



Assemblée générale

Distr. générale
15 mars 2021
Français
Original : anglais

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

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

Additif

Résumé

Soumis en application de la section XIII de la résolution [75/253](#) de l'Assemblée générale, le présent rapport est une mise à jour supplémentaire sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des stratégies de gestion souple de l'espace de travail au Siège de l'Organisation des Nations Unies depuis la publication du cinquième rapport annuel ([A/75/342](#)).

La gestion des espaces de bureaux et des installations du Siège continue de tenir compte des restrictions liées à la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19).

Dans cette période d'incertitude, le Secrétaire général propose 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 intégrés dans les plans à l'examen, qui visent à répondre aux nouveaux besoins résultant des nouvelles modalités de travail qui prévaudront après la pandémie.

L'Assemblée générale est invitée à prendre note du présent rapport et à approuver une ouverture de crédits supplémentaires de 608 000 dollars pour 2021 afin de clôturer le projet et d'en entreprendre une évaluation indépendante, et à prier le Secrétaire général de lui présenter son prochain rapport durant la partie principale de sa soixante-dix-septième session.



I. Introduction

1. Soumis en application de la section XIII de la résolution [75/253](#) de l'Assemblée générale, le présent rapport est une mise à jour supplémentaire sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des stratégies de gestion souple de l'espace de travail au Siège de l'Organisation des Nations Unies depuis la publication du cinquième rapport annuel ([A/75/342](#)).
2. Au moment de l'élaboration du cinquième rapport annuel, il y avait beaucoup de conjectures sur de nombreuses questions ayant une influence sur le projet, notamment les considérations relatives à la santé et à la sécurité du personnel après la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19), l'évolution des modalités de travail aménagées et l'augmentation possible des coûts en raison de modifications du calendrier des travaux.
3. En l'absence d'informations précises, des hypothèses ont été formulées concernant la programmation, le calendrier des travaux et l'estimation des coûts. À cet égard, depuis la publication du précédent rapport, l'Administration a fait appel aux services d'un consultant externe pour entreprendre des travaux de recherche sur ce à quoi ressembleront les espaces de travail après la pandémie de COVID-19, recueilli des informations tirées des enquêtes menées sur les préférences du personnel concernant les modalités de travail aménagées par le Syndicat du personnel de l'Organisation des Nations Unies à New York et obtenu des fournisseurs une estimation plus précise des coûts.
4. Le rapport fait le point sur l'état d'avancement du projet et son cahier des charges, et le calendrier des travaux et leur coût, en tenant compte des informations les plus récentes disponibles. Il répond également à des observations et recommandations formulées par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (voir [A/75/7/Add.13](#)), approuvées par l'Assemblée générale dans sa résolution [75/253](#).

II. État d'avancement

A. État d'application

5. En janvier 2021, sur les 27 étages prévus à l'origine, 22 étages du bâtiment du Secrétariat avaient été réaménagés en espace de travail flexible, ce qui crée, depuis que le projet a commencé, une capacité supplémentaire de 1 291 personnes dans le complexe du Siège de l'ONU.
6. On trouvera à l'annexe du présent rapport le numéro des étages dont le réaménagement est terminé, leur capacité théorique, le nombre de postes assignés à chaque étage et le nombre effectif de ses occupants, ainsi que la capacité des étages réaménagés après exécution du projet.
7. Comme prévu, le Secrétariat a libéré le quatrième étage du bâtiment FF, ce qui a été rendu possible par la capacité supplémentaire du bâtiment du Secrétariat.

B. Tendances du secteur

8. En septembre 2020, le Secrétariat a engagé les services d'un consultant en gestion de l'espace afin d'étudier l'approche adoptée au Siège pour gérer les espaces de bureaux sans déroger aux restrictions liées à la COVID-19 et d'examiner l'approche adoptée par trois organisations publiques comparables et une organisation

privée en Amérique du Nord concernant l'utilisation qui serait faite des espaces de bureaux après la pandémie. Une synthèse des résultats de l'étude est présentée ci-après :

a) Le processus consistant à décider d'une stratégie relative aux nouvelles façons de travailler comprend une évaluation de l'espace existant, la mise en place d'un dialogue bilatéral avec la direction et la participation active des membres du personnel ;

b) Le télétravail partiel donnant lieu à des modalités de travail aménagées hybrides était étudié par les quatre organisations. Chacune étudiait la généralisation et la fréquence du télétravail sur la base des modèles de travail, du type de main-d'œuvre et de toute exigence particulière ;

