



Assemblée générale

Distr. générale
31 janvier 2022
Français
Original : anglais

Soixante-seizième session
Point 137 de l'ordre du jour
Budget-programme de 2021

Rapport final sur la mise en œuvre d'une gestion souple de l'espace de travail au Siège de l'Organisation des Nations Unies

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Soumis en application de la résolution [75/253](#) C de l'Assemblée générale, le présent rapport est le rapport final sur la mise en œuvre de stratégies de gestion souple de l'espace de travail au Siège de l'Organisation des Nations Unies.

Dans son cinquième rapport annuel sur l'état d'avancement de ce projet ([A/75/342](#)), le Secrétaire général a appelé l'attention sur les répercussions de la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19), notamment sur le fait que les activités de construction avaient dû être suspendues. Le réaménagement des étages qui étaient déjà en travaux a été achevé dès que les activités de construction ont pu reprendre en toute sécurité, mais d'autres activités prévues dans le cadre du projet ont été mises en attente le temps que le cahier des charges puisse être réévalué au regard des effets de la pandémie. Par la suite, en mars 2021, le Secrétaire général a proposé que le projet soit clôturé et que les enseignements à retenir, les pratiques exemplaires applicables et tout nouveau réaménagement de l'espace de travail soient pris en compte dans les réflexions menées sur les moyens de répondre aux besoins naissants résultant des nouvelles modalités de travail qui prévaudraient vraisemblablement après la pandémie (voir [A/75/342/Add.1](#) et [A/75/342/Add.1/Corr.1](#)). Lorsqu'elle a approuvé la clôture du projet dans sa résolution [75/253](#) C, l'Assemblée générale a demandé qu'un rapport final lui soit remis sur le sujet.

Le présent rapport retrace la genèse et la mise en œuvre du projet de gestion souple de l'espace de travail, en détaille le coût, et présente les avantages obtenus ainsi que les enseignements tirés de l'expérience.

Le projet de gestion souple de l'espace de travail s'est achevé le 31 décembre 2021. Sur les 27 étages prévus à l'origine, 22 ont été complètement réaménagés. Le bâtiment du Secrétariat peut désormais accueillir 1 291 personnes supplémentaires, ce qui a permis de ne pas reconduire trois contrats de location liés à des bâtiments



commerciaux ainsi qu'un autre bail concernant la location de deux étages dans un autre bâtiment. Les économies ainsi réalisées sur les frais de location se montent à 18,8 millions de dollars par an.

Le projet de gestion souple de l'espace de travail a permis de faire bénéficier plus de 3 100 membres du personnel travaillant au Siège d'un environnement de travail rénové et modernisé. Les résultats des enquêtes menées auprès des membres du personnel affectés aux étages réaménagés ont systématiquement montré que la satisfaction quant au lieu de travail était plus élevée qu'elle ne l'était au moment de l'enquête initiale réalisée en 2014, avant le début du projet. La mise en place d'une gestion souple de l'espace de travail ainsi que de nouvelles solutions informatiques a rendu les membres du personnel plus mobiles, ce qui a facilité le passage au télétravail pendant la pandémie et donc contribué à assurer la continuité des opérations de l'Organisation. L'enquête qui devait être menée auprès des départements clients après réinstallation dans les locaux réaménagés mais qui n'a pas pu l'être étant donné que les taux d'occupation du bâtiment du Secrétariat ont diminué et continuent de fluctuer en raison de la pandémie sera réalisée dès que possible en 2022, quand la pandémie n'aura plus d'incidence sur les taux d'occupation des étages.

L'Assemblée générale est invitée à prendre note du présent rapport.

I. Introduction

1. En mars 2021, le Secrétaire général a présenté un additif à son cinquième rapport 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](#)). Constatant que les effets de la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) continuaient à se faire sentir sur les taux d'occupation et l'utilisation des espaces de bureaux du Siège, il a proposé que le projet soit clôturé et qu'il soit tenu compte des enseignements à retenir, des pratiques exemplaires applicables et de tout nouveau réaménagement de l'espace de travail dans les réflexions menées sur la meilleure façon de répondre aux besoins naissants résultant des nouvelles modalités de travail qui prévaudraient vraisemblablement après la pandémie.

2. Le présent rapport est soumis en application de la section II de la résolution [75/253](#) C de l'Assemblée générale, qui a été adoptée après examen de l'additif au cinquième rapport du Secrétaire général sur l'état d'avancement du projet et du rapport correspondant du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires ([A/75/7/Add.42](#)). Dans sa résolution, l'Assemblée a notamment souscrit à la recommandation faite par le Comité consultatif de demander au Secrétaire général de clore le projet de gestion souple de l'espace de travail au 31 décembre 2021 et de présenter un rapport final qu'elle examinerait durant la première partie de la reprise de sa soixante-seizième session (*ibid.*, par. 9).

