



# Assemblée générale

Distr. générale  
24 août 2023  
Français  
Original : anglais

## Soixante-dix-huitième session

Point 137 de l'ordre du jour provisoire\*

Projet de budget-programme pour 2024

## Rapport sur l'évaluation de l'espace de travail au Siège de l'Organisation des Nations Unies

### Rapport du Secrétaire général

#### Résumé

Le présent rapport, qui est soumis conformément à la section II de la résolution [75/253 C](#) de l'Assemblée générale, propose une évaluation prospective de l'espace de travail au Siège de l'Organisation des Nations Unies. Cette évaluation tient compte de l'évolution des besoins et des nouvelles modalités de travail de l'Organisation ainsi que des enseignements tirés du projet de gestion souple de l'espace de travail et de l'adaptation de l'environnement physique et opérationnel à la suite de la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19), et donne la priorité à la santé, à la sécurité au travail et au bien-être de toutes les personnes qui occupent les lieux.

La conclusion du rapport est qu'il reste essentiel que l'espace de travail appuie les méthodes de travail actuelles et futures, et qu'il est nécessaire de continuer à observer les tendances et à recueillir des données afin d'adapter l'espace de travail physique à l'évolution des besoins de l'Organisation et de son personnel.

Au cours du projet de gestion souple de l'espace de travail, 22 étages au total ont été réaménagés en espaces de travail souples, portant la capacité d'accueil de ces étages de 1 880 à 3 171 personnes, soit une augmentation de 1 291 personnes.

Le rapport présente une évaluation du parc immobilier actuel de l'Organisation à New York et des futurs besoins immobiliers, qui tient compte des projections d'effectifs et de l'évolution des modes de travail. Il met l'accent sur l'approche adoptée par le Secrétaire général, qui prévoit des gains d'efficacité supplémentaires grâce à un projet de réduction de l'empreinte immobilière.

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

\* [A/78/150](#).



## I. Introduction

1. Après avoir examiné le rapport du Secrétaire général sur l'état d'avancement de la gestion souple de l'espace de travail au Siège de l'Organisation des Nations Unies ([A/75/342/Add.1](#) et [A/75/342/Add.1/Corr.1](#)), l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général, au paragraphe 4 de sa résolution [75/253](#) C, de lui présenter un rapport détaillé contenant une évaluation prospective de l'espace de travail au Siège. Conformément à cette demande, le présent rapport propose un aperçu de l'évolution des besoins et des nouvelles modalités de travail de l'Organisation en tenant compte des enseignements tirés du projet de gestion souple de l'espace de travail ainsi que de l'adaptation de l'environnement physique et opérationnel à la suite de la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) et en donnant la priorité à la santé, à la sécurité au travail et au bien-être de toutes les personnes qui occupent les lieux.
2. Le rapport présente une évaluation du parc immobilier actuel de l'Organisation à New York et de ses futurs besoins immobiliers en tenant compte des projections relatives aux effectifs et de l'évolution des modes de travail, et décrit l'approche envisagée par le Secrétaire général. À cet égard, l'idée est de réaliser des gains d'efficacité supplémentaires en réduisant encore le parc immobilier à New York.

## II. Espace de travail : tendances sectorielles post-COVID-19

3. La pandémie de COVID-19 qui s'est déclarée au début de l'année 2020 a eu des répercussions considérables à l'échelle mondiale, touchant de nombreuses économies et la plupart des secteurs. Dans nombre de pays, elle a complètement bouleversé les lieux et les modes de travail, et ce, pendant une période prolongée. La fermeture des bureaux sur la recommandation des autorités sanitaires locales a nécessité la mise en place de solutions permettant le travail à distance, notamment les vidéoconférences, qui ont joué un rôle capital dans la continuité des activités et le maintien de la productivité du personnel. Même dans les bureaux occupés, l'environnement de travail a dû être adapté pour tenir compte des nouvelles circonstances.
4. À cause de la pandémie, les entreprises ont dû faire face à des défis humains extraordinaires et à des obstacles opérationnels considérables. En plus d'être confrontées aux perturbations de la chaîne d'approvisionnement et aux répercussions de la pandémie sur le commerce et les transports internationaux, de nombreuses organisations ont dû passer soudainement au travail à distance. Il leur a fallu à la hâte adopter de nouvelles technologies et mettre en place des systèmes de communication virtuelle solides. La recherche d'un équilibre entre la productivité et le moral des employés ainsi que la nécessité de veiller à la sécurité des données et à la protection de la vie privée sont devenues des préoccupations primordiales. Fortes des enseignements tirés de cette expérience du télétravail à grande échelle, les entreprises s'emploient désormais à réimaginer les modes de fonctionnement et à réinventer la place des bureaux dans l'organisation du travail.
5. Depuis que la situation d'urgence sanitaire mondiale a pris fin, les organisations continuent d'évaluer l'espace de travail et les politiques y afférentes à l'aune de divers facteurs. Pour beaucoup, il est crucial de trouver un équilibre entre les avantages qu'offrent les aménagements des modalités de travail et ceux que présente le travail dans des bureaux physiques<sup>1</sup>. Les vertus de la collaboration en présentiel, qui favorise le lien social, le travail d'équipe, l'engagement professionnel et le mentorat sur place,

---

<sup>1</sup> À l'Organisation des Nations Unies, ces aménagements sont régis par la circulaire [ST/SGB/2019/3](#) du Secrétaire général.

sont largement reconnues. Dans le même temps, de nombreux travailleurs privilégient les organisations qui proposent un cadre de travail souple.

6. Un changement notable et durable observé dans de nombreux secteurs après la pandémie est l'augmentation considérable du recours aux réunions hybrides où certains participants sont présents physiquement tandis que d'autres le sont virtuellement. Il est essentiel de veiller à ce que l'environnement de travail permette la tenue de telles réunions tout en facilitant les activités de collaboration et les tâches demandant de la concentration. Cette exigence nécessite non seulement de recourir à des solutions technologiques mais également de repenser l'agencement et la configuration des bureaux. Dans ce cadre, de nombreuses organisations procèdent également à une réévaluation globale de leurs besoins immobiliers.