c) En outre, les organisations dont les membres du personnel disposaient d'un espace de travail assigné devaient passer à des espaces de travail non assignés dans le cadre de la mise en œuvre d'une stratégie de présence hybride sur le lieu de travail. Les modifications attendues de l'espace de travail comprenaient l'ajout d'espaces de collaboration et la création d'un plus grand nombre d'espaces de travail différents ;

d) Les organisations ayant déjà mis en place des espaces de travail non assignés entendaient accroître les effectifs dans leurs bâtiments en augmentant la proportion des espaces de travail non assignés, sans apporter de modifications importantes à l'organisation de leurs espaces de travail existants ;

e) Aucune des organisations ne revenait à des bureaux fermés et assignés, et l'ampleur des changements envisagés pour les lieux de travail dépendait de celle que prendrait le télétravail ;

f) Deux des quatre organisations ont mis à l'essai de nouvelles stratégies pour l'avenir et examinaient des scénarios consistant à regrouper les espaces de bureaux dans leur parc immobilier.

9. Les recommandations formulées par le consultant en gestion de l'espace à l'issue de l'étude réalisée sont présentées dans le tableau 1.

Tableau 1

Recommandations et mesures

<i>Recommandations</i>	<i>Mesures</i>
Retour au bureau	
Analyser les protocoles mis en place par l'ONU en les comparant à ceux qui ont ou qui n'ont pas fonctionné pour d'autres organisations	Mise en place d'une distanciation physique de 6 pieds ou 2 mètres et réduction du taux d'occupation quotidien
Envisager de sensibiliser le personnel au moyen de communications et de formules d'accompagnement du changement afin de garantir que les protocoles et les comportements attendus soient renforcés	Déploiement de protocoles opérationnels et de mesures relatives à la propreté et à l'hygiène

<i>Recommandations</i>	<i>Mesures</i>
Renforcer le message de l'Administration, en traduisant ses attentes au moyen d'une signalétique	Communication des nouveaux protocoles au moyen d'une signalétique, de l'organisation régulière de rencontres entre l'Administration et les fonctionnaires et de la publication de dépêches sur iSeek de sorte qu'ils soient respectés
Environnement de travail après la pandémie de COVID-19	
Faire accepter l'idée que l'ONU ne prévoit pas de revenir à des postes de travail assignés	Le Secrétariat étudie la question de savoir combien de membres du personnel continueront à télétravailler après la pandémie, par entité, par emploi et par étage, et si les besoins des entités en espaces de travail afin de servir divers types et modes de travail ont évolué au point de nécessiter des modifications de l'espace de travail ou des outils technologiques
Modifier le processus standard de programmation du réaménagement des étages afin d'évaluer la prévalence escomptée du télétravail après la pandémie et son incidence sur les étages restants	L'un des concepts fondamentaux de la gestion souple de l'espace de travail est d'adapter les étages aux besoins professionnels des utilisateurs. En conséquence, les besoins après la pandémie et la possibilité d'un recours accru aux modalités de travail aménagées pourraient être intégrés sans heurt dans l'analyse et la programmation des besoins en espace de travail
Utiliser les résultats de la programmation pour recenser les interventions possibles (dans les étages restants)	En fonction du cahier des charges qui sera approuvé, des interventions pourraient être réalisées dans les étages restants
Mettre en œuvre des stratégies de gestion de l'espace adaptées et évaluer les résultats après la réinstallation	L'évaluation après la réinstallation actuellement utilisée dans la mise en œuvre de la gestion souple de l'espace de travail devra être modifiée pour tenir compte des nouvelles stratégies de gestion de l'espace
Réfléchir à la possibilité d'intervenir de la même manière dans le reste du bâtiment du Secrétariat	L'Administration évaluera la possibilité d'intervenir de la même manière dans le reste du bâtiment du Secrétariat et, s'il y a lieu, dans l'ensemble du parc immobilier du Siège de l'ONU, dans le cadre de son examen des besoins en locaux à usage de bureaux dans le nouvel environnement de travail

10. Les résultats de l'étude ont été communiqués aux groupes de travail chargés d'examiner les options relatives au nouvel environnement de travail et à l'espace de travail après la pandémie.

