



Assemblée générale

Distr. générale
3 octobre 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

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Soumis en application du paragraphe 8 de la section XVI de la résolution 71/272 A de l'Assemblée générale, le deuxième et présent rapport annuel sur l'état d'avancement de la gestion souple de l'espace de travail au Siège de l'Organisation des Nations Unies fait le point des progrès réalisés dans la mise en œuvre du projet depuis la publication du premier rapport annuel (A/70/708) et répond aux demandes formulées aux paragraphes 3, 5, 7, 9 et 10 de cette résolution.

Dans le présent rapport, les coûts unitaires estimatifs du projet ont été revus à la baisse, en raison des contrats adaptés qui ont été conclus pour ce dernier. Le nombre d'espaces de travail a quant à lui été revu à la hausse, pour tenir compte de nouvelles observations sur l'utilisation de l'espace dans les étages réaménagés du Secrétariat. Ces ajustements permettraient à l'Organisation de libérer davantage de locaux pris à bail que ce qui avait été envisagé, et donc de réduire de 16,3 millions de dollars les dépenses renouvelables annuelles au titre de la location.

Comme l'a demandé l'Assemblée générale, le rapport contient un calendrier et un plan d'exécution du projet. L'Assemblée est invitée à prendre note du plan de projet et de ses nouveaux coûts estimatifs révisés, à approuver la poursuite du projet et les trois postes temporaires de l'équipe qui en est chargée, à autoriser le Secrétaire général à engager, pour l'exercice biennal 2018-2019, des dépenses à hauteur de 25 401 200 dollars au titre des coûts du projet, et à ouvrir un crédit d'un montant de 6 586 600 dollars.



I. Introduction

1. Le présent rapport fait le point des progrès réalisés dans la mise en œuvre de la gestion souple de l'espace de travail au Siège de l'Organisation des Nations Unies depuis l'examen, par l'Assemblée générale, durant la partie principale de sa soixante et onzième session, du premier rapport annuel du Secrétaire général sur la question (A/70/708). Il est présenté en application du paragraphe 8 de la section XVI de la résolution 71/272 A de l'Assemblée générale et répond aux demandes formulées aux paragraphes 3, 5, 7, 9 et 10 de cette section.

II. Contexte

2. En 2013, dans son rapport A/68/387, le Secrétaire général a présenté à la soixante-huitième session de l'Assemblée générale les résultats d'une étude de faisabilité de la mise en œuvre de stratégies de gestion souple de l'espace de travail au Siège de l'Organisation des Nations Unies. D'après les principales conclusions de l'étude, pour donner de bons résultats, un tel projet nécessitait le renforcement des services informatiques et d'autres fonctions, l'adoption de politiques favorables en matière de ressources humaines et la mise en place d'un processus itératif adapté à l'évolution constante de méthodes de travail et reposant sur un solide dispositif de communication interne, des consultations et programmes de formation, des enquêtes internes, des études menées par les groupes de discussion et des environnements d'essai. Mise en œuvre efficacement, la gestion souple de l'espace de travail offre de nombreux avantages : elle permet d'augmenter la productivité des fonctionnaires, de renforcer la collaboration sur le lieu de travail, d'améliorer la continuité des opérations et la reprise après sinistre, de mieux retenir le personnel et de réduire les besoins en locaux et les coûts connexes. Mal mise en œuvre, elle risque notamment de susciter des réticences, d'entamer le moral du personnel, de faire baisser la productivité et de ternir la réputation de l'Organisation. Au paragraphe 5 de la section IV de sa résolution 68/247 B, l'Assemblée générale a demandé au Secrétaire général de présenter une étude de faisabilité détaillée de la mise en œuvre de stratégies de gestion souple de l'espace de travail à l'Organisation.

3. En 2014, le Secrétaire général a soumis à la soixante-neuvième session de l'Assemblée générale un rapport (A/69/749) contenant une étude de faisabilité. Le rapport détaillait les résultats d'un programme pilote et d'une autre étude réalisés en 2014, qui ont confirmé le principe général selon lequel la mise en œuvre de la gestion souple nécessiterait une stratégie intégrée de gestion du changement, évoquée dans l'étude de faisabilité présentée à la soixante-huitième session. Dans ce rapport, les auteurs faisaient les principales constatations suivantes :

a) Dans l'ensemble, l'étude pilote a donné de bons résultats et une gestion souple de l'espace de travail au Siège de l'Organisation, avec les modifications nécessaires, pourrait être couronnée de succès;

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, la qualité d'ensemble de l'expérience de travail à l'Organisation des Nations Unies pourrait être améliorée;

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, le Siège pourrait échapper aux contraintes posées à long terme par des contrats de location d'immeubles à usage commercial. Un investissement de départ serait néanmoins nécessaire.

4. L'étude de faisabilité présentée dans le rapport de 2014 portait sur la mise en œuvre de stratégies de gestion souple de l'espace de travail au Siège, dans 26 étages du bâtiment du Secrétariat et 8 étages de l'immeuble FF. Le coût de l'opération était estimé à 49 598 600 millions de dollars. Les travaux seraient achevés au début de 2018 et le projet permettrait d'accueillir 800 fonctionnaires supplémentaires dans le bâtiment du Secrétariat et 150 dans l'immeuble FF. Dans le cadre du projet, le Secrétariat serait en mesure de libérer les immeubles Daily News, Albano et United Nations Federal Credit Union à Long Island City, et n'aurait donc pas à renouveler les baux correspondants. 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.

5. Dans la section VII de sa résolution 69/274 A, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de continuer de mettre en œuvre les activités de projet prévues pour 2015 et de lui présenter un rapport d'étape à sa soixante-dixième session. Pour faire suite à cette demande, en 2016, le Secrétaire général a présenté dans son rapport (A/70/708) un plan de mise en œuvre révisé prévoyant d'introduire des modifications à la lumière de l'expérience acquise, laquelle avait révélé qu'il fallait mettre à la disposition du personnel davantage de petits espaces de réunion fermés et d'espaces personnels de rangement. Le rapport contenait également des prévisions de dépenses révisées et un plan révisé prévoyant la libération d'immeubles loués et le non-renouvellement de baux. D'après les informations disponibles au moment de sa rédaction, on estimait à 65 709 400 dollars les coûts afférents au réaménagement de 26 étages du bâtiment du Secrétariat, 3 étages de l'immeuble FF et 5 étages de l'immeuble DC1, dans lesquels 800, 75 et 75 fonctionnaires supplémentaires pourraient être accueillis, respectivement. Le plan de location révisé prévoyait de libérer l'immeuble Daily News et l'immeuble du 300 East 42nd Street (immeuble Innovation). Les économies réalisées sur les frais de location permettraient d'amortir le coût du projet d'ici à 2023, après quoi les États Membres pourraient économiser chaque année 12,6 millions de dollars au titre de la location.

