



# Assemblée générale

Distr. générale  
29 janvier 2016  
Français  
Original : anglais

## Soixante-dixième session

Point 134 de l'ordre du jour

### Budget-programme de l'exercice biennal 2016-2017

## État d'avancement de la gestion souple de l'espace de travail au Siège de l'Organisation des Nations Unies

### Rapport du Secrétaire général

#### Résumé

Le présent rapport fait le point sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la gestion souple de l'espace de travail depuis la publication du rapport du Secrétaire général sur l'étude de faisabilité détaillée de la mise en œuvre de stratégies de gestion souple de l'espace de travail à l'Organisation des Nations Unies (A/69/749). Il est présenté en application du paragraphe 12 de la section VII de la résolution 69/274 A de l'Assemblée générale et répond aux demandes formulées aux paragraphes 5, 6, 7 et 9 de cette section.

En janvier 2016, après la conclusion du projet pilote et à l'issue de consultations approfondies, la première phase de mise en œuvre a débuté par l'installation des occupants des 13<sup>e</sup>, 18<sup>e</sup> et 19<sup>e</sup> étages du bâtiment du Secrétariat dans un espace temporaire adapté à la gestion souple de l'espace de travail. Ils doivent regagner leurs étages d'origine, dont l'espace aura été réaménagé, à la fin du mois de mars 2016.

La phase suivante démarrera en avril 2016, les occupants des 20<sup>e</sup>, 21<sup>e</sup> et 32<sup>e</sup> étages s'installant à leur tour dans un espace temporaire adapté à la gestion souple de l'espace de travail. Ils doivent regagner leurs étages d'origine, une fois que ceux-ci auront été réaménagés, à la fin du mois de juin 2016. Des discussions sont en cours avec d'autres départements pour arrêter les derniers détails des phases suivantes.

Les contacts et le dialogue établis avec les différents départements ont montré que le projet impliquait des changements organisationnels non négligeables, tant au niveau des méthodes de travail que des mentalités. L'équipe chargée du projet procède donc de manière progressive, veillant à ce que les aménagements proposés soient adaptés aux besoins particuliers de chaque département. De cette manière, le projet devrait avoir un impact positif sur la productivité, comme l'a demandé l'Assemblée générale, et répondre aux attentes du personnel.



Les coûts de construction ont été revus, pour prendre en compte les tarifs les plus récents et privilégier l'adaptation des étages du Secrétariat aux besoins des services. Il en a résulté une augmentation des coûts estimatifs par étage par rapport à ceux qui figuraient dans l'étude de faisabilité initiale.

Alors que le rapport présentant l'étude de faisabilité laissait entendre que le projet permettrait au Secrétariat de libérer trois immeubles actuellement en location, la nouvelle étude faisant l'objet du présent rapport se fonde sur l'hypothèse selon laquelle le Secrétariat ne reconduira pas les contrats de bail arrivant à expiration en 2017 et 2018 de deux immeubles à usage commercial situés à Manhattan. Les coûts supplémentaires résultant de la mise en œuvre du projet révisé seront entièrement compensés par des réductions au titre des loyers et des dépenses de fonctionnement d'ici à 2023, lesquelles se poursuivront ensuite de manière récurrente.

L'Assemblée générale est invitée à prendre note des progrès accomplis dans la mise en œuvre de la gestion souple de l'espace de travail, à approuver la version révisée du calendrier du projet et les prochaines étapes décrites aux sections VIII et XI du rapport, et à prendre note des coûts estimatifs révisés. Elle est également invitée à approuver les ressources correspondantes demandées pour l'exercice biennal 2016-2017 et à prier le Secrétaire général de lui présenter le prochain rapport durant la partie principale de sa soixante-douzième session.

## I. Introduction

1. Le présent rapport fait le point sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la gestion souple de l'espace de travail depuis la publication du rapport du Secrétaire général sur l'étude de faisabilité détaillée de la mise en œuvre de stratégies de gestion souple de l'espace de travail à l'Organisation des Nations Unies (A/69/749). Il est présenté en application du paragraphe 12 de la section VII de la résolution 69/274 A de l'Assemblée générale et répond aux demandes formulées aux paragraphes 5, 6, 7 et 9 de cette section. L'Assemblée a demandé qu'il soit procédé à un examen des dépenses liées au projet et à un examen plus approfondi des besoins en matière d'équipements informatiques. Le résultat de cet examen figure aux paragraphes 37 et 38 ci-après.

2. En ce qui concerne le mobilier et les petits travaux d'aménagement nécessaires, l'équipe chargée du projet s'est efforcée de maîtriser les dépenses, adoptant un type d'aménagement intégrée et modulaire et une procédure de passation des marchés destinée à tirer le meilleur parti des résultats de l'appel d'offres en limitant autant que faire se peut les éventuelles demandes d'avenants et les dépassements de budget. Les possibilités de réutilisation du mobilier et de l'équipement informatique sont examinées au paragraphe 61 ci-après.

3. Les incidences du projet sur la productivité et l'état d'esprit du personnel sont régulièrement évaluées au moyen d'enquêtes réalisées avant et après le transfert dans un espace temporaire adapté à la gestion souple de l'espace de travail et après l'installation dans l'espace de travail définitif. On trouvera à la section VII du présent rapport de plus amples détails sur ces évaluations et les complémentarités du réaménagement des modalités de travail.

4. Le maître d'ouvrage du plan stratégique patrimonial de Genève et ses proches collaborateurs sont tenus informés de l'approche-projet, des retours d'informations de la part du personnel et des participants au projet pilote et des enseignements tirés de l'expérience par le Sous-Secrétaire général aux services centraux d'appui, qui est le maître d'ouvrage du projet de gestion souple de l'espace de travail.

5. Le projet pilote a pris fin en janvier 2016, avec l'installation dans l'espace temporaire des occupants de l'espace pilote des 18<sup>e</sup> et 19<sup>e</sup> étages du Secrétariat. Les enseignements tirés de cette expérience sont présentés au paragraphe 26.

## II. Mise en œuvre des activités prévues en 2015

### A. Mise en place de l'équipe chargée du projet

6. Compte tenu des lignes directrices et des orientations données par l'Assemblée générale, le Secrétariat a procédé à la mise en œuvre des activités décrites à la section XI (Prochaines étapes) du rapport précédent du Secrétaire général (A/69/749).

7. Les ressources, y compris l'équipe chargée du projet, ont été réunies. Le directeur des études techniques et des travaux (P-4) a pris ses fonctions en avril 2015, le directeur de projet (P-5) en juillet 2015 et l'assistant administratif [agent des services généraux (Autres classes)] a été sélectionné en août 2015.

## **B. Dispositions relatives à la passation de marchés**

8. Le projet a nécessité de faire appel à un certain nombre de services contractuels, organisés de manière à permettre :

a) L'évaluation des besoins en termes d'espace de travail et d'appui de chaque département, étage par étage;

b) L'adaptation des plans de chaque étage à ces besoins, tout en veillant à ce que la passation des marchés pour les services de conception et de construction soit efficace et efficiente et que les modifications nécessaires fassent l'objet d'un minimum d'avenants.

