



# Assemblée générale

Distr. générale  
30 janvier 2015  
Français  
Original : anglais

---

**Soixante-neuvième session**

Point 132 de l'ordre du jour

**Budget-programme de l'exercice**

biennal 2014-2015

## **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**

### **Rapport du Secrétaire général**

#### *Résumé*

Comme l'Assemblée générale le lui a demandé à la section IV de sa résolution 68/247 B, le Secrétaire général présente ci-après une étude de faisabilité détaillée de la mise en œuvre de stratégies de gestion souple de l'espace de travail au Siège l'Organisation des Nations Unies.

On trouvera dans le rapport une synthèse des principales conclusions de l'étude réalisée en 2014, notamment les résultats du programme pilote mené au Siège et les constatations des consultants. On y trouvera également une analyse coûts-avantages précise et une proposition concernant les modalités de mise en œuvre.

Il est demandé à l'Assemblée générale d'approuver le plan de mise en œuvre proposé par le Secrétaire général et d'autoriser celui-ci à prendre les premières mesures nécessaires à l'exécution du plan au Siège.



## Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction .....	4
A. Rappel .....	4
B. Groupe de travail interdisciplinaire .....	4
II. Évaluation des stratégies possibles de gestion souple de l'espace de travail au Siège de l'Organisation des Nations Unies .....	5
A. Étude consacrée à l'utilisation de l'espace de travail .....	5
B. Enquête sur la qualité du cadre de travail .....	6
C. Analyse technique du lieu de travail .....	7
D. Infrastructures et appui informatiques .....	8
E. Analyse du profil des départements et bureaux .....	9
F. Analyse de l'état d'esprit du personnel .....	10
G. Éléments indispensables à la réussite de la mise en œuvre du programme .....	11
III. Mise en œuvre du programme pilote .....	12
A. Principes directeurs .....	12
B. Conception de la recherche .....	12
C. Planter le décor et préparer le changement .....	14
D. Constatations, conclusions et commentaires des participants .....	14
E. Économies d'espace réalisées grâce au programme pilote .....	16
IV. Constatations et conclusions tirées de l'étude de faisabilité .....	17
A. Conclusions tirées du programme pilote, de l'étude et de l'enquête .....	17
B. Avantages qualitatifs d'une gestion souple de l'espace de travail .....	18
C. Avantages quantitatifs d'une gestion souple de l'espace de travail .....	19
D. Comparaison des coûts du projet en vue de sa mise en œuvre au Siège de l'Organisation et réduction des coûts prévue au titre de la location de locaux commerciaux sur le long terme .....	19
V. Stratégie et appui en faveur d'un programme de gestion souple de l'espace de travail .....	20
A. Système d'appui à la gestion des ressources humaines .....	20
B. Appui informatique et stratégie individuelle et à l'échelle de l'Organisation .....	21
C. Approche en matière de communication .....	21
D. Aménagement et reconfiguration de l'espace .....	22
VI. Intégration d'une gestion souple de l'espace de travail avec d'autres initiatives .....	24
A. Umoja .....	24
B. Plan stratégique patrimonial .....	24

C.	Viabilité .....	25
D.	Système de gestion de la résilience de l'Organisation des Nations Unies .....	25
VII.	Gestion souple de l'espace de travail au Siège de l'Organisation des Nations Unies .....	25
VIII.	Coût estimatif du projet de mise en œuvre de la gestion souple de l'espace de travail au Siège de l'Organisation .....	27
IX.	Financement proposé pour le projet .....	30
A.	Méthode de financement .....	30
B.	Ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2014-2015 .....	30
X.	Mise en œuvre des stratégies de gestion souple de l'espace de travail dans les composantes du Secrétariat aux autres lieux d'affectation .....	32
XI.	Prochaines étapes .....	32
XII.	Recommandations concernant les décisions à prendre par l'Assemblée générale .....	33
Annexes		
I.	Coût estimatif du projet de mise en œuvre de la gestion souple de l'espace de travail au Siège de l'Organisation .....	34
II.	Coûts de l'aménagement (au pied carré) du bâtiment du Secrétariat et de l'immeuble FFY ..	35

## **I. Introduction**

### **A. Rappel**

1. Comme l'Assemblée générale le lui a demandé à la section IV de sa résolution 68/247 B, le Secrétaire général présente ci-après une étude de faisabilité détaillée de la mise en œuvre de stratégies de gestion souple de l'espace de travail au Siège de l'Organisation des Nations Unies. Il est convaincu que l'Organisation a tout à gagner à s'engager dans un tel projet, qui permettra de moderniser le cadre de travail de son personnel et de réduire son parc immobilier et son empreinte écologique.

2. La gestion souple de l'espace de travail, qui privilégie la notion d'activité par rapport à celle de lieu, s'inscrit parfaitement dans l'objectif de réforme global du Secrétaire général, qui entend doter le Secrétariat d'un modèle de fonctionnement moderne et adaptable et d'une organisation du travail plus efficace. De même qu'Umoja (qui a vocation à harmoniser les modes de fonctionnement de telle manière que chaque fonctionnaire a affaire aux mêmes procédures et outils administratifs quel que soit son lieu de travail) et que la mobilité (qui offre à l'Organisation la possibilité de déplacer plus facilement le personnel en fonction d'objectifs stratégiques), la gestion souple de l'espace de travail permettra aux membres du personnel de travailler là où ils sont le plus efficaces. De surcroît, en donnant aux fonctionnaires les outils informatiques et la souplesse nécessaires pour travailler de différents lieux, l'Organisation améliorera aussi sa préparation aux sinistres et la continuité de ses activités.

3. La mise en place d'une gestion souple de l'espace de travail ou, autrement dit, d'espaces de travail polyvalents s'accompagnera d'une volonté d'organiser l'espace de façon à optimiser l'efficacité et le bien-être du personnel. La définition des différents types d'espaces devra correspondre aux tâches effectuées. Les stratégies de gestion souple de l'espace de travail exigent une approche cohérente et intégrée de la gestion du personnel, des aspects techniques et de la configuration de l'espace nécessaire. C'est pourquoi l'étude présentée ci-après porte sur ces trois éléments.

4. Il convient de distinguer le programme de gestion souple de l'espace de travail des formules d'organisation du travail existantes, qui relèvent de la gestion des ressources humaines et autorisent, entre autres pratiques, les horaires comprimés et le télétravail (voir circulaire ST/SGB/2003/4 du Secrétaire général).

5. Dans le présent rapport, le Secrétaire général fait le point de ce qui a été fait depuis la publication de son rapport sur la gestion souple de l'espace de travail au Siège (A/68/387), dans le cadre de l'étude des stratégies possibles et de leur mise en place. Les activités en la matière sont menées en coordination avec les personnes qui travaillent sur le Plan stratégique patrimonial de l'Office des Nations Unies à Genève. À New York, il est proposé d'étendre la mise en œuvre du plan eu égard aux possibilités offertes par l'expiration des baux de location de plusieurs immeubles. Les autres lieux d'affectation feront l'objet d'une étude ultérieure qui tiendra compte de la situation locale, des besoins et des avantages potentiels (voir sect. X).

### **B. Groupe de travail interdisciplinaire**

6. La gestion souple de l'espace de travail ne se réduit pas à une simple modification de l'aménagement des bureaux et à la diversification des espaces

de travail. L'informatique et la gestion des ressources humaines en sont des composantes essentielles. C'est pourquoi le Secrétaire général a chargé un groupe de travail interdisciplinaire de veiller à ce que le programme consacré à la gestion souple de l'espace de travail soit élaboré de manière globale, en tenant compte des questions de ressources humaines, des aspects techniques et des installations. Ce groupe de travail est formé de représentants du Bureau de la gestion des ressources humaines, du Bureau de l'informatique et des communications, du Service de la gestion des installations, du Bureau des services centraux d'appui et du Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion.

7. Le groupe de travail interdisciplinaire et l'équipe de projet ont été assistés par des consultants extérieurs spécialisés dans les stratégies de gestion souple de l'espace de travail. Ces derniers ont procédé à une étude de l'utilisation de l'espace, à des enquêtes auprès du personnel et à une évaluation approfondie des modes de travail au moyen d'échanges avec le personnel, y compris les gestionnaires, à tous les niveaux. Ils se sont également penchés sur le parc immobilier et, en particulier, sur les baux de location d'espaces de bureau.

## II. Évaluation des stratégies possibles de gestion souple de l'espace de travail au Siège de l'Organisation des Nations Unies

### A. Étude consacrée à l'utilisation de l'espace de travail

8. Dans son rapport sur la gestion souple de l'espace de travail au Siège (A/68/387), le Secrétaire général a noté qu'une étude de portée restreinte menée au cours de l'été 2013 avait permis de constater que le taux moyen d'utilisation de l'espace de travail dans le bâtiment du Secrétariat était d'environ 50 %. De façon plus poussée, pendant la deuxième semaine du mois de septembre 2014, une étude complète de l'occupation des locaux a été réalisée sur 15 étages de cinq bâtiments de New York (bâtiments du Secrétariat et de l'UNITAR, immeubles DC-1, DC-2 et Innovation). Au total, 1 160 espaces de travail ont été passés en revue dans les cinq édifices (voir fig. 1).

Figure 1  
Portée de l'étude consacrée à l'utilisation de l'espace de travail au Siège en septembre 2014

Bâtiment/Étage	Espaces observés (nombre)	Espaces observés (pourcentage)
<b>DC-1</b>	<b>164</b>	<b>14</b>
10 <sup>e</sup> étage	85	7
15 <sup>e</sup> étage	79	7
<b>DC-2</b>	<b>140</b>	<b>12</b>
5 <sup>e</sup> étage	70	6
17 <sup>e</sup> étage	70	6

<i>Bâtiment/Étage</i>	<i>Espaces observés (nombre)</i>	<i>Espaces observés (pourcentage)</i>
<b>Innovation</b>	<b>163</b>	<b>14</b>
5 <sup>e</sup> étage	95	8
6 <sup>e</sup> étage	68	6
<b>Secrétariat</b>	<b>592</b>	<b>51</b>
12 <sup>e</sup> étage	112	10
14 <sup>e</sup> étage	99	9
15 <sup>e</sup> étage	58	5
21 <sup>e</sup> étage	105	9
26 <sup>e</sup> étage	114	10
36 <sup>e</sup> étage	104	9
<b>UNITAR</b>	<b>101</b>	<b>9</b>
3 <sup>e</sup> étage	33	3
4 <sup>e</sup> étage	35	3
5 <sup>e</sup> étage	33	3
<b>Total</b>	<b>1 160</b>	

9. Les espaces de travail visés comprenaient des postes de travail, salles de réunion, cabines, lieux de réunion informels, coins cuisine, salons, espaces réservés au personnel de passage et autres espaces. Toutes les heures, à l'heure pleine, les analystes ont noté le nombre de personnes qui se trouvaient dans chaque espace, les activités principales et secondaires qui s'y déroulaient et le matériel utilisé. L'étude a porté sur les départements et bureaux ci-après, dont les tâches et les méthodes sont très différentes : le Département de la gestion, le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences, le Département des affaires économiques et sociales, le Département des opérations de maintien de la paix, le Département de l'information, le Bureau des services de contrôle interne et le Bureau des affaires juridiques.