6. Après avoir examiné plus avant le rapport durant la partie principale de sa soixante et onzième session, dans la section XVI de sa résolution 71/272 A, l'Assemblée générale a notamment :

a) Prié le Secrétaire général d'analyser les enseignements issus du programme pilote;

b) 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 prié le Secrétaire général d'évaluer les incidences du projet pilote de gestion souple de l'espace de travail sur la productivité et de définir des indicateurs qualitatifs et quantitatifs fiables des avantages de ce projet pour la productivité globale et le bien-être du personnel;

c) Prié le Secrétaire général de faire en sorte qu'il soit pleinement donné suite à ses décisions et que tout se déroule conformément au plan de mise en œuvre du projet, tout en répondant aux besoins des fonctionnaires, en assurant leur bien-être et en veillant à la productivité;

d) Prié le Secrétaire général de réévaluer sérieusement les prévisions de dépenses du projet et de garder à l'examen tous les aspects liés à sa portée, son calendrier, ses coûts et ses avantages financiers afin de veiller à ce qu'ils soient conformes aux mandats qu'elle avait établis;

e) Prié le Secrétaire général de lui présenter un plan de mise en œuvre détaillé et réaliste couvrant l'ensemble du projet;

f) Prié le Secrétaire général de poursuivre la mise en œuvre de stratégies de gestion souple de l'espace de travail à New York, le nombre de fonctionnaires par étage ne devant pas dépasser 140, et autorisé le Secrétaire général à consacrer un montant de 10 millions de dollars en 2017 à l'application de la gestion souple de l'espace de travail dans le bâtiment du Secrétariat, qui serait financé au moyen des ressources existantes;

g) Décidé que les stratégies de gestion souple de l'espace de travail ne devaient pas être mises en œuvre dans les espaces de bureau loués pour lesquels il n'y avait pas de perspective de renouvellement des baux;

h) Engagé le Secrétaire général à rechercher des complémentarités entre les stratégies de gestion souple de l'espace de travail et les dispositifs d'aménagement des modalités de travail;

i) Décidé que l'aménagement des modalités de travail devait faire partie intégrante de toutes les stratégies de gestion souple de l'espace de travail et prié le Secrétaire général d'actualiser la circulaire qu'il avait publiée sur les formules d'organisation du travail plus souples;

j) Prié le Secrétaire général de veiller à ce que le plan de mise en œuvre fasse le lien avec les initiatives de réforme en cours, notamment la mise en service du progiciel de gestion intégré Umoja et l'étude sur les besoins en locaux à long terme au Siège de l'Organisation des Nations Unies;

k) Prié le Secrétaire général de veiller à ce que les besoins du personnel des services linguistiques soient pris en compte dans les stratégies de gestion souple de l'espace de travail, de sorte que les services fournis aux États Membres continuent d'être de la meilleure qualité;

l) Décidé que la stratégie de gestion souple de l'espace de travail devait être prise en compte dans les futurs rapports concernant l'examen stratégique des biens immobiliers.

7. Dans le présent rapport, compte tenu des contrats adaptés exécutés à ce jour dans le cadre du projet, les coûts estimatifs ont été revus à la baisse par rapport aux chiffres fournis dans le premier rapport d'étape, et le nombre proposé d'espaces de travail a été revu à la hausse à la lumière de nouvelles observations sur l'utilisation de l'espace dans les étages réaménagés du Secrétariat. Cette proposition permettrait au Secrétariat de libérer davantage de locaux pris à bail, et donc de réduire davantage les dépenses renouvelables annuelles au titre de la location.

III. État d'avancement du projet

8. La première phase du projet de gestion souple de l'espace de travail s'est déroulée en 2016, avec l'exécution des travaux aux 13^e, 18^e et 19^e étages. Les fonctionnaires du Bureau de la gestion des ressources humaines, du Bureau de l'informatique et des communications et du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme concernés par cette phase ont regagné leurs étages réaménagés en juin 2016.

9. La deuxième phase du projet a démarré en avril 2017 lorsque les occupants du 12^e étage du bâtiment du Secrétariat (Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences) ont été déménagés dans des locaux transitoires situés au 3^e sous-sol. Les travaux ont eu lieu entre avril et juillet, et les intéressés ont regagné leur étage réaménagé à la fin du mois de juillet.

10. La troisième phase a commencé lorsque les occupants du 21^e étage (Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité) et du 20^e étage (Bureau des services centraux d'appui) ont été déménagés dans les locaux transitoires du 3^e sous-sol, à la fin de juillet 2017. Ces fonctionnaires devraient regagner leurs étages en octobre 2017, à l'issue des travaux de réaménagement.

11. En juin et juillet 2017, les discussions sur le programme et le calendrier des travaux ont débuté avec les départements et bureaux concernés par la quatrième phase. Lors de cette phase, qui débutera en novembre 2017, le personnel du Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences, du Bureau des affaires de désarmement, du Bureau du Représentant spécial du Secrétaire général pour le sort des enfants en temps de conflit armé, du Bureau du Représentant spécial du Secrétaire général chargé de la question des violences sexuelles commises en période de conflit et du Bureau d'appui à la consolidation de la paix, qui occupe les 30^e et 31^e étages, ainsi que celui du Département de l'appui aux missions et du Département des opérations de maintien de la paix, installé au 14^e étage, seront déménagés dans des locaux transitoires. Ces services devraient regagner leurs étages réaménagés en février 2018.

IV. Enseignements tirés de l'expérience et changements apportés à l'approche retenue pour le projet

12. On trouvera au paragraphe 3 les principales conclusions du programme pilote mené en 2014. L'expérience a montré que d'autres changements, apportés par la suite aux plans du projet, étaient nécessaires. Ainsi, il fallait accentuer la séparation acoustique et physique entre les espaces travail-détente et les autres espaces de travail, réduire le nombre de sièges bas, peu utilisés, accroître le nombre d'espaces fermés destinés aux réunions en petit comité et multiplier et diversifier les espaces de rangement.

13. Au-delà du programme pilote, la tenue d'un dialogue suivi avec les utilisateurs fait partie intégrante du projet de gestion souple de l'espace de travail. Cette concertation permet de tirer en permanence des enseignements de l'expérience à tous les étages réaménagés et, si nécessaire, d'apporter des modifications dont il sera tenu compte lors des phases ultérieures.

14. La stratégie de programmation et de planification servant à évaluer les besoins des départements et recenser les éventuels aménagements spécifiques nécessaires est un aspect fondamental de ce dialogue (voir A/70/708, sect. III, par. 19 à 25). L'expérience a montré qu'une telle évaluation d'ensemble, consistant notamment à consulter les représentants du personnel des départements ou bureaux concernés, était indispensable au succès des stratégies de gestion souple de l'espace de travail. Une fois les fonctionnaires réinstallés dans les espaces réaménagés, il importe de continuer à dialoguer avec eux pour tirer les enseignements voulus et en tenir compte.

15. À cet égard, comme suite à une enquête réalisée en septembre 2016, environ trois mois après la réinstallation du personnel dans les espaces réaménagés (13^e, 18^e et 19^e étages) du bâtiment du Secrétariat, une nouvelle évaluation du fonctionnement de ces espaces a été effectuée en mai 2017. Elle comportait trois volets.

16. Une enquête a été réalisée auprès de l'ensemble du personnel des différents étages, au cours de laquelle on a appliqué la méthode de l'indice de qualité de l'espace de travail, déjà utilisée lors de précédentes enquêtes, pour permettre une comparabilité directe des résultats.