3. Le présent rapport a vocation à être le dernier sur le projet de gestion souple de l'espace de travail, consécutivement à la décision qui a été prise de clore celui-ci. Il retrace la genèse et la mise en œuvre du projet, en détaille le coût et présente les avantages obtenus et les enseignements tirés de l'expérience. Il donne également suite aux recommandations récemment formulées par le Comité des commissaires aux comptes ainsi qu'à certaines observations et recommandations émises par le Comité consultatif.

II. Vue d'ensemble du projet

4. L'idée de ce projet a été soumise pour la première fois à l'Assemblée générale en 2013, lorsque le Secrétaire général a présenté les résultats d'une étude de faisabilité sur la mise en place de stratégies de gestion souple de l'espace de travail au Siège (voir [A/68/387](#)). Cette étude avait montré que, bien menée, la mise en œuvre d'une gestion souple de l'espace de travail pourrait présenter plusieurs avantages, et notamment favoriser la productivité du personnel, la collaboration sur le lieu de travail, la continuité des opérations et la reprise après sinistre, la rétention du personnel et la réduction des besoins et des coûts en matière d'immobilier. En réponse à la demande formulée par l'Assemblée dans sa résolution [68/247](#) B (sect. IV, par. 5), un programme pilote et une étude de faisabilité de la mise en œuvre de stratégies de gestion souple de l'espace de travail ont été conduits.

5. Au début de 2015, dans un rapport sur les résultats obtenus dans le cadre du programme pilote, le Secrétaire général a indiqué que, moyennant certains ajustements, la mise en place d'une gestion souple de l'espace de travail au Siège pourrait donner de très bons résultats (voir [A/69/749](#)). Il a souligné que la gestion souple de l'espace de travail s'inscrivait dans l'objectif de réforme globale qui visait à doter le Secrétariat d'un modèle de fonctionnement moderne et agile. Il a expliqué que le réaménagement de l'espace de travail selon ces nouvelles modalités donnerait assez de souplesse aux membres du personnel pour leur permettre de travailler là où ils seraient les plus efficaces. Il a ajouté qu'en donnant aux fonctionnaires les outils informatiques et la souplesse nécessaires pour travailler depuis différents lieux,

l'Organisation serait mieux préparée à assurer la continuité des opérations en cas de sinistre.

6. Dans son rapport, le Secrétaire général a observé que la stratégie proposée permettrait d'améliorer la qualité d'ensemble de l'environnement de travail au Siège en donnant aux fonctionnaires la faculté de choisir leur espace de travail, une certaine souplesse et un accès à plus de lumière naturelle. Il a en outre indiqué que, moyennant un investissement de départ qui lui permette de mettre en œuvre un projet de gestion souple de l'espace de travail, l'Organisation pourrait réduire considérablement ses dépenses liées aux contrats de location à long terme de bâtiments commerciaux au Siège, à New York, et optimiser son utilisation de l'espace disponible. Après examen du rapport, l'Assemblée générale a approuvé la mise en œuvre du projet de gestion souple de l'espace dans sa résolution [69/274 A](#). Depuis le lancement du projet, conformément à ce qu'avait demandé l'Assemblée, le Secrétaire général a présenté chaque année des rapports sur l'état d'avancement du projet, le calendrier des travaux, les dépenses prévues jusqu'à l'achèvement du projet et la situation financière¹.

7. Les principales étapes du projet sont résumées ci-après :

a) En 2013, le Secrétaire général a présenté les résultats d'une étude de faisabilité sur la mise en place de stratégies de gestion souple de l'espace de travail au Siège (voir [A/68/387](#)). Dans sa résolution [68/247 B](#), l'Assemblée générale a noté que les stratégies de gestion souple de l'espace de travail devaient avoir pour objectif d'améliorer la productivité et l'efficacité de l'Organisation ainsi que l'environnement de travail du personnel, et demandé au Secrétaire général de lui présenter une étude sur la faisabilité de la mise en œuvre de stratégies de gestion souple de l'espace de travail à l'Organisation ;

b) En 2014, le Secrétaire général a présenté à l'Assemblée, à sa soixante-neuvième session, un rapport contenant une étude de faisabilité ([A/69/749](#)), après examen duquel l'Assemblée a, dans sa résolution [69/274](#), autorisé la poursuite du projet. Un programme pilote a été élaboré pour les 18^e et 19^e étages du bâtiment du Secrétariat ;

c) En 2015, sur la base du programme pilote, le projet de gestion souple de l'espace de travail a commencé avec le réaménagement de certaines parties des 18^e et 19^e étages du bâtiment du Secrétariat. Un espace situé au niveau 3B du bâtiment de l'Assemblée générale a été aménagé en locaux transitoires pour accueillir le personnel de ces étages. L'équipe chargée du projet a été constituée ;

d) En 2016, le projet s'est poursuivi avec l'achèvement des travaux des 18^e et 19^e étages du bâtiment du Secrétariat et le réaménagement du 13^e étage ;

e) En 2017, les 12^e, 20^e et 21^e étages du bâtiment du Secrétariat ont été réaménagés conformément aux modalités de gestion souple de l'espace de travail. Grâce à l'optimisation de l'espace ainsi réalisée, l'Organisation a été en mesure en avril de ne pas renouveler le contrat de location de l'immeuble Daily News (sis au 220 East 42nd Street) ;

f) En 2018, les travaux des 10^e, 11^e, 14^e, 17^e, 30^e et 31^e étages du bâtiment du Secrétariat ont été achevés et le réaménagement des 7^e et 9^e étages a été entamé. Les gains d'espace réalisés ont permis à l'Organisation de libérer le bâtiment de la United Nations Federal Credit Union [sis au 3 Court Square (Long Island City)] en avril et l'immeuble Innovation (sis au 300 East 42nd Street) en septembre ;