10. On a constaté qu'en moyenne, entre 38 % et 48 % (selon l'heure) des espaces de travail assignés étaient occupés au moins une fois pendant la journée. Les taux d'occupation relevés correspondent à ceux observés dans d'autres organisations qui n'ont pas de stratégie de gestion souple de l'espace de travail. Les chiffres montrent que l'espace pourrait être utilisé beaucoup plus efficacement si le Secrétariat mettait en place une telle stratégie.

## B. Enquête sur la qualité du cadre de travail

11. Les consultants ont réalisé une enquête visant à déterminer un indice de qualité de l'espace de travail. Cet indice a servi d'instrument de mesure et d'analyse pour l'évaluation de l'adaptation des lieux aux modes de travail et la qualité des locaux du Siège du point de vue de leur conception et de leurs caractéristiques physiques. Outre l'aspect physique, l'enquête a porté sur les habitudes de travail et la satisfaction des membres du personnel au sujet de la configuration de leur lieu de travail actuel.

12. En septembre 2014, une enquête en ligne a été faite auprès d'un échantillon aléatoire de fonctionnaires affectés au Siège. Les résultats ont été comparés avec les données de référence disponibles pour la moyenne des entreprises, les sociétés particulièrement en avance et un petit groupe d'administrations américaines, dont le Département du commerce, le Département de la santé et des services sociaux, l'Administration des services généraux et la Bibliothèque du Congrès. Les données de références employées par les consultants pour calculer l'indice n'existent que pour les administrations susmentionnées. Il ressort de l'enquête que les fonctionnaires du Siège considèrent qu'il est possible d'améliorer l'organisation physique de l'espace de travail et de l'adapter à leurs besoins et à ceux de l'Organisation.

### **C. Analyse technique du lieu de travail**

13. Avant de déterminer quelles seraient les solutions efficaces et adaptées, une analyse approfondie des infrastructures du parc immobilier du Secrétariat à New York a été réalisée, qui portait notamment sur l'architecture, la fonctionnalité des lieux, les systèmes mécaniques et électriques, l'éclairage et la plomberie, ainsi que l'aménagement de l'espace. L'organisation possible des différents types d'espaces a également été examinée. Il est apparu que les bâtiments se prêtaient plus ou moins à la gestion souple de l'espace de travail et qu'un tel changement était envisageable à plus ou moins longue échéance selon leur état. Les principales différences tenaient à la surface d'espace ouvert et à l'accès à la lumière naturelle et à des fenêtres, à la possibilité d'aménager différents types d'espaces pour favoriser la collaboration, aux caractéristiques du réseau informatique, à la capacité d'accueil par étage et à la capacité des installations sanitaires. Tous les bâtiments du parc actuel ont été examinés et jugés compatibles avec l'éventuelle mise en œuvre d'un programme de gestion souple de l'espace de travail.

14. On trouvera ci-après une synthèse des principaux points – qui concernent essentiellement la transformation des locaux et les moyens informatiques – à prendre en considération pour chaque bâtiment :

a) Bâtiment du Secrétariat : avec son aménagement paysager et son équipement entièrement modernisé, le bâtiment du Secrétariat est tout indiqué pour l'application d'un programme de gestion souple de l'espace de travail. Il conviendrait de modifier le mobilier et, surtout, de diversifier les types d'espaces en créant notamment plus d'espaces de collaboration et de vie sociale. La liste des changements proposés figure dans l'annexe du présent rapport, au tableau 5;

b) Immeubles DC-1 et DC-2 : dans la configuration actuelle, il y a une forte proportion de bureaux fermés. Pour mettre en place une gestion souple de l'espace de travail, il faudrait faire des travaux de rénovation et de réaménagement importants et coûteux, consistant pour l'essentiel à réduire le nombre de bureaux fermés, à équiper les locaux en mobilier neuf et en technologie mobile et à créer des types d'espaces plus variés destinés principalement au travail collaboratif et à des usages collectifs. En conséquence, les immeubles DC-1 et DC-2 ne sont pas retenus pour le projet, d'autant plus qu'ils ne seront probablement plus libres à partir de 2023;

c) Immeuble Innovation : grâce à son plateau rectangulaire classique, l'immeuble est facilement adaptable. Actuellement, l'aménagement varie, selon les étages, entre espaces paysagers (locaux d'Umoja, par exemple) et bureaux fermés (Bureau des services de contrôle interne et Département de l'information,

par exemple). Comme le DC-1 et le DC-2, l'immeuble Innovation exigerait d'importants travaux de rénovation et n'est donc pas retenu non plus;

d) Bâtiment de l'UNITAR : le bâtiment de l'UNITAR appartient à l'Organisation des Nations Unies et l'espace y est déjà majoritairement ouvert. À certains égards, il remplit déjà les conditions d'une gestion souple de l'espace de travail. Les trois étages supérieurs fonctionnent selon des modalités souples grâce auxquelles le service qui l'occupe (le Service de la rédaction des procès-verbaux de séance, qui relève du Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences) a réussi à accueillir des effectifs supplémentaires pendant les périodes de l'année où sa charge de travail est la plus importante. Ces étages n'ont besoin de travaux de rénovation ni pour être plus fonctionnels, ni pour accueillir des fonctionnaires travaillant dans d'autres locaux loués;

e) Immeuble FF : cet immeuble de bureaux loué par l'Organisation est aménagé de façon traditionnelle, la surface étant également partagée entre des bureaux fermés de même taille et des espaces paysagers qui, situés dans la partie intérieure, reçoivent peu de lumière naturelle. Bien qu'il soit plus fonctionnel que les autres locaux de l'Organisation, sa transformation permettrait de l'exploiter mieux encore et d'améliorer sensiblement la qualité de l'espace de travail en accroissant l'accès à la lumière naturelle. Les étages sont spacieux et équipés de systèmes mécaniques modernisés, ce qui réduirait le coût global de la rénovation. C'est un bon choix pour la mise en œuvre d'une gestion souple de l'espace de travail.

## **D. Infrastructures et appui informatiques**

15. Pour ce qui est de l'informatique et des communications, le Secrétariat dispose d'une infrastructure solide qu'il est possible d'adapter pour les besoins du projet de gestion souple de l'espace de travail, à l'appui duquel des solutions techniques sont nécessaires comme la technologie mobile, qui rompt le lien physique entre le fonctionnaire et son bureau et lui permet de s'acquitter de ses tâches dans le cadre le plus approprié. L'équipement et les services nécessaires sont les suivants :

a) Matériel mobile : ordinateur portable, station d'accueil, smartphone;

b) Mobile Office : service de bureau mobile déjà en place qui permet aux utilisateurs autorisés d'accéder à des données ou à des applications informatiques de l'ONU à partir de tout ordinateur connecté à Internet, y compris hors site;

c) Unite : ensemble de services permettant aux fonctionnaires de communiquer et d'échanger des informations (y compris des services de réseau social, de gestion des documents, d'accès distant à Lotus Notes et WebEx, et d'espace de stockage partagé);

d) Système de téléphonie sur IP existant : le système permet à toute personne ayant un numéro de téléphone interne d'utiliser n'importe quel appareil de l'Organisation. Il existe également une fonction de renvoi des appels vers un téléphone mobile.



## E. Analyse du profil des départements et bureaux

16. La mise en place d'une gestion souple de l'espace de travail commence généralement par une uniformisation des types d'espaces et de leurs composantes. L'objectif poursuivi n'en est pas moins d'adapter l'espace aux besoins particuliers des départements et bureaux compte tenu de l'éventail de tâches qu'ils effectuent. Il faut donc que les types d'espaces standard soient compatibles avec les activités de chaque service. Des profils ont été définis pour le Siège au moyen de consultations du personnel. Ils sont au nombre de cinq et tiennent compte du niveau de confidentialité nécessaire pour le travail à effectuer, de la concentration requise et d'éléments tels que l'accès à une bibliothèque ou à des documents de référence, ou encore le volume d'activités exigeant une collaboration interne ou externe (voir ci-dessous) :

a) Profil direction : les départements, bureaux ou divisions qui correspondent à ce profil sont ceux dont émanent les décisions les plus importantes de l'Organisation. La confidentialité et la possibilité de s'isoler sont indispensables du fait de la nature des questions traitées, souvent par de très hauts responsables. Le personnel engagé dans ce type d'activités est amené à recevoir fréquemment des personnalités extérieures. Une surface considérable d'espaces fermés de réflexion et de collaboration est donc nécessaire. C'est avec ce profil que le nombre de postes de travail par étage est le plus faible;

b) Profil stratégies et politiques : les départements, bureaux ou divisions qui correspondent à ce profil ont des besoins équilibrés entre espaces ouverts et fermés en raison de la diversité de leurs tâches. La collaboration et le travail d'équipe sont essentiels pour eux : il faut donc que l'espace de collaboration puisse accueillir autant de personnes que l'espace réservé au travail individuel, soit une proportion relativement élevée par rapport à un type d'aménagement classique, mais habituelle pour un type d'aménagement souple;

c) Profil collaboration : de nombreux départements, bureaux ou divisions font un travail qui exige une étroite coordination et collaboration avec des groupes internes et externes. Il leur faut davantage d'espace de collaboration et notamment d'espaces ouverts, les échanges étant plus spontanés et plus fructueux dans un cadre informel;

d) Profil isolement : la possibilité pour le personnel de s'isoler est un besoin majeur dans un certain nombre de départements, bureaux ou divisions (dont le Bureau des affaires juridiques, le Bureau des services de contrôle interne et une partie du Département de la gestion) en raison de la nature confidentielle des activités et des documents. Dans ce cas, de grands espaces de réflexion fermés (bureaux ou salles spéciales) sont nécessaires, les fonctionnaires travaillant surtout de façon individuelle et les équipes qu'ils forment au besoin étant généralement de taille modeste. Ce profil est celui qui nécessite le moins d'espace de collaboration ouvert;

e) Profil appui : certains membres du personnel ont des fonctions qui consistent avant tout à fournir un appui ou une assistance à d'autres. Il s'agit d'un travail individuel spécialisé, qui requiert souvent l'accès à des technologies particulières et à d'autres ressources. Ce profil est celui qui nécessite le plus d'espace de réflexion ouvert et d'espace de collaboration fermé. Il est associé au taux d'occupation de l'espace le plus élevé.

17. Le tableau 1 ci-après résulte de l'analyse des tâches accomplies par les départements, bureaux et divisions et de leurs profils respectifs.

Tableau 1  
**Répartition des fonctionnaires du Siège en fonction de leur profil  
 au regard de l'aménagement de l'espace**

<i>Profil</i>	<i>Pourcentage de l'effectif total du personnel</i>
Direction . . . . .	2
Stratégies et politiques . . . . .	19
Collaboration . . . . .	15
Isolement . . . . .	6
Appui . . . . .	54
Autre (non encore précisé) . . . . .	4

18. Si les espaces polyvalents sont adoptés, il faudra, le moment venu, consulter plus avant les départements et bureaux pour faire en sorte que les aménagements prévus répondent parfaitement aux besoins de tous les groupes de fonctionnaires.