17. Une mission d'observation de trois jours a été menée, au cours de laquelle un expert a étudié le comportement des fonctionnaires et l'utilisation de l'espace, et comptabilisé le temps passé dans les différents espaces de travail, à divers moments de la journée, dans les trois étages.

18. Trois groupes de discussion ont également été créés, le premier étant composé de cadres, le deuxième de fonctionnaires de toutes classes et le troisième de personnel découvrant les espaces réaménagés à la suite d'une réinstallation ou d'un recrutement à l'Organisation. Les discussions ont porté sur l'espace, les effets de ce dernier sur la capacité de concentration, les habitudes de travail, la gestion du changement et plusieurs thèmes propres à chaque groupe.

19. Les conclusions de l'évaluation de mai 2017 ont montré que, de manière générale, les fonctionnaires s'acquittaient efficacement de leurs fonctions malgré les changements importants apportés dans l'espace de travail par le projet. Dans les étages réaménagés, l'indice global de qualité de l'espace de travail était de 54 sur 100, ce qui constitue un progrès par rapport à la note de 48 sur 100 obtenue pendant l'évaluation initiale réalisée lors de l'étude de faisabilité en 2014. Par rapport aux résultats de cette étude, les fonctionnaires ont considérablement relevé leurs notes pour les critères d'accès à la lumière naturelle, de conception, de convivialité et de disponibilité d'espaces communs. Ils apprécient également de disposer de bureaux debout et de doubles écrans. En revanche, certains se sont plaints de l'impossibilité de s'isoler, du manque d'espaces de rangement et du bruit, même si, d'après les observations des experts, la plupart des espaces de travail étaient généralement calmes.

20. Selon les résultats de l'enquête, les fonctionnaires avaient l'impression d'être un peu 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. Néanmoins, il ressort de leurs observations que les comportements évoluent à mesure que les technologies et les outils numériques sont de plus en plus utilisés. 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. L'enquête a également montré qu'il importait que les équipes dirigeantes de chaque département s'impliquent davantage dans la gestion du changement, afin de mieux sensibiliser leurs collaborateurs aux principes du projet, d'améliorer l'expérience que les utilisateurs avaient des outils technologiques et des nouveaux types d'espaces, et d'établir une procédure d'entrée en fonctions du personnel récemment recruté ou muté.

21. Il a également été noté qu'à ce stade de la mise en œuvre, les effectifs dans les étages étaient notoirement insuffisants. Alors que le programme prévoit 1,25 fonctionnaire pour chaque poste de travail non attribué, en mai 2017, les étages concernés par la première phase affichaient en moyenne environ un rapport de 0,86 fonctionnaire par poste. Pour la suite du projet et conformément au paragraphe 10 de la section XVI de la résolution 71/272 A de l'Assemblée générale, l'équipe de projet a revu à la hausse le taux d'occupation, dans la limite maximale de 140 personnes par étage, en tenant compte de l'espace disponible et des besoins des départements. En retenant l'hypothèse d'un taux d'occupation plus élevé dans les phases actuelles et futures, le Secrétariat pourra libérer davantage d'espaces locatifs commerciaux et éviter de renouveler davantage de baux que ce qui avait été envisagé dans le rapport précédent (A/70/708).

22. Si le sous-effectif a pu améliorer le confort des fonctionnaires pendant la phase de transition, il n'a en revanche pas permis aux espaces de travail d'être aussi opérationnels que prévu. Par ailleurs, les attentes associées au programme en termes de comportements, telles que la politique de respect et de propreté et l'interdiction

de s'approprier un espace, n'ont pas pu être totalement mises en œuvre. Pour tirer pleinement parti de la gestion souple de l'espace de travail, tant du point de vue de la culture institutionnelle que des économies d'espaces attendues, il est indispensable de prévoir un taux d'occupation excédentaire.

23. Néanmoins, la réussite de ce projet ne tient pas uniquement à la capacité d'augmenter le nombre de fonctionnaires travaillant dans les étages concernés. Les enseignements tirés de l'enquête de mai 2017, des observations et des réunions des groupes de discussion mettent en évidence un changement des habitudes de travail dans les espaces réaménagés. Les fonctionnaires ont indiqué qu'ils utilisaient davantage la visioconférence, y compris sur leur poste de travail, et la messagerie instantanée. D'après les observations formulées par les groupes de discussion et à l'issue des visites effectuées par l'équipe de projet dans les espaces concernés, les étages réaménagés sont particulièrement appréciés des jeunes administrateurs récemment recrutés. Il est évident que la gestion souple de l'espace de travail et l'aménagement des modalités de travail incitent les cadres et les superviseurs à adopter des méthodes davantage axées sur les produits et les résultats que sur la proximité physique de leurs collaborateurs réunis dans un même lieu à des moments précis de la journée de travail. On peut penser qu'à lui seul, l'accent mis sur les résultats aura un effet positif sur la productivité et renforcera la gestion axée sur les résultats. À l'issue de l'enquête de mai 2017, plusieurs recommandations ont été formulées, auxquelles l'équipe de projet a donné suite, comme résumé dans le tableau 1.

Tableau 1

**Recommandations formulées à l'issue de l'enquête de mai 2017
sur la gestion souple de l'espace de travail et suite donnée à celles-ci**

<i>Numéro</i>	<i>Recommandation</i>	<i>Suivi de l'équipe de projet</i>
1	Demander à la direction de chaque département de s'impliquer davantage dans la gestion du changement afin de sensibiliser davantage les fonctionnaires aux principes du projet, par exemple le fait de considérer l'espace de travail comme une ressource partagée, et permettre une plus grande adhésion aux protocoles mis en place (par exemple, la politique de respect et de propreté), ou aux comportements requis (par exemple, l'interdiction de s'approprier un espace).	L'équipe accompagne les mesures de gestion du changement prises par la direction des départements afin de sensibiliser davantage les fonctionnaires aux principes du projet.
2	Établir une procédure type d'entrée en fonctions dans les espaces réaménagés pour les fonctionnaires récemment recrutés ou mutés.	L'équipe de projet élabore des supports en prévision d'un atelier d'entrée en fonctions qui serait organisé à intervalles réguliers.
3	Associer plus étroitement l'aménagement des modalités de travail à la gestion souple de l'espace de travail afin d'optimiser l'autonomie et la satisfaction des fonctionnaires.	Une nouvelle politique d'aménagement des modalités de travail est à l'étude par les responsables de l'équipe de projet.

