



# Assemblée générale

Distr. générale  
6 décembre 2017  
Français  
Original : anglais

**Soixante-douzième session**  
Point 136 de l'ordre du jour  
**Projet de budget-programme**  
**pour l'exercice biennal 2018-2019**

## **Rapport sur l'état d'avancement de la gestion souple de l'espace de travail au Siège de l'Organisation des Nations Unies**

### **Trentième rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires sur le projet de budget- programme pour l'exercice biennal 2018-2019**

#### **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/72/379). Aux fins de son examen du rapport, le Comité a rencontré des représentants du Secrétaire général, qui lui ont fourni des renseignements supplémentaires et des éclaircissements avant de lui faire parvenir des réponses écrites le 6 décembre 2017.

2. Le Secrétaire général a soumis son rapport en application de la résolution 71/272 A de l'Assemblée générale, dans laquelle celle-ci l'a prié de lui faire rapport sur un certain nombre de questions durant la partie principale de sa soixante-douzième session, dans le cadre du prochain rapport d'étape, notamment sur les enseignements tirés du programme pilote et les incidences du projet pilote de gestion souple de l'espace de travail sur la productivité, et de lui présenter un plan de mise en œuvre détaillé et réaliste couvrant l'ensemble du projet.

#### **II. État d'avancement du projet et enseignements tirés de l'expérience**

3. Le rapport fait le bilan des quatre premières phases du projet. La première phase concernait la rénovation des 13<sup>e</sup>, 18<sup>e</sup> et 19<sup>e</sup> étages et s'est achevée en juin 2016. La deuxième phase concernait la reconfiguration du 12<sup>e</sup> étage, avec un retour du personnel dans les locaux en juillet 2017. Ayant demandé des précisions, le



Comité consultatif a été informé que la troisième phase s'était achevée avec la rénovation des 20<sup>e</sup> et 21<sup>e</sup> étages, où le personnel s'était réinstallé en octobre et novembre 2017. Enfin, il est indiqué dans le rapport que la quatrième phase prévoit la rénovation des 14<sup>e</sup>, 30<sup>e</sup> et 31<sup>e</sup> étages, et que le personnel devrait se réinstaller dans les étages rénovés en février 2018 (voir [A/72/379](#), par. 8 à 11).

4. En ce qui concerne les enseignements tirés, il est indiqué qu'à la suite d'une enquête réalisée en septembre 2016, une évaluation du fonctionnement de la gestion souple de l'espace de travail dans les espaces rénovés a été effectuée en mai 2017. Les conclusions ont montré que, de manière générale, les fonctionnaires s'acquittaient efficacement de leurs fonctions et que dans les étages réaménagés, l'indice global de qualité de l'espace de travail était de 54 sur 100, ce qui constituait un progrès par rapport à la note de 48 sur 100 obtenue pendant l'évaluation initiale. Si les fonctionnaires ont relevé leurs notes pour les critères d'accès à la lumière naturelle, de conception, de convivialité et de disponibilité d'espaces communs, certains se sont plaints de l'impossibilité de s'isoler, du manque d'espaces de rangement et du bruit, et les fonctionnaires avaient l'impression d'être moins productifs, car ils avaient plus de mal à se concentrer et mettaient plus de temps à trouver leurs collègues ou les membres de leur équipe. Il est également indiqué que les responsables ont noté une hausse de la productivité de leurs équipes, même si les cadres moins expérimentés n'ont pas eux-mêmes observé un tel phénomène (voir [A/72/379](#), par.15 à 20). **Le Comité consultatif insiste sur le fait que les résultats des programmes pilotes devraient être analysés de façon plus approfondie pour en tirer des enseignements utiles qu'il importera au plus haut point d'exploiter dans la conduite ultérieure de ce projet (voir également le rapport précédent du Comité, [A/70/7/Add.45](#), par. 6).**

5. Il est indiqué qu'à ce stade de la mise en œuvre, les effectifs dans les étages étaient notoirement insuffisants : on recensait environ 0,86 fonctionnaire par poste de travail non attribué, alors que le programme prévoit un rapport de 1,25. Il est également signalé que conformément à la résolution [71/272 A](#) de l'Assemblée générale, le taux d'occupation a été revu à la hausse, dans la limite maximale de 140 personnes par étage (voir [A/72/379](#), par. 21). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a reçu le tableau ci-après, qui montre l'évolution des capacités par étage et par département à la suite de la mise en œuvre du projet.