¹ Voir [A/69/749](#), [A/70/708](#), [A/72/379](#), [A/73/370](#), [A/73/370/Corr.1](#), [A/74/345](#), [A/75/342](#), [A/75/342/Add.1](#) et [A/75/342/Add.1/Corr.1](#).

g) En 2019, les travaux menés aux 7^e et 9^e étages du bâtiment du Secrétariat ont été achevés et les 22^e, 23^e, 24^e, 25^e, 33^e et 34^e étages ont été réaménagés. Le 5^e étage du bâtiment FF a été libéré ;

h) En 2020, après la reprise des activités de construction en juillet 2020, les travaux de réaménagement des 26^e et 35^e étages, déjà bien avancés, ont été achevés. Cependant, en raison de la persistance de la pandémie, la transformation des étages restants a été mise en attente et le cahier des charges du projet a été réajusté pour tenir compte de l'impact de la pandémie. Le 4^e étage du bâtiment FF a été libéré ;

i) En 2021, les effets de la pandémie continuant de se faire sentir sur le taux d'occupation et l'utilisation des espaces de travail au Siège, l'Assemblée a souscrit à la proposition du Secrétaire général tendant à clôturer le projet de gestion souple de l'espace de travail sans procéder, comme il était prévu initialement, au réaménagement des cinq étages restants. Au total, la capacité d'accueil du bâtiment du Secrétariat a augmenté de 1 291 personnes, comme indiqué à l'annexe I. Le projet a atteint le seuil de rentabilité en 2021 et permet de réaliser des économies de 18,8 millions de dollars par an sur les frais de location.

III. État d'avancement du projet

8. Après que la décision a été prise de clôturer le projet sans réaménager les étages restants, l'équipe en charge de la gestion du projet, dont les effectifs avaient été réduits, s'est employée à mener à bien les activités de clôture et à recenser les enseignements tirés du projet qui pourraient être mis à profit dans le cadre de futurs chantiers de réaménagement de l'espace de travail, compte tenu notamment de l'évolution des besoins une fois la pandémie terminée.

9. Au 31 décembre 2021, mis à part certains produits devant encore être fournis par le consultant chargé de la planification et de la gestion du changement, toutes les activités de clôture requises avaient été menées à bien : règlement des dernières factures, rapprochement des dépenses occasionnées par le projet depuis son lancement, cessation des services contractuels et remise par l'équipe du projet des documents de passation destinés à servir d'archives et à être mis à profit lors de projets futurs.

10. L'enquête qui devait être menée en avril 2020 auprès des départements et bureaux clients après réinstallation dans les étages réaménagés en 2019 et 2020 mais qui n'a pas pu l'être en raison de la diminution et de la fluctuation du taux d'occupation du bâtiment du Secrétariat pendant la pandémie sera réalisée dès que possible en 2022, quand la pandémie n'aura plus d'incidence sur les taux d'occupation. Il pourra s'avérer nécessaire d'y apporter des modifications pour tenir compte du taux de télétravail, qui a de fortes chances d'être plus élevé qu'auparavant. Une fois l'enquête terminée, l'administration en analysera les résultats afin de repérer toute évolution par rapport aux études après réinstallation précédemment menées et utilisera les conclusions de l'enquête dans le cadre de l'action plus large pour mettre à la disposition du personnel des espaces de travail qui soient adaptés à la finalité visée et continuent de répondre aux besoins de l'Organisation.

IV. Coût du projet

11. Dans la première étude de faisabilité présentée par le Secrétaire général en 2014 sur la mise en œuvre de stratégies de gestion souple de l'espace de travail au Siège, le coût du projet était estimé à 49 598 600 dollars. En 2016, dans un plan de mise en œuvre révisé, le Secrétaire général a proposé d'apporter des modifications au projet

sur la base des données d'expérience recueillies (voir [A/70/708](#)). Ces améliorations tenaient compte des enseignements tirés de l'expérience, notamment de la nécessité de mettre à la disposition du personnel un plus grand nombre de petits espaces de réunion clos ainsi que d'espaces de rangement. Sur la base des informations alors disponibles, le coût d'exécution du projet avait été estimé à 65 709 400 dollars.

