes, à destination des commerciaux et du planning, peut être rattaché à l'Administration des ventes mais également au Marketing.

### V-3.4 Le planning : 2 ETP

Le planning est un service essentiel et bien souvent sous-estimé dans une régie. Son rôle consiste à programmer les campagnes publicitaires des clients en tenant compte de leurs multiples contraintes (contrat, budget, cible, période, concurrence, emplacements préférentiels, coût du GRP, etc.). Le planning permet également de tenir compte des contraintes commerciales, en orientant la programmation vers les écrans les moins demandés ou les plus profitables pour la régie et de prendre en compte les contraintes spécifiques de l'antenne. Au-delà de la gestion de ses multiples contraintes, le Chargé de planning est l'interlocuteur privilégié de l'acheteur en agence média. Il est en quelque

sorte un « commercial assis », mais capable d'argumenter avec le client pour justifier ses éventuelles propositions de contre-programmation.

Enfin, grâce à la qualité de son service et de sa relation personnelle avec l'acheteur de l'agence média, il pourra, le cas échéant, récupérer les queues de budgets au profit de son antenne. Le planning doit être rattaché à la Direction Commerciale et le Chargé de planning doit fonctionner en binôme avec son commercial. Le Chargé de planning est donc un acteur incontournable de la performance commerciale.

### V-3.5 Politiques de rémunération des régies publicitaires

Une régie publicitaire n'est pas simplement une équipe commerciale. L'interaction et donc l'interdépendance entre les services/métiers de l'entreprise est très forte. Pour que l'organisation et la réactivité soient optimales dans son fonctionnement, il est essentiel que tous les services soient tendus vers un même objectif. C'est la raison pour laquelle, il est judicieux de prévoir une part de rémunération variable pour chaque service, comprenant une partie quantitative et une partie qualitative selon des principes simples :

**Plus la fonction est proche de la vente, plus la part variable est importante et plus la part quantitative de cette part variable est forte.**

La part qualitative doit reposer principalement sur des indicateurs « qualitatifs et quantifiables » et dans une moindre mesure, sur ce qui touche à l'engagement, l'état d'esprit et la motivation. Ce qui est bien sûr essentiel à la performance mais plus subjectif dans son appréciation.

A titre indicatif, l'intéressement du personnel de la régie pourrait être comme suit :

- ▶ Commerciaux : La part variable peut représenter de 30 à 40% de la rémunération totale selon le niveau de responsabilité dont 70% sur des critères quantitatifs : (CA, PDM, taux de négociation moyen, etc.) ;
- ▶ Marketing et planning : La part variable peut représenter de 20 à 30% de la rémunération totale dont 50% sur des critères quantitatifs ;
- ▶ Administration des ventes : 10 à 20% de part variable dont 70% sur des critères qualitatifs.

Contrairement aux idées reçues, la rémunération est une motivation importante pour les commerciaux mais le plus souvent ce n'est pas là l'essentiel. L'attention la plus particulière doit être menée sur la clarté du système de rémunération, sa bonne compréhension, la possibilité pour le commercial de vérifier par lui-même que les critères sont bien respectés et pouvoir le suivre trimestre par trimestre, avoir une partie quantitative mais également une partie qualitative « mesurable ».

Enfin, le plus important doit être le sentiment que le dispositif est équitable c'est-à-dire : ambitieux mais réaliste. C'est souvent plus facile à dire qu'à réaliser dans une année qui, à tout moment, peut s'enfoncer dans la récession ou rebondir vers une croissance inattendue.

La motivation d'un commercial repose sur sa capacité réelle à atteindre ses objectifs : trop faciles, il lèvera le pied pour préserver ses objectifs futurs ; trop durs, il baissera les bras.

C'est pourquoi un dispositif par trimestre qui permet de capitaliser sur une avance ou de rattraper un retard de façon rétroactive est particulièrement efficace dans la gestion de la motivation des équipes tout au long d'une année et quelles soient les circonstances économiques ou l'évolution des audiences.

Concernant les autres services, il faut les considérer comme une chaîne d'approvisionnement de compétences et de services à destination des commerciaux qui, en quelque sorte, sont « en première ligne », au combat face à la concurrence.

