Nations Unies A/55/546

Assemblée générale

Distr. générale
8 novembre 2000
Français
Original: anglais

Cinquante-cinquième session
Point 117 de l'ordre du jour
Budget-programme de l'exercice biennal 2000-2001

Mesures proposées pour accroître la rentabilité des activités commerciales de l'Organisation des Nations Unies

Rapport du Secrétaire général*

Résumé

Le présent rapport fait suite à une analyse des activités commerciales de l'ONU, entreprise pour répondre à la demande formulée par l'Assemblée générale dans sa résolution 52/220 du 22 décembre 1997. Le Secrétaire général y propose un certain nombre de mesures concrètes de nature à stimuler les ventes, accroître les recettes et augmenter la clientèle des services commerciaux actuels de l'ONU. Les États Membres sont invités à prendre note des mesures recommandées. Celles qui exigent un examen plus approfondi sont reprises dans le rapport où le Secrétaire général proposera un nouveau programme d'accueil des visiteurs.

* La présentation tardive de ce document est due au fait qu'il a fallu procéder à des consultations internes et coordonner sa préparation avec celle d'un rapport complet proposant un nouveau programme d'accueil des visiteurs.

00-73303 (F) 101100 101100

Table des matières

Chapitre		*Paragraphes*	*Page*
I.	Historique	1–5	3
II.	Situation actuelle des activités commerciales et recommandations visant à les améliorer	6–33	4
	A. Gestion d'ensemble des activités commerciales	6–15	4
	B. Conclusions et recommandations concernant les différentes activités commerciales	16–33	5
	Administration postale	16–21	5
	Visites guidées	22–24	6
	Librairie/publications	25–28	7
	La boutique-cadeaux	29–31	8
	Services de restauration	32–33	8
III.	Décision à prendre	34–35	9

I. Historique

1. Le présent document est l'un des deux rapports établis comme suite à la résolution 52/220 du 22 décembre 1997, dans laquelle l'Assemblée générale a notamment invité le Secrétaire général *à proposer des mesures pour rendre plus rentables les activités commerciales de l'Organisation, en particulier la vente des publications à Genève, et à élaborer, le cas échéant, de nouvelles mesures visant à produire des recettes, et l'a prié de lui présenter un rapport sur ces mesures à sa cinquante-troisième session*. Dans le rapport qu'il a présenté à la cinquante-troisième session, le Secrétaire général a rendu compte des mesures prises à Genève concernant la vente des publications[1].

2. Le présent rapport est en grande partie fondé sur une évaluation indépendante réalisée par une société de conseil privée à laquelle le Secrétariat a fait appel. Il doit être examiné en même temps que le rapport du Secrétaire général sur un nouveau programme d'accueil des visiteurs, qui sera présenté séparément à l'Assemblée générale à sa session en cours.

3. L'analyse, utilisant comme cadre les principes directeurs pour la coopération entre l'Organisation des Nations Unies et le secteur privé, publiés en juillet 2000, a porté sur l'Administration postale de l'Organisation des Nations Unies, les visites guidées, la librairie et les publications, la boutique-cadeaux, les services de restauration et le kiosque à journaux.

4. Si certaines mesures proposées à l'issue de l'analyse ne concernent que des activités commerciales bien précises, diverses constatations s'appliquent à l'ensemble de ces activités et méritent une attention prioritaire. L'analyse a constaté que les activités commerciales devaient être gérées séparément des autres activités de base du Secrétariat. Il faudrait en particulier créer les conditions requises pour que, quelle que soit l'activité en question, il soit possible : d'examiner plus fréquemment, plus régulièrement et plus systématiquement les données sur les recettes et les dépenses relatives à l'activité considérée, indépendamment des autres rubriques du budget de l'Organisation; de recueillir régulièrement les réactions des clients; d'organiser, à partir de ces réactions, des campagnes de promotion de portée limitée; et de mieux tirer parti des systèmes d'information et de l'Internet pour la gestion des dépenses et des recettes et pour la commercialisation des articles, ainsi que des possibilités qu'offre le commerce électronique. On a noté également qu'à l'occasion de la mise en place du nouveau programme d'accueil des visiteurs, diverses mesures seraient prises pour accroître le nombre de visiteurs à l'ONU et augmenter la clientèle des divers services commerciaux, dans le cadre d'un processus méthodique de recentrage et de réorientation des activités.