9. Comme il est indiqué dans le précédent rapport du Secrétaire général, le Secrétariat a fait appel aux services de consultants ayant de l'expérience en réaménagement et en transformation de l'espace de travail dans les grandes organisations. Ils ont aidé à préciser le projet, à redessiner les plans adaptés à la gestion souple de l'espace de travail, et à revoir l'approche-projet en se fondant sur les informations fournies par les participants au projet pilote, les campagnes de communication interne, le dialogue avec les départements, l'évaluation des besoins professionnels et le pari architectural.

10. Faisant fond sur les progrès réalisés dans le cadre du plan-cadre d'équipement pour ce qui est de créer un espace de bureaux ouvert et moderne, le Secrétariat a demandé à un cabinet d'architectes-conseils de découper le plan des étages inférieurs, intermédiaires et supérieurs du bâtiment du Secrétariat en unités schématiques modulaires. L'équipe chargée du projet peut ainsi modifier la disposition des différents types d'espace de travail et aménager les étages en fonction des besoins spécifiques des départements tout en étant en mesure de passer des marchés pour les services de construction et d'aménagement sur la base de prix fixés à l'avance pour les ajouts et les suppressions de modules. Le Secrétariat a pu de cette manière lancer un appel d'offres pour les services de construction et d'aménagement sur la base de cette conception modulaire avant que les plans définitifs ne soient arrêtés, ce qui ne sera le cas qu'après un dialogue approfondi avec les départements à mesure que le projet avance.

11. L'appel d'offres pour les services de construction et d'aménagement sera lancé en février 2016 et un contrat devrait être conclu au plus tard en avril 2016. Afin de respecter le calendrier du projet, les espaces temporaires et la première phase suivent les contrats existants.

## **C. Groupe de travail interdisciplinaire**

12. Un Groupe de travail interdisciplinaire, composé de participants venant du Bureau de la gestion des ressources humaines, du Bureau de l'informatique et des communications, du Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion et du Bureau des services centraux d'appui, a été constitué afin de guider le projet au niveau opérationnel. Le Groupe tient une réunion hebdomadaire depuis le mois de mai 2015.

## **D. Première phase**

13. Un certain nombre de facteurs ont été pris en considération afin de déterminer la portée et le calendrier de la première phase du projet et il a fallu prévoir suffisamment de temps pour élaborer les dispositions contractuelles correspondant aux services nécessaires. Les variations de la charge de travail au cours des mois ont été prises en compte, ainsi que les exigences liées aux activités essentielles de mise en service d'Umoja et de son lancement, au début du mois de novembre 2015. Dans le cadre des discussions menées avec les bureaux concernés, il a été décidé que la première phase concernerait les 13<sup>e</sup>, 18<sup>e</sup> et 19<sup>e</sup> étages, et impliquerait le Bureau de l'informatique et des télécommunications, le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme et le Bureau de la gestion des ressources humaines.

14. Pour les besoins de la première phase, tous les occupants de ces étages ont déménagé dans un espace temporaire adapté à la gestion souple de l'espace de travail au début du mois de janvier 2016, et ils regagneront leurs étages d'origine à la fin du mois de mars 2016, une fois le réaménagement terminé.

15. L'équipe chargée du projet a imaginé un espace de travail temporaire générique afin d'éviter les frais et les retards dus aux réaménagements entre les différentes phases. Les coûts de déménagement sont réduits, les fonctionnaires travaillant dans un espace de travail souple avec leurs propres ordinateurs portables. Les déménagements concernent principalement les ressources stockées et partagées. Grâce à la mise en place des espaces de travail temporaires, le personnel a pu tester le nouvel environnement de gestion souple de l'espace de travail et déterminer quels mesures et protocoles spécifiques fonctionneraient lorsqu'il retrouverait son étage réaménagé.

## **E. Dialogue avec les départements**

16. Le processus de dialogue sur le projet a été lancé en juin 2015 par une série de réunions avec les chefs de départements. Ces réunions avaient pour objectif d'expliquer les principaux aspects et fondements du projet de gestion souple de l'espace de travail, et de désigner des référents dans chaque département et bureau pour assurer un suivi grâce à des discussions approfondies destinées à recenser les besoins propres à chacun. Ces échanges ont montré qu'il fallait procéder pour chaque étage à des aménagements spécifiques plus importants que prévu, notamment en ce qui concerne l'installation de services de secrétariat ou d'espaces fermés pour les petites réunions de deux ou trois personnes.

17. À la suite de ces premières discussions de haut niveau, plusieurs articles destinés à l'ensemble du personnel ont été publiés sur l'intranet du Secrétariat (iSeek), pour expliquer pourquoi l'Organisation avait choisi d'adopter la gestion souple de l'espace de travail, de quoi il s'agissait, et comment travailler dans un tel environnement.

18. Les réactions suscitées par ces articles ont révélé que les modifications de l'environnement et des habitudes induites par la gestion souple de l'espace de travail étaient une source d'inquiétude et d'anxiété. Il est apparu clairement nécessaire de renforcer l'accompagnement du changement et le dialogue prévus.

### **III. Évaluation des besoins des départements et aménagements correspondants**

19. Dans un premier temps, chaque département doit désigner un référent principal par étage. Ces référents doivent bien connaître le fonctionnement global du département, la nature du travail effectué, la manière de travailler de chaque groupe et d'autres grands aspects des activités. Ils recensent également les différents groupes présents à chaque étage et doivent trouver des représentants de chaque groupe pour les aider à réaliser une évaluation approfondie des besoins.

20. Les référents et les représentants de chaque groupe reçoivent une enquête qui vise à recueillir des informations sur trois grands domaines :

a) Les manières de travailler, en tenant compte de divers paramètres et s'agissant notamment de savoir si le travail est essentiellement prévisible et systématique ou imprévisible et ponctuel, la fréquence du travail individuel et en équipe, la fréquence et la taille des réunions, et si les participants appartiennent essentiellement au groupe ou viennent également de l'extérieur;

b) Les besoins en équipements technologiques du groupe;

c) Les besoins en espace à usage spécifique, y compris pour le stockage, et la fréquence et les types de visites, par exemple, de responsables d'autres départements ou de délégués des missions permanentes.

21. Si les résultats de l'enquête sont mitigés ou peu concluants, l'équipe chargée du projet organise alors des groupes de discussion réunissant des participants des groupes de travail afin d'éclaircir certains points.

22. Elle s'entretient aussi régulièrement avec les représentants élus du personnel des différents bureaux et départements pour expliquer le fonctionnement du dialogue et la conception des plans et solliciter leurs contributions.

23. L'équipe chargée du projet établit des rapports sur les besoins professionnels en s'appuyant sur les informations recueillies grâce aux enquêtes, aux entretiens et aux groupes de discussion. Ces rapports sont ensuite examinés avec les référents, les de chaque groupe et les représentants du personnel, de manière à s'assurer qu'ils décrivent et rendent fidèlement compte des travaux des groupes. Les modifications nécessaires sont apportées jusqu'à ce que les parties conviennent que les comptes rendus sont exacts.

24. Les analyses des besoins de chaque groupe sont synthétisées pour établir une analyse globale par étage qui reprend les besoins de tous les groupes pressentis pour occuper le même étage. L'équipe chargée du projet transpose ensuite les résultats des analyses des besoins en options d'aménagement qui prévoient un équilibre convenable entre les espaces de travail souple et d'autres types d'espace de travail, et les présentent aux référents. Les discussions se poursuivent entre l'équipe chargée du projet, les référents, les représentants de chaque groupe et les représentants du personnel jusqu'à ce qu'un accord intervienne et que les plans de l'étage soient approuvés.