Numéro	Recommandation	Suivi de l'équipe de projet
4	Adapter les différents espaces de rangement aux besoins personnels à court et long termes des fonctionnaires, ainsi qu'à ceux du département, et faire en sorte qu'elles soient suffisamment connues du personnel.	L'équipe de projet a diversifié les types d'espaces de rangement mis à la disposition des départements (stockage partagé) et des fonctionnaires (stockage personnalisé).
5	Mettre en œuvre, à l'intention des cadres, des directives sur l'encadrement du personnel dans un environnement où les bureaux ne sont pas attribués, à l'aide d'une formation en présentiel et de documents de référence.	L'équipe de projet met au point des supports de formation, notamment une vidéo présentant les meilleures pratiques en matière de gestion souple de l'espace de travail, et réfléchit, avec le Bureau de la gestion des ressources humaines, à d'autres outils pédagogiques.
6	Assurer une veille régulière et active des technologies liées à l'espace de travail et mettre en place une infrastructure technique adaptée à un usage optimal de l'espace.	L'équipe de projet discute avec le Bureau de l'informatique et des communications des moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs.
7	Revoir l'emplacement de l'espace calme situé dans le couloir ouest, en raison de la gêne visuelle et auditive que peut occasionner ce lieu de passage. Envisager par exemple la création d'un espace calme, semblable à ce qui est proposé dans les trains, ou d'un espace isolé conçu à cet effet à chaque étage.	L'équipe de projet étudie la possibilité d'intégrer de telles zones dans l'aménagement des prochains étages.
8	Revoir l'équilibre entre les différents types de postes de travail (espace principal, modulable, calme, bureaux mobiles) afin de réduire ou d'éliminer, le cas échéant, certains types de postes (par exemple les bureaux mobiles) occupés par certains groupes.	L'équipe de projet étudie les moyens de traiter cette question lors de l'aménagement des prochains étages.
9	Tenir compte des informations en retour sur l'efficacité de la gestion de l'espace dans la conception des aménagements (isolation acoustique des espaces fermés afin de préserver la confidentialité des échanges, vitrage dans les salles de réunion, nombre de prises électriques disponibles sur les bureaux, par exemple).	L'équipe de projet a étudié les informations communiquées en retour et a adapté les mesures à prendre en matière de gestion de l'espace, notamment en revoyant la taille des espaces fermés afin d'en améliorer l'isolation acoustique, en adoptant, pour les salles de réunion, un vitrage standardisé qui offre une barrière visuelle destinée davantage à réduire les distractions qu'à améliorer la confidentialité des échanges, et en dotant les bureaux de ports USB supplémentaires permettant de recharger les appareils électroniques.
10	Prendre des mesures plus fortes en faveur du numérique, en favorisant, par exemple, la numérisation des documents et les procédures qui simplifient et facilitent le travail.	L'équipe de projet réfléchit aux moyens d'accompagner et d'encourager cette évolution.

V. Incidences du projet sur la productivité et le bien-être des fonctionnaires

A. Indice de qualité de l'espace de travail

24. En ce qui concerne les incidences du projet sur la productivité des fonctionnaires, 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. Ainsi, à défaut de pouvoir mesurer la productivité en tant que telle, il paraît raisonnable d'utiliser la satisfaction au travail comme indicateur indirect de la productivité. Celle-ci peut en effet avoir un lien direct avec la productivité, les fonctionnaires ayant tendance à avoir un meilleur comportement professionnel lorsque leur environnement de travail les motive à bien faire.

25. À cette fin, l'indice de qualité de l'espace de travail, qui a été établi dans le cadre d'enquêtes menées ces dernières années, peut fournir des indications précieuses, en particulier si l'on en évalue l'évolution dans le temps. Comme le Secrétaire général l'a indiqué dans son premier rapport d'étape, cet indice tient compte des données démographiques de tous ceux qui participent à l'enquête et permet de mesurer où et comment les membres du personnel passent leur temps et si leurs espaces de travail sont adaptés à leurs besoins, en leur demandant leur impression générale sur leur lieu et leur environnement de travail (voir A/70/708, par. 45). Si chaque enquête réalisée permet d'obtenir des informations utiles, on peut tirer des enseignements plus concluants en analysant les résultats obtenus dans le temps. En outre, le recours aux groupes de discussion et aux observations peut apporter un nouvel éclairage sur les questions qui sous-tendent les résultats des enquêtes. Comme indiqué au paragraphe 19, en mai 2017, l'indice global de qualité de l'espace de travail dans les étages réaménagés était de 54 sur 100, ce qui constitue un progrès par rapport à la note de 48 sur 100 obtenue à l'issue de l'évaluation initiale effectuée lors de l'étude de faisabilité, en 2014. Il est toutefois tout aussi important d'examiner les conclusions détaillées des enquêtes, les constatations des groupes de discussion et les observations et d'en tenir compte dans la mise en œuvre du projet.

B. Bien-être du personnel

26. Aux paragraphes 48 à 50 de son dernier rapport d'étape annuel (A/70/708), le Secrétaire général a décrit en détail l'analyse faite de l'incidence éventuelle du nouvel environnement de travail sur le nombre de jours de congé de maladie pris par les fonctionnaires participant au programme pilote sur la gestion souple de l'espace de travail, qui avait consisté à comparer ce nombre au nombre de jours pris par ces fonctionnaires un an plus tôt à la même période et au nombre de jours pris par un groupe témoin au cours des mêmes périodes. Le nombre de jours de congé de maladie pris a donc servi d'indicateur indirect du bien-être des fonctionnaires, lequel est bien entendu lié à la productivité. Il est ressorti de cette analyse qu'il n'y avait pas de différence majeure entre les différents chiffres et que cette mesure n'avait donc pas d'incidence notable sur le bien-être du personnel.

C. Incidence sur l'évaluation et la notation des fonctionnaires

27. Pour évaluer l'éventuelle incidence du nouvel environnement de travail sur la productivité, on a également comparé les rapports de notation de fonctionnaires travaillant dans les espaces réaménagés à ceux des périodes d'évaluation précédentes (avant qu'ils n'intègrent ces espaces) et à ceux d'un groupe témoin pour

les mêmes périodes. Pour ce faire, on a constitué un groupe pilote composé de 126 fonctionnaires du Secrétariat installés dans les espaces réaménagés à partir d'octobre 2016, et un groupe témoin composé de 549 fonctionnaires d'une autre entité du Secrétariat qui travaillaient dans des espaces traditionnels. Les fonctionnaires retenus devaient avoir été notés sur au moins deux des trois précédentes périodes d'évaluation (2013/14, 2014/15 et 2015/16).

28. Il est ressorti de l'analyse que les appréciations avaient évolué de manière similaire dans les deux groupes au cours de cette période de trois ans. Le nombre de fonctionnaires ayant reçu la note « Performance dépassant les attentes » a augmenté de 10 % et le nombre de fonctionnaires ayant reçu la note « Performance répondant aux attentes » a baissé d'autant. Le nombre de fonctionnaires du groupe pilote ayant reçu la note « Performance répondant partiellement aux attentes » a augmenté de 0,8 % (ce qui correspond à 1 fonctionnaire), mais compte tenu de la taille du projet pilote, on ne peut en conclure que cette variation soit directement imputable à la gestion souple de l'espace de travail, de nombreux autres facteurs non pris en compte dans le cadre de l'étude ayant pu influencer sur l'appréciation générale.

29. Sur la base de ce petit échantillon de données, l'évolution des appréciations semble être analogue dans les deux groupes et indiquer que, dans l'ensemble, la gestion souple de l'espace de travail ne paraît pas avoir d'incidence sur l'évaluation de la performance. Toutefois, vu le caractère limité des données disponibles et l'impossibilité de tenir compte d'autres variables sans réduire encore la taille de l'échantillon, ces résultats devraient être interprétés avec une extrême prudence et servir exclusivement d'indicateur préliminaire.