Si tous sont mobilisés, tous individuellement motivés par des rémunérations variables, alors il y a de fortes chances que tout le monde tende vers le même objectif et c'est comme cela qu'une régie publicitaire sera réellement performante.

#### • OBJECTIFS QUANTITATIFS

Il y a 2 écoles : ceux qui veulent absolument des objectifs « quantitatifs individuels » et les partisans des objectifs collectifs.

Concernant les équipes commerciales, il faut comprendre que certaines décisions comme cesser provisoirement sa communication ou basculer ses investissements radio en TV ou en affichage, relève d'une décision stratégique de l'annonceur et de son agence média, sans que la responsabilité individuelle du commercial soit engagée.

Ce type de décisions, positives ou négatives, ne doivent pas avoir d'incidences sur la rémunération des commerciaux.

Par ailleurs, un manager peut refuser une négociation qu'il ne juge pas suffisamment rentable. Dans ce cas, le commercial doit pouvoir accepter sereinement cette décision, sans frustration et sans se sentir personnellement visé.

Enfin, fixer un objectif collectif, aura naturellement pour avantage de motiver les équipes, de faciliter une collaboration spontanée et de créer une bonne dynamique entre tous les commerciaux et les autres services.

#### • OBJECTIFS QUALITATIFS

La partie « qualitative quantifiable » se fait au sein de chaque métier sur des critères pertinents, mesurables et directement liés au métier et à la stratégie de l'entreprise. La partie non quantifiable est totalement individualisée et idéalement, elle doit reprendre les objectifs personnels définis au cours de l'entretien annuel d'évaluation avec le manager.

## Conclusion

L'étude de l'écosystème tunisien des médias a permis d'identifier plusieurs obstacles qui mettent à mal la viabilité des entreprises médiatiques et la pérennité du secteur. Les recommandations pour relever ces défis concernent aussi bien l'environnement général dans lequel évoluent les médias, que celui de leur propre secteur d'activité, et de la situation, en interne, de chacun de ces médias.

Une attention particulière a été accordée dans cette partie à l'organisation des régies publicitaires afin que les médias tunisiens puissent s'en inspirer au moins partiellement dans leurs pratiques marketing et de ventes.

L'effectif total minimum d'une structure dédiée exclusivement au travail de régie publicitaire pour une antenne, peut difficilement être inférieur à 14 équivalents temps plein (ETP) pour effectuer un travail de qualité. A titre de comparaison, la régie du groupe RTL comprenant 3 radios nationales avec des décrochages locaux mobilisait un effectif de 120 ETP (dont 20 en local) pour un CA de 170 M€.

Il faut rappeler à ce titre, qu'au sein des médias tunisiens, le marketing et les ventes sont assurées par des structures très légères de souvent 3 à 4 personnes en moyenne avec quelques rares exceptions de 6 ou 10 personnes.

Cette partie dédiée à l'organisation type d'une régie publicitaire vient rappeler qu'un média, surtout privé, est une entreprise commerciale. Elle doit rentabiliser ses activités à l'antenne, celles de ses sites internet, et de ses programmes, notamment à travers des opérations spéciales.







## CONCLUSION

# CONCLUSION

L'étude de l'environnement global des médias tunisiens, de leurs modèles économiques et le diagnostic de leur organisation en termes de marketing et de ventes publicitaires, a révélé l'ampleur des défis économiques du secteur des médias. Ces défis, identifiés à différents niveaux (environnement général, environnement sectoriel et à l'intérieur même des entreprises), doivent être relevés pour assurer la viabilité économique de tous les acteurs de l'écosystème des médias.

Les médias tunisiens, qu'ils soient audiovisuels ou de la presse écrite, rencontrent un très grand nombre de problèmes qui menacent leur pérennité mais qui ne sont pas pour autant insurmontables. Cela demande de la volonté de la part des pouvoirs publics et des régulateurs pour réformer ce secteur en profondeur et pour que personne ne pense que les médias et la liberté d'expression ont été les seuls vrais acquis de la révolution de 2010-2011.