### III. Évolution des besoins de l'Organisation

7. L'Organisation dispose depuis 2003 d'une politique régissant les formules d'organisation du travail plus souples ([ST/SGB/2003/4](#)), qui propose les options suivantes :

- a) Horaires de travail décalés ;
- b) Horaire de travail comprimé (temps de travail de 10 jours réparti sur 9) ;
- c) Interruptions programmées en vue de poursuivre des études à l'extérieur ;
- d) Télétravail.

8. Une politique révisée ([ST/SGB/2019/3](#)) a été promulguée en avril 2019. Elle a introduit une option supplémentaire pour l'horaire de travail comprimé (temps de travail de cinq jours réparti sur quatre et demi) et porté le nombre maximal de jours de télétravail de deux à trois par semaine dans des circonstances normales. Elle a également clarifié les modalités de télétravail en dehors du lieu d'affectation pendant une période limitée ainsi que les conséquences de cette option sur le paiement des indemnités et prestations.

9. Avant la pandémie de COVID-19, le recours aux modalités de travail souples était moins fréquent. Les horaires de travail décalés et l'horaire comprimé étaient les options les plus couramment choisies, tandis que le télétravail était surtout utilisé de manière ponctuelle pour répondre à un besoin précis de courte durée par un plus faible nombre de membres du personnel.

10. Le bouleversement général de la manière de travailler provoqué par la pandémie de COVID-19, qui a d'abord nécessité de mettre en place de modalités de travail exceptionnelles obligatoires puis d'accroître le recours au télétravail lorsque les nécessités du service le permettaient, a rebattu les cartes. Le retour progressif sur le lieu de travail, qui a débuté en août 2020 et s'est déroulé en plusieurs phases au gré de l'évolution de la situation, a donné lieu à différents niveaux de présence au bureau.

11. En 2022, le Secrétariat est sorti de la phase de continuité des activités enclenchée pendant la pandémie de COVID-19. Avec la fin des modalités de travail exceptionnelles en 2021 et le retour progressif des membres du personnel en présentiel dans le cadre des modalités de travail aménagées, il a mené une réflexion sur les enseignements tirés et confirmé que sa politique de longue date en la matière avait bien servi l'Organisation et était adaptée à l'objectif visé pour l'avenir. Ainsi, l'Organisation a poursuivi sur la voie de la « nouvelle normalité » qu'est l'environnement de travail hybride, en revenant à la politique relative à l'aménagement des modalités de travail établie en 2003 et révisée en 2019 ([ST/SGB/2019/3](#)). Les décisions dans ce domaine sont fonction des mandats

opérationnels de l'Organisation et des nécessités du service qui peuvent obliger un membre du personnel à se rendre au bureau soit un jour où il était normalement censé télétravailler soit plus souvent que le nombre minimal de jours fixé dans la politique.

### **Application des stratégies de gestion souple de l'espace de travail au Siège de l'Organisation des Nations Unies**

12. Les stratégies de gestion souple de l'espace de travail ont été soumises pour la première fois à l'Assemblée générale en 2013, lorsque le Secrétaire général a présenté les résultats d'une étude sur la faisabilité de leur mise en place au Siège (voir [A/68/387](#)). Cette étude avait montré que, si elle était bien menée, la mise en œuvre d'une gestion souple de l'espace de travail pouvait présenter plusieurs avantages, et notamment favoriser la productivité du personnel, la collaboration sur le lieu de travail, la continuité des opérations et la reprise après sinistre, ainsi que la rétention du personnel et la réduction des besoins et des coûts en matière d'immobilier. Conformément au paragraphe 5 de la section IV de la résolution [68/247 B](#) de l'Assemblée générale, dans laquelle l'Assemblée a demandé qu'on lui présente une étude de faisabilité, un programme pilote et une étude préalable plus poussée des stratégies de gestion souple de l'espace de travail ont ensuite été réalisés. Dans son rapport sur une étude de faisabilité détaillée ([A/69/749](#)), le Secrétaire général a indiqué que, moyennant certains ajustements, la gestion souple de l'espace de travail au Siège pourrait donner de bons résultats. Il serait possible d'améliorer la qualité globale de l'environnement de travail en permettant aux fonctionnaires de choisir où ils travaillent, en faisant preuve de souplesse et en leur donnant accès à plus de lumière naturelle. En outre, moyennant un investissement de départ dans la mise en œuvre d'un programme de gestion souple de l'espace de travail, il serait possible de réduire considérablement les dépenses liées aux contrats de location à long terme de bâtiments commerciaux au Siège et d'optimiser l'utilisation de l'espace disponible.

13. L'Assemblée générale a approuvé la mise en œuvre du projet de gestion souple de l'espace de travail en décembre 2014 dans sa résolution [69/274 A](#). La proposition initiale consistait à reconfigurer 26 étages avant 2018 afin de permettre l'accueil de 950 membres du personnel supplémentaires, pour un coût total de 49,6 millions de dollars. Débuté en 2015, le projet s'est clôturé en 2021, alors que les travaux n'étaient pas encore achevés à tous les étages prévus en raison des incertitudes liées aux conséquences de la pandémie de COVID-19. Au moment de la clôture du projet en 2021, 22 étages au total avaient été réaménagés en espaces de travail souples, pour un coût de 48,2 millions de dollars et un gain de capacité de 1 291 places.

### **Effectifs actuels et évolution prévue**

14. D'après les informations disponibles au moment de l'établissement du présent rapport, il n'y a aucune raison, à l'heure actuelle, de prévoir une réduction ou une augmentation notable des effectifs au Siège de l'ONU à New York.