19. Chacun des cinq profils correspond à une combinaison unique de types d'espaces répondant aux besoins des départements, bureaux ou divisions et à la nature de leur travail. Il convient de noter que, dans chaque département, il faudra souvent combiner les profils. Certains profils comprennent une forte proportion d'espace fermé destinée à assurer la confidentialité des activités : tel est le cas, par exemple, pour la gestion des ressources humaines ou les affaires juridiques. D'autres intègrent les besoins des départements et bureaux – services d'appui, notamment – dont les activités se déroulent dans le cadre d'une collaboration quotidienne. Un certain nombre de petits bureaux n'ont pas été pris en compte lors de la consultation des départements. Ils sont comptabilisés dans la catégorie « Autre (non encore précisé) » dans le tableau 1 et représentent 4 % du personnel du Siège. Il conviendra de consulter directement ces bureaux pour savoir quelle est la combinaison convenant à chacun d'eux.

## **F. Analyse de l'état d'esprit du personnel**

20. Le Secrétaire général a reproduit dans son rapport sur la gestion souple de l'espace de travail au Siège de l'Organisation des Nations Unies (A/68/387) les conclusions issues des ateliers de petits groupes de réflexion, qui indiquaient que les modalités de travail aménagées suscitaient un grand intérêt chez les fonctionnaires, lesquels étaient par ailleurs confiants en ce qui concernait leurs propres compétences technologiques et leur capacité à travailler à distance.

21. Afin d'analyser plus précisément l'état d'esprit des fonctionnaires et l'intérêt qu'ils portent à l'idée d'une gestion souple de l'espace de travail, en février 2014 le Département de la gestion a sondé les fonctionnaires du Siège pour recueillir leurs avis sur l'environnement de travail actuel et les possibilités de gérer l'espace de travail à l'avenir au Siège. Quelque 1 170 fonctionnaires ont répondu à cette

enquête et fourni des informations sur leurs préférences concernant le travail, sur l'espace de travail et sur toutes les contraintes avec lesquelles ils sont appelés à composer dans leur milieu professionnel. Les résultats de l'enquête ont indiqué que les fonctionnaires préfèrent que leur lieu de travail jouisse d'un éclairage naturel, permette une certaine souplesse et offre la liberté de choisir son espace de travail en fonction de ses besoins à tel ou tel moment, et qui propose par exemple des espaces de collaboration et d'autres, plus propices à la concentration, réservées au travail individuel. Ces éléments seront pris en compte dans les éventuels plans de gestion souple de l'espace de travail élaborés à l'avenir.

22. Bien que les réponses à l'enquête aient dans l'ensemble été positives, des sondages plus approfondis du personnel révèlent que l'état d'esprit des fonctionnaires varie considérablement d'une composante à l'autre de l'Organisation. Les observations recueillies ont montré que si une partie des équipes et des fonctionnaires sont favorables aux stratégies de gestion souple de l'espace de travail, d'autres membres du personnel sont moins enthousiasmés par ces concepts tels qu'ils les comprennent actuellement.

23. Les réactions étant mitigées, il est indispensable de mettre en place une solide stratégie de gestion du changement pour faire en sorte que le projet soit accepté et compris de la même manière par l'ensemble des fonctionnaires. Comme indiqué dans la section G ci-après, il importe de faire ce travail stratégique rapidement, avant la mise en œuvre du programme de gestion souple de l'espace de travail au Siège.

## **G. Éléments indispensables à la réussite de la mise en œuvre du programme**

24. Forte des enseignements tirés de la mise en œuvre d'initiatives de gestion souple de l'espace de travail dans d'autres organisations, l'ONU peut anticiper qu'un certain nombre de facteurs sont d'une importance cruciale pour réussir ce type de projet. Il est ainsi essentiel de veiller à :

a) La visibilité du soutien apporté au programme par les hauts responsables : les initiatives de gestion souple de l'espace de travail menées dans d'autres grandes organisations ont fait apparaître une corrélation directe et forte entre la réussite de l'initiative et la visibilité du soutien apporté par les hauts responsables à l'aménagement des modalités de travail;

b) La clarté de la communication concernant la philosophie de la gestion souple de l'espace de travail au Siège : pour présenter le programme de façon à ce qu'il puisse être bien compris et soutenu par le personnel, il faut expliquer clairement ce que l'on cherche à obtenir, définir l'ampleur que le programme est susceptible de prendre et décrire précisément les besoins auxquels sa mise en place doit répondre en termes d'organisation, de fonctionnement et de gestion financière;

c) Adapter la culture professionnelle du Siège à la philosophie de la gestion souple de l'espace de travail : réussir à créer un environnement de travail caractérisé par la souplesse implique de repenser où et comment les gens travaillent. Le débat engagé au sein du Secrétariat dans le cadre de l'étude sur la gestion souple de l'espace de travail a souligné un risque, celui que ceux qui sont opposés aux formules d'organisation du travail plus souples qui sont déjà applicables, en vertu

des dispositions promulguées dans la circulaire ST/SGB/2003/4 du Secrétaire général, puissent dans certains cas prendre position contre le programme de gestion souple de l'espace de travail, sans comprendre qu'il s'agit là de deux dispositifs distincts, quoique complémentaires. Comme expliqué au paragraphe 4, ce dernier est un dispositif de gestion des ressources humaines qui autorise, entre autres pratiques, les horaires comprimés et le télétravail.

25. Un atelier réunissant des cadres de haut niveau représentant divers organes du Secrétariat a été organisé pour approfondir le projet de gestion souple de l'espace de travail au Siège et fixer un champ d'application et un rythme réalistes pour sa mise en œuvre. Les participants ont réfléchi aux changements à apporter à la culture professionnelle et aux méthodes de travail actuelles de l'Organisation pour permettre à cette dernière de travailler plus efficacement. Ils ont en outre souligné un certain nombre de problèmes concrets posés par le fonctionnement actuel de l'espace de travail et qui pourraient être résolus par le projet proposé.

### **III. Mise en œuvre du programme pilote**

#### **A. Principes directeurs**

26. Afin de tester l'application d'une gestion souple de l'espace de travail à l'environnement de travail de l'ONU, un programme pilote a été élaboré et mis en œuvre aux 18<sup>e</sup> et 19<sup>e</sup> étages du bâtiment du Secrétariat. Il concerne 128 fonctionnaires travaillant à la Division de la planification stratégique, du recrutement et des affectations du Bureau de la gestion des ressources humaines, et est toujours en cours.

27. En accord avec les principes de gestion souple de l'espace de travail, ce programme pilote ne concerne pas seulement les bureaux. Au contraire, dans une perspective d'amélioration de l'efficacité, le personnel participant, installé dans un espace de travail réaménagé, bénéficie de services d'appui incluant la fourniture d'orientations, d'éléments de formation et d'outils technologiques pour lui permettre de travailler dans un esprit de souplesse. Les maîtres mots du programme pilote sont formation, adaptation et évolution. Ce programme pilote a donné aux fonctionnaires l'occasion d'exprimer leurs besoins et leur opinion sur ce nouvel environnement. Il permet également de mieux comprendre la façon dont le travail est accompli et de tester de nouveaux aménagements et de nouvelles technologies. Ce programme pilote jouant un rôle important dans l'invention de l'espace de travail de demain au Secrétariat, il est impératif de consigner et d'analyser les indicateurs de satisfaction relatifs à sa mise en œuvre.

#### **B. Conception de la recherche**

28. Le programme pilote permet d'explorer et de tester toute une série de nouveaux types d'espaces, présentés dans le tableau 2 ci-après, l'objectif étant d'améliorer le quotidien des fonctionnaires sur leur lieu de travail.

**Tableau 2**  
**Types d'espaces et de fonctions mis en place dans le programme pilote**

<i>Types d'espaces</i>	<i>Description</i>
Accueil	Il s'agit d'une zone conviviale où on peut accueillir les visiteurs. Les fonctionnaires peuvent accéder au système de réservation, qui leur permet d'enregistrer leur arrivée ou de localiser leurs collègues travaillant à cet étage.
Espace calme	Conçu pour le travail individuel exigeant de la concentration, il n'isole pas cependant les utilisateurs de leurs collègues et de l'activité sur le lieu de travail.
Espace de collaboration	Il offre un espace pouvant accueillir des groupes, propice à l'échange et à la collaboration.
Salle de réunion	Les salles de réunion sont le lieu idéal pour accueillir des réunions rassemblant un grand nombre de personnes ou des rencontres plus formelles, ou alors des réunions de plus petits groupes qui exigent de la confidentialité parce que des sujets sensibles y sont abordés.
Bureau du directeur/ salle de réunion	Lorsqu'ils sont présents, les directeurs occupent ces espaces qui leur servent de bureaux mais qui peuvent être réservés en leur absence.
Espace travail-détente	Disposant d'un coin cuisine et de grandes tables, l'espace travail-détente peut être un espace de détente, de réunion, ou les deux à la fois. Des surfaces de différentes hauteurs permettent de travailler debout ou assis. Lorsque les fonctionnaires ne travaillent pas, ils peuvent y trouver un espace de relaxation et de socialisation.
Cabines de réflexion	Espaces fermés conçus pour accueillir une seule personne, les cabines de réflexion permettent de se concentrer, de téléphoner ou de participer à des vidéoconférences.
Bibliothèque	La Bibliothèque est un espace calme où l'on peut consulter les documents communs et d'autres ressources des divers départements.

29. Les fonctionnaires de la Division de la planification stratégique, du recrutement et des affectations du Bureau de la gestion des ressources humaines ont été les premiers à expérimenter la gestion souple de l'espace de travail. À l'origine, une partie du personnel de la Division se trouvait dans le bâtiment du Secrétariat et l'autre dans l'immeuble DC-1. En 2014, la Division a dû accueillir dans ses bureaux

une nouvelle équipe travaillant sur la mobilité. Grâce à sa participation au programme pilote, la Division a pu transférer la Section des examens et des tests, auparavant installée dans l'immeuble DC-1, au bâtiment du Secrétariat, ce qui a permis à la Section de mieux synchroniser son travail avec les activités de la Division, et à l'équipe sur la mobilité de partager des locaux avec le reste de la Division. En octobre 2014, une soixantaine de fonctionnaires de la Division ont emménagé dans la partie du 18<sup>e</sup> étage du bâtiment du Secrétariat qui avait été réaménagée aux fins du programme pilote de gestion souple de l'espace de travail; le reste de la Division a emménagé au 19<sup>e</sup> étage du même bâtiment en décembre 2014.

30. Ayant de plus en plus besoin de travailler de façon collaborative, le personnel de la Division a eu accès aux nouveaux types d'espaces énumérés dans le tableau 2. Tous les participants au programme ont été équipés d'un ordinateur portable spécialement configuré et d'un smartphone, et ont eu la possibilité de choisir comment et dans quelle partie de la zone pilote ils souhaitaient travailler, en fonction de ce qu'ils avaient à faire à ce moment-là et de leur propre façon de travailler.

31. Les espaces calmes, les espaces de collaboration, les salles de réunion et les cabines de réflexion étaient équipés de fauteuils ergonomiques, de stations d'accueil raccordées à deux écrans et permettant aux participants de connecter leurs ordinateurs portables au réseau local, d'un clavier, d'une souris et d'un téléphone fixe. D'autres espaces mettaient également à disposition des prises électriques et des ports Ethernet. Le wi-fi était disponible partout.