La réforme du secteur, à la lumière des attentes des annonceurs publicitaires, nécessite également de la créativité, à commencer par une politique publique volontariste qui promeut l'écosystème, une réglementation moins pénalisante vis-à-vis des médias classiques (comme c'est le cas pour les réseaux sociaux), une mesure des audiences « fiable et reconnue », une transition digitale des médias (à commencer par la presse écrite) et une mutualisation des moyens de commercialisation (à travers des régies communes) pour les médias régionaux et associatifs. Un effort de formation demeure également nécessaire pour mettre le secteur à niveau des standards internationaux.

Le quotidien difficile des médias tunisiens, doublé d'une situation économique et sociale très tendue et volatile, empêchent les entrepreneurs du secteur de se projeter vers de nouveaux horizons porteurs de prospérité.

La présente étude a tenté, au-delà de l'identification des défis économiques auxquels sont confrontés les médias tunisiens, de proposer des pistes de développement qui prouveraient que les problèmes actuels ne sont pas une fatalité, pourvu que les différents acteurs impliqués aient une vision globale et novatrice pour l'ensemble de l'écosystème.





# ANNEXES

# ANNEXE 1: LISTE DES PERSONNES INTERVIEWÉES

- ◆ Raouf Aouadi, directeur général de Maxula
- ◆ Mejdi Ayeche, responsable média du groupe Délice
- ◆ Fadhel Ben Amar, directeur général de la chaîne TV El Hiwar Ettounsi
- ◆ Mohamed Laroussi Bensalah, directeur exécutif de la FTDJ
- ◆ Mohamed Berrached, sous-directeur des affaires commerciales à l'ONT
- ◆ Noureddine Boutar, directeur général de Mosaïque FM,
- ◆ Zied Brahim, directeur général de Mediacom et vice-président du SAPA (Syndicat des Agences de Publicité Agréées)
- ◆ Hana Chérif, directeur général de Mediascan
- ◆ Afifa Chihaoui, directrice générale de l'agence UM7 et ancienne présidente du SAPA
- ◆ Mohamed Taieb Chmengui, directeur de la radio associative Dream FM Radio (Hadjeb Layoun) et président de l'Union Tunisienne des Médias Associatifs (UTMA)
- ◆ Awatef Dali, chargée de la gestion de la Télévision Nationale Tunisienne
- ◆ Ramzi Farhat, Directeur Commercial et Marketing de Mosaïque FM
- ◆ Sami Fehri, fondateur de la chaîne TV El Hiwar Ettounsi
- ◆ Salah Fourti, promoteur de la radio associative Radio 6
- ◆ Sarra Fourti, promotrice de la radio associative Radio ML
- ◆ Aziz Haddad, directeur de la communication et de la marque Ooredoo
- ◆ Ali Hadj Youssef, directeur général de Jawhara FM
- ◆ Ramzi Garouachi, directeur de l'OTDAV
- ◆ Mohab Garoui, dirigeant de la radio associative Son FM de l'ONG I Watch
- ◆ Hosni Ghariani, directeur général du groupe 3SG et promoteur de Creative AD School
- ◆ Héra Goucha, directrice de la communication du groupe Tunisie Telecom (TT)
- ◆ Mondher Guirat, chef de l'unité de la veille technologique à l'ONT
- ◆ Nouri Lejmi, président de la HAICA (parti à la retraite début 2023)
- ◆ Amor Naggazi, fondateur et directeur général de Sabra FM
- ◆ Najoua Rahoui, directrice générale adjointe de la radio Express FM
- ◆ Kamel Robbana, fondateur et directeur général de Radio Oxygène FM et président du Syndicat National des Radios Privées (SNRP)
- ◆ Taieb Zahar, directeur général de Réalités et président de la Fédération Tunisienne des Directeurs de Journaux (FTDJ)
- ◆ Hassen Zargouni, directeur général de Sigma Conseil