## **IV. Espace de bureaux**

### **Enseignements tirés du projet de gestion souple de l'espace de travail**

15. Les enseignements tirés du projet de gestion souple de l'espace de travail (qui a conduit à la reconfiguration des bureaux du Siège de l'ONU en ce sens entre 2015 et 2021) qui sont considérés comme applicables à de futurs projets similaires de transformation de l'espace de bureaux sont notamment les suivants :

a) **Gestion du changement.** Un plan complet de gestion du changement dans lequel les résultats escomptés avaient été clairement définis a été appliqué pour mener

à bien le projet de gestion souple de l'espace de travail. Si elle a été particulièrement déterminante au cours des premières étapes de la mise en œuvre, la campagne continue axée sur la gestion du changement a, tout au long du projet, joué un rôle capital pour dissiper les malentendus et aider les responsables à promouvoir la stratégie globale. Des vidéos d'orientation et des supports visuels utiles ont été publiés dans le cadre de la stratégie de communication afin d'aider les responsables à gérer efficacement les membres de leur personnel dans un environnement où les postes de travail ne sont pas assignés, en vue d'augmenter la capacité du personnel de fonctionner efficacement dans le cadre d'une gestion souple de l'espace de travail. La mise en place de nouvelles méthodes de travail après la pandémie nécessitera que la haute direction se mobilise et que la priorité soit accordée aux pratiques de gestion du changement tandis que le personnel s'adapte aux nouvelles normes.

b) **Échanges avec les clients.** La coordination étroite nouée avec les services clients, avant et après le réaménagement de l'espace, a été indispensable à la réussite du projet, et cette approche collaborative devrait perdurer à mesure que l'utilisation de l'espace de bureaux continue d'évoluer.

c) **Communication.** La réussite globale du projet a largement reposé sur l'exécution d'un plan de communication efficace, qui avait été approuvé par les services clients et établi dès les premières étapes de la planification. Cette communication a pris la forme de discussions ouvertes et soutenues, de réunions régulières et de réunions-débats en présentiel ainsi que de visites sur site et de points réguliers avec les utilisateurs finaux. En définissant clairement les objectifs du projet et les résultats escomptés, le plan de communication a contribué de manière décisive à assurer la transparence, la mobilisation et l'uniformité tout au long du projet.

d) **Rôle moteur des responsables des départements.** Il était essentiel que les responsables des départements promeuvent activement la transparence concernant les protocoles de gestion souple de l'espace de travail ainsi que les comportements attendus et veillent à les faire respecter, notamment en instaurant une politique de propreté et en insistant sur le respect d'autrui, en particulier en ce qui concerne les niveaux de bruit. Cela a joué un rôle capital dans la sensibilisation des membres du personnel et a favorisé leur adhésion au projet. Il incombe aux responsables des différents espaces de travail d'assumer un rôle de premier plan, en tant que gardiens des protocoles, et de soutenir les opérations sur place en utilisant diverses méthodes pour promouvoir la transparence. Selon les enquêtes menées dans le cadre du projet, on a observé une plus grande satisfaction du personnel dans les zones où l'équipe d'encadrement s'est appropriée l'application des protocoles, indispensables à une utilisation optimale des espaces de bureaux non assignés. Pour assister les responsables dans cette tâche, l'équipe du projet a créé des vidéos et des documents d'orientation, notamment une vidéo d'accueil, visant à leur fournir une aide et des conseils précieux.

e) **Fonctionnalité de l'espace.** L'espace de bureaux doit répondre aux besoins des utilisateurs en termes de comportements et de fonctions, ce qui nécessite l'aménagement d'espaces plus souples, qui facilitent la collaboration et les interactions sociales. En outre, l'augmentation notable du nombre de réunions hybrides rend indispensable l'intégration de petites salles de réunion polyvalentes et d'installations de type cabine téléphonique dans les plans d'étage pour permettre la bonne tenue de ces réunions. Ces espaces polyvalents peuvent également permettre d'effectuer des tâches demandant de la concentration. Ces éléments rendent l'environnement de bureaux modulable et propice à divers modes de travail et interactions.

f) **Technologie.** La mise en place d'initiatives liées aux technologies de l'information et des communications reposant sur la technologie infonuagique et le

déploiement d'applications Web se sont avérés essentielles pour permettre au personnel de travailler efficacement dans un environnement de travail souple et de faire rapidement la transition vers le travail à distance pendant la pandémie. L'espace de bureaux doit continuer de favoriser l'utilisation des technologies en développement au sein de l'Organisation.

g) **Accessibilité.** Au cours du projet, le réaménagement de l'étage en un espace de travail ouvert et souple, associé à l'intégration de bureaux à hauteur réglable, a joué un rôle capital en ce qu'il a permis d'y assurer une circulation fluide et sans obstacle. Le nouvel agencement a non seulement amélioré l'accessibilité pour les personnes se déplaçant en fauteuil roulant, mais également permis de résoudre divers problèmes matériels. Alors que de futures reconfigurations de l'espace sont envisagées, il est essentiel de garder à l'esprit qu'il faut que les plans continuent d'améliorer l'accessibilité pour toutes les personnes handicapées.

### **Incidences de la pandémie de COVID-19 sur l'espace de bureaux au Siège de l'Organisation**

16. La pandémie de COVID-19 qui s'est déclarée en mars 2020 a posé des problèmes de taille à l'Organisation et entravé ses activités opérationnelles au Siège. L'Organisation s'est retrouvée contrainte d'adopter rapidement des modalités de travail à distance pour les membres du personnel dont la présence sur place n'était pas indispensable. Dans le même temps, les services de gestion des installations ont apporté aux bâtiments des modifications et des ajustements opérationnels pour donner la priorité à la sécurité et au bien-être de l'ensemble du personnel travaillant en présentiel pendant la pandémie.