C. Enquête menée par le Syndicat du personnel de l'Organisation des Nations Unies

11. L'enquête a été envoyée à tout le personnel en poste à New York, à trois occasions, en avril, juin et novembre 2020, et comportait le même ensemble de questions portant sur le vécu du personnel compte tenu des restrictions liées à la COVID-19. En moyenne, 20 % du personnel a répondu à ces enquêtes. L'une des questions, relative à l'après-pandémie, était la suivante : « Si vous pouviez choisir, combien de jours (par semaine) aimeriez-vous télétravailler ? »

12. Le tableau 2 donne la répartition des réponses à cette question.

Tableau 2
Réponse à l'enquête menée par le Syndicat du personnel de l'Organisation des Nations Unies sur les préférences du personnel en matière de télétravail
 (En pourcentage)

Nombre de jours par semaine	Date de l'enquête		
	Avril 2020	Juin 2020	Novembre 2020
0	8	5	5
1	10	6	7
2	26	17	15
3	30	29	31
4	10	14	14
5	17	28	27
Nombre total de réponses	1 677	1 196	1 372

13. Ces chiffres indiquent clairement l'intérêt du personnel pour un recours accru au télétravail après la pandémie. Cela étant, on ne sait pas si les réponses à ces enquêtes sont représentatives des vues de l'ensemble du personnel ni si celles-ci évolueront une fois que les craintes compréhensibles liées à la transmission du virus se seront apaisées. Ces chiffres sont considérés comme une indication préliminaire des préférences du personnel. Le Secrétariat s'emploie à établir les plans relatifs au retour dans les locaux, dans lesquels les modalités de travail, les équipes hybrides, les besoins en appui informatique et la continuité des opérations seront pris en compte dans l'analyse des besoins futurs en espace de travail au Siège.

D. Efforts déployés pour obtenir une évaluation indépendante du projet de gestion souple de l'espace de travail

14. Le Secrétariat a demandé au Comité des commissaires aux comptes et au Bureau des services de contrôle interne (BSCI) de l'aider à réaliser une évaluation indépendante et complète du projet, comme l'avait demandé le Comité consultatif. Le Comité des commissaires aux comptes a informé l'Administration qu'il procéderait à un examen financier dans le cadre de son audit de l'année 2020 et recommandé de demander au BSCI ou à un évaluateur externe de procéder à une évaluation complète du projet. Le BSCI a réitéré qu'il n'y avait pas suffisamment de ressources pour entreprendre cette évaluation en 2021.

15. Compte tenu de ces réponses, le Secrétariat recommande qu'un évaluateur externe soit engagé dans le cadre d'une procédure de passation de marché, afin d'entreprendre une évaluation indépendante du projet, comme cela a été proposé précédemment (A/74/345, par. 19).

E. Questions diverses

1. Gestion souple de l'espace de travail dans les bureaux hors Siège

16. Notant que le Comité consultatif a encouragé la poursuite de la coordination et du partage des données d'expérience ainsi que des meilleures pratiques en ce qui

concerne les mesures d'atténuation des risques liés à la COVID-19 entre les lieux d'affectation, l'équipe du projet, en coordination avec le Service de la politique de gestion mondiale des biens (Bureau de la planification des programmes, des finances et du budget), a continué de maintenir des contacts étroits avec les bureaux hors Siège et les commissions régionales qui mettent en œuvre ou prévoient de mettre en œuvre des stratégies de gestion souple de l'espace de travail dans le cadre de nouveaux projets de construction ou de projets de rénovation importants (A/75/7/Add.13, par. 32). La mise en œuvre des stratégies de gestion souple de l'espace de travail dans les lieux d'affectation se fait en fonction des conditions et des besoins locaux.

17. Dans le cadre de la stratégie de gestion par catégories, le Secrétariat étudie la possibilité de passer des accords d'approvisionnement durables en mobilier de bureau adapté à des espaces de travail ouverts pour les besoins futurs des entités du Secrétariat hors Siège, qui encourageraient l'utilisation de matériaux, de main-d'œuvre et de savoir-faire locaux. Comme l'a demandé le Comité consultatif, des informations supplémentaires sur le contrat type relatif à ces biens et services seront fournies dans les prochains rapports.

2. Gestion souple de l'espace de travail et aménagement des modalités de travail

18. En ce qui concerne la recommandation du Comité consultatif relative à l'aménagement des modalités de travail (ibid., par. 34 et 35), le Secrétariat revoit la politique existante en la matière, fort des enseignements tirés de l'expérience de télétravail à grande échelle enregistrée en 2020 en raison de la pandémie de COVID-19.

3. Accessibilité

19. Prenant note de la recommandation du Comité consultatif (ibid., par. 36), le Secrétaire général inclura, dans son rapport final, les enseignements à retenir et les pratiques exemplaires en matière d'accessibilité, qui serviront également à définir les nouvelles façons de travailler.