### **C. Planter le décor et préparer le changement**

32. En vue de préparer les participants aux nouvelles modalités de travail avant leur mise en place, plusieurs réunions et rencontres ont été organisées entre le personnel et la direction de la Division. Elles visaient à expliquer les concepts au cœur de la gestion souple de l'espace de travail et à formuler des orientations à l'intention des utilisateurs, des responsables hiérarchiques et des chefs de service. Des réunions hebdomadaires et le réseau de praticiens créé sur Unite Connections pour le programme pilote ont permis de débattre au sein de petits groupes de réflexion, de réaliser des entretiens et d'échanger des informations.

### **D. Constatations, conclusions et commentaires des participants**

33. Plusieurs mécanismes ont été mis en place pour permettre aux participants au programme pilote de faire part de leurs impressions et de débattre de leur expérience de la gestion souple de l'espace de travail : outre le groupe dédié au programme créé sur Unite Connections, des enquêtes ont été réalisées avant et après l'occupation de l'espace réaménagé, des entretiens et des débats au sein de groupes de réflexion ont été organisés et l'utilisation de l'espace a été analysée.

34. Les observations des participants au programme pilote reçues à ce jour indiquent que l'expérience est dans l'ensemble positive. Alors que l'expérimentation en était encore à ses débuts, on a demandé à l'ensemble des 60 participants installés à cette époque au 18<sup>e</sup> étage quelle formule ils préféraient. Sur les 35 ayant répondu, 16 ont déclaré préférer l'espace pilote, 8 préférer l'espace

d'origine et 11 n'avaient aucune préférence. Les participants ont dit apprécier les nouvelles technologies, les interactions plus fréquentes avec les collègues et la possibilité de choisir son lieu de travail. La plupart des fonctionnaires ont été enthousiasmés par la plus grande exposition à la lumière naturelle rendue possible par la disposition plus ouverte de l'espace de travail réaménagé. Les participants ont également fait des commentaires très utiles concernant les aspects qui pourraient être améliorés si la gestion souple de l'espace de travail devait être mise en œuvre de manière plus large au sein du Secrétariat. Les principaux enseignements que l'on peut à ce jour tirer du programme pilote à ce jour sont présentés ci-après.

#### **Attribution des postes de travail**

35. Les fonctionnaires ne se voient pas attribuer un poste de travail particulier dans l'espace pilote; ils peuvent utiliser n'importe quel espace de l'ensemble des bureaux, y compris le bureau du directeur lorsqu'il est vide. Il y a plus d'utilisateurs de l'espace de travail que de postes de travail disponibles. Dans le programme pilote, le coefficient d'utilisation était de 0,81 (soit 81 postes de travail pour 100 fonctionnaires). Les postes de travail sont donc « partagés » en fonction des besoins. L'analyse du programme pilote a montré que le personnel a généralement adopté rapidement et sans grande difficulté le principe de non-attribution des postes de travail. Les participants ont par ailleurs pris l'habitude d'installer et de vider leur espace de travail au début et à la fin de chaque journée de travail. Certains occupants ont exprimé une nette préférence pour un système d'attribution des postes de travail leur permettant de personnaliser leur espace et, par conséquent, de s'isoler. On en a néanmoins conclu que, dans l'ensemble, le système de non-attribution des postes de travail pouvait être étendu à une grande partie du personnel du Siège.

36. Au vu de ce qui précède, et étant donné que le principe de partage des postes de travail fait partie intégrante de tout programme de gestion souple de l'espace de travail, on peut appliquer un coefficient de partage des postes inférieur à 1.

#### **Dimensions des postes de travail**

37. Les postes de travail individuels du programme pilote étaient généralement assez exigus, car ils avaient vocation à accueillir les tâches les plus fréquemment effectuées dans ce type d'espaces, à savoir le travail sur ordinateur et les conversations téléphoniques, qui sont les deux activités qui ont été le plus fréquemment observées aux postes de travail occupés pendant l'analyse de l'activité. Chaque département ayant un éventail de besoins qui lui est propre, il faudrait par conséquent adapter l'espace de travail à ces besoins pendant la phase de mise en œuvre.

#### **Densité (nombre de postes de travail dans l'espace pilote)**

38. Avec l'introduction du nouveau coefficient d'utilisation, l'étage compte désormais plus d'occupants qu'il n'en avait à l'origine. C'était d'ailleurs l'un des aspects qui inquiétaient le plus les participants pendant la phase de planification de l'expérimentation. Cependant, après avoir investi l'espace réaménagé, les occupants ont déclaré ne s'être jamais sentis à l'étroit. Il y a néanmoins eu des plaintes concernant le bruit occasionné par les conversations tenues dans l'espace ouvert. Le personnel a estimé que cette question devrait être traitée dans le cadre de

l'élaboration, au niveau de la Division, de règles de savoir-vivre à observer dans le nouvel espace de travail.

### **Types d'espaces**

39. Interrogés sur les différents types d'espaces disponibles dans l'espace pilote, les participants ont indiqué qu'ils souhaiteraient plus de cabines de réflexion, en soulignant cependant que leur acoustique devrait être améliorée. Quoique appréciés, les salons ont été peu utilisés, ce qui suggère que l'on pourrait réduire leurs dimensions. Les participants ont indiqué avoir utilisé la Bibliothèque Dag Hammarskjöld comme un espace de collaboration fermé, mais rarement comme une bibliothèque. Ils ont également estimé qu'il fallait davantage d'espaces de rangement pour les effets personnels plus volumineux : vêtements de rechange, parapluies, bottes, vestes épaisses et autres vêtements d'extérieur.

### **Outils technologiques**

40. Ayant à leur disposition un kit informatique composé d'un ordinateur portable et d'un smartphone, des installations audiovisuelles communes et un nombre croissant de points d'accès au réseau dans les salons, les participants au programme peuvent travailler depuis n'importe quelle partie de l'étage. Après une période d'adaptation, ils ont acquis une bonne maîtrise du matériel informatique personnel et collectif. Ils ont dit apprécier la mobilité autorisée par les ordinateurs portables, qui leur permettent de choisir leur espace de travail.

41. Après avoir vu fonctionner le programme pilote et s'être entretenus avec des participants, des responsables d'autres bureaux et départements à New York ainsi que des responsables d'autres lieux d'affectation de passage dans la ville se sont dits très intéressés par la mise en œuvre d'un tel programme dans leurs entités. Cet intérêt est souvent motivé par une volonté d'adopter des méthodes de travail modernes et plus efficaces. En outre, de nombreux bureaux et lieux d'affectation ont des problèmes d'espace, par exemple lorsque dans une situation exigeant un renfort de personnel, ils doivent accueillir des équipes spéciales chargées de la gestion de telle ou telle crise. La gestion souple de l'espace de travail permet souvent de résoudre ces problèmes sans avoir à rechercher plus d'espace.

## **E. Économies d'espace réalisées grâce au programme pilote**

42. Avant la mise en place du programme pilote, les locaux des 18<sup>e</sup> et 19<sup>e</sup> étages du Secrétariat qui sont utilisés pour le programme comptaient 84 postes de travail (dont 72 étaient attribués et 12 utilisables par du personnel de passage). Après le réaménagement, 21 postes de travail ont été ajoutés à ce même espace, portant le total des postes disponibles à 105. Le concept de gestion souple de l'espace de travail tient compte du nombre de fonctionnaires absents, en voyage ou en formation, ou qui participent à des réunions, du nombre de postes qui sont en voie d'être pourvus et du nombre d'occupants temporaires (stagiaires et consultants). Le programme pilote a montré que 128 fonctionnaires pouvaient travailler de façon confortable dans un espace disposant de 105 postes de travail. Outre les économies d'espace réalisées aux 18<sup>e</sup> et 19<sup>e</sup> étages et résumées dans le tableau 3 ci-après, l'immeuble DC-1 compte 15 postes de travail qui peuvent désormais être utilisés par d'autres départements.



Tableau 3  
**Économies d'espace réalisées pendant le programme pilote**

<i>Conception</i>	<i>Postes de travail</i>	<i>Capacité</i>	<i>Économies d'espace (pourcentage)</i>
Disposition originelle <sup>a</sup>	84	84	–
Après le réaménagement selon le principe de gestion souple de l'espace de travail <sup>b</sup>	105	105	25
Après l'application du nouveau coefficient de partage des postes de travail	105	128	52

<sup>a</sup> Postes de travail modulaires, bureaux et postes de travail pour le personnel de passage.

<sup>b</sup> Postes de travail.

## IV. Constatations et conclusions tirées de l'étude de faisabilité

### A. Conclusions tirées du programme pilote, de l'étude et de l'enquête

43. Les conclusions tirées du programme pilote et de l'étude ont répondu à des questions fondamentales quant à la possibilité d'appliquer des stratégies de gestion souple de l'espace de travail au Siège de l'Organisation, bien que le programme ait été mis en œuvre dans un périmètre réduit. Les principales conclusions tirées sont les suivantes :

a) Dans l'ensemble, l'étude pilote a donné de bons résultats. Il ressort des enquêtes initiales qu'en apportant quelques modifications, et notamment en prévoyant des espaces calmes individuels plus nombreux et plus confortables pour le groupe considéré, une gestion souple de l'espace de travail au Siège de l'Organisation peut donner de bons résultats;

b) En permettant aux fonctionnaires de choisir leur espace de travail, en faisant preuve de souplesse et en leur donnant un accès élargi à la lumière naturelle, un programme de gestion souple de l'espace de travail peut améliorer la qualité d'ensemble de l'expérience de travail à l'Organisation des Nations Unies;

c) Grâce à l'utilisation efficace de l'espace obtenue par la mise en œuvre d'un programme de gestion souple de l'espace de travail, l'Organisation des Nations Unies, au moins au Siège, peut échapper aux contraintes posées à long terme par des contrats de location d'immeubles à usage commercial. Un investissement de départ est néanmoins nécessaire;

d) En termes nets, les coûts de mise en œuvre non récurrents et les coûts de fonctionnement récurrents des stratégies de gestion souple de l'espace de travail sont modestes par rapport aux économies que des modalités de gestion souple de l'espace de travail permettraient à l'Organisation de réaliser sur le long terme en ne reconduisant pas les baux de plusieurs bâtiments;

e) L'infrastructure technologique existante offre une base solide pour la mise en œuvre d'un programme de gestion souple de l'espace de travail lorsqu'elle est renforcée non seulement par des initiatives technologiques en cours, telles qu'Umoja et Unite Connections, qui offrent des plateformes de collaboration accessibles sur le réseau local et sur Internet, mais aussi par de nouveaux investissements stratégiques favorisant la mobilité individuelle sur le lieu de travail, tels que des ordinateurs portables et des téléphones mobiles;

f) La mise en place réussie d'une gestion souple de l'espace de travail dépend d'un changement culturel qui adopte de nouvelles méthodes de travail, de gestion et de planification. Il est notamment demandé d'abandonner le système d'attribution de l'espace de travail sur la base de la position hiérarchique pour retenir une approche tenant compte des besoins fonctionnels;

g) L'état de préparation aux changements qui est nécessaire à la mise en place de formules d'organisation du travail plus souples varie considérablement d'une personne à l'autre et entre les départements, bureaux et divisions. Cela n'est guère surprenant, mais montre qu'il faut mettre en œuvre un programme général de consultation et de gestion du changement.