25. Le moment choisi pour cette phase de concertation avec les départements est suffisamment proche de la mise en œuvre pour assurer la pleine participation de

tous et laisse suffisamment de temps pour que les plans puissent être approuvés avant l'installation dans l'espace temporaire.

#### **IV. Les différents types d'espaces de travail**

26. Un certain nombre d'améliorations ont été apportées aux différents types d'espace proposés pour tenir compte des réactions des participants au programme pilote et des observations générales du personnel. Il est ressorti du programme pilote qu'il faudrait prévoir des espaces personnels de rangement plus nombreux et de meilleure qualité. Il est également apparu clairement qu'il faudrait prendre des mesures pour faire respecter les consignes dans les espaces calmes, afin de limiter les distractions et de permettre aux usagers de se concentrer. L'aménagement des espaces travail-détente a aussi été revu : on y trouvera moins de sièges bas et davantage de sièges de hauteur standard, et certains des espaces occupés par des canapés seront transformés en cabines pour servir de lieux de réunion plus fonctionnels pour de petits groupes. Le projet prévoit également de petits espaces fermés pour permettre à deux ou trois personnes de se réunir en privé.

27. Un seul type d'espace de travail collaboratif et un seul type d'espace calme ou de concentration étaient proposés dans le projet pilote, mais le projet final offre une plus grande variété d'espaces, en tirant partie de la totalité de la surface du bâtiment du Secrétariat (voir Annexe 1 pour plus de détails). Ces espaces sont les suivants.

##### **A. L'espace central**

28. Ce type d'espaces de travail est principalement dédié au travail en équipe, mais des postes de travail individuels y seront aménagés s'il y a lieu. Ces espaces seront situés dans les zones les plus fréquentées. Dans la mesure où ces espaces sont conçus avant tout pour permettre à chacun de voir ses collègues, il n'y aura que des cloisons basses entre les postes de travail. Un certain nombre de postes de travail disposeront d'un plan à hauteur modulable et tous les postes seront équipés de deux écrans. Ces espaces n'ayant pas vocation à être des « espaces calmes », les conversations et appels téléphoniques y seront autorisés.

##### **B. L'espace Flex**

29. Les postes de travail situés dans les espaces Flex sont principalement destinés au travail individuel. Ces espaces seront donc aménagés dans des endroits moins fréquentés et les postes de travail y seront séparés par des cloisons à mi-hauteur pour préserver un certain degré d'isolement. Plusieurs postes de travail disposeront d'un plan à hauteur modulable et tous les postes seront équipés de deux écrans. Dans la mesure où il s'agit d'espaces de travail polyvalents, les appels téléphoniques et les conversations y sont autorisés.

##### **C. L'espace à la carte**

30. Ces espaces sont conçus pour une utilisation de courte durée, entre deux réunions par exemple, et peuvent au besoin accueillir des équipes. Ils seront

aménagés dans les endroits très fréquentés, certains concentrés vers l'entrée de l'étage et d'autres disséminés sur tout l'étage. Les postes de travail individuels y seront légèrement plus étroits que dans les autres espaces. Certains disposeront d'un plan de travail à hauteur modulable et tous seront équipés d'un écran. La possibilité de voir ses collègues étant un paramètre important dans ces espaces, il n'y aura pas de cloisons entre les postes de travail. Les appels téléphoniques et les conversations y seront autorisés.

#### **D. L'espace calme**

31. Dans le bâtiment du Secrétariat, l'espace calme, dédié aux tâches exigeant de la concentration, sera aménagé dans la partie la plus étroite de l'aile ouest du bâtiment. Cela permettra de réduire les passages au minimum et facilitera le respect des consignes pour que le calme voulu règne bien dans ces espaces. Ceux-ci sont spécialement conçus pour les tâches individuelles demandant de la concentration, et, à ce titre, n'accueillent pas les équipes. Ils ont la même vocation que les wagons calmes dans les trains ou les salles d'étude dans les bibliothèques municipales. Les postes de travail seront équipés de cloisons hautes et de panneaux latéraux recouverts de tissu mural pour permettre aux usagers de travailler dans l'isolement. Un certain nombre de postes de travail disposeront d'un plan à hauteur modulable et tous les postes seront équipés de deux écrans. Dans l'espace calme, les bureaux ne seront pas équipés de téléphones fixes, et les conversations et appels téléphoniques seront vivement découragés.

#### **E. Les cabines fermées**

32. Il s'agit de cabines conçues principalement pour un usage de courte durée et pour des tâches exigeant un certain isolement, telles que des appels téléphoniques à caractère confidentiel ou des vidéoconférences. Elles sont avant tout destinées à des tâches individuelles de courte durée, et sont réparties sur tout l'étage mais principalement concentrées vers le centre du bâtiment. La plupart des postes de travail permettent de travailler en position assise et sont équipés de deux écrans et d'un téléphone fixe.

#### **F. Les salles de réunions fermées**

33. Ces salles, de capacité plus ou moins importante, sont essentiellement destinées au travail d'équipe, qu'il s'agisse de brèves réunions ou de sessions de travail plus longues. Elles seront pour la plupart aménagées à proximité des bureaux des directeurs, des extrémités nord ou sud du bâtiment ou des vestibules d'ascenseurs. Elles permettront aux usagers de s'asseoir autour d'une table et seront équipées de blocs multiprises pour l'alimentation électrique et la transmission des données, ainsi que de grands écrans muraux s'il y a lieu.

#### **G. Les espaces de travail collectif et les espaces travail-détente**

34. Un certain nombre d'espaces sont aménagés à chaque étage avec du mobilier modulable pour accueillir des réunions informelles. La plupart des espaces travail-

détente sont situés dans les coins nord-est et sud-ouest des étages. Ils sont destinés à un usage de courte durée (pause déjeuner, travail en position debout, réunions d'équipe informelles, pots et rassemblements conviviaux). On peut y être debout ou assis, des blocs multiprises y sont installés et les usagers sont encouragés à respecter leurs collègues travaillant à proximité.

## **H. Les bureaux des secrétaires généraux adjoints, des sous-secrétaires généraux et des directeurs**

35. L'équipe chargée du projet consultera tous les départements pour déterminer leurs besoins en bureaux fermés. L'hypothèse de départ de l'équipe est que les départements souhaiteront sans doute conserver ces espaces clos, qui permettent aux hauts fonctionnaires de travailler dans l'isolement et de préserver la confidentialité de leurs travaux, mais qui servent également à recevoir des visiteurs de haut rang. Grâce à l'espace dégagé par la mise en œuvre du projet de gestion souple de l'espace de travail, les départements pourront « rapatrier » au Secrétariat les membres de leur personnel actuellement éparpillés dans différentes annexes louées, et l'équipe chargée du projet suppose que les bureaux des secrétaires généraux adjoints, des sous-secrétaires généraux et des directeurs seront conservés et que les bureaux des D-1 seront partagés. Les départements auront la possibilité d'apporter des modifications. Les bureaux fermés pourront par exemples être réaménagés de manière à servir de salles de réunion en l'absence de leurs occupants. Ces choix sont laissés à la discrétion de chaque département, qui choisira l'option la mieux adaptée à ses besoins.