III. Cahier des charges

20. Donnant suite à la recommandation du Comité consultatif (ibid., par. 14), et à la lumière d'informations supplémentaires sur les tendances du secteur et les coûts de construction renégociés, le Secrétariat a réévalué le cahier des charges global du projet.

21. Avec cinq étages restant à réaménager, le projet est en suspens. Compte tenu des risques liés à la planification, des nouveaux besoins des utilisateurs et de l'évolution de l'utilisation des modalités de travail aménagées, le Secrétariat étudie deux scénarios portant sur la manière dont le projet pourrait se poursuivre dans les étages restants :

a) Scénario 1 : reprendre les travaux de construction au cours du troisième trimestre de 2021. Compte tenu de la nouvelle programmation post-pandémie, l'équipe du projet se concertera avec les utilisateurs et achèvera le projet pour la mi-2022 ;

b) Scénario 2 : clôture du projet. Cela supposerait de réaliser une enquête après la réinstallation dans les étages achevés en 2019 et 2020, de finaliser la documentation relative à la clôture du projet et de lancer la procédure de passation de marché aux fins d'une évaluation indépendante externe du projet. Les enquêtes après la réinstallation et l'évaluation indépendante ne pourront être menées qu'après la pandémie, quand le personnel sera revenu dans les locaux. Selon ce scénario, toutes

les reconfigurations de l'espace de travail et celles de l'après-pandémie nécessaires pour répondre aux nouveaux besoins seraient reportées et un nouveau projet envisagé.

22. Le scénario 1 offre des possibilités supplémentaires de regroupement et de gains d'efficacité et, par conséquent, une plus grande souplesse s'agissant de s'adapter aux fluctuations du niveau d'occupation. On estime qu'en fonction des besoins des utilisateurs finaux l'augmentation supplémentaire de la capacité dans le bâtiment du Secrétariat après l'achèvement des cinq étages restants serait de 110 à 150 personnes. Le tableau 3 présente les avantages et les incidences escomptés pour chacune des entités occupant les cinq étages restants grâce à la mise en œuvre du projet de gestion souple de l'espace de travail.

Tableau 3

Avantages escomptés pour les entités occupant les cinq étages restants du bâtiment du Secrétariat

<i>Étage</i>	<i>Entité</i>	<i>Avantages escomptés de la mise en œuvre de la gestion souple de l'espace de travail</i>
8	Département de la sûreté et de la sécurité	<ul style="list-style-type: none"> Le personnel du Département travaillant dans un espace de travail traditionnel et le personnel hors site peuvent s'installer dans le complexe principal, ce qui résulterait en une collaboration accrue Le déménagement libérerait le quatorzième étage du bâtiment FF
29	Département des affaires économiques et sociales	<ul style="list-style-type: none"> Tout le personnel du Département installé dans le bâtiment du Secrétariat travaillera dans un espace de travail flexible Certains membres du personnel du Département installés dans l'immeuble DC-2 peuvent déménager dans le complexe principal, permettant ainsi de libérer un étage de l'immeuble DC-2
32	Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, Bureau de la Haute-Représentante pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement et Bureau de la Conseillère spéciale pour l'Afrique	<ul style="list-style-type: none"> Tout le personnel du Bureau de la Haute-Représentante peut être réinstallé au trente-deuxième étage Les membres du Service administratif du Département peuvent quitter le vingtième étage pour rejoindre leurs collègues au trente-deuxième étage, et libérer ainsi une partie du vingtième étage Tout le personnel de la Division des activités spéciales du Département de l'appui opérationnel peut rejoindre le reste de l'équipe au vingtième étage, et libérer ainsi une partie du douzième étage 20 membres du personnel du Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences peuvent quitter l'immeuble Albano pour s'installer au douzième étage Une partie d'un étage de l'immeuble Albano se libérerait

<i>Étage</i>	<i>Entité</i>	<i>Avantages escomptés de la mise en œuvre de la gestion souple de l'espace de travail</i>
36	Bureau des affaires juridiques	<ul style="list-style-type: none"> • Il y aurait suffisamment d'espace pour créer une nouvelle bibliothèque juridique au trente-sixième étage
37	Cabinet du Secrétaire général	<ul style="list-style-type: none"> • La demande en espace de bureaux temporaires aux fins de l'exécution de mandats spécifiques pourrait baisser

23. Sur la base de l'étude menée, si tant est que les modalités de travail aménagées hybrides se poursuivront après la pandémie (espaces de travail flexibles et ratio de partage des postes de travail plus élevé), il faut constater qu'il reste difficile de tirer des conclusions définitives sur les avantages escomptés pour chaque entité concernée, du fait des restrictions en place en raison de la COVID-19 et de celles pesant sur l'utilisation des espaces de travail, et des incertitudes concernant les nouvelles façons de travailler.