12. Après que l'Assemblée générale a autorisé la poursuite du projet, l'équipe chargée du projet a défini les termes d'un contrat de construction adapté aux besoins du projet et prévoyant l'utilisation, pour l'ameublement des étages du bâtiment du Secrétariat, d'unités modulaires dont le prix aurait été fixé à l'avance. Exécutés en mai 2017, ce contrat et un autre contrat relatif à du mobilier sur mesure ont permis de réduire les coûts à l'unité et donc de revoir à la baisse l'estimation des dépenses liées au projet, ramenée à 54 981 400 dollars et soumise à l'Assemblée en 2017 (voir [A/72/379](#)).

13. Dans les rapports ultérieurs sur l'état d'avancement du projet, présentés en 2018 ([A/73/370](#) et [A/73/370/Corr.1](#)), en 2019 ([A/74/345](#)) et en 2020 ([A/74/342](#)), le coût estimatif total du projet (54 981 400 dollars) est resté identique et le budget prévu pour le projet n'a pas été dépassé. Néanmoins, au début de 2021, après avoir évalué les effets que continuait d'avoir la pandémie de COVID-19, le Secrétaire général a proposé de clore le projet sans procéder, comme il était prévu initialement, au réaménagement des cinq autres étages du bâtiment du Secrétariat. Cette proposition a eu pour effet de ramener le coût estimatif du projet à 48 327 800 dollars (voir [A/75/342/Add.1](#) et [A/75/342/Add.1/Corr.1](#)).

14. Après clôture du projet et rapprochement des comptes, le coût final du projet s'élève à 48 212 600 dollars, comme indiqué dans le tableau 1 ci-après. Les dépenses engagées en 2021 l'ont été au titre de services de gestion et de supervision du projet liés aux activités de clôture et au titre de la réalisation (prévue pour 2022) d'enquêtes auprès du personnel après réinstallation dans les locaux des huit étages dont le réaménagement a été achevé en 2019 et 2020.

Tableau 1
Coût effectif du projet au 31 décembre 2021

Activité	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Total
Activités de planification et de conception	328 600	966 400	233 200	222 000	233 200	30 955	44 284	2 058 639
Réaménagement et rénovation des espaces de bureaux	1 847 942	5 366 681	9 590 379	11 238 340	12 072 326	—	—	40 115 669
Locaux transitoires	3 104 200	—	—	86 900	86 900	—	—	3 278 000
Déménagements supplémentaires	26 300	—	—	—	—	—	—	26 300
Total partiel	5 307 042	6 333 081	9 823 579	11 547 240	12 392 426	30 955	44 284	45 478 608
Supervision et gestion du projet	202 000	430 000	470 200	443 752	468 763	493 409	225 869	2 733 992
Total	5 509 042	6 763 081	10 293 779	11 990 991	12 861 189	524 364	270 153	48 212 600

V. Avantages attendus et avantages obtenus dans le cadre du projet

15. Comme indiqué plus haut, lorsqu'il a présenté son projet de gestion souple de l'espace de travail en 2014, le Secrétaire général a expliqué qu'une telle gestion de

l'espace de travail donnerait assez de souplesse aux membres du personnel pour leur permettre de travailler là où ils seraient les plus efficaces. Il a ajouté qu'en dotant les fonctionnaires des outils informatiques et de la souplesse nécessaires pour travailler depuis différents lieux, l'Organisation serait mieux préparée à assurer la continuité des opérations en cas de sinistre. Il a en outre indiqué que, moyennant un investissement de départ qui lui permette de mettre en œuvre un projet de gestion souple de l'espace de travail, l'Organisation pourrait réduire considérablement ses dépenses liées aux contrats de location à long terme de bâtiments commerciaux au Siège (New York) et optimiser son utilisation de l'espace disponible (voir [A/69/749](#)).

16. Depuis le lancement du projet en 2015, 22 étages du bâtiment du Secrétariat ont été entièrement reconfigurés selon des modalités de gestion souple de l'espace de travail et des locaux transitoires ont été aménagés au sous-sol du bâtiment de l'Assemblée générale. Le projet a permis de faire bénéficier plus de 3 100 membres du personnel travaillant au Siège d'un environnement de travail rénové et modernisé. Les résultats des enquêtes menées auprès des membres du personnel affectés aux étages réaménagés ont systématiquement montré que la satisfaction quant au lieu de travail était plus élevée qu'elle ne l'était au moment de l'enquête initiale réalisée en 2014, avant le début du projet. La mise en place d'une gestion souple de l'espace de travail ainsi que de nouvelles solutions informatiques a rendu les membres du personnel plus mobiles, ce qui a facilité le passage au télétravail pendant la pandémie et donc contribué à assurer la continuité des opérations de l'Organisation.

17. Grâce à l'augmentation de la capacité d'accueil du bâtiment du Secrétariat, qui peut désormais accueillir 1 291 membres du personnel supplémentaires, il a été possible de ne pas reconduire trois contrats de location liés à des bâtiments commerciaux ainsi qu'un autre bail lié à la location de deux étages dans un autre bâtiment. Les économies ainsi réalisés sur les frais de location se montent à 18,8 millions de dollars par an (estimation basée sur le coût des loyers prévus par les baux à leurs dates d'échéance respectives), comme indiqué à l'annexe II.