17. Afin de veiller à ce que celles et ceux qui ont continué de travailler au Siège et dans d'autres bâtiments loués pendant la pandémie disposent d'un environnement sûr et en vue d'assurer un retour en toute sécurité du personnel lors de l'assouplissement des restrictions mises en place pour faire face à la pandémie, plusieurs mesures ont appliquées, notamment :

- a) La limitation de l'occupation maximale globale pour favoriser la distanciation physique ;
- b) La mise en place d'une signalisation indiquant des itinéraires sûrs à sens unique et la fixation de limites d'occupation dans des zones telles que les salles de conférence et les ascenseurs ;
- c) L'installation de distributeurs de gel hydroalcoolique dans l'ensemble du complexe et la promotion d'un comportement sûr et respectueux des règles d'hygiène grâce à des affiches informatives ;
- d) La modernisation des systèmes de filtration d'air et des modifications du fonctionnement des systèmes de chauffage, ventilation et climatisation pour améliorer la ventilation ;
- e) L'instauration du port du masque, conformément aux directives de l'Organisation.

## **V. Évaluation stratégique du parc immobilier à New York**

### **Évolution du parc immobilier et des obligations locatives**

18. L'un des objectifs stratégiques de la gestion des installations est de veiller à ce que les espaces de bureaux disponibles au Siège soient en adéquation avec les besoins des entités du Secrétariat situées à New York. Au fil des périodes d'accroissement du

personnel, le parc immobilier s'est enrichi de plusieurs bâtiments situés en dehors du complexe, et l'espace de travail a évolué avec les besoins et les tendances du secteur. Au cours des dix dernières années, la façon d'appréhender l'espace de bureaux s'est transformée, en particulier dans le bâtiment du Secrétariat, d'abord avec l'adoption d'un concept d'espace ouvert au titre du plan-cadre d'équipement, puis avec le lancement du projet de gestion souple de l'espace de travail. Dans le cadre de ce dernier, la majeure partie du bâtiment du Secrétariat a été réaménagée en espace de travail souple, la plupart des postes n'étant pas attitrés.

19. L'un des objectifs annoncés du projet de gestion souple de l'espace de travail était de permettre à l'Organisation de réduire nettement ses dépenses liées aux contrats de location à long terme de bâtiments commerciaux au Siège à New York et d'optimiser l'utilisation de l'espace disponible moyennant un investissement de départ dans la mise en œuvre du programme de gestion souple de l'espace de travail. À cet égard, les obligations locatives immobilières ont considérablement diminué entre 2016 et 2022, de 22,6 %.

20. Le tableau 1 montre l'évolution du parc immobilier de 2016 à 2022.

Tableau 1  
**Obligations locatives et superficie louée : évolution**

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Immeuble</i>	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
DC-1 (1 United Nations Plaza)	8 130	8 450	8 909	9 182	9 206	9 443	9 636
DC-2 (2 United Nations Plaza)	14 966	14 954	15 762	16 885	16 376	14 593	15 926
Albano (305 East 46th Street)	12 418	11 642	10 551	10 915	11 277	11 355	11 696
FF (304 East 45th Street)	7 821	6 503	7 486	7 670	7 790	8 748	9 035
FF (4 <sup>e</sup> et 5 <sup>e</sup> étages)	2 006	2 100	2 152	2 185	1 220	–	–
Falchi (30-00 47th Avenue, Long Island City)	904	918	930	989	1 160	1 227	1 241
Daily News (200 East 42nd Street)	2 421	984	–	–	–	–	–
Court Square (3 Court Square, Long Island City)	3 608	3 723	1 270	–	–	–	–
Innovation (300 East 42nd Street)	9 140	9 271	6 605	–	–	–	–
<b>Montant total des obligations<sup>a</sup></b>	<b>61 414</b>	<b>58 545</b>	<b>53 663</b>	<b>47 826</b>	<b>47 029</b>	<b>45 365</b>	<b>47 533</b>
Immeubles libérés			Court Square, Daily News	5 <sup>e</sup> étage du FF	4 <sup>e</sup> étage du FF		

<sup>a</sup> Les obligations locatives comprennent le loyer prévu au bail et les charges d'exploitation et de maintenance pour les services fournis par les propriétaires (variables).

### Parc actuel et obligations locatives prévues

21. Les répercussions de la pandémie de maladie à coronavirus sur les modes de travail, en particulier l'accroissement du recours aux modalités de travail aménagées établies avant la pandémie, ont renforcé la conclusion selon laquelle la gestion souple de l'espace de travail dans les bureaux était l'approche la mieux adaptée pour répondre aux besoins actuels. À cet égard, l'expiration des baux des bâtiments DC-1 et DC-2 en mars 2023 a offert une bonne occasion de réévaluer le parc immobilier de l'Organisation. Une évaluation approfondie a été menée pour déterminer les besoins actuels en matière d'espace, en tenant compte de l'évolution des modalités de travail aménagées. À l'issue de cette analyse, la décision a été prise de ne pas renouveler le

bail du bâtiment DC-1 et d'explorer d'autres options d'espaces de bureaux pour accueillir le personnel l'occupant.

22. La libération du bâtiment DC-1 a donné lieu à des consultations approfondies ayant abouti à des accords avec les entités concernées, qui sont convenues de modifier comme il le fallait l'attribution de leurs espaces de bureaux. Du fait du remaniement complexe de l'affectation du personnel que cette décision a exigé et d'un certain réaménagement des espaces, la libération du bâtiment DC-1 a nécessité un total de 1 848 mouvements de personnel, répartis sur plusieurs mois. À la fin du mois de mars 2023, quelque 850 membres du personnel du Secrétariat avaient été réinstallés dans d'autres bâtiments, la majorité d'entre eux ayant été affectés à des environnements de travail souples dans le bâtiment du Secrétariat.