## **I. Les autres espaces**

36. Les autres espaces, tels que les lieux de réception, les différentes salles de stockage et d'autres espaces spécifiques seront aménagés à la carte, en fonction des besoins particuliers de chaque département.

## **V. La place des technologies dans le nouvel environnement de travail**

37. À la lumière des retours d'expérience offerts par les participants au programme pilote et des préoccupations exprimées par les États Membres dans la résolution [69/274 A](#) de l'Assemblée générale (sect. VII, par. 5), le groupe de travail a décidé que dans le cadre du projet, le « pack informatique » standard fourni à chaque fonctionnaire se limiterait finalement à un ordinateur portable. Les smartphones ne seront pas inclus dans ce pack standard. Les téléphones fixes déjà en service au Secrétariat et dans d'autres bâtiments seront récupérés et réinstallés dans le nouvel environnement. Le projet n'exige pas l'acquisition de nouveaux appareils téléphoniques, et les écrans d'ordinateurs et le matériel de projection sur grand écran seront, dans la mesure du possible, réutilisés. Le montant estimatif des dépenses à engager au titre des prochaines phases du projet a été ajusté pour tenir compte de la suppression des smartphones et du coût moyen des ordinateurs portables fournis sur toute la durée du projet.

38. En ce qui concerne les prochains développements envisageables, le Bureau de l'informatique et des communications étudie actuellement la possibilité de recourir à la technologie *softphone*, une application très facile à utiliser qui, installée sur un ordinateur fixe ou portable, permet de téléphoner à l'aide d'un simple casque équipé d'un micro, et qui pourrait remplacer de nombreux téléphones fixes.

## **VI. Stratégie de communication**

39. Une stratégie de communication est en train d'être mise en œuvre pour répondre aux préoccupations exprimées par les chefs de département et les autres membres du personnel. Cette stratégie comprend trois grands volets.

40. Le premier a trait aux grands principes qui sous-tendent la gestion souple de l'espace de travail. Il s'agit notamment d'apporter des réponses aux préoccupations concernant la flexibilité et le partage des postes de travail, le respect de la vie privée et de l'exigence de confidentialité, le choix des espaces de travail, les différences entre les types d'espace proposés et l'adaptation de la configuration des étages aux besoins de chaque département.

41. Le deuxième volet porte davantage sur l'incidence du nouvel environnement sur l'organisation personnelle des fonctionnaires, et concerne notamment la gestion du bruit et des nuisances, les espaces de rangement et le matériel informatique attribués à chacun, et la difficulté de travailler avec des collègues qui ne se trouveraient pas au même poste à différents moments de la journée. Ces deux thèmes ont été jugés susceptibles d'intéresser l'ensemble du personnel et des articles sur ces questions ont été postés sur iSeek en novembre et décembre 2015.

42. Le troisième volet de la stratégie concerne la préparation des fonctionnaires au changement d'environnement de travail, et a vu la diffusion d'une série de messages concernant l'aspect logistique du passage à ce nouveau mode d'organisation, la politique de respect et de propreté et les enquêtes de satisfaction auxquelles les fonctionnaires allaient devoir répondre avant et après la transition. Ces messages ont été directement envoyés en novembre et décembre 2015, sous forme de courriels, au personnel participant à la première phase, et ils seront envoyés aux fonctionnaires participant aux phases suivantes à mesure que le projet avancera.

43. Depuis le mois de décembre 2015, l'équipe chargée du projet organise également des visites régulières des locaux transitoires qui ont été réaménagés pour permettre aux fonctionnaires et aux directeurs intéressés de découvrir les différents types d'espace et de se faire une idée des possibilités d'aménagement à la carte, adaptés à leurs besoins. Les fonctionnaires peuvent s'inscrire à ces visites en ligne.

44. L'équipe chargée du projet compte publier des articles d'information générale à chaque grande étape du projet, notamment au lancement et à la fin de chaque phase.

## **VII. Incidence sur la productivité**

### **A. Productivité**

45. La productivité du personnel a été évaluée sur la base de l'indice de qualité de l'espace de travail mis au point par le cabinet de consultants que l'Organisation a recruté pour qu'il l'aide à réaménager l'environnement de travail et à passer à une gestion souple de l'espace de travail. Cet indice est attribué de manière anonyme, tient compte des données démographiques de tous ceux qui participent à l'enquête et permet de mesurer où et comment les membres du personnel passent leur temps et si leurs espaces de travail sont adaptés à leurs besoins, en leur demandant leur impression générale sur leur lieu et leur environnement de travail. Le tronc commun du questionnaire à partir duquel est calculé l'indice a été statistiquement testé : la mesure de l'adéquation de l'environnement de travail aux besoins et les scores de performances individuels se sont avérés à la fois fiables et valables. Les enquêtes sectorielles confirment qu'il s'agit d'un indicateur fiable de l'incidence de l'environnement de travail sur la productivité dans ce type de réaménagements des modalités de travail.

46. En novembre 2014, le questionnaire a été distribué de façon aléatoire à plus de 4 000 fonctionnaires en poste à New York et plus de 850 y ont répondu. En décembre 2015, les membres du personnel participant à la première phase du projet ont été invités à répondre au questionnaire avant leur passage au nouvel environnement. Il leur sera demandé d'y répondre à nouveau une fois les nouvelles modalités d'organisation adoptées et plusieurs mois après.

47. En demandant au personnel de répondre au questionnaire avant et après la transition, l'Organisation sera mieux à même de déterminer l'incidence du réaménagement sur le taux de satisfaction de ses fonctionnaires sur leur lieu de travail et de s'occuper de la question de la productivité, conformément au souhait exprimé par l'Assemblée générale. Les réponses au questionnaire seront analysées et communiquées dans le prochain rapport d'étape du Secrétaire général.

### **B. Bien-être du personnel**

48. Le nombre de jours de congé de maladie (certifiés et non certifiés) est utilisé comme indicateur indirect du niveau de bien-être du personnel. Les données de la période précédant la mise en œuvre du programme pilote ont donc été comparées avec celles recueillies après la mise en œuvre du programme.

49. Le groupe pilote est constitué de 58 membres du Bureau de la gestion des ressources humaines qui sont entrés à l'ONU avant le mois de novembre 2013 et participaient toujours au programme pilote en octobre 2015. Les membres du personnel du Département de la gestion, qui présentent les mêmes critères, ont constitué le groupe témoin.

Tableau 1  
**Nombre moyen de jours de congé de maladie pris par fonctionnaire, ventilés par type de congé**

<i>Fonctionnaires</i>	<i>Type de congé maladie</i>	<i>Avant le lancement du programme pilote<sup>a</sup></i>	<i>Après le lancement du programme pilote<sup>b</sup></i>
Participants au programme pilote (Bureau de la gestion des ressources humaines) <sup>c</sup>	Congés certifiés	5,5	5,5
	Congés non certifiés	4,1	3,8
	<b>Total</b>	<b>9,6</b>	<b>9,3</b>
Groupe témoin (tout le Département de la gestion)	Congés certifiés	5,5	5,8
	Congés non certifiés	4,4	4,2
	<b>Total</b>	<b>9,9</b>	<b>10</b>

<sup>a</sup> Novembre 2013-octobre 2014.

<sup>b</sup> Novembre 2014-octobre 2015.

<sup>c</sup> 58 fonctionnaires.