## **B. Avantages qualitatifs d'une gestion souple de l'espace de travail**

44. En offrant des méthodes de travail plus intelligentes, la gestion souple de l'espace de travail peut présenter de grands avantages pour les membres du personnel et pour l'Organisation dans son ensemble. Pour les premiers, cela signifie notamment avoir plus de choix pour ce qui est du lieu et des méthodes de travail. La confiance et la responsabilisation accrues accordées par les responsables auront un effet positif sur le moral et la motivation du personnel. Une gestion souple de l'espace de travail favorise la collaboration et les échanges avec les collègues et réduit l'irritation ressentie face aux obstacles qui empêchent de travailler efficacement<sup>1</sup>. Un environnement de travail dynamique et énergique peut améliorer la satisfaction professionnelle et le bien-être sur le lieu de travail.

45. Une gestion souple de l'espace de travail peut permettre d'améliorer la connectabilité et la collaboration dans l'ensemble de l'Organisation, quel que soit l'endroit où se trouve le fonctionnaire. Parmi les autres avantages recensés par les organisations qui ont mis en œuvre une gestion souple de l'espace de travail, on peut mentionner : un meilleur échange de connaissances et d'informations entre les membres du personnel, une réduction de l'absentéisme, l'amélioration de la résilience de l'organisation, de sa réputation et de la fidélisation de son personnel, et le renforcement de sa capacité d'attirer des professionnels hautement compétents.

---

<sup>1</sup> Dans l'enquête décrite aux paragraphes 21 et 22, les membres du personnel se sont dits irrités par les séparations physiques créées par l'attribution des espaces de travail en fonction du rang hiérarchique, qui entraîne un isolement social et gêne la collaboration.

### **C. Avantages quantitatifs d'une gestion souple de l'espace de travail**

46. L'utilisation plus efficace de l'espace de travail que permet une gestion souple de cet espace de travail se traduit directement par la réalisation d'économies sur le plan immobilier et par une meilleure protection de l'environnement. Ces avantages risquent d'être légèrement contrebalancés par une augmentation du coût des services et des frais de nettoyage, l'utilisation des espaces pendant une plus grande partie de la journée de travail entraînant une consommation plus importante de services et nécessitant un nettoyage plus fréquent. Il convient toutefois de noter que les membres des services de nettoyage qui ont travaillé au Secrétariat durant le programme pilote ont signalé que les espaces de travail concernés étaient plus faciles à nettoyer, car les membres du personnel devaient emporter tous leurs dossiers et effets personnels lorsqu'ils quittaient le poste de travail. Par rapport aux initiatives de gestion souple de l'espace de travail menées dans d'autres organisations, le plan de mise en œuvre proposé au Siège de l'Organisation des Nations Unies ne devrait pas entraîner une augmentation importante des dépenses de fonctionnement.

### **D. Comparaison des coûts du projet en vue de sa mise en œuvre au Siège de l'Organisation et réduction des coûts prévue au titre de la location de locaux commerciaux sur le long terme**

47. Le coût total du projet de mise en œuvre de stratégies de gestion souple de l'espace de travail au Siège de l'Organisation des Nations Unies proposé dans le présent rapport, comme il est expliqué aux paragraphes 68 à 78, est estimé à 49,6 millions de dollars (voir le tableau 8 et l'annexe I pour plus de détails). La mise en œuvre de ces stratégies devrait se traduire par une réduction de 18 % de la superficie occupée par les bureaux du Siège de l'Organisation. Parallèlement, on devrait observer une réduction de 18,1 millions de dollars en 2018 et de 19,8 millions de dollars en frais annuels de location de bureaux à usage commercial à compter de 2018<sup>2</sup>, une fois que les contrats de bail des trois bâtiments à usage commercial que le Secrétariat loue actuellement à New York auront expiré. Il s'agit de l'immeuble du Daily News, de l'immeuble Albano et de l'immeuble de Court Square. Les contrats de location de ces bâtiments arriveront à expiration en 2017 et au début de 2018. Une fois les stratégies de gestion souple de l'espace de travail mises en œuvre, le Secrétariat ne reconduira pas ces contrats de location. Le nombre de fonctionnaires occupant des locaux loués en dehors du complexe du Siège continuera toutefois de justifier les options à long terme actuellement à l'étude (voir A/68/734).

48. Le tableau 4 donne des précisions sur les prévisions en matière de dépenses annuelles de location et de dépenses de fonctionnement pour 2016 et les dates d'expiration des contrats de bail des trois bâtiments qui ne seront pas reconduits.

---

<sup>2</sup> D'après les estimations, les dépenses de location de bâtiments à usage commercial pour 2018 seront inférieures de 18,1 millions de dollars, montant qui représente les coûts de location de l'immeuble Albano et de l'immeuble de Court Square, lesquels continueront d'être occupés en janvier et février de cette année (19,8 millions de dollars moins 1,7 million de dollars).

Tableau 4  
**Dépenses de location, dépenses de fonctionnement et dates d'expiration des contrats de bail**

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Bâtiment</i>	<i>Dépenses de location annuelles (2016)</i>	<i>Dépenses de fonctionnement annuelles (2016)</i>	<i>Total des dépenses annuelles (2016)<sup>a</sup></i>	<i>Date d'expiration du bail</i>
Immeuble du Daily News	2 947,8	366,2	3 314,0	Avril 2017
Immeuble Albano	10 099,7	1 962,7	12 062,4	Janvier 2018
Immeuble de Court Square	3 439,9	970,8	4 410,7	Février 2018
<b>Total</b>	<b>16 487,4</b>	<b>3 299,7</b>	<b>19 787,1</b>	

<sup>a</sup> Au prorata des dépenses annuelles pour 2016 indiquées ci-dessus, les coûts de location de l'immeuble Albano et de l'immeuble de Court Square pour janvier et février 2018 s'élèvent à 1,7 million de dollars.

49. Le coût total du projet serait en partie contrebalancé par la réduction des dépenses de location et d'entretien d'ici à 2020. Par la suite, on obtiendrait une réduction annuelle de 19,8 millions de dollars au titre des dépenses annuelles de location et d'entretien.

## V. Stratégie et appui en faveur d'un programme de gestion souple de l'espace de travail

50. Pour mettre en place un programme de gestion souple de l'espace de travail bien défini et réussi au Siège de l'ONU, il faudra moderniser les méthodes de travail de façon à adopter une approche cohérente et intégrée de la gestion du personnel, de la technologie et de l'espace de travail et fournir un appui approprié en faisant participer, en formant et en encadrant le personnel. Pour permettre à l'Organisation d'atteindre l'objectif de donner aux employés plus de choix pour ce qui est du lieu et des méthodes de travail, le programme de gestion souple de l'espace de travail doit être aligné sur les exigences et la culture particulières de l'Organisation. Cela suppose généralement d'adopter de nouveaux comportements et d'acquérir de nouvelles compétences, et donne lieu à différentes attentes sur la manière dont le travail est accompli.

### A. Système d'appui à la gestion des ressources humaines

51. Comme on l'a vu plus haut, la gestion souple de l'espace de travail ne se réduit pas à une simple modification de l'espace physique des bureaux. Elle nécessite une approche plus dynamique et plus moderne de la gestion des ressources humaines.

52. Une communication permanente avec les membres du personnel est nécessaire pour évaluer et améliorer le moral, le bien-être et la satisfaction du personnel vis-à-vis des caractéristiques physiques du lieu de travail. L'Organisation des Nations

Unies devrait faire connaître ses méthodes de travail souples et inclure des exigences de compétences en matière de technologie dans son programme de recrutement.

53. Les actuelles formules d'organisation du travail plus souples (voir ST/SGB/2003/4) offrent aux membres du personnel participants la possibilité d'ajuster leurs horaires et leur lieu de travail, l'objectif explicite étant de permettre au personnel du Secrétariat de mieux concilier vie professionnelle et vie privée. Si un programme de gestion souple de l'espace de travail et des formules d'organisation du travail souples ne sont pas interdépendants, ils devraient être coordonnés de manière stratégique pour produire le maximum d'avantages complémentaires.

## **B. Appui informatique et stratégie individuelle et à l'échelle de l'Organisation**

54. Un élément clef du programme de gestion souple de l'espace de travail est la facilité avec laquelle le personnel peut circuler dans le nouvel environnement de travail. La mise à niveau des technologies et leur intégration dans le programme de gestion souple de l'espace de travail sont essentielles pour obtenir la souplesse désirée et établir un environnement de travail de qualité.

55. Une évaluation minutieuse du système informatique et de communications actuel de l'Organisation montre que celle-ci dispose de bases solides pour opérer un véritable changement du point de vue de l'espace de travail. Pour s'orienter vers une gestion souple de l'espace de travail au Secrétariat, il faut prendre les mesures suivantes :

- a) Offrir aux utilisateurs un accès aux versions les plus récentes des applications actuelles Mobile Office (accès à distance);
- b) Déployer un réseau d'entreprise Wi-Fi sécurisé;
- c) Promouvoir et adopter les services offerts par le Bureau de l'informatique et des communications tels que Unite Docs, Unite Connections et Unite Drive dans tous les départements pour qu'il soit possible d'accéder à distance à toute la documentation utile de l'Organisation;
- d) Uniformiser l'équipement et les services audio et vidéo dans les salles de réunion pour permettre une utilisation cohérente dans tout le complexe du Siège;
- e) Garantir le niveau de sécurité informatique que requièrent des espaces de travail polyvalents. Il faut notamment améliorer le système de détection des intrusions et renforcer la surveillance vis-à-vis des logiciels malveillants et d'autres attaques informatiques.

## **C. Approche en matière de communication**

56. Le succès des stratégies de gestion souple de l'espace de travail est très étroitement lié à l'aptitude de l'Organisation de faire évoluer sa culture professionnelle à l'appui de nouvelles méthodes de travail. Tous les niveaux de l'Organisation sont concernés par ces changements, qui sont difficiles à mettre en

place et à orienter, mais essentiels à la mise en œuvre réussie du programme de gestion souple de l'espace de travail.

57. À ce stade, nombre des changements qui doivent être opérés ont été définis. Les principaux facteurs et parties prenantes ont également été recensés.

## D. Aménagement et reconfiguration de l'espace

58. À l'issue d'entretiens et de consultations du personnel, et après avoir étudié l'espace de travail actuel et analysé les résultats de l'enquête, six grands types d'espace de travail ont été définis pour le Siège. Chacun d'eux dispose d'un mobilier et de composantes qui lui sont propres. Les nouveaux types d'espaces proposés sont présentés dans le tableau 5 ci-dessous.

Tableau 5

### Nouveaux types d'espaces proposés

#### **Type : espaces de réflexion fermés**

##### **Composantes : bureaux, salles de réflexion/salles où téléphoner**

Il ressort d'entretiens et d'une analyse des activités que lorsque les membres du personnel des Nations Unies sont à leur poste de travail, ils effectuent la plupart du temps des tâches individuelles exigeant de la concentration. Un espace de réflexion fermé est donc un lieu clos et isolé prévu à cet effet.

