



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org



05826-F



Distr. LIMITEE

ID/WG.135/1

21 août 1974

FRANCAIS

Original : ANGLAIS

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel

Réunion régionale d'experts
sur les zones franches industrielles

Barranquilla (Colombie)
5-11 octobre 1974

MESURES VISANT A PROMOUVOIR LE DEVELOPPEMENT
DES ZONES FRANCHES INDUSTRIELLES
ORIENTEES VERS L'EXPORTATION^{1/}

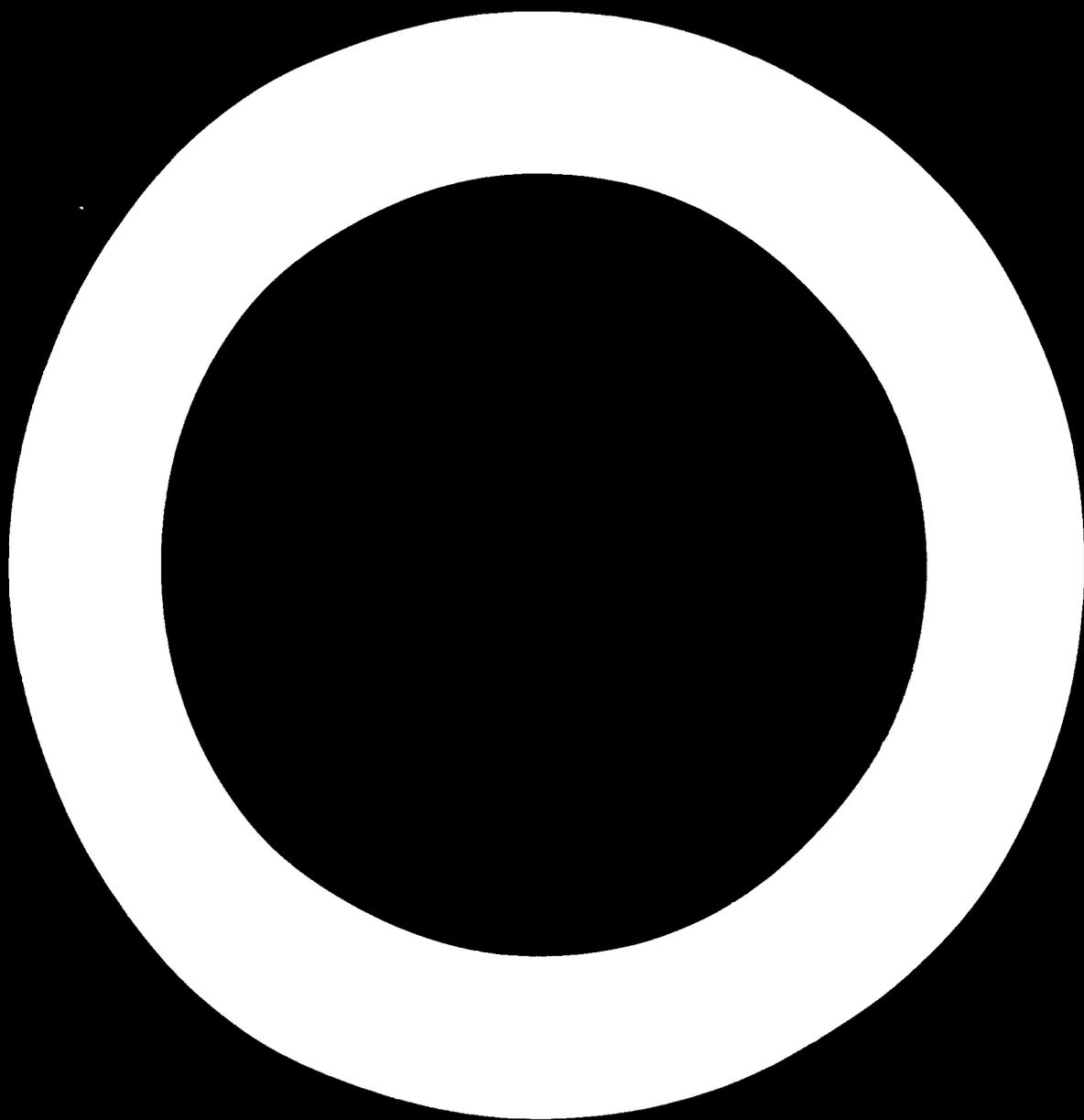
Andrew Weil*

* / Directeur de Warren Weil Public Relations, New York, N.Y.

^{1/} les opinions exprimées dans le présent document sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement les vues du Secrétariat de l'ONUDI.

id.75-473

We regret that some of the pages in the microfiche copy of this report may not be up to the paper quality standards used for the best paper copies. We would be pleased to supply the original paper



Il existe en marketing un axiome selon lequel tous les efforts de promotion et les techniques de vente les plus efficaces ne pourront pas faire vendre un produit mal conçu. En conséquence, si l'on veut considérer les zones franches comme un "produit", il est essentiel d'en examiner le contexte sans négliger un seul aspect - économique, social ou politique - et d'étudier avec beaucoup d'attention les mesures prises et l'attitude adoptée dans le passé par le gouvernement hôte à l'égard des investisseurs privés étrangers. Avant de prendre la décision d'investir, les investisseurs éventuels doivent se poser les questions suivantes et pouvoir y répondre par l'affirmative :

1. Mon investissement trouvera-t-il un environnement politique stable, autrement dit, sera-t-il à l'abri de toute ingérence du gouvernement, à l'abri de tout risque d'expropriation ?
2. Les règlements en vigueur au moment où j'investis le resteront-ils pendant toute la durée de mon contrat ?
3. Le gouvernement aura-t-il une attitude favorable en ce qui concerne mes besoins opérationnels dans les domaines suivants : importation d'équipements essentiels, possibilité pour des étrangers de diriger ma société et exonération d'impôt pour les opérations d'exportation ?
4. Recevrai-je des réponses rapides et précises à mes questions sur les points fondamentaux de la procédure commerciale, avant d'investir et pendant tout le temps où je poursuivrai mes activités dans le pays hôte ?