50. Le tableau ci-dessus, qui permet de comparer la situation avant et après le lancement du programme pilote et entre la population pilote et le groupe témoin, ne met en évidence aucune différence majeure. On peut donc en conclure, en prenant les jours de congé comme indicateur indirect, que le nouvel environnement de travail n'a pas d'incidence notable sur le bien-être du personnel. Toutefois, l'échantillon de données étudié ici étant limité, une étude de plus grande ampleur sera réalisée à mesure que la mise en œuvre du projet avancera, et des informations plus complètes seront communiquées dans le prochain rapport d'étape.

### C. Réaménagement des modalités de travail

51. Le réaménagement des modalités de travail implique la réorganisation du temps et des espaces de travail, l'objectif étant d'offrir aux directeurs et au personnel la souplesse nécessaire pour leur permettre de travailler de la manière la plus efficace possible. Le réaménagement des modalités et de l'espace de travail peut contribuer à offrir aux fonctionnaires un environnement de travail moderne et souple, adapté aux besoins de chacun. En gagnant en souplesse et en autonomie, les fonctionnaires gagnent également en motivation et leur productivité augmente, ce qui renforce la capacité de l'Organisation de s'acquitter de son mandat. L'Organisation est favorable au réaménagement des modalités de travail, qui peut aider les fonctionnaires à trouver un équilibre entre exigences professionnelles et vie personnelle, mais aussi pour trouver de nouveaux et de meilleurs moyens de gérer les effectifs, le temps, l'espace et la charge de travail. Le télétravail, en particulier, renforce le plan de continuité des opérations existant, en ce qu'il permet à l'Organisation de conserver les fonctions indispensables en période de crise. Le travail à distance, ou délocalisé, offre également un large éventail d'avantages à long terme, tels que la réduction de l'empreinte écologique, de nouvelles opportunités de travail pour les personnes ayant des besoins particuliers et la réduction des besoins en infrastructures et en énergie.

52. La circulaire du Secrétaire général sur les formules d'organisation du travail plus souples (ST/SGB/2003/4) est en train d'être révisée en vue d'y inclure de nouvelles options en matière de réaménagement des modalités de travail.

53. Dans le cadre de la transition vers le nouvel environnement de travail et compte tenu de la nécessité de trouver des moyens novateurs de gérer les effectifs, le temps, l'espace et la charge de travail de manière efficace, la Sous-Secrétaire générale à la gestion des ressources humaines a autorisé, à titre expérimental, le recours prolongé au télétravail au cours de la première phase de mise en œuvre du projet. En fonction des résultats obtenus et des observations recueillies durant cette phase initiale, ces modalités seront ou non reconduites pour les phases ultérieures.

54. Des référents « réaménagement des modalités de travail » ont été nommés dans tous les départements et bureaux concernés. L'Organisation s'appuiera sur le rapport annuel sur l'utilisation des ressources pour déterminer si le dispositif de réaménagement des modalités de travail devra ou non être revu une fois le projet de gestion souple de l'espace de travail pleinement mis en œuvre.

## VIII. Prévisions relatives à l'immobilier

55. Dans le rapport du Secrétaire général sur l'étude de faisabilité de la mise en œuvre de stratégies de gestion souple de l'espace de travail, il était prévu que, grâce aux gains d'espace que la gestion souple de l'espace de travail permettrait de dégager sur 26 étages du bâtiment du Secrétariat, 800 membres du personnel auparavant installés dans des immeubles loués à l'extérieur pourraient être accueillis dans le bâtiment et le Secrétariat n'aurait pas à reconduire les contrats de location de trois immeubles, l'immeuble Daily News au 220 East 42<sup>nd</sup> Street, l'immeuble de Court Square occupé par la UNFCU à Long Island City et l'immeuble Albano au 305 East 46th Street. Plusieurs nouveaux éléments ont conduit le Secrétariat à revoir ces prévisions.

56. Comme indiqué plus haut, il est clairement ressorti du dialogue engagé à ce sujet avec les départements et l'ensemble du personnel que le projet modifierait considérablement l'environnement de travail au quotidien. Certains départements ont demandé plus de temps pour examiner comment incorporer au mieux la gestion souple de l'espace de travail dans leur fonctionnement, et il est évident qu'il n'est pas possible de transformer brutalement l'espace de travail et qu'il faut redoubler d'efforts pour bien gérer le changement. L'équipe en charge du projet a donc dû renforcer ses activités de communication et d'information et miser davantage sur le dialogue avec le personnel et les départements, en planifiant les dernières phases du projet à la lumière des résultats obtenus lors des premières phases.

57. Sachant que l'un des principaux objectifs du projet est d'offrir à chacun des départements qui occupent les différents étages un espace de travail adapté à ses besoins et méthodes de travail particuliers, il faut, pour faciliter une gestion souple de l'espace de travail, chercher à comprendre comment aménager au mieux l'espace compte tenu des besoins opérationnels de chaque département dans le nouvel environnement. L'équipe en charge du projet compte faire preuve de mesure en faisant fond sur les résultats obtenus au fur et à mesure de l'exécution du projet. En application des instructions données par l'Assemblée générale au paragraphe 3 de la section IV de sa résolution 68/247 B, la meilleure manière de faire en sorte que le projet permette d'améliorer la productivité consiste à adapter les plans des étages

aux besoins des départements, pour que le personnel soit plus satisfait de son lieu de travail et, partant, plus productif. L'accent mis sur l'adaptation des plans a conduit à revoir à la hausse les prévisions concernant les coûts de réaménagement de chaque étage.

58. Dans l'étude de faisabilité présentée dans le rapport précédent, il était prévu de quitter l'immeuble de la UNFCU à l'expiration du bail en février 2018. Toutefois, après avoir comparé les prix des loyers et étudié la possibilité de rationaliser et de regrouper les services d'appui administratif selon un modèle de prestation de services centralisée, et compte tenu des dispositions de la résolution 70/248 de l'Assemblée générale concernant les besoins en locaux au Siège et des recommandations du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (A/69/810, par. 28), il a été jugé prudent, au stade actuel, de conserver les locations les moins chères du portefeuille immobilier, conformément au paragraphe 2 de la section XVIII de la résolution 70/248 de l'Assemblée générale, dans lequel l'Assemblée a souscrit aux recommandations du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (A/70/7/Add.22, par. 19), tendant à ce que d'autres options soient envisagées pour répondre aux besoins en locaux à long terme du Siège. Le Secrétariat prévoit donc de reconduire le bail de l'immeuble de la UNFCU quand il viendra à expiration en février 2018.

59. Comme indiqué dans le rapport précédent, il était prévu de quitter l'immeuble Albano à la fin du bail actuel. En décembre 2015, le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences a informé le Département de la gestion qu'après des consultations poussées avec son personnel, il préférerait rester dans l'immeuble Albano après l'expiration du bail en cours à la fin de janvier 2018.

60. En raison de ces divers facteurs, l'Administration a dû revoir ses prévisions concernant l'immobilier dans l'immédiat et à court terme. Actuellement, il est prévu que le Secrétariat ne renouvellera pas le bail de l'immeuble Daily News à son expiration en avril 2017 ni le bail de l'immeuble Innovation à son expiration à la fin de septembre 2018. Au total, 125 membres du personnel travaillent dans l'immeuble Daily News, et 616 dans l'immeuble Innovation 616.

