

PN-ARK 568  
9/27/88

---

**UN PROGRAMME DE  
COMMUNICATIONS NATIONAL  
POUR STIMULER LA BOURSE DES  
VALEURS MOBILIERES DE TUNIS**

**Développement et Utilisation de  
Nouveaux Outils Educatifs:  
Recommandations et Stratégie**

---

**RAPPORT FINAL**

*Bureau de l'Entreprise Privée  
U.S. Agency for International Development*

*Préparé pour: USAID/Tunisie*

*Préparé par: Jamil Simon*

*Subventionné par: Projet II de Soutien du Développement de  
l'Entreprise Privée  
Numéro du Projet 940-2028.03  
Contractant Principal: Coopers & Lybrand*

*Octobre 1992*

## TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	i
A PROPOS DE L'AUTEUR	iii
SIGLES	iv
RESUME DU RAPPORT	v
A. INTRODUCTION	1
A.1. Histoire Brève du Projet	1
A.2. Production et Mise en Oeuvre	3
A.3. Le Programme de Communications de la Bourse	3
B. PRODUITS ET APPLICATIONS	4
B.1. Le Logo et le Manuel de Motifs Standard	4
B.2. La Brochure d'Introduction	5
B.3. Brochures présentant les Obligations et les Fonds Mutuels	5
B.4. La Brochure pour Investisseurs Etrangers	6
B.5. La Brochure pour Propriétaires d'Affaires Commerciales "Pourquoi s'Ouvrir Publiquement à des Investisseurs"	7
B.6. Lois, Règlements et Procédures	7
B.7. Publicité dans les Journaux	8
B.8. Le Vidéo d'Introduction	8
B.9. Le Vidéo pour Propriétaires d'Affaires Commerciales	9
B.10. La Publicité Télévisée	10
B.11. Le Séminaire	12
C. LA PHASE SUIVANTE: DEVELOPPER ET MAINTENIR UN PROGRAMME DE COMMUNICATIONS ACTIF	13
C.1. La Stratégie des Communications - Un Second Aperçu	13
C.2. Identifier les Publics et Comprendre leurs Besoins	15
C.3. Principes Généraux pour la Phase II	17
C.4. Recommandations Spécifiques pour la Phase II	18
a. Programmes pour la Télévision	20
b. Guides de Discussion pour les Vidéos	21
c. Les Meilleures Manières de Montrer des Vidéos	21
d. Vidéos Subséquents	22
e. Education Universitaire	22
f. Education Publique	23
g. Envois par la Poste et Gestion de la Liste d'Adresses	23
h. La Réunion Annuelle de l'IACE	24
i. Mesure des Résultats du Programme	24
C.5. Considérations concernant la Mise en Oeuvre	25

## REMERCIEMENTS

Il y a deux ans, à la fin de l'année 1990, nous avons conçu un programme global de communications et d'éducation pour le soutien de la Bourse des Valeurs Mobilières de Tunis. En octobre 1992, des résultats tangibles ont commencé à apparaître dans les domaines de l'impression et du vidéo. Pour tous les intéressés, il était satisfaisant de voir des idées ne figurant alors que dans des rapports et des mémoires se transformer en produits réels et en outils de communication utiles. On s'est efforcé d'éliminer divers obstacles administratifs et logistiques pour développer créativement le programme de communications de la Bourse. Le programme a pu être lancé grâce aux efforts de ces intéressés.

L'invitation initiale à entreprendre ces travaux est venue de Madame Monica McKnight d'USAID, de Monsieur Mohammed Saleh H'Maidi, Président de la Bourse, et de Monsieur Jamal Saghir, qui est maintenant à la Banque Mondiale. Ils ont reconnu qu'il fallait communiquer les réformes fiscales et réglementaires tunisiennes au public. Il fallait que le public et la communauté des affaires comprennent le concept de marché des valeurs mobilières pour que la Bourse puisse jouer le rôle qu'elle était appelée à avoir dans l'économie croissante de la Tunisie. On se posait les questions suivantes: qui avait besoin de connaître la Bourse, que fallait-il savoir, et comment fallait-il présenter le message?

Pour répondre à ces questions et aussi pour mieux comprendre le contexte dans lequel la Bourse fonctionnait, j'ai eu le plaisir de pouvoir parler à de nombreux Tunisiens dans plusieurs domaines: les banques, les affaires, le gouvernement, les investisseurs et les médias. Beaucoup d'entre eux ont donné largement de leur temps - et nous ne pouvons malheureusement pas ici les en remercier tous individuellement. Leurs idées et leurs vues ont grandement contribué à l'élaboration du programme. Mais il a fallu aussi éliminer un certain nombre de difficultés administratives pour passer de la conception à la mise en oeuvre. Le temps (ou le manque de temps) était la plus grande difficulté. Nous avons accompli en six mois ce qui aurait pu prendre un an selon mon estimation. En fin de compte nous n'avons eu qu'une semaine de retard et nous sommes restés dans les limites du budget.

Richard Rousseau d'USAID Tunis a dirigé les opérations avec l'aide de Rachid Nafti et d'Ayette Villemain. Aux Etats-Unis, Sydney Lewis et Charlene Robinson de Coopers & Lybrand se sont efforcés de développer le contrat et le plan de travail le plus rapidement possible. Andres Acedo, d'USAID Tunis, était au coeur de l'action au début du processus pour tenter d'assister une

entreprise créatrice à se conformer aux règlements d'AID. La tâche n'était pas facile mais les résultats sont là. Jim Graham, Directeur de la Mission USAID à Tunis et Mary Reynolds, Officier des Contrats d'USAID Régional, ont apporté leur puissant soutien.

Je tiens enfin à remercier Paul Vaughan et Jean Luc Reveil de Publicité & Communications, ainsi qu'Abdellatif Ben Amar, Ridha Najjar et Sabah Ben Amar de Ben Duran et leurs nombreux collègues dont le talent et l'énergie ont permis d'accomplir un travail extraordinaire dans des circonstances difficiles. Ils ont produit les brochures et les vidéos en un temps record tout en s'assurant que de très hauts standards de conception, de dessin et de production étaient respectés. Leur créativité, leurs qualités et leur persévérance se sont traduites par les produits de qualité que nous voulions développer. Il était en outre agréable de travailler avec eux.

Ce projet était un travail d'équipe du début à la fin et je suis très heureux d'avoir eu l'occasion de travailler avec une si bonne équipe.

Jamil Simon

15 octobre, 1992

## **A PROPOS DE L'AUTEUR**

Jamil Simon est producteur/directeur, écrivain, et conseiller en communications. Il a 25 ans d'expérience dans le domaine de la production de films ayant reçu des honneurs et de programmes vidéo de communication faits pour le compte de diverses sociétés, organisations à but non lucratif, et agences gouvernementales aux Etats-Unis et à l'étranger. En Tunisie, il a fait des travaux importants de conception et de mise en oeuvre de programmes de communication pour la planification familiale, pour le programme tunisien rural d'eau potable, et pour le marché des valeurs mobilières. Il a un diplôme de Bachelor of Arts de l'université Johns Hopkins.

## **LISTE DES SIGLES**

<b>AIB</b>	<b>Association des Intermédiaires en Bourse</b>
<b>BVM</b>	<b>Bourse des Valeurs Mobilières</b>
<b>GT</b>	<b>Gouvernement Tunisien</b>
<b>IACE</b>	<b>Institut Arabe des Chefs d'Enterprises</b>
<b>IB</b>	<b>Intermédiaire en Bourse</b>
<b>PDG</b>	<b>Président, Directeur Général</b>
<b>RTT</b>	<b>Radio Télévision Tunisienne</b>
<b>USAID</b>	<b><i>U.S. Agency for International Development</i></b>

## RESUME DU RAPPORT

La Bourse des Valeurs Mobilières de Tunis a connu une croissance limitée en dépit des changements récents apportés aux lois et règlements applicables. Le public a montré de la réticence à investir en valeurs et les propriétaires d'affaires commerciales à s'ouvrir au public, ce qui a laissé la Bourse avec trop peu d'investisseurs et de produits financiers. Un problème important est que beaucoup de Tunisiens ont peu d'informations, des informations erronées, ou se font des idées fausses de ce qu'est un marché des valeurs mobilières et comment il fonctionne. Pour tenter de résoudre ce problème, nous avons développé un programme de communications et d'éducation complet à la demande de la Bourse et d'USAID Tunisie.

Une partie de ce programme comporte un ensemble d'outils de communication que la Bourse pourra utiliser pour encourager le public et la communauté des affaires à participer à un marché des valeurs restructuré. En collaboration avec des firmes tunisiennes de conception graphique et de production de vidéos, nous avons produit huit brochures, deux vidéos de 18 minutes, quatre messages publicitaires de 30 secondes, un logo, ainsi que du papier à en-tête, des enveloppes, des cartes commerciales et autres articles de papeterie essentiels. Nous avons également aidé l'Institut Arabe des Chefs d'Entreprises, une organisation rassemblant l'élite de la communauté tunisienne des affaires, à organiser un séminaire sur les relations entre le monde des affaires et le marché des valeurs mobilières.