Le plus grand obstacle à l'investissement dans un pays étranger situé à des milliers de kilomètres (en particulier si la région est peu connue) est le manque de sécurité. La confiance dans la stabilité du pays hôte et dans l'intégrité de son gouvernement est absolument indispensable.

Pour que la promotion d'une zone franche industrielle puisse réussir, il faut que la zone soit, juridiquement, un organisme autonome, libre de toute ingérence ou contrôle du gouvernement. Sans cet atout essentiel, la zone franche industrielle ne sera pas "compétitive". Les capitaux d'investissement sont la denrée du monde la plus sensible aux risques, et étant donné la concurrence acharnée que se font les pays en voie de développement pour les attirer, aucun pays n'aura de bonnes chances d'y parvenir s'il ne garantit pas pour les opérations financières un climat de liberté et de stabilité. C'est pourquoi certains gouvernements commencent à envisager un système en vertu duquel ils garderaient la propriété du terrain mais confieraient la direction de la zone à une société privée en vertu d'un contrat de longue durée.

Ainsi, si elle n'est pas soumise à une réglementation tatillonne et si l'organisme privé qui en assure la direction donne aux investisseurs étrangers toutes les garanties voulues d'efficacité et de stabilité, la zone franche industrielle pourra devenir un moyen d'attirer les capitaux étrangers et de créer des emplois, objectifs qu'il ne serait peut-être pas possible d'atteindre autrement à cause de restrictions de dispositions législatives et d'intérêts existant dans le pays hôte.*

Une fois que l'on sera parvenu à la conclusion que la zone franche industrielle est un projet viable, justifiant une campagne de promotion, et qu'elle possédera les éléments nécessaires pour être compétitive sur le marché mondial (pas d'ingérence du gouvernement, main-d'œuvre productive et bon marché, approvisionnement en énergie, services publics et autres éléments d'infrastructure, encouragements fiscaux et autres aux investissements, services de transports, situation géographique, accès aux marchés, etc.), on pourra déterminer l'ampleur, les méthodes et les coûts d'un programme de marketing.

.....

*/ L'auteur a étudié les critères de création d'un "produit vendable" dans un document intitulé "Mesures de promotion des zones franches industrielles", destiné à un séminaire sur les zones franches industrielles en tant que moyen d'encourager les industries orientées vers l'exportation, qui s'est tenu dans la zone franche de l'aéroport international de Shannon (République d'Irlande), du 5 au 16 mars 1972. Les lecteurs pourront l'utiliser comme document de référence pour la question traitée ci-après.

CARACTÉRISTIQUES ESSENTIELLES D'UN PROGRAMME DE PROMOTION ET DE COMMERCIALISATION

Pour bien situer le problème avant d'entrer dans le détail, nous jugeons utile de résumer les principales caractéristiques d'un programme de promotion et de commercialisation et de définir le public auquel il s'adresse.

Il s'agit de caractéristiques essentielles constantes, quels que soient l'ampleur du programme et l'importance de son budget.

Tout programme de promotion et de commercialisation doit comporter quatre phases ou éléments essentiels. Ces phases sont étroitement liées mais, du point de vue de leur déroulement, elles sont aussi successives.

La première phase consiste à définir le projet de façon générale et à présenter le pays d'accueil sous un jour favorable.

La deuxième consiste à entreprendre, auprès de certaines catégories de clients éventuels préalablement sélectionnés une campagne de promotion visant essentiellement à provoquer des demandes de renseignements.

La troisième consiste à répondre aux demandes de renseignements provoquées lors de la phase précédente et la quatrième est consacrée à la "vente" directe par contact personnel avec le client. Examinons maintenant chacune de ces phases en détail.

Première phase : Présenter le pays d'accueil sous un jour très favorable

Aucun pays ne peut aujourd'hui affronter la concurrence sur le marché mondial s'il ne donne pas une impression de stabilité et s'il ne convainc pas de l'existence d'un régime solide d'entreprise privée, en plus des avantages qu'il doit absolument offrir aux yeux des milieux d'affaires : productivité et compétence de la main-d'œuvre, bon fonctionnement de l'administration et des services.

On crée cette image favorable du pays au moyen d'informations et d'articles publiés dans des revues industrielles et commerciales et, au besoin, grâce à des manifestations particulières (réceptions, exposés prononcés devant des groupes d'hommes d'affaires, conférences de presse, etc.).

C'est là un programme qui risque d'être coûteux puisqu'il devra être lancé dans un ou plusieurs pays. Aussi la tâche de créer une image favorable du pays d'accueil ne devrait-elle pas être la responsabilité exclusive de la société exploitante de la nouvelle zone franche industrielle. Elle devrait plutôt s'inscrire dans le cadre général des activités du gouvernement en matière de relations publiques puisque l'objectif ultime est en fait de créer la confiance dans la "stabilité" du pays d'accueil. On ne saurait donc attendre de la société exploitante d'une zone franche encore embryonnaire qu'elle dépense des sommes importantes pour créer à elle seule une image favorable du pays, image sans laquelle tous les autres avantages et attraits perdraient néanmoins de leur valeur.