VI. Incidence du projet sur l'aménagement des modalités de travail

30. On s'est également posé la question de savoir si l'adoption de la gestion souple de l'espace de travail avait conduit les fonctionnaires à recourir davantage aux modalités de travail aménagées. Afin d'examiner cette incidence, on a comparé les données relatives à l'utilisation des modalités de travail aménagées faite par un groupe pilote de fonctionnaires travaillant dans les espaces réaménagés et celles d'un groupe témoin travaillant dans des espaces traditionnels pendant la période 2013-2016.

31. Un groupe pilote de 223 fonctionnaires du Secrétariat installés dans les espaces réaménagés en octobre 2016 a été constitué aux fins de cette analyse. Il convient de noter que ces fonctionnaires n'ont pas tous participé au programme de gestion souple de l'espace de travail pendant la même durée, certains ayant intégré l'Organisation alors que le programme avait déjà été lancé et d'autres ayant peut-être été installés dans les espaces pendant moins longtemps du fait que l'aménagement des étages a eu lieu par étapes. Le groupe témoin se composait de 689 fonctionnaires d'une autre entité du Secrétariat qui travaillaient dans des espaces traditionnels. Les principaux résultats sont présentés dans les tableaux 2 et 3.

Tableau 2

Nombre de fonctionnaires du groupe pilote et du groupe témoin recourant aux modalités de travail aménagées, par année

<i>Groupe pilote</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>
Télétravail	17	21	54
Horaires de travail comprimés	4	0	2

<i>Groupe pilote</i>	2014	2015	2016
Études à l'extérieur	0	0	0
Horaires de travail décalés	2	3	3
Aucune modalité	200	199	164

<i>Groupe témoin</i>	2014	2015	2016
Télétravail	120	133	165
Horaires de travail comprimés	49	45	23
Études à l'extérieur	1	0	0
Horaires de travail décalés	48	58	10
Aucune modalité	471	453	491

Tableau 3

Pourcentage de fonctionnaires du groupe pilote et du groupe témoin recourant aux modalités de travail aménagées, par année

<i>Groupe pilote</i>	2014	2015	2016
Télétravail	7,6	9,4	24,2
Horaires de travail comprimés	1,8	0,0	0,9
Études à l'extérieur	0,0	0,0	0,0
Horaires de travail décalés	0,9	1,3	1,3
Aucune modalité	89,7	89,2	73,5

<i>Groupe témoin</i>	2014	2015	2016
Télétravail	17,4	19,3	23,9
Horaires de travail comprimés	7,1	6,5	3,3
Études à l'extérieur	0,1	0,0	0,0
Horaires de travail décalés	7,0	8,4	1,5
Aucune modalité	68,4	65,7	71,3

32. Comme le montrent les données ci-dessus, le nombre de fonctionnaires du groupe pilote et du groupe témoin recourant aux horaires de travail décalés et comprimés était globalement identique en 2014 et 2015, le groupe témoin ayant davantage fait usage de ces modalités. Le recours au télétravail a augmenté d'environ 2 % dans les deux groupes entre 2014 et 2015, mais a bondi de 14,8 % dans le groupe pilote entre 2015 et 2016, contre 4,6 % pour le groupe témoin, augmentation plus modeste mais néanmoins notable. Il convient de noter que 2016 est l'année où la gestion souple de l'espace de travail a été mise en place pour le groupe pilote. Ainsi, si d'autres facteurs ont pu aussi entrer en ligne de compte, il n'est pas déraisonnable de supposer 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.

33. L'augmentation du recours au télétravail dans le groupe témoin s'accompagne d'une diminution sensible de l'utilisation des horaires de travail décalés (1,55 % en

2016 contre 7,7 % en moyenne les deux années précédentes) et des horaires de travail comprimés (3,3 % en 2016 contre 6,8 % en moyenne les deux années précédentes). Dans le groupe pilote, les chiffres concernant le recours aux modalités autres que le télétravail sont restés pratiquement inchangés en 2016 (0,9 % pour les horaires de travail comprimés et 1,3 % pour les horaires de travail décalés, pourcentages comparables aux années antérieures).

34. Malgré la taille réduite du groupe pilote, il semble raisonnable d'avancer que la mise en place du système de gestion souple de l'espace de travail incite le personnel à recourir davantage au télétravail. En dotant les fonctionnaires d'outils informatiques qui leur offrent souplesse et mobilité, ce système facilite le recours au télétravail. En outre, comme les fonctionnaires travaillant dans les espaces réaménagés utilisent de plus en plus les outils numériques, ils peuvent être tout aussi productifs lorsqu'ils télétravaillent que lorsqu'ils sont au bureau. De plus, dans le cadre de la gestion souple de l'espace de travail, les cadres s'habituent à gérer leur personnel en fonction des produits et des résultats, ce qui peut les amener à autoriser plus fréquemment le recours au télétravail. C'est pourquoi 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.

VII. Contrats adaptés et incidence sur le coût du projet

35. Comme indiqué dans le rapport précédent (voir A/70/708, par. 10 et 11), l'équipe chargée du projet a défini les conditions d'un contrat de travaux adapté aux besoins du projet et prévoyant l'utilisation d'unités schématiques modulaires, les modules pouvant être ajoutés, supprimés ou adaptés, sur la base de prix fixés à l'avance, en fonction des besoins des utilisateurs des différents étages du bâtiment du Secrétariat. À la suite d'un appel d'offres, ce contrat a été conclu en mai 2017. L'équipe chargée du projet a également mis au point les conditions d'un contrat relatif à des systèmes de mobilier sur mesure. À la suite d'un appel d'offres, ce contrat a également été conclu en mai 2017. Ces deux contrats ont permis de réduire les coûts unitaires du projet, comme indiqué dans le tableau 4.

Tableau 4

Comparaison des coûts afférents aux travaux et aux systèmes de mobilier pour les étages du bâtiment du Secrétariat

(En dollars des États-Unis)

	A/69/749 ^a	A/70/708 ^b	Présent rapport ^c	Réduction des coûts en pourcentage
Travaux	351 600	1 102 700	893 800	19
Systèmes de mobilier	512 700	421 900	341 300	19

^a Sur la base de l'estimation faite par un consultant.

^b Coût moyen de l'aménagement des 13^e, 18^e et 19^e étages du bâtiment du Secrétariat compte tenu de l'élargissement du projet.

^c Dépenses découlant de la conclusion de nouveaux contrats.