*Le but de ce rapport est d'offrir un guide de la manière selon laquelle la Bourse pourra faire le meilleur usage de ces éléments de communication et d'indiquer comment elle pourra développer et soutenir un programme de communications actif.* Le rapport présente plusieurs recommandations d'ordre général et des recommandations spécifiques pour l'utilisation des outils et pour l'expansion du programme. Parmi les **recommandations générales** on peut noter celles-ci:

- Nous recommandons que la Bourse considère le développement des éléments de communication comme première étape uniquement. A l'étape suivante, la Bourse devrait utiliser énergiquement les éléments et les distribuer largement. Ceci est très important pour le succès du programme.
- Les communications efficaces demandent un processus continu et interactif qui exige des modifications et une mise à jour dans le temps. Il faudra que la Bourse "prête l'oreille" à ses divers publics pour pouvoir reconnaître leurs points de résistance, comprendre leurs incitations et anticiper les changements dans leurs besoins en informations.

La Bourse devrait se maintenir constamment en vue du public. Pour ceci, ses communications avec le public devraient être actives, et non passives.

En plus des principes généraux, le rapport contient également plusieurs *recommandations spécifiques* pour la Bourse. Elles se rangent en deux catégories: des actions qui aideront la Bourse à tirer plein parti des éléments développés jusqu'à présent; et des mesures représentant un suivi approprié et nécessaire. Les tableaux des pages suivantes donnent un aperçu des actions spécifiques recommandées.

## UTILISATION RECOMMANDÉE DES PRODUITS DÉVELOPPÉS JUSQU'À PRÉSENT

- **Logo et Manuel de Motifs Standard** Utiliser le logo sur tous les produits futurs développés pour la Bourse.
- **Brochure d'Introduction** Distribuer largement aux investisseurs potentiels, courtiers, banquiers, et au public.
- **Brochures sur Obligations et Fonds Mutuels** Inclure dans toutes les pochettes d'informations générales.
- **Brochure pour Investisseurs Étrangers** Envoyer aux gérants de fonds d'investissement, aux ambassades de la Tunisie, et aux ambassades étrangères à Tunis.
- **Brochure pour Propriétaires d'Affaires Commerciales** Distribuer largement aux propriétaires d'affaires commerciales et aux banquiers.
- **Brochure sur les Lois, Règlements et Procédures** Fournir aux professionnels sur demande.
- **Publicité dans les Journaux** Faire des annonces publicitaires tous les six mois. En concevoir de nouvelles versions à l'avenir.
- **Vidéo d'Introduction** Distribuer les 100 exemplaires originaux aux ministres, cadres bancaires et autres personnalités importantes. Faire des exemplaires supplémentaires pour distribution plus large.
- **Vidéo pour Propriétaires d'Affaires Commerciales** Distribuer les 100 exemplaires originaux à des propriétaires d'affaires commerciales importants. Faire des exemplaires supplémentaires pour distribution plus large.
- **Messages Télévisés** Diffuser le message 1, suivi des messages 3 et 4, puis du message 2. Diffuser largement les messages au cours des semaines avant et après le programme télévisé.
- **Séminaire Commercial** Utiliser les vidéos et les brochures au cours de séminaires pour propriétaires tunisiens d'affaires commerciales.

## SUIVI RECOMMANDE

- **Produire un programme télévisé d'une heure**, conjointement avec la *Radio Télévision Tunisienne* (RTT), pour éduquer les Tunisiens à propos du marché des valeurs mobilières. Le programme devrait inclure le vidéo d'introduction. Si possible, le programme devrait être prévu pour coïncider avec un évènement tel que la privatisation de Tunis Air, de manière à rendre le concept d'ouverture des entreprises au public plus tangible et concret.
- **Développer des guides de discussion pour les vidéos**. La distribution large des vidéos recommandés implique qu'un membre du personnel de la Bourse ne sera pas toujours disponible pour diriger des discussions après les spectacles. En conséquence, un guide de discussion court et direct devrait être développé et mis à la disposition des personnes qui ne sont pas des experts afin de les aider à diriger de bonnes discussions après les spectacles de vidéos. Le guide devrait être rédigé après quelques spectacles préliminaires pour des publics divers afin de pouvoir noter quelles sont les questions qui sont le plus fréquemment posées, leur préparer des réponses et inclure des questions susceptibles de démarrer un dialogue.
- **Rechercher activement des occasions de montrer les vidéos**. Les groupes-clés à viser comprennent les groupements de propriétaires d'affaires commerciales réunis par les chambres de commerce locales, les groupements d'investisseurs réunis par des courtiers ou des banquiers, et les étudiants d'université qui font des études commerciales.
- **Développer de nouveaux vidéos**. Pour compléter et élargir la portée des vidéos déjà produits, la Bourse devrait développer de nouveaux vidéos avec concentration plus détaillée sur des questions spécifiques, telles que la perte de contrôle ou la révélation d'informations. Les films déjà tournés à Tunis et à Montréal pourraient être utilisés pour produire ces vidéos courts et centrés sur une question.
- **Maintenir la Bourse en vue du public**. Pour susciter l'intérêt envers le marché des valeurs mobilières et le faire mieux comprendre, la Bourse devrait tenter de développer et de maintenir son profil public. Les mécanismes permettant de le faire comprennent un petit cours (de quatre à six sessions hebdomadaires) pour le public, traitant des investissements sur le marché des valeurs mobilières. Le personnel de la Bourse devrait également participer à des séminaires et des réunions de haut niveau, comme la réunion annuelle de l'Institut Arabe des Chefs d'Entreprises.
- **Etablir des buts et mesurer les résultats**. Les outils de communication ayant maintenant été développés, la Bourse doit s'assurer qu'ils sont utilisés avec efficacité. Pour pouvoir analyser l'efficacité du programme de communications, la Bourse devra faire une mesure initiale des variables-clés de base et, au vu des données, établir des buts pour l'amélioration. Si ces mesures sont prises dès aujourd'hui, la Bourse pourra, au cours des années suivantes, mesurer la croissance et l'expansion du marché des valeurs mobilières par rapport aux chiffres de base et aussi aux buts que la Bourse a établi pour elle-même.

## A. INTRODUCTION

### A.1. Histoire Brève du Projet

Au cours des trois dernières années le Gouvernement Tunisien (GT) a pris des mesures importantes pour restructurer la Bourse des Valeurs Mobilières de Tunis. Grâce à l'assistance d'USAID et de la Banque Mondiale, des changements marquants ont eu lieu. De nouveaux règlements ont été développés pour encourager une participation plus active. On a adopté de nouvelles lois fiscales pour favoriser les investissements en valeurs. Le bâtiment de la Bourse a été rénové et on l'a doté d'une informatique nouvelle.

Mais malgré ces efforts, l'activité générale de la Bourse restait faible. Il est apparu en effet que très peu de personnes savaient que des changements importants avaient eu lieu. La conception qu'avaient les Tunisiens de la Bourse, même dans les milieux d'affaires et dans la communauté bancaire, n'avait pas changé. On la voyait toujours comme un club privé (ce qui est essentiellement ce qu'elle avait été au cours des 20 années précédant la Réforme du Marché des Valeurs Mobilières de 1989).

Au cours de l'automne 1990, USAID Tunis a demandé qu'une analyse intégrale des problèmes de communication concernant la Bourse soit entreprise. Ce conseiller a travaillé en étroite collaboration avec la Bourse pour faire l'analyse. Nous avons commencé par organiser des interviews avec des cadres de plusieurs secteurs, à commencer par le personnel professionnel de la Bourse et les dirigeants de cercles d'affaires et bancaires. Nous avons également rencontré des professionnels de la communication tels que des éditeurs de journaux, des journalistes, des dirigeants à la radio et à la télévision et d'autres personnes, de manière à mieux comprendre comment les médias voient la Bourse. De plus, nous avons eu des conversations avec des investisseurs particuliers et des courtiers pour en apprendre davantage sur la perception du marché par le public ainsi que sur ses préoccupations et ses questions.

Le but de cette analyse préliminaire était d'identifier les failles dans l'information, c'est à dire de découvrir qui ne savait pas ce qu'il aurait dû savoir de manière à pouvoir tirer plein parti des opportunités offertes par les réformes fiscales et réglementaires. Quels étaient les obstacles? Où était la source de la résistance? Il était aussi important de comprendre la nature des publics divers que la Bourse devait atteindre. Qui étaient les participants? Où étaient les spectateurs?

Au cours de cette analyse nous avons identifié plusieurs problèmes touchant la Bourse, mais il y avait deux points critiques qu'il fallait considérer très sérieusement: (i) le manque d'investisseurs et (ii) le manque de produit. Les deux points étaient reliés et, en fait, inséparables.

En ce qui concerne le manque d'investisseurs, nous avons constaté qu'une grande partie du public ne comprenait pas ce qu'est une bourse des valeurs mobilières et comment elle fonctionne. Beaucoup de ceux qui connaissaient l'existence de la Bourse en avaient une vue négative, comme celle d'un casino ou d'un "jeu pour les riches". Ces attitudes négatives étaient si prédominantes qu'elles avaient fini par passer dans le domaine bancaire. Même les Tunisiens plus éduqués et aisés ne paraissaient pas être au courant des changements positifs qui avaient eu lieu à la Bourse et dans les lois sur les transactions du marché. Par exemple, ils n'étaient pas au courant des avantages fiscaux conçus pour encourager leur participation.