5. Dans ses recommandations de caractère général sur les activités commerciales, l'analyse a constaté que, lorsque des membres du personnel prenaient leur retraite, il faudrait mieux définir les structures et les responsabilités en matière de gestion et envisager éventuellement de recruter pour occuper leurs postes des candidats justifiant d'une certaine expérience de la gestion d'activités commerciales. En outre, les services d'appui connexes, y compris les achats, l'information financière, la technologie et les compétences du personnel, devraient être, le cas échéant, mieux adaptés aux besoins spécifiques des activités commerciales. Bien que l'on prévoit de

[1] A/53/794.

continuer à externaliser les activités commerciales proprement dites, après appel à la concurrence, il est clair que le nouveau personnel permanent recruté par le Service des activités commerciales devra justifier d'une certaine expérience en matière de ventes au détail, de promotion des ventes et de stratégies de commercialisation et de gestion si l'on veut faire avancer le processus de réformes.

II. Situation actuelle des activités commerciales et recommandations visant à les améliorer

A. Gestion d'ensemble des activités commerciales

6. La principale constatation découlant de l'analyse a été que, pour accroître la rentabilité des activités commerciales de l'Organisation, il faudra modifier la conception générale de la gestion desdites activités. Il faudra en particulier différencier cette gestion de celle des activités de base du Secrétariat, en préservant le caractère non commercial de l'Organisation dans son ensemble.

7. Les activités commerciales ne sont planifiées qu'au moment de l'établissement du projet de budget biennal et, de temps à autre, lorsque l'Assemblée générale le demande. Dans la mesure où les besoins spécifiques des activités commerciales sont différents des autres, il conviendrait d'introduire une planification stratégique mieux ciblée, prenant en compte les caractéristiques des marchés et des articles à commercialiser, ainsi que les données sur les recettes et les dépenses.

8. Un plan stratégique sera mis au point, en vue de bien faire connaître l'objectif à long terme des activités commerciales et de coordonner les efforts de tous les services intéressés. Ce processus devra prendre en compte les résultats d'enquêtes auprès de la clientèle, à mener auprès des États Membres, ainsi que d'études de marché.

9. À l'heure actuelle, les activités commerciales de l'ONU relèvent à la fois du Département de l'information et du Bureau des services centraux d'appui. Le kiosque à journaux, les services de restauration, la boutique-cadeaux et l'Administration postale rendent compte au Bureau des services centraux d'appui, tandis que la librairie et les publications, ainsi que les visites guidées, dépendent du Département de l'information. Pendant un certain temps, les deux départements, agissant de concert, adopteront des pratiques nouvelles ou modifiées, en coordonnant leurs efforts de manière à assurer un maximum de cohérence, d'efficience et d'efficacité.

10. Dans chaque secteur des activités commerciales, les ressources disponibles en matière de promotion des ventes, tant financières qu'humaines, sont extrêmement limitées, et, pour toutes les opérations commerciales, les efforts de promotion devraient être dûment planifiés et coordonnés. Ce processus suppose des études de marché, la prospection de nouveaux marchés, la fixation des prix des articles et le ciblage des marchés, ainsi que la mise en place de mécanismes efficaces pour l'exécution des commandes et la livraison des articles. À l'heure actuelle, rien n'est prévu non plus pour recueillir les réactions des clients et en tenir compte, dans aucun secteur des activités commerciales. Il faudrait, pour chaque activité, procéder à des enquêtes auprès de la clientèle, former du personnel au service à la clientèle et améliorer les services fournis considérés (par exemple, faire que, pour chaque client, l'expérience soit positive).

11. Le Secrétariat va examiner de près, sur les plans financier et technique, la possibilité d'externaliser les études de marché et les enquêtes auprès de la clientèle dans les États Membres, de façon que ces activités deviennent régulières et systématiques. La gamme d'articles mis en vente, leur présentation et les méthodes de vente seront revues, jusqu'à un certain point, à partir des résultats de ces enquêtes.

12. L'analyse note l'insuffisance de promotion croisée entre les activités commerciales, qui a probablement contribué à la réduction du chiffre d'affaires. Ainsi, à la fin des visites guidées, les guides ne profitent pas toujours de l'occasion pour indiquer aux visiteurs l'existence d'autres activités commerciales. On les invitera à le faire désormais de manière plus systématique, et par ailleurs, une signalisation plus claire sera mise en place.