24. Compte tenu de ces incertitudes, le scénario 2 permet d'évaluer définitivement l'incidence que les nouvelles façons de travailler, une fois définies, auront sur le parc immobilier du Siège et de la traduire intégralement dans les futurs plans de réaménagement. Selon ce scénario, il n'est pas prévu que ces plans ne s'appliquent qu'aux cinq étages restants du bâtiment du Secrétariat, mais plutôt qu'ils tiennent compte de tout ajustement nécessaire à apporter aux espaces de bureaux après la pandémie. Il s'agirait donc d'un nouveau projet avec un cahier des charges et un budget différents.

IV. Calendrier du projet

25. Sur la base des scénarios décrits ci-dessus, le calendrier du projet publié dans le document portant la cote [A/75/342](#) a été mis à jour (voir la figure ci-dessous).

Scénarios proposés concernant le calendrier des travaux aux fins de la gestion souple de l'espace de travail

Scénarios	2021				2022			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Scénario 1			S-37	S-29		Enquête après la réinstallation		
				À déterminer	À déterminer			
						À déterminer		Enquête après la réinstallation
								Évaluation indépendante
Scénario 2			Enquête après la réinstallation					
			Passation de marché (services de consultants)				Évaluation indépendante	

Abréviations : T1 = premier trimestre ; T2 = deuxième trimestre ; T3 = troisième trimestre ; T4 = quatrième trimestre.

V Coût du projet

26. Au 31 décembre 2020, les dépenses relatives au projet s'élevaient à 47 574 100 dollars, comme l'indique le tableau 4. Les dépenses de 2020 concernaient principalement la gestion et la supervision du projet, étant donné que les travaux de construction des étages achevés en 2020 ont été engagés et imputés sur le budget de 2019 et que l'exécution des travaux relatifs aux cinq étages prévue en 2020 a été mise en attente.

Tableau 4
Coût actuel du projet au 31 décembre 2020

<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	222 000	233 200	31 000	2 014 400
Évaluation indépendante	–	–	–	–	–	–	–
Réaménagement ou rénovation du bâtiment du Secrétariat	1 559 800	4 561 000	9 766 800	11 596 800	12 260 300	–	39 744 700
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	11 905 700	12 580 400	31 000	45 063 400
Supervision et gestion du projet	202 000	430 000	470 200	446 300	468 800	493 400	2 510 700
Total	5 220 900	5 957 400	10 470 200	12 352 000	13 049 200	524 400	47 574 100

27. Depuis la parution du dernier rapport en date du Secrétaire général sur la question (A/75/342), le Secrétariat a pris contact avec les fournisseurs actuels afin d'estimer l'augmentation des coûts que pourrait entraîner le report du projet au-delà du 31 décembre 2020, date à laquelle les prix fixés pour les travaux de construction et le mobilier ne sont plus garantis. Comme suite à la recommandation du Comité consultatif (A/75/7/Add.13, par. 21), les nouvelles dates d'échéance et l'augmentation du coût de tous les contrats nécessaires à la mise en œuvre du projet sont indiquées dans le tableau 5.

Tableau 5
Contrats relatifs à la mise en œuvre de la gestion souple de l'espace de travail^a

<i>Description des services</i>	<i>Date d'échéance</i>	<i>Augmentation 2021</i>	<i>Augmentation 2022</i>
Services de consultants en gestion de l'espace	Février 2023	Néant	Néant
Mobilier	Février 2023	Néant	Néant
Services d'architecture	Février 2023	10 %	10 % en sus
Travaux de construction	Février 2023	Néant	10 %

^a Toutes les informations sont issues des discussions préliminaires, dans l'attente de l'établissement définitif du cahier des charges.

28. Pour donner suite à la recommandation émise par le Comité consultatif (ibid., par. 18) tendant à ce que le Secrétariat envisage d'autres possibilités de réaffectation des membres restants de l'équipe de gestion du projet, l'Administration a examiné dans son tableau d'effectifs toutes les possibilités permettant d'absorber une partie du travail lié au projet. Compte tenu de la suppression du poste P-4 dans l'équipe de gestion du projet (A/75/342, par. 48) et du cahier des charges du projet ainsi que de la charge de travail du Service de la gestion des installations et des activités commerciales, il n'y avait pas de possibilité dans le cadre du scénario 1. Les deux emplois de temporaire [1 P-5 et 1 agent(e) des services généraux (Autres classes)] sont essentiels pour gérer à temps plein la dernière phase du projet et considérés comme la capacité minimale à temps plein nécessaire pour mener le projet à bien.