Deuxième phase : Provoquer les demandes de renseignements

Au cours de la deuxième phase, on concentrera les efforts sur certains groupes de clients éventuels grâce à un programme destiné à provoquer des demandes de renseignements. Au départ, il s'agira d'annonces publicitaires comportant des photos de la nouvelle zone franche industrielle, de petits espaces publicitaires dans un certain nombre de publications industrielles et commerciales et d'un programme de publicité directe par voie postale. Chacune de ces annonces sera accompagnée de l'offre de transmettre la brochure. Par la suite, on pourra faire paraître dans les publications appropriées des exposés sur les succès des entreprises implantées dans la zone. A la fin de cette phase, on aura localisé les clients éventuels sérieux auxquels s'adressera la troisième phase.

Troisième phase : Réponses aux demandes

Ce travail pourra certes être exécuté par le personnel en poste dans la zone franche industrielle, mais il serait plus facile d'examiner les demandes et d'y répondre promptement dans le pays d'où elles émanent. Par conséquent, si ses ressources financières le lui permettent, la société exploitante aura avantage à créer un ou plusieurs bureaux extérieurs qui pourront plus efficacement examiner les demandes et maintenir le contact avec les clients éventuels par courrier et par téléphone. Dans cette troisième phase, il s'agira non seulement d'informer les clients éventuels mais aussi de les évaluer de manière à progressivement circonscrire le nombre de ceux qui sont vraiment intéressés. En outre, un bureau extérieur offre aux clients éventuels la possibilité d'avoir des conversations en tête à tête avec les agents de la zone franche industrielle.

Quatrième phase : "Vente directe"

Après les opérations de la troisième phase, l'établissement de contacts directs entre les représentants de la zone franche industrielle et les clients éventuels qui se seront montrés intéressés sera le moyen de plus sûr de convaincre ceux-ci de se rendre dans la zone.

La deuxième étape de la vente directe se déroulera dans le pays d'accueil lorsque le client éventuel s'y rendra pour se rendre compte personnellement de la situation. Ce sera là l'étape la plus importante de tout le processus de vente.

ORGANISATION D'UN PROGRAMME DE PROMOTION ET DE COMMERCIALISATION

Ainsi qu'il ressort de l'exposé qui précède, l'efficacité d'un programme de promotion et de commercialisation ne sera pleinement assurée que si des bureaux de promotion sont créés dans la zone franche industrielle et à l'étranger. En ce qui concerne les bureaux à l'étranger, trois solutions sont possibles : ils peuvent être créés en tant que services extérieurs de la zone franche ; ils peuvent être composés de spécialistes de la publicité et/ou des relations publiques, ou ils peuvent être composés à la fois d'agents de la zone franche et de spécialistes de la publicité et/ou des relations publiques. A notre avis, rares sont les pays en voie de développement qui disposent du personnel et des ressources financières nécessaires aux activités spécialisées de ce genre aussi, dans de nombreux cas, c'est une solution de compromis ou de fortune qui s'imposera. Examinons maintenant les diverses possibilités.

COMMENT ORGANISER UN PROGRAMME TYPE

Dans tous les programmes de promotion et de commercialisation, on retrouve certains éléments essentiels communs. Ainsi, même le programme le plus modeste prévoiera la création d'un poste de directeur de la promotion et de la commercialisation et d'un poste de secrétaire, ainsi que la publication d'une brochure et d'autres documents publicitaires. En revanche l'ampleur du programme variera d'un cas à l'autre, comme varieront naturellement certains éléments tels les objectifs promotionnels géographiques, la publicité, les voyages et le personnel chargé des ventes.

Tout en reconnaissant que le programme type dépassera peut-être les possibilités financières de la plupart des zones franches industrielles, nous commencerons par établir ce qu'un tel programme devrait être, ce qui nous permettra à la fois d'indiquer l'ampleur de la tâche à accomplir et de suggérer une méthode pour déterminer l'ordre de priorité.

A. Choix du personnel affecté aux activités de promotion au siège

Dans tout programme, il faudra commencer par choisir un directeur de la promotion et de la commercialisation. C'est de lui que dépendra le succès de l'ensemble des activités promotionnelles tant dans le pays qu'à l'étranger. Les candidats devront être sélectionnés en fonction, si possible, de l'expérience acquise à l'étranger, c'est-à-dire de la formation qu'ils ont reçue et/ou des activités qu'ils ont exercées dans un pays développé. S'il s'avère impossible d'arrêter le choix sur un ressortissant du pays, on trouvera peut-être sur place un expatrié ayant les compétences nécessaires. Ses exigences seront naturellement plus élevées mais l'importance de son rôle pour l'ensemble du programme devra entrer en ligne de compte lorsque le montant de son traitement sera fixé.

Le Directeur devrait avoir un ou deux collaborateurs de valeur, ainsi que les services de secrétariat nécessaires. Il serait souhaitable que le personnel chargé d'aider le Directeur soit choisi avec la coopération et l'accord de celui-ci. Il faudrait tenir compte des connaissances linguistiques des candidats, afin que le groupe soit aussi multinational que possible, ce qui est indispensable étant donné qu'une partie de ses attributions consistera à recevoir les investisseurs éventuels venant de nombreux pays d'Europe, d'Amérique du Nord et d'Extrême-Orient. Les organismes d'assistance technique d'Europe et d'Amérique du Nord pourraient être disposés à prêter leur concours pour le recrutement et la formation de personnes qualifiées et à fournir la base de financement nécessaire en la matière.