13. Dans le contexte de la décentralisation actuelle des activités grâce au Web, au cours du prochain exercice biennal, le Service des activités commerciales envisagera de développer progressivement la vente électronique aux États Membres de timbres, livres, articles d'artisanat et autres objets provenant du monde entier et, éventuellement, celle des billets pour le programme d'accueil des visiteurs à l'ONU, afin, non seulement, de stimuler les ventes, mais également d'améliorer l'image de marque de l'ONU.

14. Il faudrait que les responsables de la gestion des activités commerciales aient accès plus facilement et plus fréquemment aux données sur les recettes et aux autres informations financières. Dans certains cas, les informations sur les ventes et les dépenses, par exemple, qui sont nécessaires pour gérer les services, ne sont disponibles que bien trop tard. Si l'information financière ne leur est pas transmise en temps voulu, les gestionnaires ne sont pas en mesure de prendre les décisions commerciales importantes qui pourraient avoir un impact sur les résultats financiers des services considérés. On apportera des modifications relativement simples à l'organisation de la gestion, afin que ces informations soient désormais communiquées régulièrement aux responsables, leur permettant ainsi de mieux planifier leur stratégie.

15. En même temps que tous ces changements seront apportés aux méthodes de gestion, on gardera à l'esprit l'objectif consistant à créer un mode de gestion axé sur le service au client et à accroître de manière générale le professionnalisme du personnel participant directement à la gestion des services commerciaux, tout en préservant le caractère non commercial l'Organisation.

B. Conclusions et recommandations concernant les différentes activités commerciales

Administration postale

16. Les recettes nettes au titre des activités de l'Administration postale de l'Organisation des Nations Unies devraient, selon les prévisions, s'élever à 11 200 000 dollars environ pour l'exercice biennal 2000-2001; elles correspondent aux activités du comptoir de vente situé au premier sous-sol du bâtiment de l'Assemblée générale ainsi que du Groupe du services aux clients et de l'exécution des commandes. Le bénéfice net tiré par l'ONU de ces activités est estimé à environ 2 600 000 dollars.

17. La rentabilité de cette opération peut être considérablement accrue en revoyant ses priorités, en renégociant l'accord conclu avec l'administration postale du pays hôte et en stimulant les activités de promotion des ventes.

18. La philatélie pourrait être l'une des principales sources de profit de l'Administration postale, mais on constate à long terme un déclin général de cette activité, l'âge moyen des collectionneurs continuant d'augmenter. Deux autres facteurs négatifs doivent aussi être pris en compte : la commercialisation des nouveaux timbres-poste par l'Administration postale laisse à désirer et, d'autre part, les marges actuelles des distributeurs sont insuffisantes pour justifier l'allocation d'une part importante de leur budget à la promotion des timbres-poste des Nations Unies.

19. Il faudrait apporter quelques changements relativement simples à l'aménagement du comptoir de vente de l'Administration postale pour améliorer l'accueil des clients (il faudrait par exemple revoir les pancartes). Pour accroître les ventes, on recommande d'améliorer le texte de l'historique des timbres-poste de l'Administration postale à l'intention des clients et de faire en sorte que des informations sur les produits et le choix d'articles proposés, tels que plaquettes de prestige et cartes commémoratives, soient présentés de façon bien visible. À l'heure actuelle, si un visiteur a une question à poser au sujet d'un timbre, l'agent préposé à la vente doit l'inviter à consulter les panneaux où sont exposés les différents modèles offerts, ce qui signifie souvent qu'une occasion de vente est perdue.

20. Pour rentabiliser les opérations de vente par correspondance de l'Administration postale, l'ONU pourrait envisager de renégocier son accord avec l'administration postale du pays hôte car, en vertu de l'accord en vigueur, l'ONU rembourse à cette dernière la valeur intégrale de l'affranchissement de la totalité du courrier expédié, ce qui se traduit par une perte nette pour chaque timbre apposé sur le courrier expédié du Siège. Dans le cadre du nouvel accord, il faudrait essayer de faire en sorte que l'ONU puisse recouvrer les coûts directs et indirects liés à la production et la vente des timbres.