29. Conformément à la recommandation formulée par le Comité consultatif (A/75/7/Add.13, par. 21), le tableau 6 présente l'estimation actualisée et affinée des

dépenses nécessaires pour achever le projet de gestion souple de l'espace de travail comme initialement prévu (scénario 1) et pour clôturer le projet (scénario 2), compte tenu des incidences financières de modifications apportées au cahier des charges, de retards supplémentaires dans les travaux de construction et de l'augmentation des coûts.

Tableau 6
Coût estimatif du projet par activité, selon les deux scénarios

Coût du projet, par activité	Scénario 1				Coût total du projet	Scénario 2	
	2015-2020	2021	2022	Total		2021	Coût total du projet
Planification et études techniques	2 014 400	48 600	48 600	97 200	2 111 600	30 000	2 044 400
Évaluation indépendante	–	–	370 800	370 800	370 800	370 800	370 800
Réaménagement ou rénovation du bâtiment du Secrétariat	39 744 700	3 349 450	3 349 450	6 698 900	46 443 600	–	39 744 700
Locaux transitoires	3 278 000	–	–	–	3 278 000	–	3 278 000
Déménagements supplémentaires	26 300	–	–	–	26 300	–	26 300
Total partiel	45 063 400	3 398 050	3 768 850	7 166 900	52 230 300	400 800	45 464 200
Supervision et gestion du projet	2 510 700	391 800	163 250	555 050	3 065 750	352 900	2 902 500
Total	47 574 100	3 789 850	3 932 100	7 721 950	55 296 050	753 700	48 327 800

30. Compte tenu de la faible augmentation des coûts qu'entraîne la reprise du projet en 2021, le coût total du projet (comprenant l'achèvement des cinq étages restants du bâtiment du Secrétariat, selon le scénario 1) est estimé à 55 296 050 dollars, dont 370 800 dollars pour l'évaluation indépendante. Ce montant constitue une augmentation de 314 650 dollars par rapport à l'estimation initiale de 54 981 400 dollars, ce qui représente moins de 1 % du coût total du projet.

31. La différence est due à une augmentation du contrat de services d'architecture et à des coûts de gestion du projet supplémentaires.

32. L'estimation des coûts se fondant sur la conception préliminaire, le coût final est susceptible de changer après la tenue de consultations avec les utilisateurs. L'augmentation estimative du coût peut être absorbée dans le cadre de l'estimation initiale du projet, à condition qu'il n'y ait pas de changements radicaux dans la conception à la suite des consultations avec les utilisateurs. L'Administration continuera de suivre le calendrier des travaux et le coût total du projet pour veiller à ce que le projet offre la meilleure valeur ajoutée possible dans la limite de l'enveloppe initiale du projet.

33. Le coût de la clôture du projet (sans l'achèvement des cinq étages restants, selon le scénario 2) est estimé à 48 327 800 dollars, soit une économie de 6 653 600 dollars par rapport à l'estimation initiale.

Coût estimatif du projet, par activité, en 2021-2022

34. Selon le scénario 1, le coût du réaménagement des cinq étages restants comme prévu initialement, en prolongeant la durée des travaux jusqu'en juillet 2021, est estimé à 7 721 950 dollars : 3 789 850 dollars en 2021 et 3 932 100 dollars en 2022. Le coût par activité est décrit en détail, comme suit :

a) Services de consultants (97 200 dollars) : le coût estimatif restant a été calculé sur la base des tarifs contractuels des services de planification du projet et de gestion du changement, et comprendrait une étude en lien avec la COVID-19. Disposant d'informations supplémentaires sur les mesures prises face à la COVID-19 et prenant en compte la progression du télétravail, ces services consistent à consulter les entités concernées afin d'analyser leurs besoins et de pouvoir ainsi planifier l'aménagement de chaque étage. Le coût comprend également l'élaboration de documents d'information et la réalisation d'enquêtes après la réinstallation dans tous les étages achevés en 2019 et 2020 ;

b) Évaluation indépendante (370 800 dollars) : coût estimatif d'une évaluation indépendante du projet et compilation des pratiques exemplaires et des enseignements à retenir à l'issue du projet ;

c) Réaménagement (6 698 900 dollars) : à l'issue d'une série de négociations, à l'exception des services d'architecture, le coût estimatif des travaux de construction et du mobilier nécessaires pour achever les étages restants est basé sur les prix unitaires des contrats de 2017 ;

d) Gestion du projet (555 050 dollars) : coût relatif à l'équipe de gestion du projet, composée d'un(e) directeur(trice) de projet (P-5) et d'un(e) assistant(e) administratif(ve) [agent(e) des services généraux (Autres classes)], de janvier 2021 à mai 2022, dont les postes sont financés au moyen de ressources destinées au personnel temporaire (autre que pour les réunions).