18. On trouvera ci-après de plus amples informations sur tous les avantages obtenus dans le cadre du projet.

a) **Augmentation de la capacité d'accueil.** Dans les premiers rapports, il était prévu que le réaménagement de 26 étages permette d'accroître de 800 personnes la capacité d'accueil du bâtiment du Secrétariat. Toutefois, grâce à la mise à profit des enseignements tirés de l'expérience tout au long du projet, ce sont finalement 1 291 personnes supplémentaires qui peuvent travailler dans les 22 étages réaménagés. Cette différence s'explique par le fait qu'au fur et à mesure, les étages concernés par les modalités de gestion souple de l'espace de travail ont été réaménagés de façon plus standardisée, en fonction d'une configuration établie, tandis que les premiers réaménagements comportaient davantage d'éléments sur mesure ;

b) **Amélioration du degré de satisfaction au travail.** Les résultats des enquêtes menées auprès des membres du personnel affectés aux étages réaménagés selon les modalités de gestion souple de l'espace de travail ont montré que le degré de satisfaction générale était élevé et que l'espace de travail était considéré comme bien conçu et efficace. Dans l'ensemble, les personnes qui ont pris part au groupe de consultation ont dit préférer les locaux réaménagés à leur précédent environnement de travail, car ceux-ci donnaient davantage accès à la lumière naturelle, permettaient d'améliorer la collaboration avec les collègues et comportaient un espace travail-détente se prêtant à diverses activités. Fait intéressant, l'enquête a révélé qu'il existait une relation inverse entre le degré de satisfaction générale des membres du personnel d'une part et leur âge et leur ancienneté dans l'Organisation de l'autre : ceux qui faisaient partie de l'ONU depuis 1 ou 2 ans déclaraient être davantage satisfaits que ceux qui y travaillaient depuis plus de 10 ans ;

c) **Facilitation du regroupement des effectifs et des changements organisationnels.** La mise en place de stratégies de gestion souple de l'espace de travail a permis à un certain nombre de départements de mieux regrouper leurs équipes. Elle a également offert la souplesse nécessaire pour opérer les changements organisationnels approuvés par l'Assemblée générale s'agissant des réformes proposées par le Secrétaire général dans les domaines de la paix et de la sécurité, du système pour le développement et de la gestion. Ainsi, la capacité d'accueil supplémentaire créée grâce au projet a été utilisée en 2020 pour fournir des locaux au Bureau de la coordination des activités de développement dans le bâtiment du Secrétariat sans qu'il soit besoin de déplacer d'autres membres du personnel ou de louer des locaux supplémentaires ;

d) **Accroissement de la résilience.** Les membres du personnel qui ont déménagé dans des étages concernés par le projet de gestion souple de l'espace de travail ont été équipés d'ordinateurs portables et aucun poste de travail fixe ne leur a été attribué, ce qui les a rendus moins tributaires de dossiers papier et autres ressources uniquement disponibles localement. Des initiatives ont également été lancées dans le domaine informatique (utilisation de l'infonuagique (« cloud ») et déploiement d'applications Web). Ces deux éléments conjugués ont permis de rendre le personnel plus mobile, de faciliter la mise en place d'aménagements des modalités de travail, ainsi que d'assurer la continuité des opérations et de favoriser un passage efficace au télétravail lorsque la pandémie l'a rendu nécessaire. Le projet continue également d'offrir de la souplesse à l'Organisation en lui permettant de moduler à la hausse ou à la baisse le niveau d'occupation des espaces de bureaux en fonction de l'évolution des besoins pendant la pandémie et au-delà ;

e) **Réduction de l'impact sur l'environnement et amélioration de l'accessibilité.** Le projet a également permis de réduire l'impact environnemental du Siège et d'améliorer l'accessibilité des locaux pour les personnes handicapées. La réduction de la taille du parc immobilier se traduit directement par une diminution de l'empreinte écologique du Siège, la création d'espaces de travail ouverts permet un meilleur accès à la lumière naturelle et le fait que les postes de travail ne soient pas attribués pousse les membres du personnel à réduire leur consommation de fournitures de bureau et de papier. Par définition, la configuration des espaces de travail aménagés selon les modalités de gestion souple fait qu'il est plus facile d'y accéder et de s'y déplacer en fauteuil roulant, tandis que les postes de travail réglables en hauteur peuvent s'adapter aux divers besoins de personnes présentant différents handicaps physiques. Dans le cadre du projet, des aménagements spéciaux ont également été apportés en fonction des besoins des membres du personnel handicapés ;

f) **Rendement de l'investissement.** Si l'on compare le coût total final du projet avec les dépenses non engagées grâce à la libération d'espaces de bureaux loués, rendue possible par l'augmentation de la capacité d'accueil du bâtiment du Secrétariat, le seuil de rentabilité a été atteint en 2021. Le tableau 2 présente une vue d'ensemble des dépenses engagées et des économies nettes réalisées entre 2015 et 2021.