En ce qui concerne le manque de produit, il n'y avait que dix sociétés environ faisant l'objet d'activités sur le marché permanent de la bourse. Nous avons aussi constaté que plusieurs facteurs limitaient le nombre des produits financiers. L'un des problèmes principaux était que les propriétaires d'affaires tunisiennes hésitaient à ouvrir leurs entreprises publiquement à des investisseurs, soit à cause d'une incompréhension des mécanismes permettant à une affaire de s'ouvrir au public, soit à cause de la peur de perdre le contrôle. De plus, de nombreuses entreprises étaient propriété de l'état. Tout ceci limitait la part d'économie tunisienne que des investisseurs privés pouvaient posséder.

L'analyse des communications a mis en lumière plusieurs besoins critiques. Il fallait que les propriétaires tunisiens d'affaires commerciales comprennent mieux les avantages d'ouvrir celles-ci publiquement à des investisseurs, et il fallait que les investisseurs comprennent le fonctionnement du marché, sachent quels produits étaient disponibles et quelles étaient les incitations diverses à investir en valeurs mobilières. De plus, la Bourse des Valeurs Mobilières avait un besoin urgent de produit supplémentaire.

Nous avons développé un ensemble de recommandations spécifiques concernant les besoins en communications de la Bourse. Les recommandations recouvraient une série d'éléments éducatifs et d'information comprenant des brochures, un logo et un manuel de motifs standard, plusieurs vidéos, une série de messages publicitaires télévisés, un programme éducatif télévisé, de la publicité dans les journaux, et un séminaire. Chaque élément visait un public spécifique et était conçu pour traiter d'un problème particulier. Les recommandations ont été acceptées; USAID et le GT ont développé des plans de financement du programme.

## **A.2. Production et Mise en Oeuvre**

Les travaux de production des éléments recommandés ont commencé en mars de l'année en cours sous les auspices du Projet de Soutien de Développement de l'Entreprise Privée d'USAID. USAID Tunis a conclu un accord avec Coopers & Lybrand pour gérer la conception et le développement des éléments, surveiller et assurer le contrôle de la qualité. C&L était également responsable du soutien du séminaire prévu dans le plan. USAID Tunis a conclu directement un contrat avec deux firmes tunisiennes pour assurer la production: Publicité et Communications SA pour la rédaction, la conception et la production des éléments imprimés, et Ben Duran pour la production des vidéos.

L'équipe a commencé par créer un programme d'identité graphique complet pour la Bourse. Tous les éléments imprimés reflètent une approche soigneusement élaborée traduisant l'intégrité de la Bourse ainsi que le rôle dynamique qu'elle peut jouer dans l'économie croissante de la Tunisie. De plus, nous avons créé plusieurs vidéos pouvant être utilisés pour la télévision, pour des séminaires, et pour d'autres programmes éducatifs et de promotion. Les produits spécifiques résultant du contrat ainsi que les applications recommandées sont décrits en détail à la section B de ce rapport.

## **A.3. Le Programme de Communications de la Bourse**

La meilleure manière de décrire ce que nous avons fait au cours des deux dernières années est de considérer ce travail comme la "Phase I" du Programme de Communications de la Bourse. Penser en termes de phases nous rappelle que le développement de ces éléments de communication n'est qu'un début. Il faut maintenant utiliser les éléments - et les utiliser de manière à maximiser leur efficacité et leur impact.

Nous entrons maintenant dans une nouvelle phase avec une stratégie clairement définie, ayant accompli la production d'éléments éducatifs et stimulants. Le but de la Phase II est de développer et de mettre en oeuvre un programme de communications actif qui utilise les outils avec efficacité pour atteindre de nouveaux publics et les inciter à participer aux activités du marché des valeurs mobilières de la Tunisie. Il est important de se souvenir que le processus des communications est continu. Si on veut que la Bourse connaisse une participation accrue du public à ses activités et si on veut augmenter le nombre des sociétés participantes, il faut que la Bourse s'efforce de se maintenir en vue du public.

Il est aussi très important de ne pas confondre les produits avec la stratégie. Comme nous l'avons dit auparavant, les brochures et les vidéos ne sont que des outils, outils que la Bourse devra utiliser activement pour soutenir la stratégie des communications. Ils aideront la Bourse à présenter des

messages clairs et uniformes ainsi que des informations aux divers publics. Mais ce n'est que si les éléments sont énergiquement promus et distribués qu'ils pourront avoir l'impact prévu.

Ce rapport offre un guide à la Bourse sur la meilleure manière de développer et de maintenir un programme de communications actif - c'est à dire, comment entreprendre la phase suivante du Programme de Communications de la Bourse. Une stratégie de communications énergique et soigneusement exécutée aidera la Bourse à accomplir sa mission de moteur de croissance économique dans l'économie tunisienne. Le chapitre suivant de ce rapport considère chaque produit spécifique développé au cours de la Phase I et ses applications dans la phase suivante. Le dernier chapitre de ce rapport offre un guide additionnel et des recommandations pour aider la Bourse à mettre en oeuvre son programme de communications.

## **B. PRODUITS ET APPLICATIONS**

Le projet a résulté en plusieurs produits, chaque produit étant conçu pour satisfaire certains besoins en communications, viser un public particulier et avoir une application particulière. Chaque produit est décrit ci-dessous. Avec les descriptions des produits on trouvera des recommandations sur la meilleure manière d'utiliser ces outils.

### **B.1. Le Logo et le Manuel de Motifs Standard**

Le développement d'un logo pour la Bourse a exigé beaucoup de temps et d'efforts. Un logo aide à projeter une "image" standard pour toutes les impressions et tous les vidéos. Il unifie les éléments et présente l'organisation plus fermement aux yeux du public. Le public en vient éventuellement à associer le logo avec l'organisation, ce qui aide à harmoniser le processus des communications. Au fur et à mesure que le public se familiarise avec le logo, celui-ci prend de plus en plus de sens et devient de plus en plus difficile à changer. Nous avons donc pensé qu'il était essentiel que le logo soit un symbole énergétique dès le début.

En utilisant le logo, nous avons également conçu et imprimé plusieurs éléments de base à utiliser pour des communications internes et externes. Nous avons imprimé 20.000 feuilles de papier à en-tête et de papier pour pages suivantes, 20.000 enveloppes, 15 jeux de cartes commerciales, 6.000 pochettes permettant de ranger des documents à présenter, et 2.000 couvertures de rapports. La firme chargée de l'impression, Publicité et Communications, a fait un pas de plus en redessinant plusieurs éléments imprimés utilisés régulièrement par la Bourse, tels que les insignes utilisés sur le parquet de la Bourse et la couverture du bulletin hebdomadaire publié par la Bourse.

**Applications Recommandées:** Nous avons préparé un manuel de motifs standard qui fournira aux dessinateurs et aux imprimeurs un ensemble clair d'instructions lors du développement d'éléments futurs pour la Bourse. Il est important que toutes les impressions de la Bourse aient un air de famille et un style clair et uniforme. Nous recommandons que la Bourse utilise le logo, comme indiqué dans le manuel de motifs standard, en tant que composante-clé de sa stratégie de présentation d'un message uniforme au public tunisien.

## **B.2. Le Brochure d'Introduction**

La "Brochure d'Introduction" explique ce qu'est la Bourse et comment elle fonctionne. Le public visé en premier par cette brochure est celui des investisseurs, banquiers, courtiers, avocats, comptables et autres professionnels. La brochure est un produit de luxe à grand format (impression en couleurs sur papier couché), tiré à 10.000 exemplaires en version française-arabe. Le thème de cette brochure, "*La Bourse: A Votre Portée*", est exprimé de manière efficace à la fois dans la conception et sur l'exemplaire lui-même.

Trouver un équilibre entre la promotion et l'éducation présentait un challenge lors de la rédaction de la brochure. Il fallait aussi être exact sans être trop technique. La brochure offre toutes les informations de base qu'il faut connaître pour acheter ou vendre en bourse des actions ou des obligations. Elle présente également tous les divers produits faisant l'objet de transactions boursières et explique quels sont les droits, les risques, les opportunités, les procédures, tout en fournissant d'autres informations importantes.

**Applications Recommandées:** Nous recommandons que la brochure soit expédiée à toute personne désirant obtenir des renseignements sur la Bourse. Des exemplaires devraient également être distribués aux courtiers, aux banquiers, et en particulier à leurs *Services des Titres* pour qu'ils puissent se familiariser avec la Bourse. Les banques devraient avoir une réserve d'exemplaires pour pouvoir les distribuer à leurs clients.

## **B.3. Brochures Présentant les Obligations et les Fonds Mutuels**

Les obligations sont disponibles en Tunisie depuis longtemps, mais les fonds mutuels ont été introduits récemment. De nombreux banquiers et intermédiaires qui devraient vendre des obligations et des fonds mutuels ne sont pas aussi familiers qu'ils devraient l'être avec les complexités des produits. Il existe notamment de nombreux types d'obligations avec des caractéristiques différentes

concernant le rendement, la sécurité, la manière et l'époque de distribution des intérêts. Il y a en outre des avantages fiscaux qui ne sont pas clairement compris. Ceci est encore plus vrai en ce qui concerne les fonds mutuels qui sont devenus récemment légaux en septembre 1992.

