



# Assemblée générale

Distr. générale  
27 mai 2021  
Français  
Original : anglais

Soixante-quinzième session  
Point 141 de l'ordre du jour  
Projet de budget-programme pour 2021

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

### Quarante-troisième rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires sur le projet de budget-programme pour 2021

#### I. Introduction

1. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a examiné le rapport du Secrétaire général sur l'état d'avancement de la gestion souple de l'espace de travail au Siège de l'Organisation des Nations Unies ([A/75/342/Add.1](#) et [A/75/342/Add.1/Corr.1](#)). Pour cet examen, il a reçu des renseignements supplémentaires et des éclaircissements puis des réponses écrites le 19 mai 2021.
2. Le rapport du Secrétaire général est présenté en application de la section XIII de la résolution [75/253](#), où l'Assemblée générale a souscrit à la recommandation dans laquelle le Comité consultatif avait prié le Secrétaire général de procéder à une évaluation du projet et de proposer des options détaillées concernant l'étendue des travaux restant à accomplir qui seraient examinées par l'Assemblée pendant la deuxième partie de sa soixante-quinzième session ([A/75/7/Add.13](#), par. 14).

#### II. État d'avancement du projet et prochaines étapes proposées

3. Dans son rapport, le Secrétaire général indique qu'en janvier 2021, 22 étages du bâtiment du Secrétariat, sur les 27 prévus à l'origine, avaient été réaménagés en espace de travail flexible, ce qui permettait d'accueillir au Siège 1 291 personnes de plus qu'au début du projet ([A/75/342/Add.1](#), par. 5). Il restait à aménager cinq étages et compte tenu des risques liés à la planification, des nouveaux besoins des utilisateurs et de l'évolution de l'utilisation des modalités de travail aménagées, le Secrétariat avait réévalué le projet dans son ensemble et envisagé deux scénarios : a) scénario 1 : reprise des travaux en juillet 2021 pour les cinq étages restants et achèvement du projet à la mi-2022 ; b) scénario 2 : clôture du projet sans aménager les étages restants (*ibid.*, par. 20 et 21). Dans son rapport, le Secrétaire général examine le cahier des charges, le calendrier et le coût du projet (*ibid.*, sect. III à V) pour chaque scénario,



compare les deux scénarios (ibid., sect. VI) et propose les étapes suivantes (ibid., sect. VII).

4. Le Secrétaire général propose de suivre le scénario 2 (clôture du projet) qui, à son avis, présente des avantages plus probants et moins de risques (ibid., tableau 7 et par. 37). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que ce scénario était jugé plus prudent en raison des incertitudes entourant les modalités de travail après la pandémie, qui sont en cours d'examen (voir par. 17 à 19 ci-dessous), et de leurs conséquences pour l'aménagement de l'espace de travail et les besoins en bureaux au Siège.

5. Selon le scénario envisagé, l'aménagement des 22 étages terminé en janvier 2021 marquerait la clôture du projet de gestion souple de l'espace de travail. En réponse à ses questions, le Comité consultatif a également été informé que le réaménagement des cinq étages restants permettrait d'accueillir 150 à 200 personnes de plus, mais que le Secrétariat estimait que le fait de ne pas mener le projet à son terme selon ce qui était prévu initialement n'entraînait pas de risque supplémentaire et qu'il attendait de lever les incertitudes entourant les nouvelles modalités de travail et leurs conséquences pour l'aménagement de l'espace de travail. En outre, la superficie que l'aménagement des étages restants ferait gagner dans les immeubles en location ne permettrait pas de faire des économies à court terme car la location de ces espaces est comprise dans le loyer desdits bâtiments (voir également par. 23 ci-dessous)<sup>1</sup>. Le Comité a également été informé que la résiliation des contrats afférents à l'aménagement des espaces de travail flexibles n'entraînerait aucun frais et n'aurait pas d'incidence juridique.

6. Selon le scénario proposé, le Secrétariat : a) réaliserait au dernier trimestre de 2021 une enquête après la réinstallation dans les six étages réaménagés en 2019 et 2020 ; b) lancerait la procédure de passation de marché pour une évaluation externe indépendante du projet qui aurait lieu au second semestre de 2022 ; c) clôturerait le projet de gestion souple de l'espace de travail ; d) évaluerait les modalités de travail exceptionnelles et l'évolution des besoins en espace de travail après la pandémie afin d'en tenir compte dans les nouveaux plans relatifs aux locaux du Siège ; e) soumettrait un rapport final à l'Assemblée générale à sa soixante-dix-septième session, dans lequel figureraient un bilan du projet, les conclusions et recommandations issues de l'évaluation indépendante et une section récapitulant les enseignements à retenir (A/75/342/Add.1, par. 25 et 38).