Tableau 2
Délai d'amortissement²

(En dollars des États-Unis)

Période	Coût du projet	Dépenses qu'aurait occasionnées la location d'espaces de bureaux si le projet de gestion souple de l'espace de travail n'avait pas été exécuté	Coût/économies nettes (pour chaque période)	Coût/économies nettes (montant cumulé)
2015	5 509 000	–	(5 509 000)	(5 509 000)
2016-2017	17 056 900	1 613 700	(15 443 200)	(20 592 200)
2018-2019	24 852 200	23 655 700	(1 196 500)	(22 148 700)
2020	524 400	17 411 650	16 887 250	(5 261 450)
2021	270 200	18 768 750	18 498 550	13 237 100
Total	48 212 700	61 449 800	13 237 100	

VI. Enseignements tirés de l'expérience

19. Tout au long du projet, il a été tenu compte au fur et à mesure des enseignements tirés de l'expérience. À partir des retours et des avis obtenus grâce aux échanges avec les clients et aux enquêtes menées après réinstallation dans les locaux, il a été possible de faire des ajustements et d'apporter des améliorations au cours de l'exécution du projet. Les principaux enseignements tirés de l'expérience sont présentés ci-après.

a) **Gestion du changement.** Pour mener à bien le projet de gestion souple de l'espace de travail, il a été nécessaire d'élaborer un plan de gestion du changement complet et inclusif, définissant clairement les résultats escomptés. Si elle a joué un rôle particulièrement crucial au cours des premières étapes de la mise en œuvre, la campagne axée sur la gestion du changement a, tout au long du projet, permis de dissiper les malentendus et aidé les équipes dirigeantes à promouvoir la stratégie globale. La stratégie de communication sur l'utilisation des espaces de travail réaménagés comportait des vidéos d'orientation et des supports visuels, ce qui a aidé les responsables à mieux encadrer leurs équipes dans le contexte d'un environnement de travail où les postes de travail n'étaient pas attribués ;

b) **Échanges avec les clients.** Les liens de collaboration étroits qui ont été noués avec les départements et bureaux clients avant et après le réaménagement des espaces de travail ont été essentiels à la réussite du projet. L'un des piliers les plus importants du dialogue mené avec les clients a été la stratégie détaillée de programmation et de planification utilisée pour évaluer les besoins des départements et bureaux et recenser les éventuels aménagements correspondants qui pourraient s'avérer nécessaires (voir [A/70/708](#), par. 19 à 25). Cette démarche complète d'évaluation des besoins, qui impliquait notamment de prendre l'avis des représentantes et représentants du personnel des départements et bureaux concernés, a été crucial pour obtenir l'adhésion des responsables et des membres du personnel et faire en sorte que tous puissent participer au processus de conception des plans d'aménagement des étages puis, par la suite, s'approprier l'espace de travail dans sa version reconfigurée. Une fois les membres du personnel installés dans les étages réaménagés, il a été capital de continuer d'échanger avec eux pour s'assurer que tout problème potentiel soit recensé et réglé et qu'il en soit tenu compte dans la suite de

² Compte tenu du coût des loyers prévus par les baux à leurs dates d'échéance respectives, le montant des économies réalisées à partir de 2022 s'établira à 18,8 millions de dollars par an.

la mise en œuvre du projet. À cette fin ont notamment été menées des évaluations après la réinstallation dans les nouveaux locaux reposant sur des observations sur place, une enquête et des groupes de discussion ;

c) **Communication.** L'utilisation d'un plan de communication efficace, qui avait été arrêté de concert avec les départements et bureaux clients et qui avait été établi dès les premières étapes de la planification, avec des objectifs clairs, a joué un rôle clef dans la réussite globale du projet. La communication a reposé sur la tenue de discussions ouvertes et soutenues, de réunions régulières et de réunions-débats en présentiel et l'organisation de visites sur site ainsi que de points réguliers avec les utilisateurs finaux, avec en ligne de mire les objectifs et les résultats escomptés du projet ;

d) **Rôle moteur des responsables.** Pour sensibiliser les membres du personnel aux enjeux du projet et recueillir leur adhésion, il est nécessaire que les responsables des départements et bureaux promeuvent activement les protocoles relatifs à la gestion souple de l'espace de travail (utilisation rationnelle de l'espace de travail, exigence propreté des bureaux, respect d'autrui, etc.) et veillent à les faire respecter. Les responsables ont joué un rôle primordial pour ce qui était de faire appliquer les protocoles, de contribuer à la gestion des opérations dans les étages concernés et de mettre en place d'autres méthodes de responsabilisation des membres du personnel. Les enquêtes ont révélé que le degré de satisfaction du personnel était plus élevé dans les zones où les responsables s'étaient chargés de veiller au respect des protocoles nécessaires à l'utilisation optimale des postes de travail non attribués. Les vidéos et les documents d'orientation sur l'utilisation des espaces de travail réaménagés élaborés par l'équipe du projet, notamment la vidéo d'accueil, ont aidé les responsables dans cette tâche ;