Tableau

**Occupation du bâtiment du Secrétariat par étage et par département, avant et après la mise en œuvre du projet (situation au 3 novembre 2017)<sup>a</sup>**

Étage	Département(s) occupant(s)		Réaménagement		Évolution par rapport à la situation avant la mise en œuvre du projet
	Avant le projet	Après le projet	Début	Fin	
37					
36	Bureau des affaires juridiques	Bureau des affaires juridiques	2019	2019	
35	Département des opérations de maintien de la paix/Département de l'appui aux missions/Département des affaires politiques	Département des opérations de maintien de la paix/Département de l'appui aux missions/Département des affaires politiques	2019	2019	
34	Département des opérations de maintien de la paix/Département de l'appui aux missions/Département des affaires politiques	Département des opérations de maintien de la paix/Département de l'appui aux missions/Département des affaires politiques	2019	2019	
33	Bureau de la coordination des affaires humanitaires	Bureau de la coordination des affaires humanitaires	2018	2018	

Étage	Département(s) occupant(s)		Réaménagement		Évolution par rapport à la situation avant la mise en œuvre du projet
	Avant le projet	Après le projet	Début	Fin	
32	Département de la gestion, Bureau du Secrétaire général adjoint, Bureau du Haut-Représentant pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement, Bureau du Conseiller spécial pour l'Afrique	Département de la gestion, Bureau du Secrétaire général adjoint, Bureau du Haut-Représentant pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement, Bureau du Conseiller spécial pour l'Afrique	Septembre 2018	Novembre 2018	
31	Bureau des affaires de désarmement, Bureau du Représentant spécial du Secrétaire général pour le sort des enfants en temps de conflit armé, Bureau du Représentant spécial du Secrétaire général chargé de la question des violences sexuelles commises en période de conflit	Bureau du Représentant spécial du Secrétaire général pour le sort des enfants en temps de conflit armé, Bureau du Représentant spécial du Secrétaire général chargé de la question des violences sexuelles commises en période de conflit, Bureau du Représentant spécial pour la prévention du génocide et des atrocités massives, Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme	15 décembre 2017	15 mars 2018	
30	Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences, Bureau d'appui à la consolidation de la paix	Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences et Bureau des affaires de désarmement	24 novembre 2017	23 février 2018	
29	Département des affaires économiques et sociales	Département des affaires économiques et sociales	2019	2019	
28	Installations mécaniques				
27	Salles de réunion				
26	Département des affaires économiques et sociales	Département des affaires économiques et sociales	2019	2019	
25	Département des affaires économiques et sociales	Département des affaires économiques et sociales	2019	2019	
24	Département des affaires politiques	Département des affaires politiques	2019	2019	
23	Département des opérations de maintien de la paix	Département des opérations de maintien de la paix	23 février 2018	25 mai 2018	
22	Département des opérations de maintien de la paix	Département des opérations de maintien de la paix	Octobre 2018	Janvier 2019	
21	Département de la gestion (Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité)	Département de la gestion (Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité)	Achevé	Achevé	Nouvelle capacité : 140 personnes (augmentation de 51 places)
20	Département de la gestion (Bureau des services centraux d'appui, Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité)	Département de la gestion (Bureau des services centraux d'appui, Service administratif)	Achevé	Achevé	Nouvelle capacité : 140 personnes (augmentation de 61 places)
19	Département de la gestion (Bureau de la gestion des ressources humaines)	Département de la gestion (Bureau de la gestion des ressources humaines)	Achevé	Achevé	Nouvelle capacité : 138 personnes (augmentation de 49 places)

Étage	Département(s) occupant(s)		Réaménagement		Évolution par rapport à la situation avant la mise en œuvre du projet
	Avant le projet	Après le projet	Début	Fin	
18	Département de la gestion (Bureau de la gestion des ressources humaines)	Département de la gestion (Bureau de la gestion des ressources humaines)	Achevé	Achevé	Nouvelle capacité : 137 personnes (augmentation de 50 places)
17	Département de l'appui aux missions	Département de l'appui aux missions	9 février 2018	11 mai 2018	
16	Installations mécaniques				
15	Salles de réunion				
14	Département de l'appui aux missions	Département de l'appui aux missions	3 novembre 2017	9 février 2018	
13	Département de la gestion (Bureau de l'informatique et des communications), Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme	Département de la gestion (Bureau de l'informatique et des communications)	Achevé	Achevé	Nouvelle capacité : 130 personnes (augmentation de 56 places)
12	Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences	Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences	Achevé	Achevé	Nouvelle capacité : 135 personnes (augmentation de 68 places)
11	Département de l'information	Département de l'information	16 mars 2018	15 juin 2018	
10	Département de l'information	Département de l'information	11 mai 2018	10 août 2018	
9	Département de l'information	Département de l'information	25 mai 2018	24 août 2018	
8	Département de la sûreté et de la sécurité	Département de la sûreté et de la sécurité	2018	2018	