23. Au moment de la rédaction du présent rapport, tous les étages du bâtiment DC-1 occupés par le personnel du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies avaient été libérés, et les clauses principales d'un nouveau bail pour le bâtiment DC-2 avaient été convenues avec le propriétaire, la United Nations Development Corporation. La signature définitive du nouveau bail est prévue pour la fin de l'année 2023, une fois les dispositions financières exécutées par le propriétaire. À compter de ce moment-là, le parc immobilier sera réduit à trois immeubles de bureaux (bâtiments DC-2, FF et Albano), sachant que le bâtiment Falchi, qui est utilisé comme dépôt pour les archives de l'Organisation, sera libéré en décembre 2024. Le tableau 2 présente une estimation des évolutions prévues du parc immobilier loué et des obligations locatives correspondantes de 2024 à 2027 établie sur la base des clauses contractuelles actuelles et des clauses locatives prévues pour le bâtiment DC-2.

Tableau 2

**Obligations locatives et superficie louée : prévisions**

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Immeuble</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>	<i>2025</i>	<i>2026</i>	<i>2027</i>
DC-1	2 449 <sup>a</sup>	–	–	–	–
DC-2	15 926	21 798	21 798	21 798	21 798
Albano	12 023	12 260	13 046	13 693	10 496
FF	9 276	9 524	9 793	10 053	10 319
Falchi	1 255	1 255	–	–	–
<b>Montant total des obligations<sup>b</sup></b>	<b>40 929</b>	<b>44 837</b>	<b>44 637</b>	<b>45 544</b>	<b>42 613</b>
<b>Immeubles libérés</b>	DC-1	Falchi			

<sup>a</sup> Le loyer du bâtiment DC-1 n'était dû que pour une partie de l'année (de janvier à fin mars 2023).

<sup>b</sup> Les obligations locatives comprennent le loyer prévu au bail et les charges d'exploitation et de maintenance pour les services fournis par les propriétaires (variables).

**Capacité d'accueil des espaces de bureaux à New York : vue d'ensemble**

24. La capacité qu'offrent actuellement les espaces de bureaux est le résultat des gains d'efficacité réalisés grâce à la mise en œuvre du projet de gestion souple de l'espace de travail et à l'affectation d'un nombre croissant de membres du personnel à des étages réaménagés en fonction des modalités de travail actuelles.

25. Le tableau 3 présente le parc de bureaux à New York ainsi que la capacité d'accueil respective de chaque immeuble en juillet 2023.

Tableau 3  
**Parc de bureaux à New York, en juillet 2023**

<i>Immeuble</i>	<i>Nombre de sièges<sup>a</sup></i>	<i>Capacité maximale<sup>b</sup></i>	<i>Personnel affecté<sup>c</sup></i>
Secrétariat	3 573	4 664	4 664
DC-1	–	–	–
DC-2	1 232	1 343	1 343
Albano	750	750	650
FF	597	751	751
UNITAR	109	109	109
<b>Total</b>	<b>6 261</b>	<b>7 617</b>	<b>7 517</b>

<sup>a</sup> Nombre de sièges ou de points de travail disponibles à chaque étage, y compris les postes de travail et bureaux non attitrés. Anciennement « capacité d'accueil » dans le rapport sur le projet de gestion souple de l'espace de travail.

<sup>b</sup> Nombre de personnes pouvant être affectées à un étage, compte tenu des modalités de travail aménagées et des absences liées aux congés, aux déplacements, etc. Ce chiffre est calculé en multipliant le nombre de bureaux non attitrés de l'étage par le ratio convenu, auquel on ajoute le nombre de bureaux attitrés.

<sup>c</sup> Nombre de membres du personnel affectés à un étage par chacun des départements. Anciennement « Nombre de postes assignés » dans le rapport sur la gestion souple de l'espace de travail.

## VI. Besoins futurs en matière d'espaces de bureaux

26. Comme indiqué au paragraphe 14, d'après les informations disponibles à la date du présent rapport, il n'y a aucune raison, à l'heure actuelle, de prévoir une réduction ou une augmentation notable des effectifs au Siège de l'ONU à New York. En outre, il est vraisemblable que le taux de télétravail continuera d'évoluer après la pandémie de COVID-19. Compte tenu de ces facteurs, un certain nombre de réaménagements du parc immobilier sont envisagés au cours des prochaines années.

### Rénovation de l'immeuble DC-2

27. Comme suite à la libération du bâtiment DC-1, un nouveau bail pour le bâtiment DC-2 devrait être conclu d'ici à la fin de l'année 2023 ou le début de l'année 2024. Dans ce contexte, le propriétaire du bâtiment DC-2 entreprendra d'importants travaux de modernisation de l'infrastructure du bâtiment. En outre, comme il est d'usage en cas de signature d'un nouveau bail commercial à long terme, l'ONU devrait recevoir une allocation d'amélioration locative suffisante pour financer un projet de rénovation intérieure de l'ensemble du bâtiment, nécessaire pour le moderniser et l'adapter à son usage sous le nouveau bail.

28. Le projet de rénovation prévoit les réaménagements suivants : 21 étages en espaces de bureaux ; 4 étages en locaux destinés à des activités opérationnelles spécialisées (une salle d'audience et des locaux auxiliaires pour le Bureau de l'administration de la justice) ; 1 étage en une combinaison de grandes salles de conférences et de petites salles de travail silencieuses, disponibles sur réservation. L'aménagement intérieur prendra en compte les enseignements tirés du projet de gestion souple de l'espace de travail mis en œuvre dans le bâtiment du Secrétariat ainsi que intégrera les tendances d'utilisation de l'espace après la pandémie de COVID-19 observées dans les organisations du secteur. Le nouveau plan de

rénovation proposé pour les étages du DC-2 prévoit les aménagements suivants : des cabines de réunion et de concentration plus petites et plus nombreuses ; des espaces de différentes tailles et aménagés de diverses manières répartis sur l'ensemble de l'étage ; des étages compartimentés, où les grandes surfaces ouvertes sont réduites et les niveaux de bruit limités autant que possible ; divers dispositifs d'insonorisation, grâce au choix des matériaux et à des éléments architecturaux tels que des nuages acoustiques et des panneaux acoustiques ; des espaces modulables, qui peuvent servir soit de bureaux soit de grands espaces de collaboration ; des « cabines téléphoniques » individuelles pouvant être utilisées pour les conversations brèves et confidentielles.