Etant donné l'absence de familiarité avec les produits, nous avons pensé qu'il était important de concevoir des brochures mettant l'accent spécifiquement sur les obligations et les fonds mutuels. Ces brochures ont pour but d'éduquer non seulement les investisseurs potentiels mais aussi les professionnels. Nous avons imprimé 10.000 exemplaires de chaque brochure en version française-arabe. Ce sont des impressions de luxe sur petit format. Les brochures sont conçues pour être plus informatrices que promotionnelles; leur contenu est assez technique.

Applications Recommandées: Les brochures traitant des obligations et des fonds mutuels sont conçues pour compléter la brochure d'introduction et devraient être incluses dans la pochette d'informations générales.

#### **B.4. La Brochure pour Investisseurs Etrangers**

La brochure pour investisseurs étrangers a un rôle très différent en ce qu'elle tente d'atteindre un public différent. Il était évident que nous n'avions pas à expliquer ce qu'est un marché des valeurs mobilières et comment il fonctionne à un banquier d'investissement de New York, de Paris ou de Riyadh. Toutefois, nous avons pensé qu'il était important d'avoir une brochure introduisant la Tunisie, son économie, son industrie et ses ressources naturelles ainsi que ses règlements sur les transactions boursières. Nous avons produit 5.000 exemplaires d'une impression de luxe en format moyen et en version trilingue anglaise, française et arabe.

Applications Recommandées: Puisque le public est à l'étranger, cette brochure devrait être adressée aux ambassades et aux consulats de la Tunisie dans les villes ayant de grands marchés financiers. Elle devrait également être distribuée aux représentants économiques des ambassades étrangères à Tunis. Des organisations telles que la Chambre de Commerce Tunisienne-Américaine et ses correspondants à l'étranger devraient aussi recevoir des exemplaires.

Toutes ces ressources institutionnelles sont de bonnes premières étapes mais elles ne représentent qu'une méthode indirecte pour atteindre les investisseurs. Le véritable challenge est de mettre cette brochure dans les mains des gérants de fonds, c'est à dire des individus qui gèrent de grands portefeuilles d'investissements. Etant donné qu'ils ont des sommes importantes à placer, ils sont généralement intéressés à diversifier leurs placements. Il existe en effet certains fonds spécialisés en

investissements en valeurs mobilières sur une base globale qui ont eu du succès avec leurs investissements dans de nouveaux marchés. Découvrir les personnes en charge et leur faire parvenir la brochure demandera du travail et de la recherche.

Un groupe qui pourrait être particulièrement intéressé à investir dans des valeurs tunisiennes comprend les ressortissants tunisiens aux Etats-Unis, au Canada et en France. Ces personnes connaissent le marché tunisien et en savent davantage sur l'achat de valeurs mobilières du fait de leur résidence à l'étranger.

#### **B.5. La Brochure pour Propriétaires d'Affaires Commerciales: "Pourquoi s'Ouvrir Publiquement à des Investisseurs"**

Les propriétaires d'affaires commerciales forment un public d'importance cruciale pour la Bourse. C'est le groupe central que la Bourse doit atteindre pour remédier au problème du manque de produit. Pour ce public nous avons produit un vidéo, un séminaire et une brochure. Nous avons imprimé 5.000 exemplaires de la brochure en français et en arabe. La brochure est une production de luxe en format moyen. Le ton est direct et commercial. La brochure présente la vente de valeurs au public comme forme alternative de financement (par opposition au crédit bancaire et à l'autofinancement) et explique les avantages relatifs, les ramifications légales et fiscales, ainsi que la marche à suivre pour s'offrir au public.

Applications Recommandées: Cette brochure devrait être envoyée non seulement aux propriétaires d'affaires commerciales mais aussi aux banquiers. Ces deux groupes font partie de l'équation qui a maintenu les sociétés industrielles tunisiennes avec une proportion élevée de dette par rapport à l'actif. De même, il faut présenter aux deux groupes une nouvelle forme de financement, la propriété des sociétés par des investisseurs.

#### **B.6. Lois, Règlements et Procédures**

Nous avons produit plusieurs fascicules conçus pour être utilisés comme références par les professionnels. Nous avons produit des versions séparées arabe et française des lois et règlements sur les valeurs mobilières. Ce sont des impressions de qualité moyenne à deux couleurs, sans photos et tirées sur papier non couché. Nous avons également produit un guide professionnel contenant les lois et règlements récents, ainsi que des guides sur la manière de préparer un prospectus, guides qui contiennent en outre des informations supplémentaires.

**Applications Recommandées:** Ces documents sont destinés aux professionnels et devraient être disponibles sur demande. Leur distribution n'exigera pas d'efforts considérables. Les personnes qui auront besoin de ce genre d'informations iront généralement à la Bourse de leur propre initiative.

#### **B.7. Publicité dans les Journaux**

Nous avons passé contrat pour deux messages publicitaires d'un quart de page, l'un en français et l'autre en arabe, à propos de la première annonce publique des éléments d'information sur la Bourse. Les messages publicitaires ont déjà paru au moins une fois et paraîtront encore deux ou trois fois dans de grands quotidiens arabes et français. La publicité invite le lecteur à écrire à la Bourse pour recevoir une copie de la pochette d'informations.

**Applications Recommandées:** Nous recommandons que la Bourse fasse répéter cette publicité tous les six mois pour que le marché des valeurs reste en vue du public. La répétition est importante. Il pourrait être désirable de réviser périodiquement la publicité.

#### **B.8. Le Vidéo d'Introduction**

Nous avons également produit un vidéo de 18 minutes qui présente la Bourse au grand public. Le vidéo s'adresse à un public large, par conséquent son ton et son contenu ont été conçus à un niveau différent de celui de la brochure d'introduction. Le public qui regarde la télévision comprend de nombreuses personnes qui ne savent pas lire et qui n'ont pas les moyens financiers d'investir dans des valeurs mobilières. Leur soutien est toutefois important pour le succès ultime du marché. Il faut espérer que d'ici dix ans un plus grand pourcentage du public sera propriétaire d'une part de l'économie tunisienne - soit directement soit indirectement - par le moyen d'un fonds de pension ou d'un fonds mutuel.

Nous avons produit 100 exemplaires du vidéo en français et en arabe. Le vidéo commence par une histoire simplifiée de l'économie mondiale présentée en trois minutes environ. Ceci peut paraître ambitieux ou présomptueux, mais nous avons cependant pensé qu'il était important de créer un contexte expliquant le rôle de la Bourse dans une économie moderne. Il était également important que les Tunisiens se rendent compte qu'un marché des valeurs mobilières est une partie essentielle de la société capitaliste moderne que la Tunisie désire devenir. Le vidéo explique que la modernisation de la Bourse aidera la Tunisie à se maintenir dans un cadre d'économie globale.

**Applications Recommandées:** A l'heure actuelle, nous avons produit 100 copies du vidéo. C'est assez pour lancer l'effort de distribution, mais ce n'est pas suffisant pour soutenir le programme. Il faudra en faire d'autres pour atteindre un public plus large. Le vidéo doit être vu par le plus de gens possible. Plus la Bourse en aura d'exemplaires, plus il sera facile d'atteindre ce but.

C'est par la télévision que le vidéo touchera le plus grand public. Le vidéo devra être au coeur d'un programme télévisé d'une heure sur la Bourse, qui sera diffusé par la RTT. Le coût de ce programme sera pris en charge par la Bourse et le GT. On trouvera plus de détails sur le programme télévisé à la Section C.4.a.

### **B.9. Le Vidéo pour Propriétaires d'Affaires Commerciales**

Convaincre les propriétaires d'affaires commerciales en Tunisie de s'ouvrir publiquement aux investisseurs sera un combat difficile. Comme nous l'avons dit plus haut, nous avons prévu d'atteindre ce public à travers divers médias, chacun communiquant un message différent. La brochure produite (voir B.5.) est une forme passive de communication. Elle sert à communiquer des faits tels que les avantages fiscaux et financiers de s'ouvrir au public. Le séminaire décrit à la Section B.11., est un outil de communication puissant mais coûteux. Comme il est interactif, il permet aux participants de poser des questions et d'entendre comment les experts abordent le problème. Toutefois, le vidéo est la meilleure manière de communiquer des informations "affectives", c'est à dire des informations qui s'adressent directement aux perceptions du public et à leurs sentiments à propos d'un problème particulier.

Le but du vidéo pour propriétaires d'affaires commerciales est de démystifier le processus d'ouverture au public et d'aider à surmonter certaines des craintes qu'ont les Tunisiens. Comme dans le cas du vidéo d'introduction, nous avons produit une version française et une version arabe, et nous en avons fait 100 exemplaires. Le vidéo comprend des interviews avec des dirigeants qui gèrent des sociétés cotées en bourse, ainsi qu'avec des banquiers et des courtiers, en Tunisie et à Montréal. Les hommes d'affaires interviewés pour le vidéo parlent très directement et franchement sur les questions posées. Leurs commentaires traduisent une attitude ou approche constructive envers les questions personnelles ou financières que les propriétaires d'affaires commerciales se posent à propos de l'ouverture au public.