B. Responsabilités du bureau de promotion du Siège

En quelques mots, le personnel du bureau de promotion du siège serait chargé des tâches suivantes :

1. Etablir et entretenir les relations voulues avec les milieux d'affaires locaux pour leur faire comprendre que la zone franche industrielle ne concurrence pas les industries existantes et leur faire connaître les avantages qu'elle présente pour l'économie du pays.
2. Participer à la préparation du matériel publicitaire de base.

3. Répondre aux demandes de renseignements émanant de l'étranger,
4. Organiser l'accueil des investisseurs étrangers éventuels et fournir aux publications industrielles et commerciales distribuées dans les pays développés un flot continu de nouvelles, de photographies et de tout autre information pertinente.

C. Création de bureaux extérieurs

L'emplacement et la nature des bureaux extérieurs varieront selon les caractéristiques essentielles de la zone franche industrielle et du pays hôte*. Toutefois, des travaux de recherche et une analyse seront nécessaires pour que l'administration de la zone franche industrielle puisse déterminer avec précision les catégories de produits, les industries et les pays qui offrent les plus grandes possibilités de réussite à l'effort de promotion et de commercialisation.

Les régions présentant la plus forte concentration d'investisseurs éventuels sont l'Amérique du Nord, l'Europe occidentale et l'Extrême-Orient. Pour un programme de démarrage, il serait cependant trop coûteux de créer dans chacune de ces trois régions un bureau de promotion extérieur doté de tout le personnel voulu. Nous recommandons donc de créer un bureau pilote dans la région qui offre les plus grandes possibilités dans l'immédiat. Si les résultats sont concluants, un bureau pourra être créé dans chacune des deux autres régions. Lorsque les ressources financières le permettront.

Nous présenterons maintenant quelques suggestions concernant la promotion à l'étranger :

Spécialistes nécessaires à un bureau de promotion et de commercialisation

Le personnel d'un bureau de promotion et de commercialisation doit combiner les spécialités suivantes pour offrir une gamme complète de services en vue d'intéresser les investisseurs à une zone franche industrielle :

*/ Ces caractéristiques comprennent : l'importance accordée aux industries légères à fort coefficient de main-d'œuvre, l'utilisation des matières premières locales, la proximité des principaux marchés, les liens avec les zones de marché commun, les aptitudes et le coût de la main-d'œuvre, toutes ces caractéristiques influenceront sur la détermination, par ordre de priorité, des pays, des catégories de produits, des industries et des investisseurs qui pourraient bénéficier le plus d'une zone franche industrielle.

- Recherche
- Publicité
- Relations publiques (fortement axées sur la publicité)
- Présentation graphique et rédaction de matériel publicitaire
- Programmation de la publicité directe par voie postale
- Conseils en matière d'investissements et réponses aux demandes de renseignements
- Vente directe.

A notre connaissance, le Bureau idéal regroupant tous ces spécialistes de la promotion et de la vente n'existe pas. Il faut donc soit rechercher l'organisme (agence de vente, consultant international en affaires, service de publicité et/ou de relations publiques) qui réunit actuellement le plus grand nombre possible de ces divers spécialistes et l'aider à compléter son personnel par les autres spécialistes nécessaires, soit constituer un service de toutes pièces autour d'un spécialiste hautement qualifié et possédant une grande expérience de la promotion des investissements. Ce service pourrait ensuite, le cas échéant, faire appel à des agences spécialisées pour les questions suivantes :

- Relations publiques pour les communiqués et conférences de presse, les articles, les exposés et les manifestations particulières
- Conseils en matière de publicité et notamment de publicité directe par voie postale.
- Présentation graphique et préparation du matériel publicitaire.

Critères à retenir pour le choix de l'agence de services qui assurera sur un marché extérieur la représentation de la zone franche

Cette agence devra remplir les conditions suivantes :

1. Être en mesure de donner des conseils et de fournir une assistance pour l'élaboration de la stratégie de promotion et du programme d'action.
(En collaboration avec le Directeur de la commercialisation du bureau central de la zone franche.)
2. Être en mesure de rechercher et d'évaluer les divers groupes de clients éventuels ainsi que d'établir des listes d'adresses de personnes ou organisations à atteindre par la publicité dans l'Europe entière

3. Pouvoir rédiger des messages publicitaires et les faire publier dans les grands journaux d'information ou d'affaires, ainsi que dans les principales publications financières et industrielles, c'est-à-dire connaître les milieux d'affaires européens importants et y avoir des contacts.
4. Avoir un certain intérêt pour l'économie et les affaires de manière à pouvoir
 - a) Identifier les principaux atouts dont dispose le pays d'accueil du point de vue promotionnel et déterminer les moyens de les faire connaître et les milieux les plus sensibles à ce genre d'information;
 - b) Répondre aux demandes de renseignements techniques émanant de clients éventuels sérieux.
5. Être en mesure de mettre sur pied et de réaliser un programme de publicité directe par voie postale et avoir une expérience dans ce domaine.
6. Être en mesure de concevoir et de rédiger des documents tels que brochures, dépliants, et bulletins d'information à des fins promotionnelles.
7. Avoir le personnel et les services nécessaires pour mettre en oeuvre et coordonner l'ensemble du programme.