29. La rénovation du bâtiment DC-2 vise également à en augmenter la capacité d'accueil. L'administration a mis au point, avec l'aide de consultants en aménagement de l'espace, un plan d'aménagement test pour ce bâtiment, qui prévoit en moyenne 80 espaces de travail par étage, dont 4 bureaux fermés pour les directeurs. En appliquant un ratio prudent de partage des postes de 1:1,56, soit un jour de télétravail par semaine en moyenne pour les personnes occupant la majeure partie des 21 étages du DC-2 aménagés selon les modalités de la gestion souple de l'espace de travail, on obtient une capacité totale de 2 615 occupants pour l'ensemble du bâtiment (voir tableau 4), soit une augmentation de 1 272 par rapport à la capacité actuelle, qui est de 1 343 occupants.

Tableau 4  
**Rénovation de l'immeuble DC-2**

<i>Types d'étages</i>	<i>Nombre d'étages</i>	<i>Nombre de sièges<sup>a</sup></i>	<i>Nombre de sièges proposé</i>	<i>Capacité maximale</i>
Espaces de bureaux	21	1 208	1 680	2 571
Activités opérationnelles spécialisées	4	42	35	44
Espaces de conférence	1	26	–	–
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>1 276</b>	<b>1 715</b>	<b>2 615</b>

<sup>a</sup> Ce chiffre inclut le 26<sup>e</sup> étage, qui sera couvert par le nouveau bail du DC-2.

### Réduction du parc immobilier

30. Au mois d'avril 2023, le Secrétariat louait des espaces de bureaux dans trois bâtiments : DC-2, Albano et FF. Comme indiqué ci-dessus, un nouveau bail est en cours de négociation pour le bâtiment DC-2. Les baux actuels de l'immeuble Albano et du bâtiment FF expirent respectivement en septembre et décembre 2027. En termes d'occupation, 650 personnes sont affectées à l'Albano et 751 au FF. Si l'on envisage de ne renouveler aucun de ces deux baux commerciaux en 2027, il faut trouver de l'espace pour accueillir quelque 1 400 personnes dans d'autres locaux. Suivant les hypothèses actuelles (à savoir notamment l'absence d'augmentation notable des effectifs à New York et le maintien d'un rythme de télétravail d'au moins un jour par semaine en moyenne), le non-renouvellement des deux baux à leur échéance est jugé faisable après la rénovation du bâtiment DC-2 et a été prévu. La libération des bâtiments FF et Albano lorsque les baux expirent en 2027 permettrait au total d'économiser environ 25 millions de dollars par an, si l'on se fonde sur les montants actuellement dus pour la location sans tenir compte des augmentations de loyer accompagnant habituellement les renouvellements de bail.

### **Calendrier de la rénovation de l'immeuble DC-2**

31. S'il est nécessaire de veiller à ce que le personnel du bâtiment DC-2 dispose d'espaces de travail modernisés et adaptés à leur finalité, le calendrier de la rénovation tient compte du fait que l'ensemble des effectifs doit avoir quitté les bâtiments FF et Albano bien avant la date d'expiration des baux afin que tous les biens appartenant à l'Organisation (mobilier fixe et amovible, tout le matériel et tous les éventuels aménagements spéciaux) puissent être démontés et évacués comme il se doit conformément aux obligations de fin de bail, en vue d'éviter toute éventuelle incidence financière liée au maintien dans les lieux.

32. À cet égard, le Service de la gestion des installations et des activités commerciales a entrepris de lancer la procédure d'appel d'offres pour tous les services contractuels requis. L'objectif est que tous les documents de conception et de construction soient prêts d'ici au deuxième trimestre 2024, après quoi un appel d'offres distinct sera lancé pour la phase de construction du projet, qui devrait être achevée avant la fin du premier semestre de 2027. Le reste de l'année 2027 sera consacré au démontage et à l'évacuation de tous les biens appartenant à l'Organisation.

### **Intégration des recommandations des auditeurs internes**

33. Conformément aux recommandations formulées par le Bureau des services de contrôle interne dans son évaluation de la mise en œuvre d'une gestion souple de l'espace de travail au Siège de l'ONU (A/78/225), le Département de l'appui opérationnel s'entretiendra avec les chefs d'entité et les points de contact désignés pour demander un retour d'information sur la mise en œuvre des modalités de travail aménagées dans les entités, sur tout nouveau besoin et sur les points de vue des membres du personnel, en particulier de ceux qui ont des besoins particuliers, afin de déterminer les niveaux optimaux d'occupation. Le Secrétariat s'appuiera principalement sur les besoins institutionnels tout en tenant compte des enseignements tirés du projet de gestion souple de l'espace de travail ainsi que des tendances et des meilleures pratiques du secteur lors de la reconfiguration des espaces de bureaux et de l'élaboration des plans d'attribution des espaces.

34. Pour répondre aux préoccupations liées au bruit et au manque d'intimité, le Département de l'appui opérationnel entend actualiser les protocoles et les règles de vie élémentaires applicable au lieu de travail et mettre au point un plan de communication destiné à aider les entités à bien utiliser l'espace. En outre, l'administration consultera des experts-conseils pour évaluer les tendances du secteur afin de trouver des solutions, telles que l'aménagement des éléments architecturaux dans la mesure du possible, aux problèmes de bruit et de manque d'intimité qui auront été relevés.