## **A. Réutilisation du mobilier et du matériel informatique**

61. Le mobilier et le matériel existants, à savoir les chaises, les éléments détachables comme les étagères, les meubles de classement et le mobilier de salle de réunion, les écrans et le matériel de projection sur grand écran, seront réutilisés. On étudie actuellement la possibilité de réutiliser les ordinateurs de bureau qui sont remplacés par des ordinateurs portables dans le cadre du projet.

## **B. Prochaines phases du projet**

62. L'équipe chargée du projet a planifié la deuxième phase du projet, qui concerne les 20<sup>e</sup>, 21<sup>e</sup> et 32<sup>e</sup> étages, où se trouvent le Bureau des services centraux d'appui, le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité, le Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion, le Bureau du Haut-Représentant pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement et le Bureau du Conseiller spécial pour l'Afrique. Les occupants de ces étages seront installés dans des locaux



## **IX. Intégration avec d'autres initiatives de transformation, les options concernant les besoins en locaux à long terme, Umoja et le modèle de prestation de services centralisée**

65. Le projet de gestion souple de l'espace de travail et l'étude des options concernant les besoins en locaux à long terme du Siège sont gérés de manière étroitement coordonnée par le Service de la gestion des installations du Bureau des services centraux d'appui.

66. Comme indiqué plus haut dans la section VIII, l'équipe chargée du projet de gestion souple de l'espace de travail coordonne ses activités avec celles de l'équipe chargée d'étudier les modalités de prestation centralisée de services. Le Bureau des services centraux d'appui tient également le réseau interorganisations des responsables de la gestion des installations informé du déroulement du projet de gestion souple de l'espace de travail à New York.

## **X. Dépenses engagées, coût estimatif révisé et financement proposé pour le projet**

### **A. Dépenses engagées**

67. On trouvera au tableau 2 ci-dessous un résumé par activité des dépenses engagées en 2015 au titre du projet et au tableau 3 une ventilation par objet de dépense. Le montant total des dépenses engagées en 2015 est d'environ 600 000 dollars de moins que prévu car l'exécution du projet a commencé plus tard que prévu.

Tableau 2

#### **Dépenses engagées en 2015, par activité**

(En dollars des États-Unis)

<i>Activité</i>	<i>Dépenses engagées</i>
Planification et études techniques	328 640
Locaux transitoires	3 104 188
Réaménagement du bâtiment du Secrétariat	1 559 847
Déménagements	26 250
Supervision et gestion du projet	201 941
<b>Total</b>	<b>5 220 866</b>

Tableau 3  
**Dépenses engagées en 2015, par objet de dépense**

(En dollars des États-Unis)

<i>Objet de dépense</i>	<i>Dépenses engagées</i>
Autres dépenses de personnel	201 941
Services contractuels	1 925 102
Mobilier et matériel	3 093 823
<b>Total</b>	<b>5 220 866</b>

## B. Révision du coût estimatif du projet

68. Le coût et le plan de mise en œuvre de la gestion souple de l'espace de travail au Siège ont été révisés en fonction des coûts unitaires effectifs de la première phase du projet, qui sont les points de comparaison les plus récents dont on dispose. Même si les coûts unitaires pourraient être moins élevés pour les phases suivantes, si l'on parvient à réaliser des économies d'échelle et dans la mesure où le contrat sera spécialement adapté au projet, la procédure d'adjudication n'est pas encore terminée et les coûts définitifs ne sont pas encore connus. Le plan de mise en œuvre révisé garantit que suffisamment de postes de travail supplémentaires seront installés pour que les immeubles Daily News et Innovation puissent être libérés comme prévu.

69. Le plan prévoit les différentes phases et les coûts de rénovation de 26 étages dans le bâtiment du Secrétariat, de trois étages à l'immeuble FF et de cinq étages à l'immeuble DC-1 de manière à pouvoir accueillir 800 membres du personnel au Secrétariat, 75 à l'immeuble FF et 75 à l'immeuble DC-1. Ce sera largement suffisant pour accueillir les 741 membres du personnel qui devront quitter les immeubles Daily News et Innovation.

70. Le coût estimatif total du plan de mise en œuvre révisé s'élève à 65 709 396 dollars, soit 16 110 796 dollars de plus que le montant donné dans le rapport précédent (49 598 600 dollars). On trouvera ci-après au tableau 4 une comparaison, par année, des dépenses engagées et du coût estimatif total révisé avec les coûts estimatifs du projet présentés dans le document [A/69/749](#).

Tableau 4  
**Coût du projet, par activité**

(En dollars des États-Unis)

<i>Activité</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>Total</i>	<i>Nombre d'étages</i>	<i>Nombre de fonctionnaires supplémentaires</i>
Planification et études techniques	500 000	0	0	0	500 000		
Réaménagement et rénovation du bâtiment du Secrétariat	3 516 400	18 303 800	9 546 600	0	31 366 800	26	800

Activité	2015	2016	2017	2018	Total	Nombre d'étages	Nombre de fonctionnaires supplémentaires
Réaménagement et rénovation du bâtiment FF	0	591 200	11 704 300	1 040 200	13 335 700	8	150
Locaux transitoires	1 422 800	407 600	407 600	67 900	2 305 900		
Déménagements supplémentaires	26 200	240 800	355 300	92 700	715 000		
<b>Total partiel</b>	<b>5 465 400</b>	<b>19 543 400</b>	<b>22 013 800</b>	<b>1 200 800</b>	<b>48 223 400</b>		
Supervision et gestion du projet	353 600	471 500	471 500	78 600	1 375 200		
<b>Total</b>	<b>5 819 000</b>	<b>20 014 900</b>	<b>22 485 300</b>	<b>1 279 400</b>	<b>49 598 600</b>		

Immeubles devant être libérés : Daily News, Albano et Court Square

Réduction des frais de location et d'entretien venant contrebalancer le coût du projet : d'ici à 2020

*Présent rapport*

Planification et études techniques <sup>a</sup>	328 640	966 400	466 400	233 200	1 994 640		
Réaménagement et rénovation du bâtiment du Secrétariat <sup>b</sup>	1 559 847	21 083 377	17 357 945	9 435 296	49 436 465	26	800
Réaménagement et rénovation du bâtiment FF <sup>c</sup>	0	0	4 035 800	0	4 035 800	3	75
DC-1 <sup>c</sup>	0	0	1 727 600	2 591 400	4 319 000	5	75
Locaux transitoires <sup>d</sup>	3 104 188	86 904	86 904	86 904	3 364 900		
Déménagements supplémentaires <sup>e</sup>	26 250	40 250	71 750	130 000	268 250		
<b>Total partiel</b>	<b>5 018 925</b>	<b>22 176 931</b>	<b>23 746 399</b>	<b>12 476 800</b>	<b>63 419 055</b>		
Supervision et gestion du projet	201 941	630 000	729 200	729 200	2 290 341		
<b>Total</b>	<b>5 220 866</b>	<b>22 806 931</b>	<b>24 475 599</b>	<b>13 206 000</b>	<b>65 709 396</b>		

Immeubles devant être libérés : Daily News, Innovation

Réduction des frais de location et d'entretien venant contrebalancer le coût du projet : avant 2023

<sup>a</sup> La forte augmentation observée s'explique par les activités supplémentaires qui ont dû être menées aux fins de la gestion du changement et pour consulter les départements en vue d'adapter les plans d'aménagement à leurs besoins.