Création d'un Bureau de promotion à l'étranger au cas où il ne serait pas fait appel à une agence extérieure

Le Directeur de ce Bureau devrait avoir des qualifications et une expérience analogues à celles du directeur du programme de promotion du siège. Il aurait en effet pour tâche de créer un service semblable à celui du siège, notamment en ce qui concerne les cadres, qui comprendrait

1. Un directeur adjoint qui serait responsable de la production du matériel promotionnel et en général aiderait le directeur pour toutes les questions tenant au programme et notamment pour la liaison avec les agences extérieures.
2. Un secrétaire/adjoint administratif qui serait chargé de mettre en place l'infrastructure du Bureau, ainsi que les mécanismes nécessaires pour répondre aux demandes de renseignements, tenir les registres, répondre à toute demande d'information de caractère non technique, répondre aux demandes téléphoniques et assurer un échange constant d'informations avec le siège. Il faudra très rapidement lui adjoindre un employé de bureau, lorsque les activités du Bureau prendront de l'ampleur.

3. Un représentant auquel il faudra faire appel lorsque le nombre des demandes de renseignements et des contacts avec les clients éventuels augmentera et exigera des déplacements à l'étranger.

Partage des responsabilités et communications entre le siège et les agences ou bureaux à l'étranger

Dans l'hypothèse où il serait décidé d'utiliser les services d'une agence extérieure il faudrait établir entre cette agence et la société exploitante un contrat énumérant les tâches que l'agence aurait à accomplir. (Note : S'il était décidé que la société exploitante créera son propre bureau, les tâches seraient les mêmes, mais le type de relations contractuelles serait évidemment différent.) Ces tâches seraient les suivantes :

- Promotion générale et création de l'image de marque.
- Production de tous les documents nécessaires à la promotion, notamment les communiqués de presse et les articles, rédigés dans les langues correspondant aux marchés visés.
- Réalisation des campagnes de publicité directe par voie postale et de promotion des ventes.
- Organisation des manifestations particulières et des conférences de presse.
- Identification des clients éventuels et contacts avec eux.
- Vente directe.
- Relance continue des clients éventuels sérieux en vue de les inciter à se rendre dans la zone franche.
- Rapports au bureau de la zone franche suivant une fréquence établie à l'avance.

Aux termes du contrat, l'agence devrait avoir :

1. Un bureau pour la réception des visiteurs, sur la porte duquel serait apposée une plaque indiquant le nom de la zone franche industrielle et celui du pays d'accueil.
2. Du personnel pour recevoir les visiteurs et s'occuper d'eux.

3. Une bibliothèque complète où seraient rassemblées des informations et des données statistiques sur le pays d'accueil (culture, histoire, société, politique, économie, main-d'oeuvre, services officiels compétents pour les investissements étrangers, la fiscalité, les mesures d'encouragement, les droits de douane et les tarifs douaniers concernant notamment les importations d'effets personnels et d'automobiles pour les étrangers qui envisagent de s'établir dans le pays d'accueil, politiques suivies dans les domaines susvisés, etc.).

Ces informations sont indispensables pour répondre rapidement et avec précision aux demandes de renseignements.

Tenant compte du fait que les responsabilités ne sauraient être à sens unique, la société exploitante devrait, à son tour, clairement définir les siennes vis-à-vis du bureau extérieur. Elle devrait notamment :

- Établir un système d'honoraires et un budget de fonctionnement et arrêter les modalités de paiement
- Fournir de la documentation et des photographies pour des articles de presse.
- Fournir de la documentation pour un bulletin d'information trimestriel;
- Donner des informations sur des possibilités précises d'investissement d'affaires.
- Fournir des renseignements détaillés sur certaines industries devant faire l'objet de campagnes de promotion spéciales
- Communiquer des documents publiés par la société exploitante à des fins de promotion, notamment photographies, graphiques, matériel d'exposition, diapositives, films, etc.
- Aviser l'agence des campagnes promotionnelles lancées par le gouvernement, des déplacements de hautes personnalités et des événements d'importance nationale.
- Communiquer le texte des déclarations officielles ou des discours faits par des hauts fonctionnaires concernant le programme d'investissements dans la zone franche.

Rapports

L'agence extérieure ou le bureau de la société exploitante devrait fournir tous les mois les informations suivantes au siège

1. Une liste complète des demandes de renseignements auxquelles il a été répondu pendant le mois, par catégorie : questions traitées par correspondance, réponses données par téléphone, renseignements fournis lors de visites à l'agence.
2. Des rapports assez détaillés au sujet des clients éventuels sérieux auxquels une importance particulière a été accordée.
3. Un résumé des activités de relations publiques où seront mentionnés notamment
 - a) Les invitations à faire des exposés sur la zone.
 - b) Les communiqués de presse diffusés et leurs destinataires.
 - c) Les informations et les communiqués publiés (on joindra au résumé des copies de tous les messages publicitaires perçus pendant la période considérée).
4. Pour ce qui est des invitations à faire des exposés, de la participation à des débats ou de l'organisation de conférences de presse ou de réceptions spéciales, le rapport mensuel devrait mentionner les détails suivants :
 - a) Nature de la manifestation.
 - b) Nom de l'organisateur.
 - c) Liste des clients éventuels et/ou des membres de la presse présents.
 - d) Relance faite ou prévue. Mentionner si chaque personne présente a reçu ou recevra une lettre et une brochure ou tout autre matériel d'information.

D'après notre expérience, ce sont les données que l'on retrouve le plus fréquemment dans les rapports mensuels des bureaux extérieurs. Elles sont données ici à titre indicatif car chaque campagne de promotion présente des caractères différents.