Il est proposé de prévoir davantage d'espaces de réflexion fermés équipés de la technologie et des outils adéquats.

#### **Type : espaces de réflexion ouverts**

##### **Composantes : bureau mobile intégré, poste de travail pour le personnel de passage**

Les espaces de réflexion ouverts constituent la configuration retenue en majorité dans le plan de gestion souple de l'espace de travail proposé. Ils sont de deux types : les bureaux intégrés non assignés et les postes de travail pour le personnel de passage, qui ne sont utilisés que temporairement. Ce qui les différencie est le temps d'occupation : un poste de travail prévu pour le personnel de passage ne devrait être utilisé que pour une courte période, alors qu'un bureau intégré peut l'être une journée entière. Pour que les espaces de réflexion ouverts soient une réussite, il faut que les bureaux disposent de partitions peu élevées et soient proches d'espaces de stockage et d'espaces de réflexion fermés.

#### **Type : espaces de collaboration fermés**

##### **Composantes : salles de réunion, salles destinées à accueillir des groupes**

Les espaces de collaboration fermés sont utilisés par des groupes de personnes. Ils sont fermés et équipés d'outils propices à l'échange et à la collaboration, notamment d'écrans et de systèmes de visioconférence et d'audioconférence.

Parmi les espaces de collaboration fermés, on distingue les salles de réunion d'autres salles destinées à accueillir des groupes. Les salles de réunion sont plus formelles et sont en général équipées d'outils technologiques plus perfectionnés. Les autres sont des espaces où l'on peut se réunir de manière plus informelle, généralement utilisées pour échanger et collaborer au niveau interne, et où l'on peut généralement s'installer plus confortablement.

**Type : espaces de collaboration ouverts**

**Composantes : espaces ouverts de travail en équipe et café-travail**

Il s'agit d'espaces de collaboration moins formels où les employés peuvent se rencontrer rapidement pour discuter de projets et d'autres choses. À l'heure actuelle, les espaces de collaboration ouverts sont le type d'espace qui manque le plus cruellement dans l'ensemble des bâtiments occupés par l'ONU. Le projet prévoit des espaces ouverts de travail en équipe et des espaces où l'on peut travailler autour d'un café.

Les espaces ouverts de travail en équipe sont équipés pour accueillir des réunions informelles et sont notamment munis d'une table et de chaises. Les espaces où l'on peut travailler autour d'un café sont pourvus de sièges plus confortables.

**Type : espaces de ressources fermés**

**Composantes : salles d'impression/reproduction, salles de stockage/remises**

On trouve dans ces espaces fermés des outils et des ressources de travail. À l'heure actuelle, l'Organisation dispose de suffisamment d'espaces de ce type. Ils continueraient d'être utilisés dans le cadre de la gestion souple de l'espace de travail.

Il s'agit de salles d'impression et de reproduction et de salles d'entreposage de dossiers ou de débarras. Les salles d'impression et de reproduction seraient conçues de façon à répondre pleinement aux besoins des employés en la matière et dotées des installations de stockage, des machines et des services de recyclage ou d'élimination adéquats. Quant aux salles de stockage et aux débarras, ils sont dotés du mobilier nécessaire pour stocker les dossiers et répondre aux besoins particuliers de chaque département. Les débarras sont particulièrement importants car les membres du personnel qui n'ont plus de poste de travail attribué peuvent y entreposer leurs effets personnels.

**Type : espaces de ressources ouverts**

**Composantes : coin cuisine, espace de stockage ouvert**

Les espaces de ressources ouverts sont particulièrement importants dans le cadre de la gestion souple de l'espace de travail car les ressources sont mises en commun.

Ils comprennent un coin cuisine et un espace de stockage ouvert. Dans le cadre de la gestion souple de l'espace de travail proposée, une stratégie claire de stockage ouvert des ressources permettra au personnel

d'accéder rapidement et facilement aux casiers et aux placards personnels situés à proximité de leur espace de travail. Les coins cuisine seront situés près des espaces de collaboration ouverts pour permettre les échanges entre collègues.

59. Les solutions prévues seraient adaptées aux besoins opérationnels de chaque département, de sorte qu'on obtiendrait, pour chaque profil, une combinaison unique des différents nouveaux types d'espaces proposés.

## **VI. Intégration d'une gestion souple de l'espace de travail avec d'autres initiatives**

### **A. Umoja**

60. Le Secrétaire général a décrit les liens entre des formules d'organisation du travail plus souples et Umoja dans son rapport sur la gestion souple de l'espace de travail au Siège de l'Organisation des Nations Unies (A/68/387, par. 41). Il a noté que le concept de stratégies de gestion souple de l'espace de travail faisait écho à d'autres grands changements en cours à l'Organisation des Nations Unies, et principalement aux efforts déployés pour améliorer la mobilité du personnel et au déploiement d'Umoja. Umoja transcende les frontières institutionnelles, géographiques et fonctionnelles, favorisant une culture de la transparence, de la responsabilité, de l'autonomisation, du partage et de l'unité partout à l'Organisation des Nations Unies. Umoja permettra d'exécuter les opérations de façon extrêmement systématique, dans le respect des critères de qualité et des normes de sécurité les plus stricts et sous un contrôle rigoureux, où que les fonctionnaires autorisés se trouvent dans le monde. Une fois que les membres du personnel pourront utiliser la plateforme du progiciel de gestion intégrée et exécuter de nombreuses opérations de manière harmonisée indépendamment de leur lieu de travail, la mise en place d'Umoja favorisera les formules d'organisation du travail plus souples. Les deux programmes sont perçus comme complémentaires, mais ils ne dépendent pas l'un de l'autre. La mise en service d'Umoja n'est pas une condition préalable à une gestion souple de l'espace de travail, pas plus qu'une gestion souple de l'espace de travail n'est nécessaire à la mise en service d'Umoja.

### **B. Plan stratégique patrimonial**

61. Un chef de projet affecté exclusivement à l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial a participé au groupe de travail interdisciplinaire alors que le projet pilote était en cours d'élaboration et de mise en œuvre aux 18<sup>e</sup> et 19<sup>e</sup> étages du bâtiment du Secrétariat. Dans le cadre du plan de mise en œuvre, l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial réfléchira à la manière dont on pourrait appliquer diverses stratégies de gestion souple de l'espace de travail à l'Office des Nations Unies à Genève. Grâce à une utilisation plus rationnelle des bureaux actuels, d'autres membres du personnel de l'Organisation actuellement basés à Genève auraient un espace de travail au Palais des Nations.



## C. Viabilité

62. Depuis 2008 et conformément à la stratégie relative à l'avènement d'une Organisation des Nations Unies climatiquement neutre, le Secrétariat prend part à un réseau interorganisations encourageant une gestion durable de tous les locaux de l'ONU dans le monde. À la Conférence des Nations Unies sur le développement durable, les États Membres ont engagé le système des Nations Unies à améliorer la gestion des installations et des opérations, en tenant compte des pratiques de développement durable, en s'appuyant sur les efforts existants et en encourageant la maîtrise des coûts (voir résolution 66/288 de l'Assemblée générale, annexe, par. 96). L'adoption d'un programme de gestion souple de l'espace de travail serait une des initiatives prises en ce sens par l'ONU.

## D. Système de gestion de la résilience de l'Organisation des Nations Unies

63. Le travail mobile, tel qu'il est prévu dans le cadre d'une gestion souple de l'espace de travail, ferait partie intégrante du programme structuré de maintenance, d'exercices et de tests du système de gestion de la résilience de l'Organisation, en contribuant aux efforts déployés pour renforcer les capacités en ce qui concerne la continuité des opérations et le relèvement après une catastrophe. Comme indiqué dans le rapport intitulé « Système de gestion de la résilience de l'Organisation des Nations Unies : cadre de gestion des situations d'urgence » (A/67/266), le télétravail et la capacité du personnel d'assumer à distance des fonctions critiques sont essentiels en cas d'urgence, et donc aux fins de la mise en place du système de gestion de la résilience de l'Organisation des Nations Unies.

## VII. Gestion souple de l'espace de travail au Siège de l'Organisation des Nations Unies

64. On trouvera ci-après (tableau 6) une analyse des économies d'espace que la gestion souple de l'espace de travail au Siège de l'ONU devrait permettre de réaliser. Selon les estimations, 800 postes de travail supplémentaires seront créés au bâtiment du Secrétariat et 150 à l'immeuble FF.

Tableau 6  
Économies d'espace prévues

Bâtiment	Formule	Nombre de postes de travail	Capacité	Économie d'espace
Bâtiment du Secrétariat (26 étages dont 206 postes de travail pour le personnel de passage)	Originale	2 459	2 459	–
	Après aménagement des espaces de travail polyvalents	2 607	2 607	6
	Après application du nouveau coefficient de partage des postes de travail (0,8 pour 1)	2 607	3 259	33
Bâtiment FF (8 étages)	Originale	558	558	–
	Après aménagement des espaces de travail polyvalents	566	566	1,4
	Après application du nouveau coefficient de partage des postes de travail (0,8 pour 1)	566	708	27

65. Après un examen approfondi du parc immobilier actuel du Siège de l'Organisation des Nations Unies et des économies qui pourraient être réalisées par une gestion souple de l'espace de travail, il a été jugé souhaitable et réalisable de quitter les immeubles Albano, *Daily News* et de Court Square à l'expiration des baux actuels. On trouvera ci-dessous (tableau 7) les dates d'expiration des baux de ces immeubles.

Tableau 7  
**Dates d'expiration des baux**

<i>Bâtiment</i>	<i>Date d'expiration</i>
Immeuble Albano . . . . .	Janvier 2018
Immeuble de Court Square . . . . .	Février 2018
Immeuble du Daily News . . . . .	Avril 2017