e) **Appui à l'aménagement des modalités de travail.** Compte tenu du fait que l'Assemblée générale a décidé que l'aménagement des modalités de travail devait faire partie intégrante de toutes les stratégies de gestion souple de l'espace de travail, il est à noter que les enquêtes ont montré que les membres du personnel témoignaient d'un intérêt accru pour les modalités de travail aménagées après leur installation dans les nouveaux locaux. Ce constat tient vraisemblablement au fait que des ordinateurs portables ont été attribués à tous les membres du personnel travaillant dans les étages réaménagés, à la nécessité de recourir davantage aux outils numériques lorsque les postes de travail ne sont pas attribués, et au fait que les responsables se sont habitués à encadrer leur personnel en se fondant sur les produits et les résultats obtenus, indépendamment de l'endroit depuis lequel les membres de leur équipe travaillaient ;

f) **Espaces de rangement.** Les premiers stades du projet ont permis de mettre en évidence l'importance de disposer d'espaces de rangement adéquats dans les espaces de travail réaménagés, aussi bien au niveau individuel que pour l'ensemble du département ou du bureau concerné. Les plans ont donc été modifiés afin qu'il soit possible de proposer trois options différentes d'espaces de rangement personnels ;

g) **Accessibilité.** La transformation des étages en espaces de travail ouverts et configurés selon les modalités de gestion souple, ainsi que la mise à disposition de bureaux réglables en hauteur, ont facilité et fluidifié la circulation à chaque étage, permis de rendre l'espace accessible aux personnes en fauteuil roulant et atténué certaines difficultés d'ordre physique.

VII. Application des recommandations du Comité des commissaires aux comptes

20. En 2021, le Comité des commissaires aux comptes a audité le projet de gestion souple de l'espace de travail au Siège, dans le cadre de son audit des états financiers de 2020, et formulé deux recommandations. Il a noté que, sur les 47,57 millions de dollars de dépenses engagées au titre du projet, 25,54 millions de dollars avaient été portées en immobilisations au 31 décembre 2020. Il a toutefois relevé qu'alors que, selon le cinquième rapport sur l'état d'avancement du projet, les travaux des 13^e, 18^e et 19^e étages du bâtiment du Secrétariat avaient déjà été achevés en 2015 et 2016 et que 166 unités de travail supplémentaires étaient alors disponibles, aucune dépense n'avait été portée en immobilisation pendant cette période.

21. L'administration a achevé le rapprochement définitif des comptes afférents à tous les bons de commande passés en 2015 et 2016, y compris ceux qui se trouvaient dans les archives de l'ancien système remplacé par Umoja. Le montant annuel des dépenses afférentes au projet pendant ces deux années, qui était indiqué dans le cinquième rapport annuel sur l'état d'avancement du projet, a été révisé. Le coût final du projet est présenté dans le tableau 1.

22. Le total des montants portés en immobilisations au titre du projet en 2015 et 2016 s'élève à 8 056 602 dollars. Sachant que le montant dont il avait été rendu compte au 31 décembre 2020 était de 25 544 832 dollars, la valeur totale des montants portés en immobilisations pour l'ensemble du projet de gestion souple de l'espace de travail est de 33 601 434 dollars.

23. Le Comité avait également fait remarquer que 273 ordinateurs portables et accessoires affectés dans le cadre du projet étaient inutilisés depuis un an et recommandé de redistribuer ce matériel pour éviter qu'il ne devienne obsolète et soit mis au rebut. L'inventaire physique récemment mené a permis au Groupe de la gestion des biens et des stocks de recenser 472 autres ordinateurs portables qui avaient été remis à des membres du personnel et étaient actuellement utilisés, mais dont la durée d'utilité avait expiré le 31 décembre 2018 ou avant cette date et qui devaient donc être remplacés en priorité. La remise d'ordinateurs portables dans le cadre du projet de gestion souple de l'espace de travail est prévue pour le premier trimestre de 2022.

VIII. Conclusion

24. Avant qu'il ne soit clos en raison des répercussions de la pandémie, le projet de gestion souple de l'espace de travail avait atteint ses objectifs, à savoir la modernisation du cadre de travail du personnel dans la majeure partie du bâtiment du Secrétariat et la réduction du parc immobilier de l'Organisation grâce à l'optimisation de l'espace. Associé à la mise en place de nouvelles solutions informatiques, il a permis de rendre les membres du personnel plus mobiles, ce qui a contribué en partie à ce que le passage au télétravail rendu nécessaire par la pandémie se fasse sans heurts et a ainsi favorisé la continuité des opérations.

25. La proposition faite par le Secrétaire général tenait compte du fait que la pandémie se poursuivait et était susceptible d'avoir des répercussions sur les futures modalités de travail et le réaménagement de l'espace qui serait nécessaire pour les mettre en place. Compte tenu du fait qu'il a été possible, malgré certaines difficultés, d'assurer la continuité des opérations dans de nombreux domaines d'activité, on peut aussi s'attendre à voir augmenter considérablement la part du télétravail et des autres modalités de travail aménagées. L'évaluation des effets de ces facteurs est toujours en cours.