En Tunisie, il y a très peu d'hommes d'affaires ayant fait l'expérience personnelle de s'ouvrir au public. Le filmage fait à Montréal nous a donné accès à des hommes d'affaires qui ont fait cela pour leurs sociétés. Nous avons aussi pu trouver des personnes parlant le français, ce qui rend leurs points de

vue plus accessibles aux Tunisiens. Il était important de démontrer aux Tunisiens que les problèmes rencontrés par les entrepreneurs canadiens français ne sont pas tellement différents des leurs.

Un autre message présenté par le vidéo est que les obstacles rencontrés par la plupart des propriétaires d'affaires commerciales qui veulent s'ouvrir au public sont simplement les "coûts" d'obtention du capital-actions. Comme pour toute décision d'affaires, c'est une question de compromis. Est-ce que les coûts d'obtention du capital-actions sur le marché public sont plus élevés que ceux de l'obtention des fonds par une autre manière, notamment par le crédit ou l'autofinancement? Quels sont les coûts de ne pas tenter d'obtenir le capital? Le vidéo montre que dans un marché mondial à concurrence accrue, les coûts de ne pas obtenir un capital adéquat pour moderniser la production industrielle peuvent être élevés en termes de pertes de marchés et de productivité réduite. Un homme d'affaires interviewé pour le vidéo a posé la question très succinctement en disant: "Il faut décider s'il est préférable d'avoir 100% d'un petit gâteau que 50% d'un gros." Sur le vidéo, un commentaire simple et direct comme celui-ci peut faire un fort impact - bien plus fort que sur un document imprimé.

Applications Recommandées: Nous avons produit 100 copies de ce vidéo mais il est évident que ce ne sera pas suffisant pour soutenir une campagne de communications énergique. Il faut espérer que la Bourse trouvera les fonds nécessaires à la production de copies supplémentaires. De plus, les interviews que nous avons filmés pour ce vidéo pourront être utiles à la production d'autres vidéos. La production de vidéos subséquents est examinée avec plus de détails à la Section C.4.d. de ce rapport.

#### **B.10. La Publicité Télévisée**

Nous avons produit quatre messages publicitaires pour la télévision qui suivent la parution de la publicité faite dans les journaux cet automne. Ils précéderont l'émission du programme télévisé prévu pour la fin de l'automne. USAID a subventionné la production des messages. La Bourse et le GT ont accepté de couvrir les frais d'émission des messages à la RTT.

Message publicitaire # 1 Le premier message offre une vue humoristique des divers modes d'épargne: mettre de l'argent dans une tirelire, sous un matelas, dans des bijoux, dans des comptes en banque, etc. Il présente l'investissement en valeurs mobilières comme mode alternatif d'épargne.

**Message publicitaire # 2** Ce message vise les propriétaires d'affaires commerciales en particulier. Il montre une société qui a des difficultés. Une réunion du conseil d'administration a lieu et on voit des visages inquiets autour de la table. Le jeune fils du patron entre dans la salle et dit à l'oreille de son père que "La Bourse est la réponse à nos problèmes financiers."

**Message publicitaire # 3** Ces deux messages sont similaires dans leur style et leur approche, mais  
et leur contenu est différent. Un homme bien habillé se trouve dans son salon  
**Message publicitaire #4** et pose des questions à un expert. Ses questions sont typiques de celles  
qu'un investisseur poserait à un courtier. "Que dois-je faire si je veux la  
sécurité?", demande-t-il. L'expert répond: "En ce cas, achetez une  
obligation." "Mais si je veux la liquidité?" "En ce cas, considérez donc une  
action ou une part de fonds mutuel." Les messages continuent ainsi en  
format question/réponse de manière à recouvrir beaucoup de questions et  
de préoccupations qu'ont les investisseurs.

**Applications Recommandées:** Lorsque tout sera prêt pour l'émission des messages et lorsqu'un calendrier aura été établi, les messages devront être présentés selon un ordre spécifique. La séquence devra commencer avec le message 1 pendant la première semaine, suivi des messages 3 et 4 pendant la seconde semaine. Le message 2 devrait être diffusé en dernier parce qu'il est plus subtil; il vaut mieux en savoir davantage sur la Bourse pour pouvoir comprendre le message 2. Les messages 3 et 4 devraient être largement utilisés au cours des semaines avant et après l'émission du programme télévisé, parce que les messages soulèvent des questions auxquelles le programme télévisé pourra répondre. Il est évident qu'un programme télévisé d'une heure pourra couvrir certaines de ces questions plus complètement qu'un message de 30 secondes.

Il faudra que la Bourse travaille énergiquement à se maintenir en vue du public pendant une certaine période de temps, peut-être deux ou trois ans. Ceci la fera graduellement connaître en Tunisie jusqu'à ce qu'elle atteigne le niveau où elle se soutiendra par elle-même. L'émission de messages est une excellente manière d'atteindre cet objectif. Les messages produits jusqu'à présent dureront probablement un an environ. S'ils sont diffusés trop souvent, ils deviendront ennuyeux pour le public. La BVM devra donc s'efforcer de trouver des fonds pour la production d'un jeu de nouveaux messages chaque année pendant les deux années à venir.

## **B.11. Le Séminaire**

A l'origine, le projet comprenait un séminaire pour les propriétaires d'affaires commerciales et leurs principaux cadres financiers afin de leur fournir l'opportunité de discuter leurs préoccupations d'ouverture au public avec des experts reconnus. Malheureusement, le temps limité dont nous disposons pour produire tous les outils de communication de ce programme ambitieux ne nous a pas permis de mettre en oeuvre un séminaire efficace. Il y avait également un problème de calendrier. Les travaux contractés devaient être terminés pour le 30 septembre. La majeure partie de notre public était encore en vacances d'été.

Il était fort heureux toutefois que l'Institut Arabe des Chefs d'Entreprises (IACE) ait eu l'intention de mettre l'accent sur cette question à l'une de ses réunions de novembre. Les membres de l'IACE représentent l'élite de la communauté des affaires tunisiennes. Les 400 membres comprennent les chefs de la plupart des grandes sociétés de la Tunisie, et sont précisément ceux que nous voulons atteindre pour les inciter à considérer l'ouverture au public comme alternative viable pour l'expansion financière.

Comme partie du projet, Jean Plamondon de Coopers & Lybrand à Montréal a aidé le comité d'organisation à préparer la réunion projetée. Monsieur Plamondon a beaucoup d'expérience en marché des valeurs mobilières dans les pays en voie de développement et il apporté son fort soutien. Son expérience en marché des valeurs mobilières en Indonésie, en Thaïlande, et dans d'autres pays en voie de développement, a apporté une perspective utile aux discussions. Monsieur Plamondon a eu une première réunion à Montréal avec Monsieur H'Maidi, Président de la Bourse, et Monsieur Abdelkefi, Président de Tunisie Leasing, au cours de leur voyage d'observation subventionné par AID. Monsieur Plamondon est allé ensuite à Tunis le 15 septembre et y a passé une semaine à travailler avec le comité.

**Activités Recommandées:** Lors des réunions d'IACE et lors d'autres réunions de dirigeants commerciaux tunisiens, la Bourse devrait saisir l'opportunité de promouvoir le financement d'actif en utilisant les vidéos et les brochures développés pour ce projet. Les réunions d'IACE offrent une excellente occasion de les introduire. La Bourse devrait rechercher d'autres occasions de présenter ses éléments de promotion et d'encourager les discussions dans les cercles d'affaires tunisiens sur la question de l'ouverture au public.

## **C. LA PHASE SUIVANTE: DEVELOPPER ET MAINTENIR UN PROGRAMME DE COMMUNICATIONS ACTIF**

Il y a un an, à l'automne 1991, la RTT a diffusé un programme intéressant de 30 minutes sur la Bourse. Il est amusant de mentionner une séquence du programme qui illustre assez dramatiquement le problème que nous devons approcher lorsque nous tentons de promouvoir la Bourse en Tunisie. La scène montrait des gens que l'on interviewait dans la rue en face de la Bourse dont la grande enseigne métallique était clairement visible au dessus des épaules des passants. Bien que ceux-ci aient été juste à côté de la Bourse, lorsqu'on leur demandait où elle se trouvait, beaucoup ont déclaré qu'ils ne le savaient pas. Lorsqu'on leur a demandé ce que la Bourse était, la plupart ne pouvaient pas l'expliquer. Le jour suivant, de nombreuses personnes ont téléphoné pour demander si elles pourraient "ouvrir un compte" à la Bourse. Bien que le programme ait honnêtement tenté d'expliquer ce qu'est le marché des valeurs mobilières, de nombreux spectateurs n'avaient évidemment pas compris le message et pensaient que la Bourse était une banque.