21. Enfin, la planification stratégique serait considérablement améliorée si les données sur lesquelles elle repose étaient de meilleure qualité. Les données actuelles concernant les coûts ne sont pas suffisamment détaillées pour servir de base aux décisions concernant les ristournes à accorder aux distributeurs, les investissements promotionnels, la conception des timbres et la rentabilité d'autres produits de l'Administration postale. Une meilleure planification permettrait à celle-ci d'orienter judicieusement son activité et de suivre les progrès accomplis, ce qui aurait pour effet d'élargir systématiquement la clientèle, d'où un accroissement des revenus pour l'Administration postale et pour les États Membres, et de favoriser une connaissance plus approfondie de l'ONU et de sa mission.

Visites guidées

22. La nouvelle proposition concernant l'accueil des visiteurs met en lumière un certain nombre de mesures concrètes dont l'application permettrait d'éliminer les pertes actuellement enregistrées en ce qui concerne les visites guidées et de rétablir la rentabilité de cette activité. Entre autres mesures, on propose d'accroître le nombre maximum de visiteurs autorisé par visite. À cet effet, une série d'aménagements devraient être apportés aux installations, dans le cadre du plan directeur pour les bâtiments du Secrétariat, afin de réduire les risques liés à la sécurité, vu le nombre accru de visiteurs à accueillir et le nombre limité de guides disponibles. Une modifi-

cation des tarifs pour l'accès à une série d'expositions de meilleure qualité et pour la visite guidée proprement dite permettrait d'accroître sensiblement les recettes.

23. Les visites guidées offrent une excellente occasion d'attirer l'attention des visiteurs sur les autres services commerciaux mis à leur disposition. Étant donné que les visites guidées prennent fin à proximité des locaux occupés par toutes les autres activités commerciales de l'ONU, il est proposé de faire en sorte que les guides veillent plus systématiquement à diriger les visiteurs vers la boutique-cadeaux, le comptoir de l'Administration postale, la librairie ou le buffet. Une excellente occasion s'offre ainsi aux guides de donner des informations aux visiteurs concernant tous les services existants.

24. Le Groupe des visites guidées aurait en outre intérêt à sonder systématiquement les visiteurs pour connaître leurs réactions sur la visite guidée ainsi que sur l'accueil aux visiteurs dans son ensemble. Les informations ainsi recueillies seraient utilisées pour faciliter la planification stratégique et pour améliorer la visite guidée proprement dite, ainsi que les autres activités commerciales. Pour l'exercice biennal 2000-2001, les recettes sont estimées à 5 550 000 dollars et le déficit net à 1 231 000 dollars.

Librairie/publications

25. La librairie de l'ONU se trouve au premier sous-sol du bâtiment de l'Assemblée générale. Elle est placée sous la supervision du Département de l'information de l'ONU. Elle constitue la source la plus importante d'ouvrages portant sur des questions mondiales publiés par l'Organisation des Nations Unies et les institutions spécialisées. L'ONU assure également la vente directe de ses publications, principalement aux bibliothèques, qui représentent environ 70 % des acheteurs, les autres acheteurs, qui représentent chacun 5 % environ du total des ventes, étant les entreprises du secteur privé, les organisations non gouvernementales, les librairies et les gouvernements. La part de l'Amérique du Nord et de l'Europe, pris ensemble, dans le total des ventes est de 88 %.

26. Les recettes prévues pour l'exercice biennal 2000-2001 s'élèvent à 13 200 000 dollars et le bénéfice net est estimé à 1 800 000 dollars. Les recettes nettes de la librairie ont diminué au cours de chacune des quatre années écoulées, alors qu'en 1995, année du cinquantième anniversaire de l'Organisation, elles avaient atteint un chiffre record.

27. Il est recommandé d'envisager la possibilité d'avoir recours aux services d'un sous-traitant ayant de l'expérience en ce qui concerne le secteur du livre ou la vente de détail. La librairie de l'ONU pourrait ainsi tirer profit de son expérience en matière de commercialisation et de vente, compétences dont elle ne dispose pas parmi son propre personnel. Les efforts visant à intensifier la commercialisation, accroître les ventes et mieux prêter attention aux besoins des utilisateurs se traduiront en dernier ressort par une plus grande satisfaction chez les clients, une meilleure connaissance des publications des Nations Unies et, par voie de conséquence, un accroissement des ventes et des recettes nettes, dont profiteront directement les États Membres.