35. Selon le scénario 2, le coût estimatif de 753 700 dollars se compose principalement des services de consultants aux fins de la réalisation des enquêtes après la réinstallation, de l'évaluation indépendante et des traitements de l'équipe de gestion du projet jusqu'à la clôture de celui-ci en décembre 2021. Compte tenu des crédits de 145 700 dollars déjà ouverts au titre du projet en 2021 par l'Assemblée générale, les ressources supplémentaires nécessaires pour l'année s'élèvent à 608 000 dollars, réparties comme suit :

a) Services de consultants (30 000 dollars) : le coût estimatif restant a été calculé sur la base des tarifs contractuels de 2017 des services de planification du projet et de gestion du changement. Il comprend la réalisation de deux enquêtes après la réinstallation dans tous les étages achevés en 2019 et 2020 ;

b) Évaluation indépendante (370 800 dollars) : coût estimatif d'une évaluation indépendante du projet et de la compilation des pratiques exemplaires et des enseignements à retenir à l'issue du projet ;

c) Gestion du projet (352 900 dollars) : coût relatif à l'équipe de gestion du projet, composée de deux emplois de temporaire, à savoir un(e) directeur(trice) de projet (P-5), de janvier à décembre 2021, et un(e) assistant(e) administratif(ve) [agent(e) des services généraux (Autre classes)], de janvier à août 2021, dont les postes sont financés au moyen de ressources destinées au personnel temporaire (autre que pour les réunions).

VI. Comparaison entre les scénarios et recommandation

36. En partant de l'hypothèse selon laquelle l'Administration peut déterminer avec certitude que le personnel est prêt et disposé à continuer d'utiliser l'espace de travail flexible et qu'il n'y aura pas de modifications importantes dans la conception ayant une incidence sur le coût, le tableau 7 présente une comparaison succincte entre les deux scénarios décrits au paragraphe 21 ci-dessus.

Tableau 7
Comparaison succincte entre le scénario 1 et le scénario 2

Catégorie	<i>Scénario 1 : reprise des travaux de construction en juillet 2021</i>	<i>Scénario 2 : clôture du projet et lancement d'un nouveau projet</i>
Coût	7 721 950 dollars	753 700 dollars
Postes de travail supplémentaires	de 110 à 150	–
État d'avancement du projet	Le projet est achevé à plus de 80 %, l'équipe est déjà établie et le contrat en place	Le projet de gestion souple de l'espace de travail serait clôturé. Tout futur projet de réaménagement nécessiterait la mobilisation d'une nouvelle équipe, la passation de nouveaux contrats et de nouveaux moyens
Flexibilité et adaptabilité futures	Flexibilité supplémentaire et possibilité de faire face à une forte demande en postes de travail et à des niveaux d'occupation fluctuants et de réduire les espaces de bureaux hors site au fur et à mesure que les baux arrivent à échéance dans les prochaines années. Fondée sur les tendances nouvelles, l'hypothèse est que les modalités de travail hybrides se poursuivront et que l'Organisation ne reviendra donc pas aux postes de travail assignés, le scénario le plus prévisible étant un espace de travail flexible et un ratio de partage des postes de travail plus élevé après la pandémie. Étant donné la souplesse de ce concept de gestion de l'espace de travail, celui-ci peut être modifié dès lors que les besoins futurs auront été confirmés. Le nombre de fonctionnaires assignés à un espace de travail peut être augmenté sans aucun réaménagement en modifiant le ratio fonctionnaire/poste de travail	Pas de flexibilité supplémentaire par rapport au projet actuel
Représentation exacte de l'espace de travail après la pandémie	Le concept de gestion souple de l'espace de travail serait appliqué systématiquement dans tout le bâtiment du Secrétariat, conformément aux nouvelles tendances, mais les cinq étages restants à réaménager ne rendraient pas compte de l'incidence de l'après-pandémie sur l'espace de travail en général ni des besoins des entités concernées	En clôturant le projet, le Secrétariat disposera de plus de temps pour évaluer comment la situation évoluera après la pandémie et son incidence sur les lieux de travail et les besoins futurs en espace de bureaux au Siège. La clôture du projet réduirait également le risque d'avoir à adapter à nouveau la configuration des étages restants après les travaux de construction, étant donné qu'il y a beaucoup d'incertitudes actuellement concernant les besoins futurs des utilisateurs

37. Le Secrétariat est d'avis que le scénario 2 offre plus d'avantages convaincants et moins de risques que le scénario 1 et propose donc de suivre le scénario 2.