Cette anecdote montre le chemin que nous avons parcouru et celui que nous avons encore à faire pour introduire le marché des valeurs mobilières aux Tunisiens. La Bourse est un phénomène abstrait et il faudra des années d'efforts énergiques avant qu'elle ne soit clairement comprise par la majeure partie du public. Toutefois, le fait que le programme ait été diffusé montre un progrès. Il y a plusieurs années, un tel programme n'aurait même pas vu le jour à la télévision parce qu'il n'y avait pas assez d'activités à la Bourse pour le justifier. Avec les réformes fiscales et la poussée vers la privatisation, la Bourse a maintenant le potentiel de faire un bien plus grand impact. Il est temps de favoriser la compréhension de la Bourse et du rôle qu'elle joue dans l'économie tunisienne.

### **C.1. La Stratégie des Communications - Un Second Aperçu**

Puisque deux années se sont écoulées depuis que nous avons développé une stratégie de communications pour la Bourse, il est désirable de la passer en revue à la lumière des changements qui ont eu lieu dans le milieu financier et à la Bourse elle-même. La stratégie développée en 1990 identifiait un certain nombre de buts. Les buts de communication de base peuvent être résumés ainsi:

## Généraux

- Démystifier la Bourse aux yeux de tous les participants éventuels
- Créer une compréhension générale de la Bourse et de la manière selon laquelle elle fonctionne
- Eduquer les investisseurs et les propriétaires d'affaires commerciales sur la manière de participer au marché
- Eduquer les étudiants des écoles secondaires et des universités sur le rôle de la Bourse
- Combattre la perception de la Bourse comme casino et promouvoir son rôle comme source de capital et forme d'investissement; dans ce but il est préférable de dire "investir à la Bourse" plutôt que "jouer à la Bourse".
- Atteindre les publics activement et non passivement
- Passer continuellement en revue l'efficacité de la Bourse à satisfaire les besoins de ses divers publics

## Spécifiques

- Augmenter le nombre des sociétés cotées en bourse
- Augmenter le nombre des obligations et des autres produits financiers traités sur le marché
- Augmenter le nombre des investisseurs qui achètent et vendent des actions et des obligations

Est-ce que l'environnement dans lequel nous voulons promouvoir la Bourse a changé depuis l'automne 1990? Au risque d'être équivoque, il faut répondre oui et non. Comme le programme télévisé le montre, il y a encore beaucoup d'ignorance et d'indifférence à propos de la Bourse. Mais au cours des deux dernières années on a également relevé des signes positifs. Les activités de la Bourse se sont accrues; de nouveaux produits tels que les fonds mutuels ont été développés et introduits; le

GT a renforcé son engagement à privatiser avec ses plans pour Tunis Air et pour d'autres entreprises qui sont propriété de l'état; l'index et les informations boursières sont diffusées chaque semaine à la télévision. Toutefois, bien que l'environnement ait changé, les deux problèmes fondamentaux que nous avons identifiés en 1990 subsistent. Il y a encore trop peu d'investisseurs et trop peu de produits faisant l'objet d'activités à la Bourse. Trouver des moyens de convaincre davantage de sociétés d'ouvrir leurs portes au public devrait donc être la priorité principale de la Bourse pour le proche avenir.

De l'intérieur, la situation de la BVM a changé de plusieurs manières importantes. Le processus de conception et de publication d'éléments éducatifs a donné au personnel de la Bourse une notion plus claire de la mission de celle-ci. De plus, la Bourse a maintenant les éléments essentiels dont elle a besoin pour progresser. Elle possède les outils de communication nécessaires à l'élaboration d'une campagne de progression. Elle possède également une équipe chargée des communications. L'équipe comprend le personnel de la Bourse renforcé par les compétences et les talents du personnel de Publicité et Communications et de Ben Duran. Tous ceux qui ont travaillé au programme, y compris le personnel de la Bourse et les contractants, comprennent maintenant clairement quelle est la mission de la Bourse. La valeur de cette compréhension partagée n'est pas à sous-estimer. C'est une ressource dont le développement a exigé beaucoup de temps et d'efforts. Il faut l'utiliser comme les autres éléments. Le challenge est de trouver la meilleure façon de mettre cet actif en valeur.

## **C.2. Identifier les Publics et Comprendre leurs Besoins**

Connaître et comprendre son public est un processus continu. Il peut paraître surprenant de noter que ceci est d'autant plus vrai que les communications sont bonnes. Il en est ainsi parce que le public et ses besoins changent constamment. Si vous pouvez satisfaire les besoins d'aujourd'hui en informations et en soutien, votre public reviendra demain avec des besoins nouveaux et différents. Pour connaître ces nouveaux besoins, le personnel de la Bourse devra développer non seulement des outils de communication, comme nous l'avons fait l'an dernier, mais aussi savoir être attentif. Les communications sont un processus interactif.

Un exemple aidera à illustrer ce point. La plupart des propriétaires tunisiens d'affaires commerciales ne comprennent pas comment la Bourse fonctionne ou comment la vente de valeurs au public pourra les aider ou aider leurs affaires. D'ici six mois, en mars 1993, l'équation aura peut-être changé. Lorsque certains auront vu le vidéo, lu la brochure, vu une discussion de groupe à la télévision, et discuté avec leurs collègues, leurs vues pourraient bien changer. Il en sera de même pour leurs besoins. Ils voudront peut-être alors des informations beaucoup plus complètes sur la manière de démarrer le processus d'ouverture au public. S'ils veulent faire ceci sérieusement, ils devraient engager

les services d'un banquier d'investissements ou d'un courtier pour les guider. Mais la Bourse devra néanmoins s'assurer que les propriétaires d'affaires commerciales obtiennent les informations dont ils ont besoin, même si ceci implique qu'on les dirige vers une autre source pour obtenir ces informations.

Les événements auront également un impact sur les publics et sur leurs besoins. Par exemple, la privatisation de Tunis Air n'aura pas de succès sans grande publicité. La publicité et l'intérêt engendrés par des événements tels que celui-ci susciteront des questions de la part de plusieurs secteurs du public tunisien. Quel que soit le public particulier visé par la Bourse, il est correct de prétendre que les besoins de ce public ne seront pas les mêmes en 1994 que ceux qu'ils sont en 1992.

En identifiant des publics appropriés, il faut noter qui ils sont, où ils sont et quelle est la meilleure manière de les atteindre. Les trois publics-clés pour la Bourse sont les investisseurs tunisiens, les professionnels du secteur financier, et les investisseurs étrangers.

Les investisseurs tunisiens forment un groupe varié comprenant toute personne ayant un capital suffisant pour faire un investissement. Ceci comprend les médecins, les avocats, les comptables, les architectes, les ingénieurs, les pharmaciens, les propriétaires d'affaires commerciales, et les autres individus possédant du capital susceptible d'être investi. On peut les atteindre par courrier et par de la publicité dans les journaux. La Bourse peut commencer à atteindre ce public en obtenant des listes de groupements professionnels publiées périodiquement par le GT.

Les professionnels du secteur financier comprennent les banquiers, les comptables, les agents d'assurance et les courtiers en valeurs mobilières qui sont bien placés pour conseiller les investisseurs à propos de leurs achats. Toutefois, s'ils n'ont pas déjà une expérience active du marché des valeurs mobilières, ils ne connaîtront pas bien les produits et le processus. Il faut les atteindre par des séminaires que la Bourse peut organiser en coopération avec des banques et des associations professionnelles.

Les investisseurs étrangers, comme on l'a vu à la section B.4., sont difficiles à atteindre directement. On peut les atteindre indirectement par les ambassades, les consulats, les groupes d'affaires bilatéraux tels que la Chambre de Commerce Tunisienne-Américaine et autres organisations semblables. Il faut maintenir le contact chaque année. La Bourse devra les contacter pour les informer des changements de politique économique qui les concernent, comme la convertibilité du dinar ou les nouveaux règlements sur le rapatriement du capital. Comme avec ses autres publics, la Bourse devrait communiquer activement et non passivement avec les investisseurs étrangers.

En ce qui concerne les publics, il est important de reconnaître et de comprendre ce qui les pousse à participer aux activités du marché des valeurs mobilières (désir de maximiser leurs investissements, de voir croître leurs affaires commerciales, etc.) ainsi que les points de résistance (désir de ne pas prendre de risques, crainte de faire des révélations, désir de conserver un contrôle absolu, etc). Il faut que la Bourse considère à la fois les incitations positives et les points négatifs de résistance. Si on ignore les uns ou les autres, l'efficacité des outils de communication en sera amoindrie.

### **C.3. Principes Généraux pour la Phase II**

Le but de la Phase II est de développer et de mettre en oeuvre un programme actif utilisant les communications pour atteindre de nouveaux publics et pour les inciter à participer aux activités de la Bourse de Tunisie.

Si cette dernière veut augmenter la participation du public ainsi que le nombre de sociétés cotées en bourse, elle doit s'efforcer de se maintenir en vue du public. On trouvera ci-dessous quelques principes généraux à considérer lors de la mise en oeuvre de la Phase II du programme.

- Ecouter les publics et considérer leurs besoins changeants.
- Garder les communications actives.
- Utiliser les outils de communication aussi énergiquement que possible.
- Utiliser les outils comme modèles pour développer les nouveaux outils qui seront nécessaires à la satisfaction des besoins changeants des publics.
- Systématiser les communications autant que possible et maintenir les systèmes de communication.