## **VII. Implications pour les autres lieux d'affectation**

### **Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale**

35. La pandémie de COVID-19 est survenue peu de temps après le lancement du projet de rénovation des installations. Des éléments de séparation ont été intégrés aux postes de travail en espaces ouverts pour éviter la propagation de la maladie. L'ancienne moquette a été remplacée par un revêtement en vinyle dans les zones ouvertes pour faciliter le nettoyage, et des plantes vertes ont été ajoutées pour contribuer à la purification de l'air. Plusieurs autres mesures ont été prises : distribution de masques, installation de distributeurs de gel hydroalcoolique dans tout le bâtiment, nettoyage en profondeur et fumigation, suivi étroit des cas positifs avec

les services de santé, application stricte des mesures de recherche des contacts, de mise en quarantaine et d'isolement conformément aux règles de l'Organisation mondiale de la Santé.

36. Il a été demandé à tous les membres du personnel (à l'exception des personnes vulnérables) de revenir travailler en présentiel tout en prenant les précautions nécessaires. L'utilisation des postes non attitrés par rotation et les réunions en personne avec une capacité de 70 % ont été autorisées. Des modalités spéciales d'occupation des sièges et des mesures d'atténuation ont été mises en place dans les cafétérias et les allées.

37. La pandémie a accéléré l'adoption de nouvelles technologies permettant d'organiser des réunions virtuelles et hybrides, notamment l'amélioration du Wi-Fi et des connexions mobiles couvrant toutes les zones de travail.

38. La Commission a pu adapter ses activités à la pandémie et continuer d'atteindre ses objectifs malgré les circonstances grâce à son environnement de travail, aux espaces ouverts et aux modalités de gestion souple de l'espace de travail.

39. Le futur espace de travail de la Commission sera rénové et composé d'espaces de bureaux ouverts, fermés et modulables, permettant une meilleure communication et une plus grande collaboration. Grâce à l'accroissement de la capacité du bâtiment, la Commission pourra attirer davantage d'organismes des Nations Unies et appliquer des stratégies de partage des coûts. Davantage de salles de conférence seront entièrement équipées des technologies et systèmes audiovisuels requis pour l'organisation de réunions virtuelles et hybrides.

#### **Office des Nations Unies à Nairobi**

40. L'Office des Nations Unies à Nairobi a entrepris un projet de construction majeur pour les bâtiments A à J et s'était fixé pour objectif, avant la pandémie de COVID-19, d'augmenter de 25 % l'utilisation des espaces de bureaux en appliquant des stratégies de gestion souple de l'espace de travail. La pandémie a démontré que le personnel était capable de travailler efficacement en dehors du complexe. Le climat étant favorable tout au long de l'année à Nairobi, il a été possible pendant la pandémie d'installer des cabines de travail en extérieur et ainsi d'offrir des environnements de travail et de réunion collaboratifs dont le personnel avait grand besoin et où le risque infectieux était réduit.

41. Le concept d'espaces de travail en extérieur a depuis évolué vers un concept plus large d'espaces de travail conciliant intérieur et extérieur dans le complexe de Gigiri, et continue en outre de faciliter l'application des stratégies des entités en matière de retour au bureau après la pandémie. Le personnel affecté à Nairobi a résolument adopté le concept de travail en intérieur et en extérieur, considéré comme l'une des conséquences positives de la pandémie, et le maintien des options de travail en extérieur au lieu d'affectation a suscité des réactions très favorables.

42. Il ressort également des enseignements tirés de l'expérience qu'il faudra disposer du mobilier et des solutions technologiques nécessaires au maintien de l'environnement de travail hybride au bureau, notamment en incluant des cabines en intérieur et d'autres aménagements permettant de passer des appels téléphoniques individuels ainsi que des espaces de collaboration en équipe plus petits, avec isolement acoustique. Autre conséquence de la pandémie et du travail à distance : la nécessité de prévoir dans les environnements de bureaux suffisamment d'espaces qui favorisent la collaboration en face à face.

43. L'Office continuera de tirer parti des conditions climatiques favorables du Kenya, l'objectif final étant qu'il y ait au moins une cabine de travail en extérieur par bâtiment.

#### **Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes**

44. Actuellement, les bureaux de la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes sont toujours aménagés de la même façon qu'avant la pandémie, mais le taux d'occupation du complexe a diminué sous l'effet de l'aménagement des modalités de travail, qui autorise depuis 2022 le télétravail deux jours par semaine, et du blocage de certains postes de travail dicté par les impératifs de distanciation physique.

45. À ce jour, rien n'a été fait au niveau des postes de travail pour les adapter aux modalités de travail aménagées. Toutefois, des cloisons transparentes servant à séparer les postes sont fournies sur demande, et des ordinateurs portables, des stations d'accueil et des chaises mis à disposition pour favoriser le travail à distance. À l'avenir, la Commission devrait adopter une nouvelle norme sur la qualité de l'environnement intérieur, qui prévoit une meilleure ventilation et plus d'éclairage naturel ainsi qu'une amélioration des systèmes d'automatisation des bâtiments utilisés pour la gestion et le contrôle.

#### **Commission économique pour l'Afrique**

46. Les aménagements des modalités de travail approuvés permettent au personnel de travailler à domicile deux à trois jours par semaine. Le ratio nombres de bureaux/nombres de membres du personnel reste de 1:1, conformément à la politique de 2019.

47. La Commission a entrepris des travaux de construction au deuxième étage du bâtiment Le Niger, pour le réaménager en espaces de travail ouverts et souples. L'aménagement final, une fois achevé en 2024, augmentera la capacité d'accueil de l'étage, qui passera d'environ 85 à plus de 120 personnes. La direction et le syndicat du personnel feront le point sur le projet et appliqueront les enseignements tirés pour améliorer les travaux de construction à d'autres étages.

#### **Office des Nations Unies à Genève**

48. Les locaux de l'Office des Nations Unies à Genève font actuellement l'objet d'une rénovation complète dans le cadre du projet du Plan stratégique patrimonial. La plupart des bâtiments historiques du Palais sont fermés. L'incidence de la COVID-19 est donc évaluée à mesure que les bâtiments rénovés sont réoccupés.