VII. Prochaines étapes

38. Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale, le Secrétariat entreprendrait les activités suivantes :

- a) Réaliser une enquête après la réinstallation dans les étages achevés en 2019 et 2020 ;
- b) Lancer la procédure de passation de marché aux fins d'une évaluation indépendante externe du projet ;
- c) Clôturer le projet ;
- d) Évaluer les modalités de travail exceptionnelles et l'évolution des besoins concernant les espaces de travail après la pandémie afin d'intégrer ceux-ci dans les plans de mise en œuvre des nouvelles façons de travailler dans les locaux du Siège ;
- e) Soumettre à l'Assemblée générale, à sa soixante-dix-septième session, un rapport final qui récapitule les résultats du projet et comporte toutes conclusions et recommandations issues de l'évaluation indépendante ainsi qu'une section portant sur tous les enseignements à retenir.

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

39. L'Assemblée générale est invitée à :

- a) prendre note du présent rapport ;
- b) approuver l'ouverture de crédits supplémentaires de 608 000 dollars au titre du projet en 2021, dont 535 100 dollars au chapitre 29B (Département de l'appui opérationnel) et 72 900 dollars au chapitre 36 (Contributions du personnel) du budget-programme de 2021, sur la base de l'estimation des coûts du scénario 2, notamment pour financer le maintien de deux emplois de temporaire (1 P-5 jusqu'en décembre 2021 et 1 agent(e) des services généraux (Autres classes) jusqu'en août 2021) ;
- c) prier le Secrétaire général de lui présenter son prochain rapport durant la partie principale de sa soixante-dix-septième session.

Annexe

Étages terminés à ce jour, 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				
			Capacité théorique (nombre de postes pouvant être assignés à cet étage)	Nombre de postes assignés	Capacité théorique (nombre de postes pouvant être assignés à cet étage)	Nombre de postes assignés	Capacité d'accueil (nombre de postes de travail)	Occupation réelle au 30 août 2019	Gain de capacité théorique
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	108	76
9	Département de la communication globale	Septembre 2018	77	77	151	131	122	103	74
10	Département de la communication globale	Août 2018	85	85	148	136	120	108	63
11	Département de la communication globale	Juillet 2018	89	89	154	133	124	119	65
12	Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences	Juillet 2017	67	67	135	110	109	199	68
13	Département de l'appui opérationnel et Bureau de l'informatique et des communications	Juin 2016	74	74	130	126	107	107	56
14	Département de l'appui opérationnel	Février 2018	88	88	144	150	115	114	56
17	Département de l'appui opérationnel	Mai 2018	90	90	143	144	115	116	53
18	Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité	Juin 2016	87	87	148	140	119	123	61
19	Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité	Juin 2016	89	89	138	135	112	97	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	109	40
21	Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité	Octobre 2017	89	89	139	158	113	117	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	107	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	103	45
24	Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix	Juillet 2019	92	92	128	121	105	113	36
25	Bureau de la coordination des activités de développement et Département des affaires économiques et sociales	Mars 2020	86	86	153	156	124	140	67
26	Département des affaires économiques et sociales	Juillet 2020	91	91	154	142	125	99	63

Étage	Départements et bureaux	Date d'achèvement	Avant le projet		Après le projet				
			Capacité théorique (nombre de postes pouvant être assignés à cet étage)	Nombre de postes assignés	Capacité théorique (nombre de postes pouvant être assignés à cet étage)	Nombre de postes assignés	Capacité d'accueil (nombre de postes de travail)	Occupation réelle au 30 août 2019	Gain de capacité théorique
30	Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences	Mars 2018	82	82	140	141	115	105	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	106	54
33	Bureau de la coordination des affaires humanitaires	Avril 2019	85	85	165	152	132	140	80
34	Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix	Août 2019	89	89	144	118	117	102	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	104	57
Total (22 étages)			1 880	1 880	3 171	2 927	2 566	2 539	1 291