Suivre ces guides de base et utiliser les outils de communication énergiquement permettra de réduire l'ignorance et l'indifférence qui empêchent la croissance du marché des valeurs mobilières de la Tunisie.

#### **C.4. Recommandations Spécifiques pour la Phase II**

Les diverses recommandations figurant ci-dessous ont été conçues pour aider la Bourse à tirer plein avantage des éléments et des ressources développés en vertu du contrat. Le tableau suivant résume chaque produit décrit à la section B et les applications concomitantes. De plus, plusieurs autres recommandations sont offertes pour aider la Bourse à accomplir ses objectifs.

PRODUITS DEVELOPPES A CE JOUR	APPLICATIONS RECOMMANDEES
1. Le Logo et le Manuel de Motifs Standard	Tous les produits futurs développés pour la Bourse devraient porter le logo pour offrir un message clair et uniforme au public.
2. La Brochure d'Introduction	Cette brochure devrait être largement distribuée aux investisseurs potentiels, courtiers, banquiers, et à un public large.
3. Brochures sur les Obligations et les Fonds Mutuels	Les brochures sur les produits complètent la brochure d'introduction et devraient être incluses dans toutes les pochettes d'informations générales.
4. La Brochure pour Investisseurs Etrangers	Cette brochure devrait être expédiée aux ambassades de la Tunisie, aux ambassades étrangères à Tunis, et en priorité aux gérants de fonds d'investissement.
5. La Brochure pour les Propriétaires d'Affaires Commerciales: "Pourquoi s'Ouvrir Publiquement à des Investisseurs?"	Cette brochure devrait être largement distribuée aux propriétaires d'affaires commerciales et aux banquiers.
6. Brochure sur les Lois, Règlements et Procédures	Cette brochure est essentiellement pour les professionnels et devrait être disponible sur demande. Aucun effort important de diffusion n'est nécessaire.
7. Publicité dans les Journaux	La publicité devrait avoir lieu tous les six mois environ. La répétition est importante. On révisera les versions dans le temps.
8. Vidéo d'Introduction	Distribuer les 100 exemplaires d'origine aux ministres, cadres bancaires et autres cadres-clés. Faire des exemplaires supplémentaires pour distribution large.
9. Le Vidéo pour Propriétaires d'Affaires Commerciales	Distribuer les 100 exemplaires d'origine à des chefs d'entreprise importants. Faire des exemplaires supplémentaires pour distribution large.
10. Les Messages Télévisés	Diffuser le message 1, suivi des messages 3 et 4, puis du message 2. Diffuser largement les messages au cours des semaines avant et après le programme télévisé.
11. Séminaire d'Affaires	Promouvoir le financement d'actif avec les vidéos et les brochures développés dans le cadre du projet au cours de séminaires pour les propriétaires tunisiens d'affaires commerciales.

### **a. Programmes pour le Télévision**

Un programme télévisé d'une heure destiné à éduquer les Tunisiens à propos du marché des valeurs mobilières aiderait énormément à relever le niveau de perception et de compréhension du public. Etant donné qu'il faut normalement compter 45 jours pour produire un tel programme, la Bourse devrait commencer à travailler immédiatement avec la Radio Télévision Tunisienne (RTT). Au cours de la première étape de préparation du vidéo, Monsieur H'Maidi et des cadres de la RTT se rencontreraient pour décider du calendrier du programme, de son contenu, des coûts et des détails administratifs. Le groupe choisirait un producteur et un écrivain pour le spectacle.

Nous recommandons que le vidéo d'introduction produit sous contrat, "La Bourse: A Votre Portée", soit une pièce maîtresse du programme télévisé et qu'il soit montré vers le début du programme. Le vidéo aiderait à établir le contexte pour les segments suivants. Ceux-ci pourraient inclure une discussion de type table ronde ou un segment réservé à des appels de spectateurs auxquels les personnalités de la table ronde répondraient. Il serait désirable de placer le segment des appels vers la fin du programme pour que les spectateurs aient le temps de penser à leurs questions et de connaître les personnalités du groupe. Si un segment d'appels n'est pas facile à organiser, le programme pourrait comporter un public présent dans le studio d'où viendraient les questions. D'une manière ou d'une autre, il serait bon d'offrir au public une opportunité de poser des questions et d'entendre les réponses des experts.

La clé du succès d'un tel programme est d'harmoniser les éléments d'une manière intéressante qui retienne l'attention des spectateurs et qui soit logique. Chaque segment du programme doit être bien connecté au segment précédent et en découler.

La relation entre la présentation du programme télévisé et le projet Tunis Air offre une opportunité à ne pas manquer. Le programme télévisé pourrait utiliser la privatisation de Tunis Air comme exemple de privatisation et de propriété ouverte au public. L'utilisation de Tunis Air aiderait également à rendre le concept de propriété d'entreprises par des investisseurs plus tangible et concret. Une ligne aérienne est une entreprise moins abstraite qu'une banque. Elle est aussi plus télégénique. Si le programme télévisé est diffusé au bon moment et si le projet Tunis Air y est intégré, le message sera renforcé. Ce point devrait être considéré au cours des discussions initiales entre la Bourse et la RTT.

Canal Horizon, une chaîne sur câble payant qui commencera ses émissions cet automne, pourrait aussi présenter quelques opportunités intéressantes l'année prochaine. Le nombre des abonnés sera sans doute faible au début, mais au fur et à mesure qu'il s'accroît, la chaîne pourrait devenir un point

important de diffusion d'informations sur le marché des valeurs mobilières parce que le public de cette chaîne aura tendance à inclure des gens aisés. Canal Horizon, en vertu de son contrat avec le GT, doit mettre un certain nombre d'heures par jour à la disposition de programmes tunisiens.

#### **b. Guides de Discussion pour les Vidéos**

Un vidéo peut offrir deux types de spectacles. Il peut offrir un spectacle "actif" dans lequel on montre le vidéo en présence d'un membre ou d'un représentant de la Bourse qui discute le programme et répond aux questions. Le vidéo peut aussi offrir un spectacle "passif" dans lequel le vidéo est expédié à une personne ou à un groupe qui le regarde sans interaction ou guide. Le spectacle actif est nettement plus efficace, mais il coûte davantage en personnel et en efforts.

Il pourrait aussi y avoir des cas où quelqu'un qui n'est pas membre du personnel de la Bourse pourrait avoir à diriger une discussion après un spectacle vidéo, comme par exemple à la Chambre de Commerce de Sfax ou de Sousse. En ces cas, il serait bon d'avoir un guide de discussion avec le vidéo. Un guide de discussion aide quelqu'un qui n'est pas un expert à diriger une bonne discussion après le spectacle. Le guide devrait être un document simple d'une ou deux pages dactylographiées à inclure avec le film. Il est préférable de rédiger un guide après avoir montré le vidéo plusieurs fois de manière à pouvoir noter quelles sont les questions qui sont le plus fréquemment posées. Ces spectacles préliminaires permettent aussi de faire des essais avec différentes sortes de questions pour voir quelles sont celles qui servent le mieux à démarrer un dialogue.

#### **c. Les Meilleures Manières de Montrer des Vidéos**

Où peut-on montrer le vidéo pour que son impact soit maximisé? Comment faut-il le montrer pour que son impact soit maximisé? Ce sont les deux questions les plus importantes auxquelles il faudra répondre si on veut maximiser l'emploi des deux vidéos produits aux termes du contrat. Chaque vidéo a un but spécifique, et ceci détermine son public idéal dans une certaine mesure. Le vidéo pour propriétaires d'affaires commerciales, par exemple, ne sera pas très intéressant pour quelqu'un qui ne veut qu'investir. D'un autre côté, les propriétaires d'affaires commerciales devront voir le vidéo d'introduction pour mieux comprendre la Bourse.

Il serait idéal qu'une chambre de commerce rassemble quelques propriétaires d'affaires commerciales pour un spectacle. Monsieur Chedly Rais, Chef du Département Affaires des Sociétés, visite régulièrement des sociétés intéressées à s'ouvrir au public et pourrait, avec l'aide de collègues dans

d'autres villes, arranger des réunions avec les groupes conviés par la chambre. Monsieur Habib Chabchoub, Chef du Département des Communications, pourrait parler à des groupes d'investisseurs conviés par des courtiers ou des banquiers.

Si cela est possible, nous recommandons que la Bourse achète deux magnétoscopes portatifs pour Monsieur Rais et pour Monsieur Chabchoub afin qu'ils puissent montrer le vidéo à des petits groupes. Sony et quelques autres firmes fabriquent des unités portatives complètes faciles à transporter et à installer. Ces unités seraient particulièrement utiles pour des petits séminaires et des réunions dans les chambres de commerce.

#### **d. Vidéos Subséquents**

Les films tournés à Tunis et à Montréal contiennent des éléments qui pourraient servir dans d'autres vidéos. Par exemple, certaines des questions développées pour des petits segments du vidéo "Pourquoi s'Ouvrir Publiquement aux Investisseurs?" pourraient être rééditées de manière à former des vidéos de 5 à 7 minutes avec concentration sur une question examinée en détail. On pourrait alors les utiliser pour démarrer des discussions centrées sur une question au cours de réunions ou de séminaires. Les vidéos pourraient être montrés à la réunion annuelle de l'ACE cette année.