66. Le plan de mise en œuvre proposé suppose d'aménager 26 étages du bâtiment du Secrétariat et 8 étages du bâtiment FF en espaces de travail polyvalents. Si l'Assemblée générale approuve le plan de mise en œuvre proposé, les travaux préliminaires de planification et de préparation commenceront en avril 2015. Les travaux d'aménagement au bâtiment du Secrétariat en espaces de travail polyvalents commenceraient en septembre 2015 et devraient se terminer à la fin de 2017. La transformation des 26 étages du bâtiment du Secrétariat permettrait d'accueillir environ 800 fonctionnaires supplémentaires. De même, l'immeuble FF serait alors aménagé en espaces de travail polyvalents, ce qui permettrait d'accueillir quelque 150 fonctionnaires supplémentaires. Les travaux d'aménagement à l'immeuble FF devraient se terminer en février 2018. Cette capacité accrue permettra de quitter l'immeuble du *Daily News* et l'immeuble de Court Square à la fin des baux (avril 2017 et février 2018, respectivement). L'immeuble FF réaménagé pourra accueillir l'ensemble du personnel de l'immeuble Albano à l'expiration du bail, en février 2018. Pour ce qui est de la rénovation du bâtiment du Secrétariat, même si des postes de travail supplémentaires y sont créés, des locaux transitoires devront être aménagés pour permettre les déplacements de personnel prévu dans le plan de mise en œuvre, selon les modalités suivantes :

a) **Aménagement de locaux transitoires en espaces de travail polyvalents (d'avril à août 2015)**. Avant de pouvoir aménager les étages du bâtiment du Secrétariat en espaces de travail polyvalents, les sous-sols devront être transformés en locaux transitoires;

b) **Réaménagement du bâtiment du Secrétariat en espaces de travail polyvalents (de septembre 2015 à août 2017)**. Lors de la première année, le réaménagement du bâtiment du Secrétariat en espaces de travail polyvalents permettra d'y créer quelque 300 postes de travail supplémentaires. Le réaménagement complet des 26 étages du bâtiment du Secrétariat, qui devrait être terminé au mois d'août 2017, permettra d'accueillir 800 fonctionnaires supplémentaires;

c) **Cessation de l'occupation des immeubles Daily News et FF (de septembre 2016 à août 2017)**. Le personnel venant des immeubles hors complexe (DC-1, DC-2, Innovation, FF et Daily News) occupera les nouveaux espaces créés à leur intention dans le bâtiment du Secrétariat. En même temps, le

personnel de l'immeuble FF, quittant celui-ci le temps des rénovations, emménagera dans d'autres locaux (Secrétariat, DC-1, DC-2 et Innovation). L'immeuble du *Daily News* sera libéré à l'expiration du bail (avril 2017);

d) **Réaménagement de l'immeuble FF en espaces de travail polyvalents (de décembre 2016 à février 2018)**. L'immeuble FF sera entièrement libéré avant la fin de 2016, puis aménagé en espaces de travail polyvalents. Les travaux devraient prendre 14 mois;

e) **Cessation de l'occupation de l'immeuble de Court Square et de l'Albano (de septembre 2016 à août 2017)**. Lorsque l'immeuble FF sera réaménagé et que des postes de travail deviendront disponibles, la moitié du personnel de l'immeuble Albano emménagera dans les locaux rénovés, l'autre moitié occupant temporairement des locaux transitoires aménagés au Secrétariat et dans les autres immeubles et libérés avant l'expiration du bail de l'Albano (janvier 2018). Le personnel occupant ces locaux transitoires emménagera à l'immeuble FF lorsque le réaménagement des étages restants sera terminé. De même, le personnel de l'immeuble de Court Square pourra déménager dans d'autres locaux avant l'expiration du bail (février 2018).

67. On trouvera ci-dessous (fig. 2) un calendrier récapitulatif du projet.

Figure 2  
Calendrier du projet

Calendrier de mise en œuvre du projet de gestion souple de l'espace de travail				2015	2016	2017	2018
	Nombre de mois	Début	Fin				
Planification et implication des départements	35	Avril 2015	Février 2018	■	■	■	
Aménagement des locaux transitoires	5	Avril 2015	Août 2015	■			
Aménagement d'espaces de travail polyvalents au Secrétariat	24	Septembre 2015	Août 2017		■	■	
Fin d'occupation des immeubles FF et <i>Daily News</i>	12	Septembre 2016	Août 2017		■	■	
Aménagement d'espaces de travail polyvalents à l'immeuble FF	14	Décembre 2016	Février 2018			■	■
Fin d'occupation des immeubles Albano et Court Square	5	Septembre 2017	Février 2018				■

## VIII. Coût estimatif du projet de mise en œuvre de la gestion souple de l'espace de travail au Siège de l'Organisation

68. On trouvera au tableau 8 un résumé par activité du coût estimatif du projet de mise en œuvre de la gestion souple de l'espace de travail au Siège de l'ONU. On trouvera également à l'annexe I une ventilation annuelle de ce coût estimatif.

Tableau 8  
Coût estimatif du projet, par activité

(En milliers de dollars des États-Unis)

Activité	Coût estimatif (2015-2018)
Planification et études techniques . . . . .	500,0
Réaménagement et rénovation du bâtiment du Secrétariat . . . . .	31 366,8

<i>Activité</i>	<i>Coût estimatif (2015-2018)</i>
Réaménagement et rénovation de l'immeuble FF . . . . .	13 335,7
Locaux transitoires . . . . .	2 305,9
Déménagements supplémentaires . . . . .	715,0
<b>Total partiel, réaménagement en espaces de travail polyvalents . . . . .</b>	<b>48 223,4</b>
<b>Total partiel, supervision et gestion du projet . . . . .</b>	<b>1 375,2</b>
<b>Total . . . . .</b>	<b>49 598,6</b>

69. La mise en œuvre de la gestion souple de l'espace de travail au Siège de l'ONU aurait un coût estimatif de 49 598 600 dollars, dont 500 000 dollars pour la planification et les études techniques, 31 366 800 dollars pour le réaménagement du bâtiment du Secrétariat, 13 335 700 dollars pour le réaménagement de l'immeuble FF, 2 305 900 dollars pour l'aménagement initial et l'occupation des locaux transitoires, 715 000 dollars pour les déménagements supplémentaires de personnel vers les immeubles hors complexe (en dehors de la gestion souple de l'espace de travail) et 1 375 200 dollars pour l'équipe en charge du projet. Ces coûts sont expliqués en détail ci-après.

#### **Phase de planification (500 000 dollars)**

70. Un montant initial de 500 000 dollars en honoraires de consultants est demandé au début du projet, pour la phase de planification et d'études techniques, afin de concevoir une mise en œuvre adaptée aux nécessités spécifiques de chaque département et bureau.

#### **Réaménagement du bâtiment du Secrétariat et mise en œuvre du projet (31 366 800 dollars, coût estimatif)**

71. Le coût total du réaménagement se fonde sur un coût unitaire estimatif au mètre carré ou au pied carré, calculé pour le Secrétariat et l'immeuble FF; il couvre la programmation, les travaux et les solutions informatiques individuelles et collectives décrites ci-après. Le coût estimatif du réaménagement du bâtiment du Secrétariat s'élève à 24 497 600 dollars, sur la base d'un coût estimatif de 64,32 dollars par pied carré (692 dollars par mètre carré) pour 380 869 pieds carrés (35 384 mètres carrés). Il concerne principalement des travaux légers et l'acquisition de mobilier. Le coût des travaux (35 dollars par pied carré, soit 377 dollars par mètre carré) concerne principalement l'édification de cloisons de plâtre et probablement de cloisons vitrées. Étant donné que le Secrétariat a été rénové récemment, ils ne concernent aucun travail de construction mécanique, de plomberie, d'électricité ni de démolition. Le montant estimatif tient compte de travaux légers de menuiserie, de pose de tapis (pour les salles supplémentaires), de peinture, d'installation de matériel et de panneaux en tissu. Le coût estimatif du mobilier (24 dollars par pied carré, soit 258 dollars au mètre carré) comprend le matériel audiovisuel. Le coût accessoire (5,32 dollars par pied carré, soit 57 dollars au mètre carré) représente les frais de permis, les charges et les honoraires des équipes chargées des travaux et des études techniques.

72. Le coût estimatif de la mise en œuvre pour le bâtiment du Secrétariat (6 869 200 dollars) comprend le câblage, les stations d'accueil et les doubles écrans, ainsi que d'autres dépenses technologiques, notamment ordinateurs portables, appareils mobiles et accessoires (5 859 200 dollars). Il comprend aussi 1 010 000 dollars de déplacements dans les locaux transitoires pour le personnel se trouvant déjà dans le bâtiment du Secrétariat.

**Réaménagement de l'immeuble FF et mise en œuvre du projet  
(13 335 700 dollars, coût estimatif)**

73. Le coût estimatif du réaménagement de l'immeuble FF s'élève à 11 957 100 dollars, sur la base d'un coût estimatif de 168,47 dollars par pied carré (1 814 dollars au mètre carré) pour 70 975 pieds carrés (6 594 m<sup>2</sup>). Ce coût comprend des travaux complets de rénovation et d'ameublement, l'immeuble FF n'ayant pas été rénové comme le bâtiment du Secrétariat. Il faudra notamment démolir les bureaux se trouvant le long du périmètre et prévoir des espaces cuisine supplémentaires. On prévoit une rénovation des systèmes d'électricité, de plomberie et d'extinction automatique, mais il est difficile de dire à ce stade dans quelle mesure elle sera nécessaire. Le coût des travaux (100 dollars par pied carré, soit 1 076 dollars par mètre carré) comprend de la menuiserie, la pose de tapis et de carrelages et le traitement des fenêtres. Le coût du mobilier (30 dollars par pied carré, soit 323 dollars au mètre carré) suppose l'acquisition de mobilier neuf, avec réutilisation éventuelle de mobilier du bâtiment du Secrétariat. Le coût accessoire (18,47 dollars par pied carré, soit 199 dollars au mètre carré) comprend les honoraires des équipes chargées des travaux et des études techniques ainsi que des travaux spécialisés (construction mécanique, électricité, structures, installation de matériel audiovisuel, espaces cuisine et éclairage).

74. Le coût estimatif de la mise en œuvre pour l'immeuble FF (1 378 600 dollars) comprend le câblage, les stations d'accueil et les doubles écrans, ainsi que d'autres dépenses technologiques, notamment ordinateurs portables, appareils mobiles et accessoires.

**Locaux provisoires (2 305 900 dollars)**

75. L'aménagement initial de 20 000 pieds carrés (1 858 m<sup>2</sup>) au sous-sol du bâtiment du Secrétariat sera effectué au début du projet, au coût de 64,32 dollars par pied carré, soit en tout 1 287 000 dollars. En outre, 1 018 900 dollars seront nécessaires pour l'entretien, le nettoyage et l'utilisation de cet espace durant les trois années du projet.

**Déménagements supplémentaires (715 000 dollars)**

76. À mesure que les départements se regroupent dans les locaux fraîchement rénovés, certains membres du personnel devront s'installer dans des locaux transitoires se trouvant dans des bâtiments existants non concernés par la gestion souple de l'espace de travail. Le coût total de ces déplacements supplémentaires est estimé à 715 000 dollars.

**Équipe de gestion du projet (1 375 200 dollars)**

77. Un montant estimatif de 1 375 200 dollars sera nécessaire pour la période d'avril 2015 à février 2018, pour l'équipe de gestion du projet, 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). On trouvera ci-après des précisions sur l'équipe du projet.

## IX. Financement proposé pour le projet

### A. Méthode de financement

78. Comme il est dit à la section VIII et à l'annexe I, la mise en œuvre de la gestion souple de l'espace de travail au Siège de l'Organisation des Nations Unies nécessitera un montant de 49,6 millions de dollars réparti sur trois ans. Durant cette période, selon les modalités décrites aux paragraphes 47 à 49 et résumées au tableau 4, le Secrétaire général a l'intention de mettre fin aux trois baux commerciaux lorsqu'ils viennent à expiration, ce qui permettra d'utiliser les économies réalisées sur les frais de location (après la fin des travaux de rénovation) pour financer le projet, même si cela pose un problème de trésorerie temporaire.

79. À ce stade, le Secrétaire général demande l'approbation du cadre proposé pour le projet de gestion souple de l'espace de travail au Siège de l'Organisation, une autorisation d'engagement pour les dépenses de 2015 et l'autorisation d'effectuer des prélèvements sur le Fonds de roulement et sur le Compte spécial créés par l'Assemblée générale dans sa résolution 3049 A (XXVII) pour financer des avances de trésorerie à hauteur de 5,8 millions de dollars (voir sect. IX-B ci-après).