# ANNEXE 2 : LISTE COMPLÈTE DES MISSIONS DE L'OTDAV (SOURCE : WWW.OTDAV.TN )

## L'ORGANISME TUNISIEN DES DROITS D'AUTEUR ET DES DROITS VOISINS ( OTDAV ) A NOTAMMENT POUR MISSIONS :

- ◆ de sauvegarder les droits d'auteur et les droits voisins, et de défendre les intérêts matériels et moraux des titulaires de ces droits.
- ◆ de percevoir et de répartir au profit des auteurs et des titulaires des droits voisins ou de leurs ayants droit des redevances provenant de l'exercice de la gestion collective de leurs droits,
- ◆ de délivrer les autorisations relatives à la communication des œuvres sous toutes autres formes matérielles quel qu'elles soient y compris les enregistrements audios et audiovisuels ou autres,
- ◆ de fixer les conditions pécuniaires et matérielles d'exploitations des œuvres .
- ◆ de gérer tous les droits dont le produit est versé au fonds social et culturel
- ◆ d'établir en coordination avec les structure concernées des liens avec les organismes étrangers chargés des droits d'auteur et des droits voisins, notamment dans le but :
- ◆ de sauvegarder en faveur des auteurs et des titulaires de droits voisins, les droits et avantages acquis auprès desdits organismes,
- ◆ de signer des conventions de représentation réciproque avec lesdits organismes étrangers
- ◆ de recevoir les Œuvres à titre de déclarations ou de dépôt .
- ◆ de fixer les taux et les montants des redevances dues aux auteurs et aux titulaires des droits voisins.
- ◆ d'ester en justice, de prendre toutes dispositions et d'accomplir tous les actes visant à la bonne réalisation de ses objectifs,
- ◆ d'œuvrer à enraciner la culture des droits d'auteur et des droits voisins en Tunisie et de sensibiliser les différents intervenants notamment les auteurs, les utilisateurs d'œuvres et les administrations chargées de veiller à la bonne application de la législation,

# ANNEXE 3 : EXTRAITS DE LA LOI SAPIN 1

## DISPOSITIONS RELATIVES À LA TRANSPARENCE DES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES

### CHAPITRE IER : DISPOSITIONS GÉNÉRALES

Art. 18. - I. - La première phrase du premier alinéa de l'article 33 de l'ordonnance n° 86-1243 du 1er décembre 1986 relative à la liberté des prix et de la concurrence est ainsi rédigée : « Tout producteur, prestataire de services, grossiste ou importateur, est tenu de communiquer à tout acheteur de produit ou demandeur de prestation de services pour une activité professionnelle, qui en fait la demande, son barème de prix et ses conditions de vente. »

II. - Après les mots : « un distributeur », la fin du dernier alinéa du même article 33 est ainsi rédigée : « ou un prestataire de services se fait rémunérer par ses fournisseurs, en contrepartie de services spécifiques, doivent faire l'objet d'un contrat écrit en double exemplaire détenu par chacune des deux parties. »

III. - Le même article 33 est complété par quatre alinéas ainsi rédigés : « Les personnes morales peuvent être déclarées responsables pénalement, dans les conditions prévues par l'article 121-2 du code pénal. « Les peines encourues par les personnes morales sont : 1° L'amende, suivant les modalités prévues par l'article 131-38 dudit code ; « 2° La peine, mentionnée au 5° de l'article 131-39 dudit code, d'exclusion des marchés publics pour une durée de cinq ans au plus. »

Art. 19. - Le dernier alinéa de l'article 31 de l'ordonnance n° 86-1243 du 1er décembre 1986 précitée est remplacé par cinq alinéas ainsi rédigés : « Toute infraction aux dispositions du présent article est punie d'une amende de 500 000 F. « L'amende peut être portée à 50 p. 100 de la somme facturée ou de celle qui aurait dû être facturée. « Les personnes morales peuvent être déclarées responsables conformément à l'article 121-2 du code pénal. Les peines encourues par les personnes morales sont : « 1° L'amende suivant les modalités prévues par l'article 131-38 dudit code ; « 2° La peine d'exclusion des marchés publics pour une durée de cinq ans au plus, en application du 5° de l'article 131-39 du code pénal. »