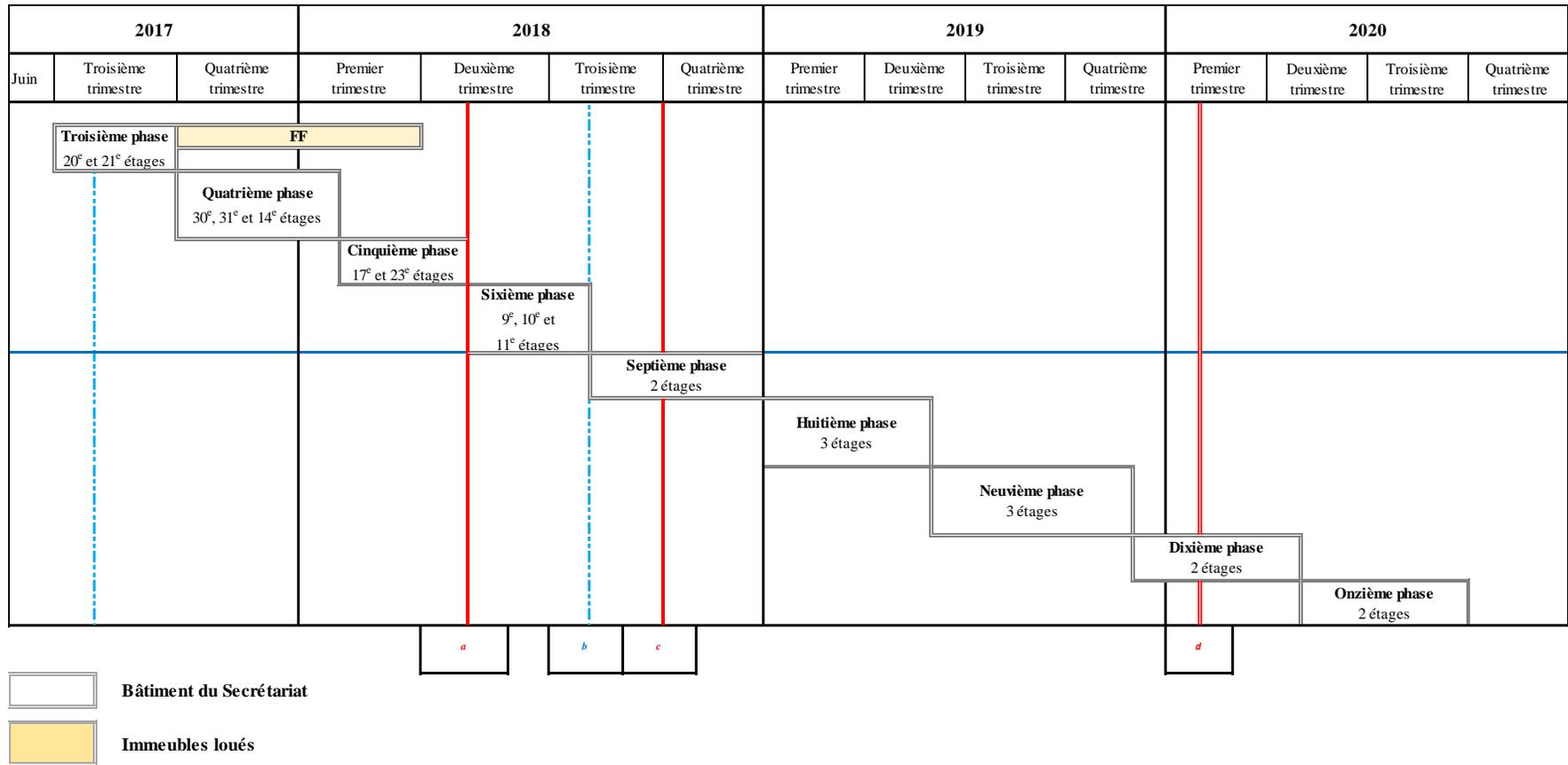
VIII. Coordination avec les bureaux hors Siège et les commissions régionales

36. Comme elle le fait depuis le lancement du projet de gestion souple de l'espace de travail au Siège, l'équipe de projet a maintenu des contacts étroits avec les bureaux hors Siège et les commissions régionales qui envisagent d'intégrer la gestion souple de l'espace de travail à leurs projets de construction ou de modernisation. Elle leur a donné des conseils généraux sur la conduite d'études de faisabilité et leur a notamment fourni des orientations sur les moyens d'analyser l'occupation de l'espace de travail. De telles études ont été effectuées à l'Office des Nations Unies à Genève et à l'Office des Nations Unies à Nairobi et sont en cours de préparation à la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique et à la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes.

IX. Plan intégré pour 2018 et au-delà

37. Comme l'Assemblée générale l'a demandé dans sa résolution 71/272 A, un plan de mise en œuvre détaillé a été élaboré pour l'ensemble du projet, dont l'exécution s'échelonne jusqu'à 2020 s'il est approuvé et financé. Si la gestion souple de l'espace de travail ne se limite pas à une question d'efficacité, puisqu'elle vise aussi à offrir un environnement de travail moderne qui favorise la collaboration, la mise en œuvre du projet au Secrétariat permettra d'accroître le taux d'occupation et donc d'optimiser l'utilisation de l'espace, de sorte qu'il sera possible de réduire davantage encore le parc immobilier locatif, à mesure de l'expiration des baux. Le calendrier de mise en œuvre à l'horizon 2020 est présenté dans la figure ci-dessous.

Figure
Gestion souple de l'espace de travail : calendrier complet (indicatif) à l'horizon 2020



38. Comme indiqué au paragraphe 11, la quatrième phase du projet, qui sera lancée en novembre 2017, consistera à installer dans des locaux transitoires le personnel du Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences, du Bureau des affaires de désarmement, du Bureau du Représentant spécial du Secrétaire général pour le sort des enfants en temps de conflit armé, du Bureau du Représentant spécial du Secrétaire général chargé de la question des violences sexuelles commises en période de conflit et du Bureau d'appui à la consolidation de la paix, actuellement logé aux 30^e et 31^e étages du bâtiment du Secrétariat, et le personnel du Département de l'appui aux missions et du Département des opérations de maintien de la paix, qui se trouve actuellement au 14^e étage de ce bâtiment. À l'issue de la quatrième phase, en février 2018, le personnel du Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences et du Bureau des affaires de désarmement sera réinstallé au 30^e étage. Le personnel du Bureau du Représentant spécial pour le sort des enfants en temps de conflit armé et du Bureau du Représentant spécial chargé de la question des violences sexuelles commises en période de conflit réintégrera le 31^e étage, et le personnel du Haut-Commissariat aux droits de l'homme déménagera du 13^e au 31^e étage. Le 31^e étage accueillera également le personnel du Bureau du Conseiller spécial du Secrétaire général pour la prévention du génocide, actuellement installé dans l'immeuble DC2, et le personnel du Bureau du Représentant spécial chargé de la question de la violence à l'encontre des enfants, qui se trouve actuellement dans l'immeuble FF. En outre, le personnel du Département de l'appui aux missions quittera l'immeuble DC1 pour se réinstaller dans les espaces réaménagés du 14^e étage du bâtiment du Secrétariat, qui pourront accueillir davantage de personnes.

39. Comme prévu dans le premier rapport d'étape du Secrétaire général (A/70/708), l'immeuble Daily News a été libéré à l'expiration du bail, en avril 2017. La libération de l'immeuble Innovation à l'expiration du bail, en septembre 2018, est toujours à l'ordre du jour. En outre, il est désormais jugé souhaitable et faisable de libérer l'immeuble United Nations Federal Credit Union, à Long Island City, à l'expiration du bail, en avril 2018. Il était prévu de renouveler ce bail après avril 2018, cet immeuble étant le moins onéreux (au pied carré) des biens loués par l'Organisation, mais le marché de l'immobilier commercial à Long Island City est en telle expansion que le loyer exigé au moment du renouvellement du bail devrait être comparable aux montants payés dans le quartier Midtown de Manhattan à proximité du complexe de l'ONU. Vu les prix actuellement pratiqués à Long Island City, il est peu probable que le bail puisse être renouvelé ou remplacé aux conditions actuelles. En outre, l'abandon de l'immeuble se traduira par une réduction annuelle des dépenses de loyer de 3,6 millions de dollars, sur la base des taux actuels.