7. Le coût du scénario 2 est estimé à 753 700 dollars et ce montant permettrait de financer ce qui suit : les services de consultants pour la réalisation d'enquêtes après la réinstallation (30 000 dollars) ; la gestion du projet (352 900 dollars) (voir par. 8 ci-dessous) et une évaluation indépendante du projet (370 800 dollars) (voir par. 10 à 13 ci-dessous). Sachant que l'Assemblée générale a déjà ouvert des crédits d'un montant de 145 700 dollars, les ressources supplémentaires pour l'année s'élèveraient à 608 000 dollars (A/75/342/Add.1, par. 35). Le coût de la clôture du projet sans l'aménagement des cinq étages restants est estimé à 48 327 800 dollars, soit 6 653 600 dollars de moins que le montant estimé initialement (ibid., par. 33).

8. Les ressources nécessaires pour la gestion du projet (352 900 dollars) permettraient de reconduire dans leurs fonctions un P-5 jusqu'en décembre 2021 (275 000 dollars) et un(e) agent(e) des services généraux (Autres classes) jusqu'en août 2021 (77 867 dollars), qui se chargeraient de clore le projet comme suit : assurance que les travaux ont été achevés selon le cahier des charges ; versement des

<sup>1</sup> L'espace qui pourrait devenir inoccupé correspondrait à un étage de l'immeuble FF, à un étage de l'immeuble DC-2 et à une superficie de 55 mètres carrés répartis sur différents étages de l'immeuble Albano.

montants à payer au titre de la retenue de garantie et clôture des contrats ; établissement, transfert et archivage des dossiers du projet ; inventaire des enseignements à retenir ; établissement du rapport final. Le Comité consultatif note que l'inventaire des enseignements à retenir est une activité qui se fait au fur et à mesure du projet et rappelle que des ressources avaient également été allouées à cette fin au titre de la gestion du projet en 2020 et 2021 [résolutions 75/253, sect. XIII, par. 3 et 74/263, sect. IX, par. 12 ; voir également A/75/342, par. 53 c) et A/74/345, par. 42 c)].

**9. Compte tenu de l'analyse faite par le Secrétaire général des risques et des avantages liés à l'achèvement du projet et de la proposition qu'il a faite de le clore, et sachant que des incertitudes subsistent quant aux modalités de travail après la pandémie et à leurs conséquences pour l'aménagement de l'espace de travail, le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de clore le projet de gestion souple de l'espace de travail le 31 décembre 2021, sans l'aménagement des étages restants. Il recommande également que l'Assemblée le prie de procéder au dernier trimestre de 2021 à une enquête après la réinstallation dans les six étages réaménagés en 2019 et 2020 et de lui soumettre un rapport final qu'elle examinera durant la première partie de la reprise de sa soixante-seizième session. Une liste complète des enseignements à retenir devra figurer dans ce rapport (A/75/7/Add.13, par. 29). Le Comité recommande l'approbation de ressources d'un montant de 352 900 dollars au titre de la gestion du projet pour la reconduction d'un P-5 jusqu'en décembre 2021 et d'un(e) agent(e) des services généraux (Autres classes) jusqu'en août 2021 qui seront chargés des activités restantes à exécuter pour le projet.**

#### **Évaluation indépendante du projet**

10. Le Comité consultatif rappelle que, bien que l'Assemblée générale ait demandé à maintes reprises qu'il soit procédé à une évaluation du projet pilote ou à une évaluation indépendante du projet lui-même (A/74/7/Add.18, par. 21), le projet a été mené pratiquement jusqu'à son terme sans que ces évaluations soient faites. Il a précédemment souligné qu'il fallait qu'une évaluation indépendante et complète soit réalisée par le Comité des commissaires aux comptes ou par le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) en tenant compte par ailleurs des implications du projet pour les stratégies de gestion souple de l'espace de travail d'autres lieux d'affectation (A/75/7/Add.13, par. 29).

11. Dans son rapport actuel, le Secrétaire général indique que le Comité des commissaires aux comptes a recommandé que le BSCI ou un évaluateur externe procède à une évaluation complète du projet. Il propose de faire appel à une procédure de passation de marché pour engager un évaluateur externe, car le BSCI a redit qu'il n'y avait pas suffisamment de ressources pour entreprendre cette évaluation en 2021 (A/75/342/Add.1, par. 14 et 15). L'évaluation est prévue pour le second semestre de 2022, après la passation d'un marché pour des services de consultants (ibid., par. 25).

12. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que l'évaluateur mesurerait la productivité et le bien-être du personnel dans les espaces de travail flexibles. L'évaluation pourrait également compléter les travaux de l'équipe du projet en ce qui concerne l'inventaire des enseignements à retenir, porter sur les aspects de la stratégie de gestion souple de l'espace de travail qui ne sont pas couverts par les enquêtes après la réinstallation et servir de référence pour des projets similaires. Il a également été informé que le coût de l'évaluation externe indépendante, soit 370 800 dollars [ibid., par. 35 b)], avait été estimé à partir du

montant des honoraires du consultant retenu pour le projet de gestion souple de l'espace de travail et en tablant sur une durée de trois mois.

**13. Le Comité consultatif n'est pas convaincu qu'un évaluateur externe serait le mieux placé pour procéder à une évaluation complète du projet de gestion souple de l'espace de travail, car celui-ci est complexe et pourrait avoir des répercussions sur des projets similaires qui seraient menés dans l'Organisation ; il recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de charger le Bureau des services de contrôle interne de procéder à une évaluation indépendante du projet, notamment pour déterminer si les objectifs fixés ont été atteints, évaluation qui lui sera présentée durant la première partie de la reprise de sa soixante-seizième session [voir également [A/75/7/Add.13](#), par. 29)]. Le Comité recommande donc que les ressources demandées (370 800 dollars) pour la réalisation de l'évaluation indépendante ne soient pas approuvées.**

#### **Évaluation des besoins en espace de travail après la pandémie**

14. En plus de la clôture du projet, le Secrétaire général propose que tout nouveau réaménagement de l'espace de travail soit intégré dans les plans à l'examen, qui visent à répondre aux nouveaux besoins résultant des nouvelles modalités de travail qui auront cours après la pandémie ([A/75/342/Add.1](#), résumé). En réponse à ses questions, le Comité consultatif a été informé que le Secrétariat se livrait à une analyse en continu des nouvelles modalités de travail (voir par. 17 à 19 ci-dessous) et s'employait à déterminer les besoins en espace de travail qui en découleraient. En attendant, il avait du mal à évaluer quels changements et quels aménagements seraient nécessaires mais il prévoyait qu'il faudrait des espaces de travail plus souples et plus adaptables. Il a indiqué que les étages réaménagés pouvaient être modifiés plus facilement que les étages classiques : a) on pourrait prévoir plus d'espaces pour le travail en collaboration (par exemple, en remplaçant les coffres de rangement et bureaux par des salles de réunions) ; b) on pourrait aussi faciliter le travail en mode hybride, c'est-à-dire travail en présentiel combiné au télétravail (par exemple, en prévoyant plus de matériel de visioconférence ; c) on pourrait enfin optimiser l'occupation des locaux (par exemple, en remplaçant les coffres de rangement par des bancs de stockage et en appliquant un ratio de partage des sièges plus élevé que le ratio actuel, qui est de quatre sièges pour cinq personnes) (voir également [A/75/342/Add.1](#), tableau 7). Le Comité a également été informé que pour revoir les modalités de travail, il faudrait d'abord recueillir des données pendant plusieurs mois après la pandémie pour que les décisions à long terme soient fondées sur l'expérience.

15. Le Comité consultatif note que, dans son rapport, le Secrétaire général semble proposer qu'un nouveau projet soit lancé et qu'il indique que tout futur projet de réaménagement nécessiterait la mobilisation d'une nouvelle équipe, la passation de nouveaux contrats et l'allocation de ressources (ibid.). Ayant demandé des précisions, il a été informé qu'une fois qu'un nouveau cahier des charges aurait été établi, un nouvel appel d'offres serait lancé, dont les coûts devraient correspondre au descriptif du projet et au prix du marché au moment de la soumission.