<sup>a</sup> Le tableau reflète l'état de mise en œuvre au 3 novembre 2017. Le plan de mise en œuvre peut faire l'objet d'ajustements.

**Le Comité consultatif est d'avis que de plus amples informations devraient être fournies dans le prochain rapport d'étape concernant, outre la capacité, le taux d'occupation effective de chaque étage, à la suite de la mise en œuvre du projet.**

### III. Incidence du projet sur la productivité et l'aménagement des modalités de travail

6. S'agissant de l'incidence du projet sur la productivité des fonctionnaires, il est indiqué dans le rapport que la diversité et la complexité des tâches accomplies par le personnel de l'ONU font qu'il est difficile de définir une méthode standard qui pourrait être appliquée à tous les bureaux, toutes les fonctions et tous les grades, et qu'il paraît donc raisonnable d'utiliser la satisfaction au travail comme indicateur indirect de la productivité. En outre, l'analyse de l'incidence éventuelle sur les congés de maladie pris par les fonctionnaires ayant participé au programme pilote sur la gestion souple de l'espace de travail a servi d'indicateur indirect du bien-être des fonctionnaires : il en est ressorti que cette mesure n'avait pas d'incidence notable sur le bien-être du personnel. Il est en outre indiqué qu'il a été procédé à une analyse consistant à comparer les rapports de notation de fonctionnaires travaillant dans les espaces réaménagés à ceux des périodes d'évaluation précédentes, comme un autre moyen d'évaluer l'éventuelle incidence du nouvel environnement de travail sur la productivité. Il en est ressorti que, dans l'ensemble,

la gestion souple de l'espace de travail ne paraît pas avoir d'incidence sur l'évaluation de la performance (voir [A/72/379](#), par. 24 à 29).

7. **Le Comité consultatif note à nouveau que l'évaluation de l'incidence d'une gestion souple de l'espace de travail sur la productivité n'a pas été faite et est d'avis que des méthodes applicables aux différents bureaux, aux différentes fonctions et aux différents grades pourraient être élaborées. Le Comité réitère la demande faite par l'Assemblée générale dans sa résolution [71/272 A](#) à cet égard et compte que l'évaluation demandée sera menée à bien et que ses résultats ainsi que les indicateurs relatifs aux avantages et autres facteurs pertinents seront communiqués dans le prochain rapport du Secrétaire général (voir également [A/70/7/Add.45](#), par. 16).**

8. Il est indiqué qu'afin d'étudier l'incidence du projet sur l'aménagement des modalités de travail, les données relatives à l'utilisation des modalités de travail aménagées faite par un groupe pilote de fonctionnaires travaillant dans les espaces réaménagés ont été comparées à celles concernant un groupe témoin travaillant dans des espaces traditionnels pendant la période 2013-2016. Il en est ressorti que l'utilisation du télétravail a progressé dans les deux groupes : l'augmentation a atteint 14,8 % dans le groupe pilote et 4,6 % dans le groupe témoin. La conclusion tirée dans le rapport est que la forte augmentation du télétravail observée dans le groupe pilote en 2016 est liée, au moins en partie, à l'adoption de la gestion souple de l'espace de travail. Il est indiqué que c'est la raison pour laquelle le Secrétaire général adopte actuellement une politique révisée sur l'aménagement des modalités de travail qui visera notamment à assouplir considérablement les règles régissant le recours au télétravail de façon à permettre aux cadres et au personnel de faire usage de cette modalité de la manière la plus adaptée à leurs fonctions (voir [A/72/379](#), par. 30 à 34).

9. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé qu'aux fins de l'étude pilote, la durée maximale de deux jours de télétravail par semaine, énoncée dans la politique pertinente ([ST/SGB/2003/4](#)), avait été provisoirement portée à quatre jours par semaine. Le Comité a également été informé qu'à l'heure actuelle, les absences des membres du personnel liées au télétravail ne sont pas enregistrées, mais que le Secrétariat saisira ces données dans Umoja à partir de 2018. Le Comité a également été informé que le grand nombre de fonctionnaires recourant au télétravail au cours de la semaine de travail se traduirait par une moindre utilisation de l'espace, ce qui entraînerait une réduction de la superficie globale occupée par les bureaux. **Tout en étant conscient que certaines des fonctions du personnel ne peuvent pas être exécutées dans le cadre du télétravail, le Comité consultatif estime que les futurs rapports du Secrétaire général devraient comporter des données concernant le nombre effectif de fonctionnaires recourant au télétravail, ainsi qu'une analyse détaillée de l'incidence d'une gestion souple de l'espace de travail sur l'aménagement des modalités de travail.**

#### IV. Plan d'exécution et coût du projet

10. À la section IX du rapport, le Secrétaire général expose le plan d'exécution du projet à compter de 2018. Ayant sollicité des précisions, le Comité consultatif a été informé qu'une erreur avait été décelée dans le chiffre donné au paragraphe 37 et corrigée par la suite ; le rapport avait donc, le 25 octobre 2017, fait l'objet d'un nouveau tirage pour raisons techniques. Le Secrétaire général indique que, sous réserve qu'elles soient approuvées par l'Assemblée générale, le Secrétariat entend passer à l'exécution des cinquième et sixième phases du projet, qui consistent à

rénover et réorganiser les 9<sup>e</sup>, 10<sup>e</sup>, 11<sup>e</sup>, 17<sup>e</sup> et 23<sup>e</sup> étages du bâtiment du Secrétariat. Le Secrétaire général précise que l'achèvement de ces phases permettra de libérer l'immeuble Innovation en septembre 2018. Par ailleurs, l'immeuble United Nations Federal Credit Union à Long Island City sera libéré à l'expiration du bail correspondant, en avril 2018. Le réaménagement de 26 étages selon le principe de la gestion souple de l'espace de travail permettrait de loger 1 154 fonctionnaires supplémentaires dans le bâtiment du Secrétariat (voir [A/72/379](#), par. 39 à 44).

**11. Le Comité consultatif note que le plan d'exécution présenté dans le rapport donne des renseignements sur les phases du projet restant à exécuter, comme il l'avait demandé dans son rapport [A/70/7/Add.45](#). Estimant toutefois que des précisions devraient être apportées quant à l'exécution de chaque phase, il recommande de nouveau à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général de présenter dans son prochain rapport d'étape un plan d'exécution détaillé couvrant l'ensemble du projet, accompagné des incidences relatives aux baux conclus pour la location de biens immobiliers n'appartenant pas à l'ONU (voir également [A/70/7/Add.45](#), par. 11)**

12. En ce qui concerne le coût du projet, le Secrétaire général indique qu'il a été révisé en fonction des nouveaux coûts découlant des récents appels d'offres relatifs au contrat de travaux adapté aux besoins du projet et au contrat relatif à des systèmes de mobilier sur mesure, qui ont permis de réduire les coûts unitaires du projet. Le coût total du plan révisé s'élève à 54 981 400 dollars, dont 21 648 500 dollars ont été engagés pendant la période 2015-2017. Le solde pour la période de trois ans allant de 2018 à 2020 est de 33 332 900 dollars, soit 25 401 200 dollars au titre de l'exercice biennal 2018-2019 et 7 931 700 dollars en 2020. Le Secrétaire général précise que le coût du plan révisé représente une diminution de 10 728 000 dollars par rapport au coût prévu (65 709 400 dollars) dans son précédent rapport ([A/70/708](#)) (voir également [A/72/379](#), par. 35, 45 à 47, et 57 et tableau 5).

13. Le tableau 5 du rapport fait apparaître un montant de 86 900 dollars au titre des locaux transitoires pour 2018 aussi bien que pour 2019, alors qu'aucun montant correspondant n'a été indiqué pour 2016 ni 2017. En réponse à ses questions, le Comité consultatif a été informé qu'en 2016 comme en 2017, les dépenses à ce titre avaient été absorbées par les crédits ouverts ; toutefois, pour la période allant de 2018 à 2020, il avait fallu inclure une provision destinée à financer la location et l'entretien des locaux transitoires dont l'occupation demeure nécessaire.