80. Le Secrétaire général a l'intention de présenter une proposition de financement pour l'ensemble du coût du projet (soit un montant supplémentaire de 43,8 millions de dollars pour la période de 2016 à 2018) dans son prochain rapport intérimaire, qu'il présentera à l'Assemblée générale lors de la partie principale de la soixante-dixième session. Cette proposition tiendra compte des économies à réaliser sur la location des locaux. À cet égard, il convient de noter que les coûts du projet pourraient être amortis d'ici à 2020.

### B. Ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2014-2015

81. Les ressources nécessaires à la mise en œuvre des stratégies de gestion souple de l'espace de travail au Siège de l'ONU, décrites ci-dessus, s'élèveraient à 5 819 000 dollars pour l'exercice biennal 2014-2015. Le coût estimatif de la mise en œuvre de la gestion souple de l'espace de travail en 2015 est récapitulé aux tableaux 9 et 10. Les ressources nécessaires pour 2015 tiennent compte de la création de 3 emplois de temporaire [1 P-5, 1 P-4 et 1 poste d'agent des services généraux (Autres classes), des services contractuels et du coût du mobilier et du matériel.

Tableau 9

#### Ressources nécessaires en 2015, par activité de projet

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Activité</i>	<i>Ressources nécessaires (estimations)</i>
Planification et études techniques. . . . .	500,0

<i>Activité</i>	<i>Ressources nécessaires (estimations)</i>
Réaménagement et rénovation du bâtiment du Secrétariat . . . . .	3 516,4
Locaux transitoires . . . . .	1 422,8
Déménagements supplémentaires . . . . .	26,2
Supervision et gestion du projet . . . . .	353,6
<b>Total . . . . .</b>	<b>5 819,0</b>

Tableau 10  
**Ressources nécessaires en 2015, par objet de dépense**

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Objet de dépense</i>	<i>Ressources nécessaires (estimations)</i>
Autres dépenses de personnel . . . . .	353,6
Services contractuels . . . . .	2 599,1
Mobilier et matériel . . . . .	2 866,3
<b>Total . . . . .</b>	<b>5 819,0</b>

*Autres dépenses de personnel (353 600 dollars)*

82. Les ressources demandées (353 600 dollars) permettraient de financer une équipe chargée de la gestion du projet, en créant, à compter d'avril 2015, 3 emplois de temporaire financés au moyen des crédits prévus à la rubrique Personnel temporaire (autre que pour les réunions). La mise en œuvre des stratégies de gestion souple de l'espace de travail nécessitera des ressources temporaires ad hoc pour appuyer le Service de la gestion des installations du Bureau des Services centraux d'appui pendant toute la durée de l'opération. Il s'agira d'un directeur de projet (P-5), chargé de la planification globale, de la gestion du changement et des contacts avec les départements concernés aux fins d'élaborer des plans détaillés, et d'un directeur des études techniques et des travaux (P-4), appuyé par un assistant administratif [agent des services généraux (Autres classes)], qui se chargera des tâches administratives liées au projet.

*Services contractuels (2 599 100 dollars)*

83. Les ressources demandées (2 599 100 dollars) permettront de financer les services de planification et d'études techniques liés au projet (500 000 dollars), les services de conception architecturale des locaux transitoires (106 500 dollars), la construction des locaux transitoires (480 200 dollars), les frais de nettoyage et d'utilisation des locaux transitoires (135 900 dollars), les services de conception architecturale des espaces du bâtiment du Secrétariat (226 000 dollars), l'aménagement des espaces du bâtiment du Secrétariat (1 019 600 dollars), les déménagements entre le bâtiment du Secrétariat et les locaux transitoires (104 700 dollars) et ceux entre les immeubles hors complexe (26 200 dollars).

*Mobilier et matériel (2 866 300 dollars)*

84. Les ressources demandées (2 866 300 dollars) permettront de financer l'acquisition de mobilier pour les locaux transitoires (700 300 dollars) et pour les espaces du bâtiment du Secrétariat (1 487 000 dollars), le matériel informatique destiné aux postes de travail du bâtiment du Secrétariat (181 600 dollars) et le matériel informatique destiné au personnel revenant dans les espaces de travail du bâtiment du Secrétariat (497 400 dollars).

## **X. Mise en œuvre des stratégies de gestion souple de l'espace de travail dans les composantes du Secrétariat aux autres lieux d'affectation**

85. Pour aider les autres lieux d'affectation à mettre en œuvre des stratégies de gestion souple de l'espace de travail, l'équipe du consultant spécialisé a été chargée d'élaborer un document d'orientation décrivant comment l'ensemble du processus s'était déroulé à New York et comment il pouvait être reproduit. Ce document d'orientation est appelé le *kit of parts* (que l'on pourrait traduire par « assemblages »). Compte tenu de la forte proportion de baux commerciaux au Siège et de la planification du Plan stratégique patrimonial à Genève, l'accent a été mis à court terme sur la mise en œuvre dans ces deux lieux. Le document d'orientation se complètera et s'affinera à la lumière des enseignements tirés de la mise en œuvre du projet à New York et à Genève et pourra servir à des projets prévus dans le cadre de l'examen stratégique des biens immobiliers d'autres lieux d'affectation.

## **XI. Prochaines étapes**

86. Si le plan de mise en œuvre proposé est approuvé par l'Assemblée générale, le Secrétariat fera immédiatement ce qui suit :

- a) Procéder à la planification et à la préparation détaillées du plan de mise en œuvre proposé;
- b) Engager pour l'année 2015 les ressources nécessaires décrites ci-dessus;
- c) Tout en procédant à la planification détaillée, lancer un processus général de gestion du changement, auquel participeront les départements afin d'entendre leurs préoccupations, de les former aux modalités de travail aménagées et de préciser au niveau de détail nécessaire les plans de mise en œuvre;
- d) Tenir un dialogue constant avec les représentants du personnel et l'ensemble des parties prenantes;
- e) Continuer à travailler en étroite collaboration avec l'Office des Nations Unies à Genève et les autres lieux d'affectation intéressés.

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



## **XII. Recommandations concernant les décisions à prendre par l'Assemblée générale**

88. L'Assemblée générale est invitée à :

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

b) 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;

c) Approuver les modalités d'application proposées pour le projet de gestion souple de l'espace de travail au Siège de l'Organisation, décrites à la section VII du présent rapport, notamment le calendrier de mise en œuvre pour la période allant de 2015 à 2018 inclus;

d) Approuver la création de trois emplois de temporaire [1 P-5, 1 P-4 et 1 agent des services généraux (Autres classes)] à compter du 1<sup>er</sup> avril 2015;

e) Autoriser le Secrétaire général à engager des dépenses à hauteur de 5 819 000 pour financer le coût du projet durant 2015, comme il est expliqué au tableau 10 du rapport;

f) Autoriser le Secrétaire général à recourir à titre exceptionnel au Fonds de roulement et au Compte spécial créés par l'Assemblée générale dans sa résolution 3049 A (XXVII) pour financer des avances de trésorerie pour le projet de gestion souple de l'espace de travail au Siège de l'Organisation à hauteur de 5 819 000 dollars;

g) Reconnaître la nécessité de faire en sorte que l'Organisation conserve de solides réserves de trésorerie et prier le Secrétaire général de tenir les États Membres informés de la situation de trésorerie, selon qu'il convient;

h) Prier le Secrétaire général de lui soumettre, à la partie principale de sa soixante-dixième session, son prochain rapport sur les stratégies de gestion souple de l'espace de travail et d'y présenter une estimation des coûts du projet restant à financer pour 2016, 2017 et 2018, ainsi que les modalités de financement.

## Annexe I

## Coût estimatif du projet de mise en œuvre de la gestion souple de l'espace de travail au Siège de l'Organisation

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Activité</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<b>Total</b>
Planification et études techniques	500,0	–	–	–	<b>500,0</b>
Réaménagement et rénovation du bâtiment du Secrétariat	3 516,4	18 303,8	9 546,6	–	<b>31 366,8</b>
Réaménagement et rénovation de l'immeuble FF	–	591,2	11 704,3	1 040,2	<b>13 335,7</b>
Locaux transitoires	1 422,8	407,6	407,6	67,9	<b>2 305,9</b>
Déménagements supplémentaires	26,2	240,8	355,3	92,7	<b>715,0</b>
<b>Total partiel, réaménagement en espaces de travail polyvalents</b>	<b>5 465,4</b>	<b>19 543,4</b>	<b>22 013,8</b>	<b>1 200,8</b>	<b>48 223,4</b>
<b>Total partiel, supervision et gestion du projet</b>	<b>353,6</b>	<b>471,5</b>	<b>471,5</b>	<b>78,6</b>	<b>1 375,2</b>
<b>Total</b>	<b>5 819,0</b>	<b>20 014,9</b>	<b>22 485,3</b>	<b>1 279,4</b>	<b>49 598,6</b>

## Annexe II

### Coûts de l'aménagement (au pied carré) du bâtiment du Secrétariat et de l'immeuble FF

#### Coûts d'aménagement du bâtiment du Secrétariat

(En dollars des États-Unis)

<i>Activité</i>	<i>Coût au pied carré</i>
Mobilier (y compris matériel audiovisuel) . . . . .	35,00
Travaux légers . . . . .	24,00
Menuiserie décorative	
Profilés métalliques creux	
Métal et verre décoratifs	
Parois sèches et charpentes	
Supports d'enduits et isolation sonore	
Tapis, revêtement de sol en vinyle, garniture	
Peinture et papier peint	
Panneaux en tissu	
Autorisations . . . . .	0,50
Charges d'immeubles . . . . .	0,50
Frais accessoires : études techniques, travaux, honoraires des consultants . . . . .	4,32
<b>Total, coûts d'aménagement du bâtiment du Secrétariat. . . . .</b>	<b>64,32</b>

#### Coûts d'aménagement de l'immeuble FF

(En dollars des États-Unis)

<i>Activité</i>	<i>Coût au pied carré</i>
Mobilier . . . . .	30,00
Travaux . . . . .	100,00
Démolition	
Béton, maçonnerie, ignifugation	
Acier profilé	
Menuiserie	
Profilés métalliques creux	
Métaux et verre	
Parois sèches et charpentes	
Supports d'enduits et isolation sonore	
Carrelage et pierre	
Tapis, revêtement de sol en vinyle, garniture	

---

<i>Activité</i>	<i>Coût au pied carré</i>
Peinture et papier peint	
Panneaux en tissu	
Appareils électriques	
Traitement des fenêtres	
Ventilation et climatisation	
Plomberie	
Systèmes d'extinction automatique	
Éclairage	
Électricité	
Câblage de communications	
Signalétique . . . . .	2,00
Matériel audiovisuel . . . . .	9,00
Sécurité . . . . .	2,00
Consultants en planification. . . . .	5,00
Autorisations . . . . .	1,00
Charges d'immeubles . . . . .	1,00
Frais accessoires : études techniques, travaux, honoraires des consultants . . . . .	18,47
<b>Total, coûts d'aménagement de l'immeuble FF. . . . .</b>	<b>168,47</b>

---