### CHAPITRE II : PRESTATIONS DE PUBLICITÉ

Art. 20. - Tout achat d'espace publicitaire ou de prestation ayant pour objet l'édition ou la distribution d'imprimés publicitaires ne peut être réalisé par un intermédiaire que pour le compte d'un annonceur et dans le cadre d'un contrat écrit de mandat. Ce contrat fixe les conditions de la rémunération du mandataire en détaillant, s'il y a lieu, les diverses prestations qui seront effectuées dans le cadre de ce contrat de mandat et le montant de leur rémunération respective. Il mentionne également les autres prestations rendues par l'intermédiaire en dehors du contrat de mandat et le montant global de leur rémunération. Tout rabais ou avantage tarifaire de quelque nature que ce soit accordé par le vendeur doit figurer sur la facture délivrée à l'annonceur et ne peut être conservé en



tout ou partie par l'intermédiaire qu'en vertu d'une stipulation expresse du contrat de mandat. Même si les achats mentionnés au premier alinéa ne sont pas payés directement par l'annonceur au vendeur, la facture est communiquée directement par ce dernier à l'annonceur.

Art. 21. - Le mandataire mentionné au premier alinéa de l'article 20 ne peut ni recevoir d'autre paiement que celui qui lui est versé par son mandant pour la rémunération de l'exercice de son mandat ni aucune rémunération ou avantage quelconque de la part du vendeur.

Art. 22. - Le prestataire qui fournit des services de conseil en plan média ou de préconisation de support d'espace publicitaire ne peut recevoir aucune rémunération ni avantage quelconque de la part du vendeur d'espace.

Art. 23. - Le vendeur d'espace publicitaire en qualité de support ou de régie rend compte directement à l'annonceur dans le mois qui suit la diffusion du message publicitaire des conditions dans lesquelles les prestations ont été effectuées.

En cas de modification devant intervenir dans les conditions de diffusion du message publicitaire, le vendeur d'espace publicitaire avertit l'annonceur et recueille son accord sur les changements prévus. Il lui rend compte des modifications intervenues. Dans le cas où l'achat d'espace publicitaire est effectué par l'intermédiaire d'un mandataire, les obligations prévues à l'alinéa précédent incombent tant au vendeur à l'égard du mandataire qu'au mandataire à l'égard de l'annonceur.

Art. 24. - Toute personne qui fournit des services de conseil en plan média ou de préconisation de support d'espace publicitaire doit indiquer dans ses conditions générales de vente les liens financiers qu'elle entretient ou que son groupe entretient avec des vendeurs mentionnés à l'article 20, en précisant le montant de ces participations.

Art. 25. - 1° Est puni d'une amende de 200 000 F le fait : a) Pour tout annonceur ou tout intermédiaire de ne pas rédiger de contrat écrit conforme aux dispositions des deux premiers alinéas de l'article 20 ;

b) Pour la personne qui fournit des services de conseil en plan média ou de préconisation de support d'espace publicitaire, de ne pas indiquer dans ses conditions générales de vente les informations prévues à l'article 24.

2° Est puni des sanctions prévues à l'article 31 de l'ordonnance n° 86-1243 du 1er décembre 1986 relative à la liberté des prix et de la concurrence, le fait pour un vendeur de ne pas communiquer directement la facture à l'annonceur conformément aux dispositions du troisième alinéa de l'article 20.

3° Est puni d'une amende de 2 000 000 F le fait : a) Pour toute personne qui fournit des services de conseil en plan média ou de préconisation de support d'espace publicitaire, de préconiser ou de réaliser un achat d'espace publicitaire, pour le compte d'un annonceur, auprès d'un vendeur d'espace publicitaire avec lequel elle entretient ou avec lequel son groupe entretient des liens financiers, en donnant sciemment à cet annonceur des informations fausses ou trompeuses sur les caractéristiques ou sur le prix de vente de l'espace publicitaire du support préconisé ou des supports qui lui sont substituables ;

b) Pour tout mandataire mentionné à l'article 20, de recevoir une rémunération ou un avantage quelconque d'autres personnes que son mandant ;

c) Pour tout vendeur mentionné à l'article 20, d'accorder une rémunération ou un avantage quelconque au mandataire ou au prestataire de l'annonceur ;