40. Compte tenu de ces réalités économiques, des consultations approfondies ont été menées avec le personnel du Bureau de l'informatique et des communications, qui occupe actuellement l'immeuble United Nations Federal Credit Union, afin de réfléchir aux moyens de satisfaire ses besoins. Dans le cadre de ces consultations, il a été décidé que le personnel du Bureau quitterait l'immeuble et pourrait être réinstallé en partie dans les espaces de travail supplémentaires créés au 13^e étage du bâtiment du Secrétariat et en partie dans l'immeuble FF.

41. À l'issue de la quatrième phase, en février 2018, le Secrétariat passera aux phases suivantes de la mise en œuvre, sous réserve qu'elles soient approuvées par l'Assemblée générale.

42. Pour pouvoir résilier le bail de l'immeuble Innovation en septembre 2018, il est nécessaire de mettre en œuvre les cinquième et sixième phases, qui consistent à rénover et réorganiser cinq autres étages du bâtiment du Secrétariat. L'achèvement de la cinquième phase, en mai 2018, permettra d'installer les fonctionnaires du Département de l'appui aux missions actuellement logés dans l'immeuble DC1 aux

17^e et 23^e étages du bâtiment du Secrétariat, qui auront été réaménagés. On disposera ainsi de l'espace nécessaire pour permettre au Bureau des services de contrôle interne de libérer l'immeuble Innovation en juillet 2018. À l'issue de la sixième phase, en août 2018, les fonctionnaires du Département de l'information qui se trouvent actuellement dans l'immeuble Innovation intégreront les 9^e, 10^e et 11^e étages du bâtiment du Secrétariat. La réinstallation, au plus tard en août 2018, du personnel du Bureau des services de contrôle interne et du Département de l'information permettra de résilier le bail de l'immeuble en septembre 2018.

43. D'après les prévisions, d'ici à la fin de septembre 2018, la gestion souple de l'espace de travail aura été mise en œuvre sur 14 étages et permis d'accueillir 686 fonctionnaires supplémentaires dans le bâtiment du Secrétariat. Cette capacité supplémentaire aura également permis à l'ONU de libérer l'immeuble Daily News (en avril 2017), l'immeuble United Nations Federal Credit Union (en avril 2018) et l'immeuble Innovation (en septembre 2018).

44. 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. Lorsque le projet aura été mené à bien, autrement dit une fois que les 12 étages restants auront été rénovés après septembre 2018, le bâtiment pourra accueillir 468 fonctionnaires supplémentaires. Un plan sera établi pour ajuster, en tant que de besoin, le parc immobilier locatif de l'Organisation, en tenant compte de l'incidence que pourraient avoir sur les besoins en locaux au Siège de New York les décisions prises par l'Assemblée générale quant aux propositions de réforme présentées par le Secrétaire général à la soixante-douzième session, notamment en ce qui concerne le projet de dispositif de prestation de services centralisée. Les ajustements éventuels seraient présentés dans le prochain rapport sur l'état d'avancement de la gestion souple de l'espace de travail, qui sera présenté lors de la partie principale de la soixante-treizième session de l'Assemblée générale.

X. Coût du projet et ressources nécessaires : comparaison avec les chiffres présentés dans les rapports précédents

A. Révision du coût estimatif du projet

45. Le coût et le plan de mise en œuvre de la gestion souple de l'espace de travail au Siège ont été révisés en fonction des nouveaux coûts découlant des récents appels d'offres. Selon la version révisée du plan de mise en œuvre, décrite dans la section IX, le nombre de postes de travail supplémentaires créés serait suffisant pour permettre de libérer trois immeubles, à savoir les immeubles Daily News, United Nations Federal Credit Union et Innovation. Le nouveau plan décrit les différentes phases de la rénovation de 26 étages du bâtiment du Secrétariat et présente une estimation des coûts correspondants.

46. Le coût total du plan de mise en œuvre révisé s'élève à 54 981 400 dollars, dont 21 648 500 dollars ont été engagés pendant la période 2015-2017.

47. Le coût de l'achèvement du projet révisé pendant la période de trois ans allant de 2018 à 2020 est de 33 332 900 dollars, dont 25 401 300 dollars au titre de l'exercice biennal 2018-2019 et 7 931 700 dollars en 2020.

48. On trouvera dans le tableau 5 ci-dessous une ventilation annuelle des dépenses et du coût estimatif du projet.

Tableau 5

Coût du projet, par activité

(En dollars des États-Unis)

<i>Coût du projet, par activité</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>Total</i>
Planification et études techniques	328 600	966 400	233 200	233 200	233 200	116 600	2 111 200
Réaménagement et rénovation du bâtiment du Secrétariat	1 559 800	4 561 000	9 766 800	12 783 300	10 957 100	7 304 800	46 932 900
Locaux transitoires	3 104 200	–	–	86 900	86 900	–	3 278 000
Déménagements supplémentaires	26 300	–	–	–	–	–	26 300
Total partiel	5 018 900	5 527 400	10 000 000	13 103 400	11 277 200	7 421 400	52 348 400
Supervision et gestion du projet	202 000	430 000	470 200	510 300	510 300	510 300	2 633 000
Total	5 220 900	5 957 400	10 470 200	13 613 700	11 787 500	7 931 700	54 981 400

49. Le coût estimatif des activités restantes prévues dans le projet révisé de mise en œuvre de la gestion souple de l'espace de travail au Siège de 2018 à 2020 s'élève à 33 332 900 dollars, soit 583 000 dollars au titre de la planification et des études techniques, 31 045 200 dollars au titre du réaménagement du bâtiment du Secrétariat, 173 800 dollars au titre de la rénovation et de l'entretien des locaux transitoires et 1 530 900 dollars au titre de l'équipe chargée du projet, comme expliqué en détail ci-après.

Services contractuels de planification du projet (583 000 dollars)

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

Réaménagement du bâtiment du Secrétariat (31 045 200 dollars)

51. Le coût estimatif des travaux de réaménagement qui restent à faire dans le bâtiment du Secrétariat a été calculé sur la base de travaux d'ampleur similaire et des nouveaux tarifs contractuels découlant des récents appels d'offres. Neuf étages ont été réaménagés en 2016 et en 2017 et l'équipe chargée du projet prévoit de réaménager les 17 étages restants, soit sept en 2018, six en 2019 et quatre en 2020.

Locaux transitoires (173 800 dollars)

52. Les locaux transitoires occupent une surface de 20 000 pieds carrés au 3^e sous-sol du bâtiment de l'Assemblée générale. Le montant prévu de 173 800 dollars doit couvrir le nettoyage et l'utilisation de ces locaux pendant la durée du projet.

Gestion du projet (1 530 900 dollars)

53. L'équipe de gestion du projet de gestion souple de l'espace de travail approuvée par l'Assemblée générale dans sa résolution 69/274 A est composée d'un directeur de projet (P-5), d'un directeur des études techniques et des travaux (P-4) et d'un agent des services généraux (Autres classes).