49. L'une des difficultés qui se poseront à l'avenir dans le contexte de l'après-COVID-19 est d'assurer un meilleur niveau d'hygiène pour améliorer le sentiment de sécurité des occupants. Une façon d'y parvenir peut-être de prévoir plus de distributeurs de gel hydroalcoolique et des produits de nettoyage efficaces pour les bureaux. Les technologies qui ont aujourd'hui le plus de poids sont le Wi-Fi, les ordinateurs portables, les tablettes, les smartphones, les systèmes audiovisuels, les logiciels de réunion en ligne et les systèmes de vidéoconférence. Les occupants des bâtiments étant de plus en plus connectés à des réunions et à des conversations en ligne, l'espace doit être conçu de manière à assurer une isolation phonique adéquate. Il convient également d'étudier la possibilité d'augmenter le nombre d'espaces de réunion et de réduire en conséquence le nombre de bureaux.

50. L'Office envisage le futur espace de travail comme un espace permettant une plus grande souplesse et une plus grande interactivité, propice aux collaborations et

incluant un plus grand nombre de zones de travail calmes pour le travail exigeant concentration et confidentialité.

#### **Office des Nations Unies à Vienne**

51. Les bureaux de l'Office des Nations Unies à Vienne ont été pour la plupart fermés au plus fort de la pandémie, conformément aux réglementations du pays hôte.

52. Pendant les périodes où le retour au bureau était possible, les parties communes ont été équipées de distributeurs de gel hydroalcoolique, l'occupation des ascenseurs a été limitée et les bureaux partagés ont été aménagés au moyen de cloisons afin de limiter autant que possible le risque de transmission. Lorsqu'un cas de COVID-19 était signalé dans l'environnement de travail, les espaces de bureaux étaient fermés, isolés et soumis à des mesures spéciales de nettoyage et d'hygiène. En ce qui concerne les solutions technologiques, des outils locaux ont été mis à disposition et une connectabilité spéciale mise en place pour assurer un travail en ligne sans accroc. À l'avenir, la connectabilité Internet/services infonuagiques restera un facteur clé et doit être assurée en cas de crises telles que de futures pandémies, des interruptions de la connectivité à Internet ou des coupures de courant.

53. Le partage des espaces de bureaux, qui était déjà pratiqué avant la pandémie de COVID-19, s'est intensifié parce qu'il a fallu accueillir plus de personnel, l'espace géré par l'Office des Nations Unies à Vienne se limitant à une zone définie du Centre international de Vienne et d'autres organisations du système des Nations Unies occupant le reste du complexe.

54. Le futur espace de travail, après la pandémie et dans la « nouvelle normalité », se caractérisera par un recours accru aux modalités de partage de bureaux, compte tenu des besoins soulignés en matière d'espaces de bureaux.

#### **Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique**

55. Les locaux de la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique étaient entièrement occupés avant la pandémie. Au cours des premiers mois de celle-ci, l'Équipe pour la gestion de la crise de la COVID-19 a élaboré un solide plan de retour au bureau pour les entités des Nations Unies basées en Thaïlande, en tenant pleinement compte des politiques du gouvernement hôte, des orientations du Siège de l'ONU et de l'Organisation mondiale de la Santé, du devoir de protection et des exigences de continuité des activités. Dans les locaux de la Commission, qui accueillent 29 entités du système des Nations Unies dont les besoins programmatiques varient, les phases de retour au bureau ont été conçues et mises en œuvre de sorte à inclure des mesures d'atténuation des risques liés à la COVID-19 à plusieurs niveaux tout en permettant une continuité des activités adaptée aux besoins programmatiques, dont le lancement de la phase de construction du projet de mise aux normes parasismiques et de remplacement des équipements en fin de vie pendant la pandémie. Par exemple, le recours aux modalités de travail exceptionnelles et à d'autres stratégies de gestion souple de l'espace de travail a permis d'assurer le respect, par tous les occupants et occupantes, de la distanciation physique requise tout en utilisant l'espace conformément aux ratios d'efficacité maximaux et en trouvant le bon équilibre pour ne pas perdre les revenus locatifs versés par les entités extérieures à la Commission.

56. Au vu des meilleures pratiques et des enseignements tirés de ce qui précède, un premier travail (ou des mesures préliminaires) visant à tenir compte des futures modalités de travail dans le parc immobilier actuel a déjà été engagé dans la bonne direction. La Commission prévoit de procéder à une évaluation complète de son parc actuel une fois les travaux de construction liés au projet de mise aux normes

parasismiques achevés et après la transition vers le nouvel espace de bureaux, qui devrait s'accompagner d'une optimisation de l'utilisation de l'espace entraînant des gains de 20 % grâce à une approche holistique tenant compte de multiples paramètres, notamment les futures modalités de travail, l'espace louable après la construction, et les engagements en matière de devoir de protection visant à répondre aux divers besoins programmatiques.

## **VIII. Conclusions**

57. La mise à disposition d'un espace de travail physique adéquat répondant aux besoins institutionnels fait partie intégrante du soutien à l'exécution des mandats du personnel des départements et bureaux implantés au Siège de l'ONU. Au cours des dernières années, la majeure partie du bâtiment du Secrétariat a été modernisée et réaménagée en espace de travail souple. Un des avantages de ce réaménagement est qu'il est plus facile de s'adapter aux légères fluctuations des effectifs. La souplesse offerte par le nouvel agencement a également permis de réduire considérablement l'espace commercial loué pour compléter la capacité d'accueil du complexe du Siège.

58. Il reste essentiel que l'espace de travail soit au service de l'organisation du travail, celle d'aujourd'hui comme celle de demain. Aussi, le Secrétaire général continuera d'observer les tendances et de recueillir des données afin d'adapter l'espace de travail physique à l'évolution des besoins de l'Organisation et de son personnel.

## **IX. Mesure que l'Assemblée générale est invitée à prendre**

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

---