<sup>b</sup> Dans le document A/69/749, le coût estimatif donné correspondait au réaménagement de 26 étages avec un minimum de travaux de construction. Dans le présent rapport, le coût prévu par étage pour le réaménagement est plus élevé car il a été calculé sur la base des tarifs les plus récents et en prévoyant des adaptations plus nombreuses, et donc davantage de travaux.

<sup>c</sup> Le projet présenté dans le document A/69/749 prévoyait le réaménagement de 8 étages à l'immeuble FF afin d'accueillir 150 fonctionnaires supplémentaires. Le présent projet prévoit le réaménagement de 3 étages à l'immeuble FF et de 5 étages à l'immeuble DC-1, ce qui permettrait d'accueillir 150 occupants supplémentaires à un moindre coût (pour les bâtiments annexes).

<sup>d</sup> C'est le coût effectif des locaux transitoires qui est donné dans le présent rapport.

<sup>e</sup> Dans le présent rapport, on part de l'hypothèse que moins de déménagements supplémentaires seront nécessaires, principalement parce que les occupants de l'immeuble Albano ne déménageront pas dans le cadre de ce projet.

<sup>f</sup> Une augmentation des frais de gestion et de supervision du projet est prévue pour couvrir le coût afférent à des coordonnateurs de projet supplémentaires.

71. Le coût estimatif des activités restantes prévues dans le projet révisé de mise en œuvre de la gestion souple de l'espace de travail au Siège pour 2016 à 2018 s'élève à 60 488 530 dollars, qui se répartit comme suit : planification et études techniques (1 666 000 dollars); réaménagement du bâtiment du Secrétariat (47 876 618 dollars); réaménagement des bâtiments annexes (8 354 800 dollars); rénovation et entretien des locaux transitoires (260 712 dollars); déménagements supplémentaires vers des immeubles hors complexe (242 000 dollars); et effectifs de l'équipe chargée du projet (2 088 400 dollars), comme expliqué en détail ci-après.

*Services contractuels de planification du projet et de gestion du changement  
(1 666 000 dollars)*

72. Le coût estimatif des services de planification du projet et de gestion du changement a été calculé sur la base des tarifs contractuels. Il s'agit notamment de consulter les départements concernés à toutes les phases du projet afin d'analyser leurs besoins pour pouvoir planifier l'aménagement de chaque étage et d'élaborer des supports d'information et de présentation à l'intention des départements et de leur personnel.

*Réaménagement du bâtiment du Secrétariat (47 876 618 dollars)*

73. Le coût estimatif des travaux d'aménagement qui restent à faire au Secrétariat est calculé sur la base des tarifs contractuels des travaux effectués aux 13<sup>e</sup>, 18<sup>e</sup> et 19<sup>e</sup> étages durant la première phase. L'équipe chargée du projet prévoit de réaménager 26 étages, soit 11 en 2016, 9 en 2017 et 6 en 2018.

*Réaménagement des bâtiments annexes (8 354 800 dollars)*

74. Le coût estimatif des travaux d'aménagement qui restent à faire dans les bâtiments annexes est calculé sur la base du coût au pied carré des travaux similaires effectués en 2015 à l'immeuble FF. L'équipe chargée du projet est en discussion avec les départements qui ont besoin d'espaces de travail polyvalents dans les immeubles FF et DC-1. Sachant que le montant estimatif des frais d'installation du matériel informatique s'élève à 1 354 800 dollars, le coût total des travaux de réaménagement des bâtiments annexes devrait atteindre 8 354 800 dollars. D'après les plans d'étage qui ont été établis, une fois réaménagé, chacun des étages concernés pourra accueillir 25 occupants supplémentaires dans l'immeuble FF et 15 occupants supplémentaires dans l'immeuble DC-1. Les deux immeubles devraient accueillir au total 150 occupants supplémentaires.

*Locaux transitoires (260 712 dollars)*

75. Les locaux transitoires occupent une surface de 20 000 pieds carrés au 3<sup>e</sup> sous-sol du bâtiment de l'Assemblée générale. Un montant de 260 712 dollars doit être prévu pour le nettoyage et l'utilisation de ces locaux pendant la durée du projet.

*Déménagements supplémentaires (242 000 dollars)*

76. En attendant que les départements soient regroupés dans les immeubles nouvellement réaménagés, certains membres du personnel seront transférés dans les bâtiments temporaires existants qui ne seront pas réaménagés dans le cadre du projet de gestion souple de l'espace de travail. Le coût estimatif total de ces

déménagements supplémentaires sera de 40 250 dollars en 2016, 71 750 dollars en 2017 et 130 000 dollars en 2018.

*Équipe de gestion du projet (2 088 400 dollars)*

77. Le coût de l'équipe de gestion du projet devrait s'élever à 630 000 dollars en 2016, 729 200 dollars en 2017 et 729 200 dollars en 2018. L'équipe approuvée par l'Assemblée générale dans sa résolution 69/274 A est composée d'un directeur de projet (P-5), d'un directeur des études techniques et des travaux (P-4) et d'un agent des services généraux (Autres classes). À compter de 2016, la mise en œuvre échelonnée de la gestion souple de l'espace de travail imposera un volume de travail bien plus important que la préparation des locaux transitoires. L'équipe aura besoin en permanence de deux assistants à la gestion des installations [agents des services généraux (Autres classes)] jusqu'à l'achèvement du projet. Il est donc proposé de créer, pour la durée du projet, deux postes d'assistant à la gestion des installations financés au moyen des crédits prévus à la rubrique Personnel temporaire (autre que pour les réunions).

### C. Financement proposé pour le projet

78. Les prévisions révisées concernant l'immobilier doivent permettre de faire des économies sur les frais de location et les dépenses de fonctionnement, comme indiqué au tableau 5.

Tableau 5

**Économies escomptées sur les frais de location et les dépenses de fonctionnement**

(En dollars des États-Unis)

Activité	Économies		
	2017	2018	2019 et années suivantes
Fin de l'occupation de l'immeuble Daily News en avril 2017	2 209 328	3 313 992	3 314 000
Départ de l'immeuble Innovation en mai et septembre 2018	–	2 539 032	9 295 286
<b>Total</b>	<b>2 209 328</b>	<b>5 853 024</b>	<b>12 609 286</b>

79. Comme il est indiqué à la section VIII et dans le tableau 5 ci-dessus, le Secrétaire général a l'intention de mettre fin aux baux de deux immeubles commerciaux (Daily News et Innovation) lorsqu'ils viendront à expiration en 2017 et 2018, ce qui permettrait d'économiser sur les frais de location et les dépenses de fonctionnement connexes 2,2 millions de dollars en 2017, 5,9 millions de dollars en 2018 et 12,6 millions de dollars chaque année à partir de 2019. D'après les prévisions de dépenses révisées et le plan de location révisé, le coût de la mise en œuvre du projet visant à réaliser des économies d'espace pour pouvoir libérer les immeubles Daily News et Innovation sera contrebalancé par la réduction des frais de location avant 2023.