B. Financement proposé pour le projet

54. Les ressources nécessaires pour la mise en œuvre de la gestion souple de l'espace de travail au Siège pendant l'exercice biennal 2018-2019 s'élèvent à 25 401 200 dollars, comme indiqué dans le tableau 6 ci-dessous.

55. La mise en œuvre des prochaines phases du projet en 2018-2019 se traduirait par une augmentation du nombre de fonctionnaires qu'il serait possible d'accueillir, ce qui, en retour, permettrait au Secrétariat de libérer deux immeubles commerciaux [l'immeuble de Court Square (United Nations Federal Credit Union) et l'immeuble Innovation] en 2018. Cela permettrait de réduire de 18,8 millions de dollars (4,9 millions en 2018 et 13,8 millions en 2019) les frais de location pendant l'exercice biennal 2018-2019 (voir le détail dans le tableau 6 ci-dessous).

Tableau 6

Ressources nécessaires par exercice biennal : coûts prévus du projet et économies escomptées sur les frais de location

(En dollars des États-Unis)

<i>Exercice biennal</i>	<i>Coûts du projet</i>	<i>Économies sur les frais de location</i>	<i>Ressources supplémentaires à prévoir</i>
2015	5 220 900	–	5 220 900
2016-2017	16 427 600	(1 613 700)	14 813 900
2018-2019	25 401 200	(18 814 600)	6 586 600
2020-2021	7 931 700	–	7 931 700

56. Il est proposé d'utiliser les économies réalisées sur les frais de location, 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 de demander l'ouverture d'un crédit de 6 586 600 dollars destiné à financer le solde des dépenses.

C. Comparaison avec les rapports précédents

57. Le coût du plan de mise en œuvre révisé s'élève environ à 54 981 400 dollars, soit 10 728 000 dollars de moins que le coût prévu (65 709 396 dollars) dans le précédent rapport (A/70/708). Une comparaison du coût du projet et des principaux résultats attendus en termes de nombre de fonctionnaires supplémentaires qu'il sera possible d'accueillir et d'économies en frais de location entre les rapports précédents (A/69/740 et A/70/708) et le présent rapport est présentée dans le tableau 7 ci-dessous.

Tableau 7
Variation des paramètres du projet d'un rapport à l'autre

(En dollars des États-Unis)

Rapports présentés	Coûts	Nombre d'étages			Nombre de fonctionnaires supplémentaires accueillis	Réduction annuelle des frais de location	Immeubles libérés	Année pendant laquelle le coût du projet sera amorti
		S	FF	DC				
A/69/749	49 598 600	26	8	0	950	16 012 900	Immeuble Daily News, immeuble Albano et immeuble United Nations Federal Credit Union	2020
A/70/708	65 709 400	26	3	5	950	12 687 300	Immeuble Daily News et immeuble Innovation	2023
Présent rapport	54 981 400	26	2	0	1154	16 276 000	Immeuble Daily News, immeuble United Nations Federal Credit Union et immeuble Innovation	2021

D. Avantages

58. À ce jour, la mise en œuvre du projet de gestion souple de l'espace de travail a permis d'économiser annuellement 2,4 millions de dollars en frais de location en raison de la non-reconduction du bail de l'immeuble Daily News. L'immeuble a été libéré en mai 2017 et 1,6 million de dollars ont déjà été économisés en 2017.

59. La mise en œuvre du projet en 2018-2019 permettrait d'économiser 13,9 millions de dollars par an en frais de location en raison de la non-reconduction du bail des immeubles de Court Square (United Nations Federal Credit Union) et Innovation.

60. La poursuite de la mise en œuvre du projet en 2020 permettrait de loger 468 fonctionnaires supplémentaires dans le bâtiment du Secrétariat, et donc de réduire davantage encore le parc immobilier locatif.

61. Pendant les six ans que durera la mise en œuvre intégrale du projet de gestion souple de l'espace de travail, de 2015 à 2020, l'Organisation économiserait 57,8 millions de dollars en frais de location, le coût total du projet s'élevant à 55 millions de dollars. Si elle n'avait pas mis fin aux baux de trois immeubles commerciaux, l'Organisation aurait dû supporter ce coût. La mise en œuvre du projet permettrait donc d'économiser 2,8 millions de dollars pendant la durée de celui-ci (voir tableau 8 ci-dessous).

Tableau 8
Comparaison entre le coût du projet et les frais de location

(En dollars des États-Unis)

	Coût du projet	Frais de location qui auraient normalement été engagés pendant la période	Coût net/(économies nettes)
2015	5 220 900	–	(5 220 900)
2016-2017	16 427 600	1 613 700	(14 813 900)
2018-2019	25 401 200	23 655 700	(1 745 500)
2020-2021	7 931 700	32 551 900	24 620 200
Total	54 981 400	57 821 300	2 839 900

62. Sur la base des loyers actuels, les économies réalisées en frais de location grâce à la non-reconduction des quatre baux s'élèveraient à 27 682 100 dollars après l'achèvement du projet.

63. En outre, la somme nécessaire à la poursuite du projet de gestion souple de l'espace de travail, 36 643 600 dollars, est nettement inférieure au coût de la reconduction des baux, compte tenu de la durée minimum obligatoire de celle-ci. On estime que le coût de la reconduction de trois baux s'élèverait à 114,9 millions de dollars (voir tableau 10 ci-dessous).

Tableau 9

Montant estimatif des frais de location sans la mise en œuvre de la gestion souple de l'espace de travail

(En dollars des États-Unis)

<i>Immeubles</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>Total</i>
Immeuble United Nations							
Federal Credit Union	2 392 500	3 588 700	3 588 700	3 588 700	3 588 700	1 196 200	17 943 500
Immeuble Innovation	2 566 700	10 266 700	10 266 700	10 266 700	10 266 700	7 700 100	51 333 700
Total	4 959 200	13 855 400	13 855 400	13 855 400	13 855 400	8 896 300	69 277 100

XI. Prochaines étapes du projet et ressources nécessaires

64. Sous réserve d'approbation par l'Assemblée générale, l'Administration serait appelée à :

- a) Mettre en œuvre les prochaines phases du projet de gestion souple de l'espace de travail, comme indiqué dans le calendrier (voir figure) et conformément au coût prévu du projet précisé dans la section X;
- b) Continuer de sensibiliser les départements et les fonctionnaires du Siège et de dialoguer avec eux pour mobiliser les énergies et veiller à tirer les avantages du projet et obtenir des résultats positifs;
- c) Continuer d'appliquer les enseignements tirés de la mise en œuvre aux prochaines phases du projet;
- d) Continuer de travailler en étroite coordination avec les bureaux hors Siège et les commissions régionales et de partager les retours d'expérience et les pratiques optimales.

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

65. L'Assemblée générale est priée :

- 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 (voir figure) et conformément au coût prévu du projet précisé à la section X du présent rapport;**
- b) **De prendre note du coût estimatif révisé du projet, indiqué à la section X;**
- c) **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)];**

d) D'autoriser le Secrétaire général à engager des dépenses à hauteur de 25 401 200 dollars pour financer le coût du projet en 2018-2019;

e) D'ouvrir un crédit d'un montant de 6 586 000 dollars au chapitre 29D (Bureau des services centraux d'appui) pour le projet de budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019, qui serait à imputer sur le fonds de réserve;

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