MATRIEL DE PROMOTION ET D'INFORMATION NECESSAIRE

- Une brochure à caractère général, en quatre couleurs, destinée aux clients éventuels.
- Une brochure beaucoup moins coûteuse, plus petite et plus légère, en deux ou trois couleurs, du format d'une enveloppe commerciale ordinaire, destinée à une très large diffusion. Cette brochure, qui présentera brièvement les caractéristiques et les avantages de la zone, devra être diffusée très largement pour stimuler les demandes de renseignements. Elle permettra d'opérer un premier tri parmi les clients éventuels.
- Un document bien présenté contenant le texte de la loi portant création de la zone franche et un résumé des dispositions législatives et réglementaires y relatives.
- Une documentation de base (il ne devra pas s'agir de publications publicitaires coûteuses) permettant de trouver rapidement les renseignements recherchés (document unique regroupant plusieurs chapitres ou prospectus séparés). Cette documentation contiendra :
 - Des informations générales sur la main-d'oeuvre disponible, sur les programmes de formation et de perfectionnement, sur les barèmes de salaires et sur les divers avantages sociaux.
 - Des informations sur les installations : location de terrains, location de bâtiments, coût de la construction, approvisionnement en eau et en électricité et coût de ces services, emplacement des usines, location d'installations industrielles, etc.
 - Des informations sur les moyens de transport - horaires et prix (lignes aériennes et maritimes desservant la région et fréquence des services), services entre les quais, l'aéroport et la zone franche, tarifs de transport et de manutention.
 - Des informations sur les services offerts : ordinateurs, contrôle de gestion, services bancaires et autres services financiers.
 - Un aperçu de toutes les mesures prises par le gouvernement en vue d'encourager les investissements : programmes de formation, stimulants fiscaux, subventions aux investissements, etc.

- Un film sonore ou un jeu de diapositives accompagné d'un commentaire, enregistré ou non.
- Une brochure d'information spécialement destinée aux comptables aux chefs de contentieux et aux services financiers des entreprises et décrivant les avantages fiscaux offerts par la zone franche industrielle.
- De la documentation pour le programme de publicité directe par vote postale
 - . Une lettre adressée à certains clients éventuels et présentant la zone franche industrielle
 - . Une brochure descriptive succincte destinée à une large diffusion
 - . Une carte-réponse demandant des renseignements sur la société et sur le correspondant et devant permettre de déterminer si celui-ci est sérieusement intéressé. (Cette carte devrait également contenir l'offre d'envoi sur demande de la brochure générale.)

PROJET DE BUDGET

I. Création du bureau de promotion central

Traitement	Dépenses annuelles en dollars des Etats-Unis
Directeur de la promotion et du marketing	20 000
Directeur adjoint	12 000
Secrétaire/Assistant administratif	3 500
Secrétaire/Commis	2 500

Total partiel	38 000
Budget de fonctionnement du bureau de promotion	
Equipement et matériel de bureau (dépense non renouvelable)	5 500
Téléphone, télégrammes et timbres (environ 500 dollars par mois) (essentiellement pour les communications avec l'étranger)	6 000
Fournitures de bureau courantes	1 200
Machine à copier de bureau (Xerox ou autre)	750
Frais de représentation occasionnés par la réception des clients éventuels	1 500
Réceptions pour la presse et les personnalités locales à l'occasion de manifestations particulières : premier coup de pioche, inauguration d'installations, annonce de nouveaux investissements importants, etc.	3 000
Photographies (pour la publicité sur le plan local et sur le plan international et pour l'établissement d'un dossier permanent pour la promotion des ventes)	2 000

Total partiel	22 950

Production du matériel de base utilisé pour la promotion

Symbole pour le logo, le papier à lettre, les cartes de visite, les étiquettes	1 000
Enveloppes, cartes de visite, étiquettes, papier pour les communiqués de presse, cartes-réponses, etc. (à en-tête) (Note : il est tenu compte ici des quantités nécessaires pour la publicité directe par voie postale et pour la correspondance normale)	4 500
Brochure de 10 x 22,5 cm en trois couleurs 24 pages, contenant des informations sommaires sur la zone et les avantages qu'elle présente ainsi que sur les coûts des installations et services. Coût de la conception, de la rédaction (à moins que ce coût ne soit inclus dans les honoraires de l'agence), de la préparation et de l'impression de 10 000 exemplaires	3 500
Reimpression d'articles pour le programme de publicité directe par voie postale	2 250
Établissement et impression de fiches de renseignements ou de dépliants sur la main-d'œuvre, les transports, le coût de la location et/ou de la construction des installations, les services d'entreposage et de manutention, etc. (2 couleurs, 10 x 22,5 cm, format commercial courant)	3 500
Bulletin d'information trimestriel (3 numéros la première année) (prévoir 10 000 exemplaires de 4 à 5 pages), au prix de 1 000 dollars la livraison	3 000
Jeux de diapositives avec enregistrement synchronisé	3 000

	25 550
10 % pour imprévus	2 555

	29 315
TOTAL POUR LES ACTIVITÉS DE PROMOTION DU SISE	90 365

II. Programme de promotion à l'étranger -
services fournis dans un pays développé
par l'Agence et le bureau de vente

Services fournis par l'Agence

En dollars des Etats-Unis

Organisation, contrôle/exécution de toutes les
activités de relations publiques, publicité
dans la presse, publicité directe par voie
postale (programme détaillé dans les sections
précédentes du présent rapport). Le personnel
comprendrait notamment : un chef de publicité
ou un directeur de la promotion et de la
commercialisation à mi-temps, un assistant
administratif à temps complet, un rédacteur,
à temps partiel, pour la publicité et la
promotion, le personnel que l'Agence pourrait
fournir sur demande pour des projets spéciaux.