**16. Le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de procéder à une évaluation de l'espace de travail au Siège, en tenant compte, notamment : de l'évolution des besoins de l'Organisation ; des enseignements tirés du projet de gestion souple de l'espace de travail et de l'expérience acquise durant la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) ; des conséquences qu'auraient de nouvelles modalités de travail, y compris les modalités de travail aménagées en vigueur actuellement ; de l'évaluation stratégique et de l'analyse coûts-avantages du parc immobilier de l'Organisation à New York réalisées par le Secrétaire général ([A/75/7/Add.13](#), par. 26 ; voir**

également par. 23 ci-après) ; de la réalisation d'autres gains d'efficience ; des considérations liées à la productivité, à la santé et à la sécurité au travail et au bien-être du personnel ; ainsi que des conclusions de l'évaluation du projet de gestion souple de l'espace de travail menée par le BSCI. Il faudrait également faire figurer dans cette évaluation les éventuelles implications pour les bureaux hors Siège et les commissions régionales qui mettent en œuvre ou prévoient de mettre en œuvre des stratégies de gestion souple de l'espace de travail. Le Comité recommande également que l'Assemblée prie le Secrétaire général de lui présenter à sa soixante-dix-septième session un rapport détaillé sur l'issue de cette évaluation. En outre, il souligne que les recommandations formulées dans le présent rapport ne signifient nullement qu'il approuve de futurs projets de réaménagement et compte que si des propositions ayant des incidences financières venaient à découler de cette évaluation, les règles et procédures applicables seraient respectées.

### III. Questions diverses

#### Nouvelles modalités de travail

17. En réponse à ses questions, le Comité consultatif a été informé que l'Organisation s'employait, dans le cadre d'activités interdisciplinaires, à définir les futures modalités de travail en se fondant sur l'expérience acquise au cours de l'année écoulée afin d'aider les entités à déterminer leurs besoins opérationnels après la pandémie. Un groupe de travail composé de 130 représentants du Secrétariat et des organismes, fonds et programmes étudiait les possibilités en ce qui concernait les modalités de travail aménagées, le matériel et les services liés à la technologie, la santé et le bien-être du personnel, la culture, l'appui aux États membres dans le domaine de la communication et les besoins des lieux d'affectation hors Siège. En outre, les orientations données aux chefs d'entités sur la définition des fonctions essentielles devant être exercées sur place étaient régulièrement revues et éclaireraient la prise de décision sur les fonctions pouvant être exercées à distance, même après l'assouplissement des restrictions liées à la COVID-19. Par ailleurs, le Comité de haut niveau sur la gestion examinait actuellement différentes modalités de travail pour l'avenir.

18. Le Comité consultatif a également été informé que l'on supposait que le personnel souhaiterait de plus en plus télétravailler, comme c'était le cas dans d'autres grandes organisations et comme le montraient les pratiques observées au Secrétariat, notamment les premiers résultats d'une enquête que le syndicat avait faite auprès du personnel de New York. Le Secrétariat prévoyait de recueillir des données plus complètes sur les modalités de travail aménagées en vigueur actuellement et sur les préférences pour l'avenir et de procéder à une étude une fois qu'un plus grand nombre de membres du personnel réintégreraient les locaux, ce qui devrait se produire vers la fin de 2021. En outre, il serait demandé au personnel d'encadrement d'évaluer les répercussions du télétravail sur la qualité et la performance. Le Secrétariat s'attendait à ce que les décisions relatives au télétravail soient prises en fonction de plusieurs facteurs : nature des fonctions, préférences du personnel et considérations relatives à la santé publique et à la santé au travail. Dans le rapport actuel, il n'était pas précisé quand l'étude des modalités de travail et la définition de nouvelles modalités de travail seraient terminées.

19. Le Comité consultatif attend avec intérêt de recevoir des informations sur l'examen des modalités de travail en vigueur actuellement et d'éventuelles propositions concernant de nouvelles modalités de travail, assorties des incidences financières qu'elles pourraient avoir. Il souligne qu'il importe d'avoir

une approche globale et cohérente des stratégies de gestion des ressources humaines, qui devraient être conçues pour répondre aux besoins opérationnels de l'Organisation et tenir compte des enseignements tirés de l'expérience du télétravail à grande échelle durant la pandémie. En outre, il faudra tenir compte des modalités de travail pour déterminer les besoins en espace de travail dans les locaux du Siège dont l'ONU est propriétaire et dans ceux qu'elle loue (voir par. 16 ci-dessus et par. 23 ci-dessous).

### Dépenses locatives

20. En réponse à ses questions, le Comité consultatif a été informé que le montant total des obligations locatives pour les locaux occupés par le Secrétariat à New York (immeubles DC-1, DC-2, FF, Albano et Falchi) s'élevait à 47 028 674 dollars en 2020 et qu'il était estimé à 47 499 372 dollars en 2021 et à 48 669 754 dollars en 2022. Le loyer de base est fixe mais les obligations locatives comprennent les frais de fonctionnement, l'entretien des bâtiments et, dans certains cas, le montant de l'impôt foncier, qui varie d'une année à l'autre. L'ONU a continué à payer l'intégralité des dépenses locatives en 2020, comme prévu dans les baux.