26. Dans ce contexte, il faut rappeler que, dans sa résolution 75/253 C (sect. II, par. 4), l'Assemblée générale n'a pas seulement demandé que lui soit présenté un rapport sur le projet lui-même ; elle a en outre prié le Secrétaire général de lui présenter à sa soixante-dix-huitième session un rapport détaillé contenant une évaluation prospective de l'espace de travail au Siège et qui tiendrait compte de l'évaluation menée par le Bureau des services de contrôle interne à l'issue de l'achèvement du projet de gestion souple de l'espace de travail, qui serait présentée à la même session.

XII. Décision que l'Assemblée générale est appelée à prendre

27. **L'Assemblée générale est invitée à prendre acte du rapport final sur la mise en œuvre d'une gestion souple de l'espace de travail au Siège de l'Organisation des Nations Unies.**

Annexe I

Étages terminés, capacité théorique, nombre de postes assignés, capacité d'accueil et nombre effectif d'occupants avant et après la mise en œuvre du projet de gestion souple de l'espace de travail

Étage	Départements et bureaux	Date d'achèvement	Avant le projet		Après le projet			Gain de capacité théorique
			Capacité théorique ^a	Nombre de postes assignés ^b	Capacité théorique	Nombre de postes assignés	Capacité d'accueil ^c	
7	Département de la sûreté et de la sécurité, Centre des Nations Unies pour les opérations et la gestion des crises, Département des opérations de paix et Département de la communication globale	juillet 2018	72	72	148	133	113	76
9	Département de la communication globale	septembre 2018	77	77	151	131	122	74
10	Département de la communication globale	août 2018	85	85	148	136	120	63
11	Département de la communication globale	juillet 2018	89	89	154	133	124	65
12	Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences	juillet 2017	67	67	135	110	109	68
13	Département de l'appui opérationnel et Bureau de l'informatique et des communications	juin 2016	74	74	130	126	107	56
14	Département de l'appui opérationnel	février 2018	88	88	144	150	115	56
17	Département de l'appui opérationnel	mai 2018	90	90	143	144	115	53
18	Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité	juin 2016	87	87	148	140	119	61
19	Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité	juin 2016	89	89	138	135	112	49
20	Département de l'appui opérationnel et Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité	octobre 2017	79	79	119	139	100	40
21	Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité	octobre 2017	89	89	139	158	113	50
22	Département des opérations de paix et Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix	novembre 2019	90	90	155	132	125	65
23	Département des opérations de paix et Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix	novembre 2019	91	91	136	137	111	45
24	Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix	juillet 2019	92	92	128	121	105	36
25	Bureau de la coordination des activités de développement et Département des affaires économiques et sociales	mars 2020	86	86	153	156	124	67
26	Département des affaires économiques et sociales	juillet 2020	91	91	154	142	125	63

Étage	Départements et bureaux	Date d'achèvement	Avant le projet		Après le projet			Gain de capacité théorique
			Capacité théorique ^a	Nombre de postes assignés ^b	Capacité théorique	Nombre de postes assignés	Capacité d'accueil ^c	
30	Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences	mars 2018	82	82	140	141	115	58
31	Bureau de la Représentante spéciale du Secrétaire général chargée de la question des violences sexuelles commises en période de conflit, Bureau de la Conseillère spéciale du Secrétaire général pour la prévention du génocide et Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme	avril 2018	92	92	146	84	119	54
33	Bureau de la coordination des affaires humanitaires	avril 2019	85	85	165	152	132	80
34	Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix	août 2019	89	89	144	118	117	55
35	Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix, Département de l'appui opérationnel et Département des opérations de paix	octobre 2020	96	96	153	109	124	57
Total (22 étages)			1 880	1 880	3 171	2 927	2 566	1 291

^a Nombre de membres du personnel qu'un étage est capable d'accueillir, compte tenu des absences liées aux congés, aux déplacements, etc. La capacité théorique est calculée comme suit : nombre de postes de travail non attribués multiplié par 1,25, auquel on ajoute le nombre d'espaces de bureaux assignés.

^b Nombre de membres du personnel affectés à un étage par chacun des départements.

^c Nombre de sièges ou de points de travail individuels disponibles à chaque étage, y compris les postes de travail et bureaux non attribués.

Annexe II

Ventilation des économies réalisées sur les loyers

(En dollars des États-Unis)

Année	Bâtiments/baux					Total
	Daily News	United Nations Federal Credit Union	Innovation	FF (5 ^e étage)	FF (4 ^e étage)	
2017	613 704					1 613 704
2018	420 556	2 392 464	2 566 674			7 379 694
2019	420 556	3 588 696	10 266 696			16 275 948
2020	420 556	3 588 696	10 266 696	1 135 704		17 411 652
2021	420 556	3 588 696	10 266 696	1 135 704	1 357 092	18 768 744
2022 et après ^a	420 556	3 588 696	10 266 696	1 135 704	1 357 092	18 768 744

^a Compte tenu du coût des loyers prévus par les baux à leurs dates d'échéance respectives, le montant des économies réalisées à partir de 2022 s'établira à 8,8 millions de dollars par an.