50 000

Dépenses diverses de l'Agence

Voyage du chef de publicité pour mise au courant
au siège de la zone franche (de préférence avec
le responsable des ventes pour la zone),
voyage par avion plus indemnité journalière

900

Communications (téléphone, télégramme,
timbres, etc.)

1 200

Déjeuners de presse, déplacement dans le pays
et frais de représentation

1 200

Déplacements dans les principales villes en vue
d'établir des contacts avec la presse à
l'occasion des visites de l'administrateur de la
zone franche (voyage par avion et indemnité
journalière), quatre voyages

2 100

Impression et diffusion des communiqués de presse,
travaux photographiques pour les manifestations
spéciales

750

Trois conférences de presse

2 100

Total partiel

2 050

Bureau de vente (dépenses de base)

Ce bureau peut éventuellement être situé dans les locaux
de l'Agence de relations publiques/de promotion, mais doit
être nettement identifié comme étant le Bureau de la zone
franche industrielle.

Loyer - environ 50 m ² (y compris moquette et décoration)	5 000
Mobilier et matériel de bureau	3 000
Téléphone et télégrammes (ou téléx et le volume des communications le justifie)	3 500
Fournitures courantes	1 200
Keros	500
Total partiel	14 200

Traitements du personnel du bureau de vente

Responsable de la vente	25 000
Secrétaire administratif (bilingue ou trilingue, s'occupe de toute la correspondance, de la tenue des dossiers des clients sérieux et de la réception)	10 000
	35 000
10 % pour charges sociales	3 500
Total partiel	38 500

Frais de déplacement et autres occasionnés par l'opération ventes

Déplacement environ une semaine par mois dans les principales villes d'Amérique du Nord ou d'Europe occidentale selon que, pour le programme de promotion et de vente, c'est la première ou la seconde région qui aura été déclarée prioritaire	4 500
Voyages par avion	2 150
Deux voyages par an au siège de la zone franche pour mise au courant	1 500
Total partiel	8 150

**TOTAL POUR LES SERVICES FOURNIS PAR L'AGENCE
 DE LA ZONE DES FRANCHES** 120 900

III. Programme de publicité directe par voie postale

Achat de listes d'adresses (contre tenu des critères retenus pour le choix des industries intéressées)	750
Premier envoi à 5 000 destinataires choisis sur ces listes d'une brochure et d'une carte-réponse	1 750
La première année trois envois, à ces 5 000 destinataires de rapports trimestriels sur les activités de la zone de lettres circulaires et de cartes-réponses (les coûts d'impression doivent être calculés de manière très large car ces envois peuvent se faire soit de la zone franche, soit du bureau extérieur. Estimation sur la base de 0,20 dollars des Etats-Unis par lettre, plus 750 dollars pour les frais d'impression)	3 750
Provision pour l'élargissement de la liste d'adresses pour l'adjonction de nouvelles catégories d'industries pendant l'année et pour imprévus	1 500

	7 750

IV. Budget publicitaire

Pour l'instant, il n'est pas possible d'établir un programme ni un budget précis pour la publicité. C'est une tâche à confier à une agence qui sera installée dans la région. Par ailleurs, nous avons recommandé certains types de publications pour ce programme de promotion.

Il conviendrait d'utiliser de petits espaces publicitaires qui auraient essentiellement pour but d'inviter à demander la brochure et non pas de vanter les attraits de la zone franche.

Credit recommandé pour la première année
(à la fois pour la location des espaces publicitaires et les frais de composition)

12 000 dollars

Note : Si la publicité donne des résultats excellents, il serait souhaitable d'accroître le nombre des insertions et de réduire le crédit affecté à la publicité directe par voie postale, aux déplacements ou à d'autres chapitres, au choix.

RESUME DU BUDGET

en dollars des Etats-Unis

Création et fonctionnement du bureau de promotion central	90 355
Programme de promotion à l'étranger, services fournis par l'agence et le bureau de vente	129 900
Publicités directes par voie postale	7 750
Autres formes de publicités	12 000
BUDGET TOTAL POUR LA PREMIERE ANNEE DE GESTION DU PROGRAMME DE PROMOTION ET DE VENTE	240 015

*/ Le montant du budget sera plus élevé pour la première année que pour les années suivantes en raison des dépenses de démarrage, nécessaires mais non renouvelables.

COMMENT ORGANISER UN PROGRAMME MOINS COUTUEX

I. Structure du bureau central de promotion et de commercialisation

Un effectif à plein temps moins nombreux pourra suffire pour assurer le démarrage du programme s'il existe dans le pays d'accueil une agence antérieure de promotion qui soit en mesure de fournir les conseils et les directives nécessaires à l'organisation du bureau de promotion. Les services de cette agence pourront également être loués sur une base journalière pour la préparation du matériel de promotion.

II. Programme de promotion à l'étranger

Dans les suggestions relatives à l'organisation d'un programme type, nous avons prévu un montant annuel de 50 000 dollars pour les services fournis par l'agence retenue. Ce montant devait couvrir les services de plusieurs spécialistes de la promotion employés à plein temps. La gamme de ces services pourra toutefois être réduite en fonction des possibilités budgétaires.

La gamme minimale comprendra les services suivants : fourniture de conseils au directeur du service de promotion de la zone franche de manière à lui indiquer en permanence la voie à suivre, création d'un bureau "officiel" dans le pays développé, production, dans la région desservie par ce bureau, du matériel publicitaire de base destiné :

1. A la publicité dans les journaux d'affaires et les publications commerciales
2. A la publicité directe par voie postale visant certaines catégories de clients éventuels.
3. Aux services de réponse par téléphone et par courrier, les demandes de renseignements étant transmises au bureau central de la zone franche.