28. La librairie et les services chargés des publications sont insuffisamment préparés au commerce électronique. À l'heure actuelle, les clients peuvent remplir une formule figurant sur le site Web et l'envoyer par télécopie à la libraire pour acheter

des ouvrages. En raison des progrès de la technologie, la possibilité d'acheter des ouvrages par le biais du site Web n'est plus un privilège mais un service que les clients s'attendent à pouvoir utiliser. La possibilité d'effectuer des achats directement sur le site Web accroîtrait sans aucun doute les ventes et élargirait considérablement l'éventail des clients potentiels.

La boutique-cadeaux

29. La boutique-cadeaux de l'ONU est située au premier sous-sol du bâtiment de l'Assemblée générale et offre aux visiteurs, aux membres des délégations et au personnel de l'ONU des souvenirs de l'ONU, des articles d'artisanat, des articles cadeaux et autres articles en provenance du monde entier, en veillant à maintenir l'équilibre entre les diverses formes d'artisanat représentant les cultures de tous les États Membres de l'Organisation.

30. La gestion de la boutique-cadeaux est actuellement assurée par un sous-traitant, la société Hudson News Company. On prévoit que les bénéfices tirés des activités de la boutique s'élèveront à 1 825 000 dollars pour l'exercice biennal 2000-2001.

31. Il ne fait aucun doute que l'emplacement actuel de la boutique-cadeaux n'est pas favorable à l'accroissement du nombre des visiteurs et du volume des ventes. Un nouvel emplacement, parallèlement à la mise en place du nouveau programme d'accueil des visiteurs, faciliterait la réalisation de cet objectif. Il faudra aussi prévoir du temps supplémentaire pour les groupes, de sorte qu'ils puissent faire des achats à la boutique-cadeaux. Une telle modification, conjuguée aux efforts de publicité, en particulier de la part des guides, dans le cadre de la visite proprement dite, se traduira par un accroissement du nombre des visiteurs à la boutique.

Services de restauration

32. Le Service des activités commerciales est chargé de la supervision de tous les services de restauration au Siège. La gestion de toutes les opérations (café, buffet, cafétéria et restaurants) a été confiée par contrat à la société Restaurant Associates. En vertu de cet accord contractuel conclu en 1997, l'ONU reçoit 8 % des recettes brutes, sous réserve d'un minimum annuel de 500 000 dollars. Pour les exercices financiers 1998 et 1999, les recettes nettes des services de restauration n'ont pas atteint un pourcentage supérieur au minimum prévu; en conséquence, le montant brut versé par Restaurant Associates à l'ONU a été de 500 000 dollars pour chacune de ces trois années. Ce montant est contrebalancé par des charges directes au titre du fonctionnement des services.

33. L'expiration prochaine du contrat avec Restaurant Associates offre l'occasion de mieux préciser les rôles respectifs de l'ONU et du sous-traitant et la base sur laquelle est calculée la commission de l'ONU sur les reçus au titre des services de restauration, ainsi que d'envisager l'attribution éventuelle de différents éléments de ces services à des sous-traitants différents. Il serait possible, à l'expiration du contrat en cours, de confier la gestion du buffet à une autre entreprise mieux connue du public, de façon à le rendre plus attrayant et à s'assurer des services de meilleure qualité, qu'il s'agisse de la promotion des ventes, de la présentation ou de l'attention aux exigences des clients. Confier la gestion du buffet à une entreprise bien connue, dans le cadre d'arrangements contractuels appropriés, accroîtra le chiffre de ventes

et se traduira en dernier ressort par un accroissement des recettes pour l'ONU et les États Membres.

III. Décision à prendre

34. L'amélioration de la rentabilité des activités commerciales et des services fournis aux membres des délégations, au personnel et au public doit être considérée comme un élément important des réformes en cours à l'Organisation des Nations Unies et les mesures à prendre à cette fin devront être appliquées et suivies de près sur une assez longue période. La création des conditions qui permettraient un tel suivi et une gestion stratégique des opérations est un facteur essentiel du succès de ces efforts. La plupart des mesures proposées n'ont rien d'exceptionnel mais représentent néanmoins des changements importants dans les pratiques de gestion, qui peuvent être réalisés facilement par le Secrétariat.

35. L'Assemblée générale est donc invitée à prendre note des mesures décrites dans le présent rapport et à encourager le Secrétariat à en entreprendre l'application, d'une manière qui ne compromettrait en rien le caractère international et non commercial de l'Organisation.