14. Toujours en réponse à ses questions, le Comité a été informé qu'en ce qui concerne l'autofinancement du projet, celui-ci est garanti pour l'ensemble de la durée du projet, l'équilibre entre les recettes et les dépenses devant être atteint en 2021. Toutefois, les économies effectivement opérées ne se concrétiseraient qu'une fois libérés les locaux pris à bail, tandis que les dépenses de projet s'étalent sur l'ensemble de la période. Le Secrétaire général estime que les économies faites sur les frais de location permettraient d'amortir le coût du projet d'ici à 2020, après quoi les États Membres pourraient économiser chaque année environ 16 millions de dollars au titre de la location (voir [A/72/379](#), par. 4).

**15. Le Comité consultatif prend note de la diminution du coût du projet tel que révisé, mais il estime qu'il faudrait redoubler d'efforts pour réviser plus avant les prévisions de dépenses. Il recommande donc de nouveau à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général de revoir ses prévisions de dépenses pour la mise en œuvre de ce projet et de fournir des informations actualisées à ce sujet dans son prochain rapport d'activité (voir également [A/70/7/Add.45](#), par. 29 et 33). Il recommande de plus à l'Assemblée générale de**

**prier le Secrétaire général d'étudier des solutions propres à garantir l'autofinancement du projet.**

16. Le Secrétaire général propose d'employer les économies opérées du fait de la libération, en 2018, de deux immeubles pris à bail (l'immeuble United Nations Federal Credit Union et l'immeuble Innovation), estimées à 18 814 600 dollars pour l'exercice biennal 2018-2019, pour couvrir une partie des dépenses relatives à la mise en œuvre de la gestion souple de l'espace de travail en 2018-2019, et il demande en conséquence l'ouverture d'un crédit de 6 586 600 dollars destiné à financer le solde des dépenses (voir [A/72/379](#), par. 55 et 56). Le tableau 6 indique les coûts prévus du projet et les économies escomptées sur les frais de location, ces dernières se chiffrant à 1 613 700 dollars pour 2016-2017 et à 18 814 600 dollars pour 2018-2019. Le tableau 8 permet de comparer le coût du projet et les frais de location, les économies réalisées en frais de location se chiffrant à 1 613 700 dollars pour 2016-2017 et à 23 655 700 dollars pour 2018-2019.

17. Au paragraphe 44 de son rapport, le Secrétaire général indique qu'il présentera dans son prochain rapport sur la question, dont il saisira l'Assemblée générale à la partie principale de la soixante-treizième session, les éventuels ajustements prévus concernant le parc immobilier locatif de l'Organisation, en tenant compte de l'incidence que pourraient avoir les décisions prises par l'Assemblée quant aux propositions de réforme qu'il a présentées à la soixante-douzième session, notamment en ce qui concerne le projet de dispositif de prestation de services centralisée.

18. **Le Comité consultatif note que le prochain rapport sur l'état d'avancement du projet pourrait comporter des ajustements découlant des décisions prises par l'Assemblée générale quant aux propositions de réforme, notamment en ce qui concerne le projet de dispositif de prestation de services centralisée. Compte tenu de ce qui précède ainsi que de son opinion concernant la nécessité d'examiner les prévisions de dépenses révisées tout comme l'autofinancement du projet, il recommande à l'Assemblée générale d'autoriser le Secrétaire général à engager des dépenses d'un montant maximal de 12 700 600 dollars au titre du projet pour 2018. Il tient pour entendu que le prochain rapport sur l'état d'avancement du projet rendra compte de l'examen du coût du projet et de l'incidence des décisions pertinentes de l'Assemblée générale sur les prévisions de dépenses à compter de 2019.**

## V. Conclusion

19. Les décisions que l'Assemblée générale est appelée à prendre sont indiquées au paragraphe 65 du rapport. **Sous réserve des recommandations qu'il a formulées ci-dessus, le Comité consultatif recommande à l'Assemblée générale :**

a) **D'approuver la mise en œuvre des prochaines phases du projet de gestion souple de l'espace de travail, comme indiqué dans le calendrier présenté dans la figure du rapport du Secrétaire général ;**

b) **D'approuver, pour l'équipe chargée du projet, le maintien de trois emplois de temporaire [1 P-5, 1 P-4 et 1 G(AC)] ;**

c) **D'autoriser le Secrétaire général à engager des dépenses à hauteur de 12 700 600 dollars pour financer le coût du projet en 2018-2019 ;**

d) **De prier le Secrétaire général de lui présenter son prochain rapport durant la partie principale de sa soixante-treizième session.**