Les principales tâches à confier à cette agence seront les suivantes :

1. Faire connaître la zone franche industrielle dans des milieux sélectionnés
2. Prevoquer les demandes de renseignements
3. Répondre promptement aux demandes en envoyant des renseignements de base

4. Transmettre toutes les demandes de renseignements à la société exploitante (ainsi qu'il est indiqué ci-dessus.)
5. Coordonner les visites des investisseurs éventuels se rendant dans la zone franche.

Projet de Budget

	En Dollars des Etats-Unis
Services de l'agence (montant mensuel)	2 500
Loyer du Bureau de promotion de la zone franche (montant mensuel)	300
Secrétaire à mi-temps chargé de répondre aux demandes et d'accueillir les visiteurs (traitement mensuel)	300
*Dépenses diverses : diffusion des communiqués de presse travaux photographiques, communications téléphoniques timbres, ainsi qu'un nombre limité de déplacements (montant mensuel)	300

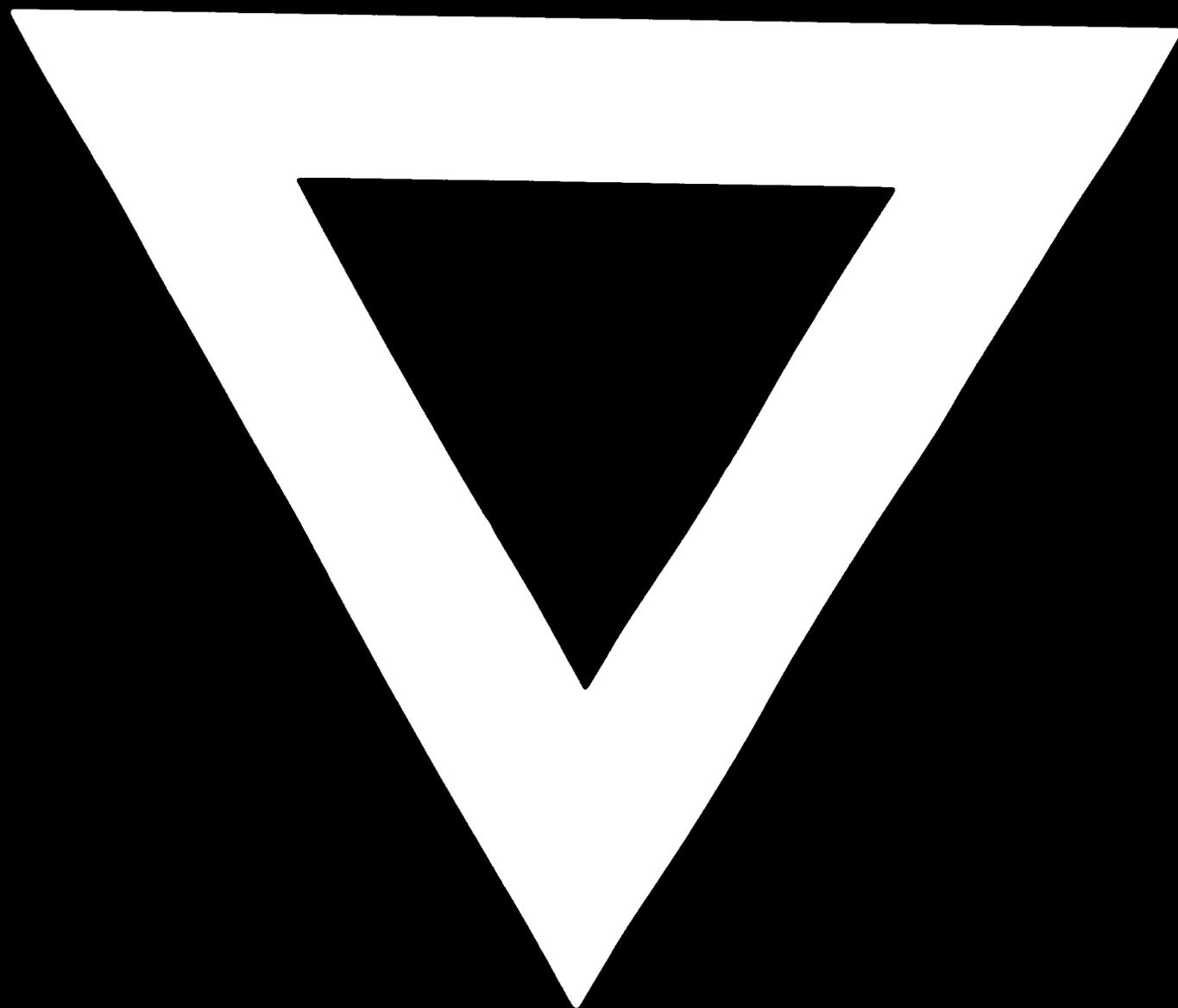
Total

4 000

* Les voyages d'information du directeur de l'agence à la zone franche industrielle seront considérés comme un chef de dépenses semestriel.

Il convient de souligner que, dans ce programme de promotion, l'agence ne sera pas chargée de la vente directe. Toutefois, un membre de son personnel devra être en mesure de discuter de vive voix toute question pertinente que pourrait soulever un client éventuel. En résumé, ce programme moins coûteux permettra de répondre aux demandes mais non pas de relancer avec énergie et persistance les investisseurs éventuels.





76.01.15