21. Le Comité consultatif a de nouveau été informé que l'ONU ne pourrait pas se séparer des espaces loués avant mars 2023, c'est-à-dire à l'expiration des baux des immeubles DC-1 et DC-2. Ces baux ne pouvaient être résiliés que si l'Organisation déménageait son siège de New York. Ceux des immeubles FF et Albano prévoyaient que la résiliation anticipée pouvait intervenir en décembre 2024, moyennant des pénalités de 25 millions de dollars, et en mai 2025, moyennant des pénalités de 12 millions de dollars, respectivement (voir également [A/75/7/Add.13](#), par. 25). Le Secrétariat considérait que les baux existants étaient avantageux : l'ONU ayant signé des baux de longue durée, elle avait bénéficié de prix intéressants, qui correspondaient aux prix moyens du marché.

22. Le Comité consultatif a également été informé qu'à l'avenir la décision de louer des locaux serait fonction des besoins en espace de bureau que l'ONU aurait après la pandémie, ce qui ne pourrait être déterminé qu'une fois définies les nouvelles modalités de travail et dépendrait aussi des conditions du marché et de l'issue des négociations des baux des immeubles DC-1 et DC-2. En outre, on pourrait envisager lors de la négociation de prévoir que le montant du loyer soit réduit si une partie des locaux devenait inoccupée.

23. Le Comité consultatif rappelle qu'à la section XIII de sa résolution [75/253](#), l'Assemblée générale a fait sienne la recommandation dans laquelle il avait prié le Secrétaire général de rendre compte de l'évaluation stratégique et de l'analyse coûts-avantages du parc immobilier de l'Organisation dans son projet de budget-programme pour 2022. Il souligne qu'il faudrait redoubler d'efforts pour réaliser des gains d'efficacité en analysant l'évolution de l'utilisation de l'espace de travail et les fluctuations des prix du marché et en tenant compte de l'examen des modalités de travail qui est en cours actuellement (voir également [A/75/7/Add.13](#), par. 26). En outre, il est d'avis que, lorsqu'il négociera les baux, le Secrétariat devrait envisager que soient inscrites des clauses de force majeure et que soit prévue la possibilité de procéder à des ajustements en fonction de l'occupation des locaux. Il considère également que le Secrétaire général devrait donner des informations actualisées et complètes à l'Assemblée avant le renouvellement des baux des bâtiments de New York.

### **Considérations relatives à la sécurité et à l'hygiène durant la pandémie de COVID-19**

24. Le Comité consultatif a de nouveau été informé que, comme indiqué dans le précédent rapport du Secrétaire général sur la gestion souple de l'espace de travail (A/75/342, par. 26), l'Administration avait conclu que, du point de vue de la sécurité et de l'hygiène du travail, les espaces de travail flexibles, les postes de travail modulaires et les bureaux fermés pouvaient être utilisés en toute sécurité pendant la pandémie de COVID-19. Le Comité rappelle que, dans sa résolution 75/253, sect. XIII, l'Assemblée générale a fait siennes les recommandations dans lesquelles il avait prié le Secrétaire général : a) de faire procéder dès que possible à une évaluation technique indépendante pour déterminer si les locaux du Siège pouvaient être utilisés sans danger pendant la pandémie et de recommander d'éventuels aménagements ; b) de donner dans la présentation du prochain budget ordinaire des informations détaillées sur les mesures prises pour garantir que les locaux pouvaient être utilisés sans danger et sur le coût de ces mesures (A/75/7/Add.13, par. 5). **Le Comité souligne à nouveau qu'il est capital de garantir que le lieu de travail est sans danger durant la pandémie de COVID-19 et note qu'aucune information sur l'évaluation technique indépendante de la sécurité des locaux pendant la pandémie n'a été donnée dans l'actuel rapport du Secrétaire général (voir également ibid.). Il attend avec intérêt de recevoir des informations détaillées sur les mesures prises et leurs coûts dans le cadre de la présentation du budget ordinaire pour 2022.**

## **IV. Conclusion**

25. Les décisions que l'Assemblée générale est invitée à prendre figurent au paragraphe 39 du rapport du Secrétaire général (A/75/342/Add.1 et A/75/342/Add.1/Corr. 1). **Sous réserve des recommandations et observations qu'il a formulées ci-dessus, le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale prenne note du rapport du Secrétaire général.**

---