Ces vidéos courts pourraient être tournés facilement et rapidement puisque le film est déjà catalogué et transcrit. Etant donné qu'ils seraient conçus pour des publics ayant de l'intérêt pour le sujet, ils n'auraient pas à se placer au même niveau de production que celui respecté pour les deux premiers vidéos. L'intérêt principal de leurs spectateurs serait le contenu et non le style ou la forme de la présentation.

Ayant passé en revue tous les films tournés au cours du processus d'édition, il apparaît qu'il y aurait assez d'éléments pour des vidéos sur plusieurs sujets. Par exemple, on pourrait en préparer un sur le rôle des intermédiaires en bourse ou courtiers. Des vidéos courts séparés sur des questions telles que la perte de contrôle ou la révélation d'informations exigeraient un traitement plus approfondi que celui que nous avons pu fournir dans les vidéos produits jusqu'à présent.

#### **e. Education Universitaire**

Les étudiants des universités sont un public important pour la Bourse, notamment ceux qui se spécialisent en études commerciales. La Bourse pourrait conclure des accords avec des professeurs d'écoles de commerce pour qu'ils montrent le vidéo à des classes spécifiques dans les universités de

Tunis, de Sfax et de Sousse. Les étudiants participants devraient également recevoir des exemplaires des brochures.

#### **f. Education Publique**

Au fur et à mesure que la Bourse se développe, elle pourrait songer à subventionner un cours pour le grand public sur l'investissement dans le marché des valeurs mobilières. Le cours une fois lancé devrait être offert régulièrement et à bas prix pour qu'il soit le plus accessible possible. En fait, on pourrait le donner sur le parquet de la Bourse l'après-midi ou le soir. Ceci exposerait directement les élèves au marché. Nous recommandons que le cours ait de 4 à 6 sessions hebdomadaires, chaque session durant 90 minutes environ. La première heure devrait être dévouée à un sujet particulier, tel que les actions ou les obligations, et les 30 dernières minutes devraient être réservées pour des questions et des réponses. Les membres du personnel de la Bourse pourraient enseigner le cours à tour de rôle; dans l'alternative, un professeur d'université pourrait être intéressé à l'enseigner.

#### **g. Envois par la Poste et Gestion de la Liste d'Adresses**

La Section C.2. du rapport, "Identifier les Publics et Comprendre leurs Besoins", parle des communications comme processus continu. Le développement et la gestion d'une base de données et d'une liste d'adresses complètes et précises forment l'un des mécanismes-clés permettant de rendre le programme de communications efficace.

Il est très important que la Bourse commence à développer ceci. Elle possède à la fois le personnel et l'équipement pour le faire. La Bourse a des ordinateurs Macintosh et IBM, et on peut se procurer à un prix raisonnable d'excellents logiciels de gestion de base de données permettant de gérer 15.000 noms. La Bourse devrait établir un système de codification de chaque entrée pour qu'il soit facile d'appeler la liste par fonction ou par type d'individu.

Par exemple, la Bourse pourrait recevoir des demandes concernant le marché émanant d'investisseurs étrangers qui se manifestent à la suite des envois faits aux ambassades et aux consulats. Lorsque la Bourse recevra ces demandes, elle pourra les entrer dans la base de données et les coder par fonction (investisseur étranger), par lieu d'origine (ville et pays), par langue et par tout autre facteur jugé utile par le personnel de la Bourse. Dix-huit mois plus tard, il y aura peut-être un changement dans la manière selon laquelle la Banque Centrale traite les investissements étrangers. La Bourse voudra alors

contacter chaque investisseur étranger qui lui avait écrit pour obtenir des renseignements et le mettre au courant des changements importants dans les procédures ou les lignes de conduite. Si la base de données a été bien gérée, ce sera un travail facile.

Le président de la Bourse et son personnel desservent plusieurs publics, y compris les membres de la Bourse, les principaux cadres des sociétés cotées en bourse, la communauté financière, les investisseurs étrangers, les médias et le grand public. Une liste d'adresses exacte et tenue à jour permettra à la Bourse d'atteindre chaque groupe par des messages adéquats adressés avec efficacité.

#### **h. La Réunion Annuelle de l'IACE**

Comme nous l'avons dit auparavant, le manque de valeurs et autres produits financiers représente l'un des problèmes majeurs de la Bourse. C'est aussi le plus difficile à résoudre. Étant donné que les hommes d'affaires sont généralement indépendants de nature, il faut les convaincre qu'il y a des avantages à s'ouvrir au public. C'est pour cette raison que nous recommandons que la Bourse participe activement aux séminaires de haut niveau avec les banquiers, les propriétaires d'affaires commerciales et les membres du gouvernement pour susciter le financement d'actif en utilisant les vidéos et les brochures.

Ainsi la réunion annuelle de l'Institut Arabe des Chefs d'Entreprise (IACE) serait une excellente opportunité de susciter le financement d'actif auprès des chefs d'entreprise et des membres du gouvernement. La réunion pourrait aussi servir à discuter des obstacles institutionnels et relatifs au comportement qui entravent les sociétés désireuses de s'ouvrir au public, et pourrait commencer à considérer les moyens d'éliminer ces obstacles. Les plans et les documents de travail de la réunion sont en cours de préparation par le comité présidé par Monsieur Ahmed Abdelkefi. Monsieur Jean Plamondon de Coopers & Lybrand à Montréal a aidé le comité à formuler des plans pour la réunion pendant son séjour de dix jours à Tunis. Les outils de communication développés sous contrat, tels que les vidéos et les brochures, devraient offrir un fonds utile pour les discussions.

#### **i. Mesure des Résultats du Programme**

Mesurer le progrès résultant de la mise en oeuvre de ce programme est relativement simple vu la nature du marché des valeurs. On pourrait tracer les résultats en utilisant diverses mesures. Une première étape essentielle est une mesure de base de plusieurs variables au 1er octobre 1992. Ces variables comprennent:

- le nombre d'actions traitées en bourse
- le nombre d'investisseurs
- le pourcentage d'investisseurs par rapport à la population totale
- le nombre d'obligations émises et vendues en un an
- l'index du marché
- le nombre de sociétés cotées sur les marchés primaires et secondaires

On pourra comparer ces nombres de base avec ceux qu'on aura dans les années subséquentes. On s'attend à voir un accroissement de toutes ces variables comme résultat de ce programme de communications et des nombreuses autres initiatives de privatisation que le GT et USAID soutiennent.

Il y a une autre manière importante d'utiliser ces nombres: établir les buts internes de la Bourse. La Bourse devrait établir des buts pour ce qu'elle veut obtenir en 1994, 1996, et plus tard. Par exemple, la Bourse pourrait établir des buts à atteindre concernant le nombre des sociétés cotées sur le marché permanent et le pourcentage de la population qui participe aux transactions de valeurs.

Le Québec, qui a également connu plusieurs obstacles institutionnels et culturels à l'investissement sur le marché des valeurs, a fait d'énormes progrès durant la dernière décennie. En 1980, 4% seulement de la population du Québec investissait sur le marché. En 1990, 18% de la population du Québec étaient devenus des investisseurs. En 1980, il y avait 300 sociétés cotées en bourse de Montréal. Il y en a maintenant 700 et 1.000 instruments financiers figurent sur la liste. La Bourse de Tunis pourrait tenter d'obtenir des résultats comparables au cours des dix prochaines années. Toutefois, pour mesurer ce changement, la Bourse devra avoir une ferme compréhension de sa position de départ. Les mesures de base sont donc essentielles pour deux tâches importantes: établir les buts et objectifs, et mesurer le progrès.

### **C.5. Considérations concernant la Mise en Oeuvre**

La mise en oeuvre de certaines de ces recommandations exigera des ressources additionnelles. La Bourse a toutefois des ressources limitées au point de vue personnel, temps et fonds. La Bourse devra examiner soigneusement les recommandations; décider quelles activités elle entreprendra; et déterminer quelles activités pourront être entreprises avec les ressources existantes et quelles activités exigeront des fonds ou du personnel supplémentaires. De plus, la Bourse devrait examiner si certaines activités pourraient être mises en oeuvre en faisant des réallocations de personnel de manière à utiliser les ressources existantes plus efficacement.

Lorsque cette analyse aura été faite, la Bourse devrait développer un budget pour soutenir le niveau d'activités à entreprendre. Si le budget de ces activités dépasse les ressources internes de la Bourse, elle pourrait se tourner vers d'autres sources telles que les banques et les sociétés de courtiers pour obtenir des fonds. Ces organisations ont un grand avantage à retirer d'un marché des valeurs actif, et en conséquence, devraient participer aux frais de soutien du programme de communications. En fait, dans la plupart des pays développés, les frais encourus pour éduquer et inciter des clients à utiliser le marché des valeurs sont couverts par les sociétés de courtiers.

Pour "lancer" le système en Tunisie, USAID et le GT ont combiné leurs ressources pour démarrer ce programme de communications à travers la Bourse. Cette assistance était une manière logique de commencer. Toutefois, à l'avenir, il serait bénéfique d'utiliser des cotisations ou autres droits versés par les sociétés qui vendent des valeurs pour couvrir les frais d'éducation et de distribution d'informations.