80. Comme il est indiqué aux paragraphes 67 à 77 et dans le tableau 4, la mise en œuvre des stratégies de gestion souple de l'espace de travail au Siège de l'Organisation des Nations Unies nécessite des ressources d'un montant de 65,7 millions de dollars pour la période de quatre ans allant de 2015 à 2018. Sur le montant de 5,8 millions de dollars de dépenses autorisé par l'Assemblée générale dans sa résolution 69/274 A, 5,2 millions de dollars ont déjà été dépensés, comme indiqué aux tableaux 2 et 3. Un montant de 60,5 millions de dollars serait nécessaire en 2016, 2017 et 2018 pour l'exécution du projet.

81. À ce stade, le Secrétaire général demande l'autorisation d'engager des dépenses d'un montant de 47,3 millions de dollars pour l'exercice biennal 2016-2017. Il serait fait état des dépenses effectives dans le deuxième rapport sur l'exécution du budget-programme de l'exercice biennal 2016-2017 et des crédits seraient demandés à ce moment-là. Il convient de noter que le deuxième rapport sur l'exécution du budget-programme tiendrait compte de la réduction de 2,2 millions de dollars des frais de location et des dépenses de fonctionnement due à la libération de l'immeuble Daily News, ce qui veut dire que le montant supplémentaire net à mettre en recouvrement auprès des États Membres s'élèverait à 45,1 millions de dollars (si le montant autorisé au titre de l'engagement des dépenses était entièrement utilisé).

82. Le Secrétaire général a l'intention de demander dans le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2018-2019 l'ouverture d'un crédit d'un montant de 13,2 millions de dollars destiné à couvrir les dépenses prévues pour 2018. Il convient de noter que le projet de budget-programme pour 2018-2019 tiendrait également compte d'une réduction d'un montant de 18,5 millions de dollars au titre des frais de location et des dépenses de fonctionnement, soit une réduction nette de 5,3 millions de dollars, grâce à la mise en œuvre de la gestion souple de l'espace de travail.

Tableau 6  
**Économies escomptées et coûts du projet**

(En dollars des États-Unis)

	<i>Coûts du projet</i>	<i>Économies</i>	<i>Montant cumulatif net des (coûts)/ économies</i>	<i>Crédit supplémentaire demandé/(réduction)</i>
2015	5 220 866	–	(5 220 866)	5 220 866
2016-2017	47 282 530	2 209 328	(50 294 068)	45 073 202
2018-2019	13 206 000	18 462 310	(45 037 758)	(5 256 310)
2020-2021	–	25 218 572	(19 819 186)	(25 218 572)
2022-2023	–	25 218 572	5 399 386	(25 218 572)
<b>Total</b>	<b>65 709 396</b>	<b>71 108 782</b>	<b>5 399 386</b>	<b>(5 399 386)</b>

## **XI. Prochaines étapes**

83. Si le plan de mise en œuvre continue d'être approuvé par l'Assemblée générale, le Secrétariat entend :

a) Procéder à la planification et à la préparation détaillées des phases suivantes du plan de mise en œuvre;

b) Parallèlement à ces efforts de planification, continuer de consulter largement les départements, les représentants du personnel et l'ensemble des parties prenantes, prendre en compte leurs préoccupations et adapter le plan de mise en œuvre en conséquence;

c) Continuer de travailler en étroite collaboration avec l'équipe chargée d'élaborer le modèle de prestation de services centralisée et les autres lieux d'affectation intéressés, y compris l'Office des Nations Unies à Genève, compte tenu des dispositions énoncées au paragraphe 10 de la section VII de la résolution 69/274 A de l'Assemblée générale;

d) Sur la base des données d'expérience rassemblées, continuer de planifier la mise en œuvre de la gestion souple de l'espace de travail au Siège afin de permettre une utilisation encore plus rationnelle des bureaux et de nouveaux gains d'espace pour économiser davantage sur les dépenses immobilières;

e) Continuer d'effectuer des études de faisabilité visant à contrebalancer les coûts de mise en œuvre des années suivantes par la réduction des frais de location et des dépenses de fonctionnement.

84. Il sera rendu compte des résultats de ces prochaines étapes à l'Assemblée générale, à sa soixante-douzième session, dans le cadre du prochain rapport intérimaire du Secrétaire général

## **XII. Décisions que l'Assemblée générale est appelée à prendre**

85. L'Assemblée générale est invitée à :

a) **Prendre note des progrès accomplis depuis la publication du dernier rapport sur la mise en œuvre d'une gestion souple de l'espace de travail au Siège de l'Organisation des Nations Unies;**

b) **Approuver le calendrier révisé du projet, décrit à la section VIII du rapport, et le calendrier de mise en œuvre pour la période allant de 2016 à 2018;**

c) **Approuver les prochaines étapes de la mise en œuvre des stratégies de gestion souple de l'espace de travail à l'Organisation des Nations Unies, décrites à la section XI du présent rapport;**

d) **Prendre note du coût estimatif révisé du projet, décrit à la section X;**

e) **Approuver, pour l'équipe en charge du projet, le maintien de trois emplois de temporaire [1 P-5, 1 P-4 et 1 G(AC)], et la création de deux postes d'agent des services généraux (Autres classes) avec effet au 1<sup>er</sup> avril 2016;**

**f) Autoriser le Secrétaire général à engager des dépenses à hauteur de 47 282 500 dollars pour financer le coût du projet en 2016-2017, comme expliqué plus haut au paragraphe 81;**

**g) Prier le Secrétaire général de présenter son prochain rapport à l'Assemblée, durant la partie principale de la soixante-douzième session.**

## Annexe

## Description détaillée des types d'espace de travail dans le cadre de la gestion souple

	<b>À la carte</b> Bureau d'une longueur de 60 pouces Pas de cloison centrale Pas de cloisons latérales	<b>Central</b> Bureau d'une longueur de 72 pouces Cloison centrale d'une hauteur de 42 pouces Cloisons latérales d'une hauteur de 42 pouces avec revêtement en tissu		
				
Modes de travail visés	Utilisation de courte durée; travail en équipe le cas échéant	Travail en équipe principalement; travail individuel le cas échéant	Travail individuel principalement; accent mis sur la possibilité de travailler sans être dérangé	Travail exigeant de la concentration; collaboration impossible
Pourcentage	5-10 %	0-80 %	0-80 %	15-25 %
Fréquence des passages/localisation	Beaucoup de passages Un groupe près de l'entrée de l'étage D'autres disséminés sur tout l'étage	Beaucoup de passages Espace ouvert À proximité des bureaux de directeur ou des espaces temporaires	Peu de passages Dans des renforcements	Peu de passages Côté ouest de l'immeuble
Nombre de postes de travail par groupe	1 à 10	1 à 8	1 à 8	1 à 4
Largeur	5 pieds	6 pieds	6 pieds	5 pieds
Hauteur des cloisons	Possibilité de voir les collègues	Possibilité de voir les collègues	En position assise, possibilité de travailler sans être dérangé	En position assise, possibilité de travailler absolument sans être dérangé
Niveau sonore/téléphone	Élevé Appels téléphoniques autorisés	Élevé Appels téléphoniques autorisés	Modéré Appels téléphoniques autorisés	Calme Sans téléphone

---

Possibilité de travailler assis ou debout	Certains postes seront aménagés pour permettre de travailler assis ou debout.	Certains postes seront aménagés pour permettre de travailler assis ou debout.	Certains postes seront aménagés pour permettre de travailler assis ou debout.	Certains postes seront aménagés pour permettre de travailler assis ou debout.
Écran	Un	Deux en cas de besoin	Deux en cas de besoin	Deux en cas de besoin

---