d) Pour toute personne qui fournit des services de conseil en plan média ou de préconisation de support d'espace publicitaire, de recevoir une rémunération ou un avantage quelconque de la part du vendeur d'espace publicitaire. Pour les infractions prévues aux 1°, 2° et 3° ci-dessus, les personnes morales peuvent être déclarées responsables, conformément à l'article 121-2 du code pénal. Elles encourent également la peine d'exclusion des marchés publics, pour une durée de cinq ans au plus, en application du 5° de l'article 131-39 du code pénal. Les fonctionnaires désignés par le premier alinéa de l'article 45 de l'ordonnance n° 86-1243 du 1er décembre 1986 précitée peuvent procéder aux enquêtes nécessaires à l'application du présent chapitre selon les modalités prévues aux articles 46 à 48, 51 et 52 de la même ordonnance.

Art. 26. - Pour l'application des articles 20 à 25 de la présente loi, la régie publicitaire est considérée comme vendeur d'espace. Le mandataire mentionné à l'article 20 n'est pas considéré comme agent commercial au sens de l'article 1er de la loi n° 91-593 du 25 juin 1991 relative aux rapports entre les agents commerciaux et leurs mandants. L'expression « achat d'espace publicitaire » n'a pas pour effet de limiter la responsabilité du directeur de publication établie par la loi du 29 juillet 1881 sur la liberté de la presse.

Art. 27. - Les dispositions du présent chapitre s'appliquent quel que soit le lieu d'établissement de l'intermédiaire, dès lors que le message publicitaire est réalisé au bénéfice d'une entreprise française et qu'il est principalement reçu sur le territoire français.

Art. 28. - Les dispositions des deux premiers chapitres du présent titre prendront effet à compter du 31 mars 1993, à l'exception des dispositions du III de l'article 18, des trois derniers alinéas de l'article 19 et du deuxième alinéa du d du 3° de l'article 25 qui prendront effet à compter du 1er septembre 1993.

Art. 29. - A l'issue d'un délai de trois ans après l'entrée en vigueur des dispositions du présent chapitre, le Gouvernement présentera au Parlement un rapport sur ses conditions d'application.

## ANNEXE 4 : SITOGRAPHIE

- ◆ Interview d'Hmida Ben Romdhane, ex PDG la SNIPE, société éditrice des deux quotidiens La Presse et Essahafa <http://mag14.com/culture-a-medias/53-medias/264-lex-pdg-de-la-presse-descend-en-flamme-essahafa.html>
- ◆ [www.samifehri.tn](http://www.samifehri.tn)
- ◆ [www.mosaiquefm.net](http://www.mosaiquefm.net)
- ◆ [www.jawharafm.net](http://www.jawharafm.net)
- ◆ [www.oxygenefm.com](http://www.oxygenefm.com)
- ◆ [https://www.tunisievaleurs.com/documents/Etude\\_D%C3%A9lice\\_Holding\\_Juin\\_2022.pdf](https://www.tunisievaleurs.com/documents/Etude_D%C3%A9lice_Holding_Juin_2022.pdf)
- ◆ <https://lapresse.tn/143072/les-youtubeurs-instagrammeuses-et-tiktokeurs-contiennent-de-faire-recette-une-activite-juteuse-et-lucrative/>
- ◆ <https://www.service-sens.com/les-7p-du-marketing-des-services/>
- ◆ [www.haica.tn](http://www.haica.tn)
- ◆ [www.telediffusion.net.tn](http://www.telediffusion.net.tn)
- ◆ [www.radioexpressfm.com](http://www.radioexpressfm.com)
- ◆ Étude Webanalytics 2022 : Le comportement des Tunisiens sur le web durant l'année 2021. <https://www.medianet.tn/fr/actualites/detail/etude-webanalytics-2022-le-comportement-des-tunisiens-sur-le-web-durant-lannee-2021/all/1>
- ◆ Radiometrie : Mesure d'audience des Web radio Tunisiennes en temps réel <https://www.radiometrie.net/>

 [www.pamt2.org](http://www.pamt2.org)  
 [pamt2ue](https://www.facebook.com/pamt2ue)  
 [contact@pamt2.org](mailto:contact@pamt2.org)

 **Pamt2**  
PROGRAMME D'APPUI  
AUX MÉDIAS TUNISIENS